

KAPÁS ZSOLT

**SZAKMAI  
KOMMUNIKÁCIÓ ÉS MÓDSZERTAN  
A MUNKAVÉDELEMBEN**



Budapest, 2012

Lektorálta:  
Mandrik István

Szerkesztette:  
Dr. Koch Mária

1. kiadás

A kézirat lezárva:  
2012. június 18.

ISBN 978-963-89058-6-4

Készült a munkavédelmi bírságok felhasználása során  
nyújtott támogatással.

Kiadta az OMKT Kft.  
1111 Budapest, Műgyetem rakpart 3.  
Felelős kiadó: dr. Bende Zsolt, Mandrik István, Varga István ügyvezető igazgató  
Telefon: 463-1192 • Fax: 463-1163 • E-mail: [omkt@omkt.bme.hu](mailto:omkt@omkt.bme.hu)  
Weblap: [www.omkt.hu](http://www.omkt.hu)

Készült az Akaprint Nyomdában  
Felelős vezető: Freier László

# TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés .....	5
2. Munkavédelem. Alapok, specifikumok .....	7
2.1 A munkavédelem szabályozási rendszere .....	7
2.2 A munkavédelem szerkezete .....	10
3. A munkavédelmi kommunikáció specifikus elemei .....	16
4. A kommunikáció alapfogalmai .....	18
4.1 A kommunikációról általában .....	18
4.2 A kommunikáció mint folyamat .....	18
5. Szervezeti kultúra .....	33
6. Szervezeti kommunikáció .....	37
6.1 Kommunikáció, mint a vezetés eszköze .....	38
6.2 Kommunikációs folyamat eredményessége .....	38
6.3 Az üzenettel kapcsolatos érdeklődés szerepe .....	41
6.4 Asszimiláció, akkomodáció .....	41
6.5. A hitelesség .....	43
6.6 A meggyőzés .....	45
6.7 A változások dinamikája .....	47
6.8 Üzenetek felépítési sémái .....	56
6.9 A felülről lefelé irányuló szervezeti kommunikáció .....	57
6.9.1 Kommunikáció a munkatársakkal .....	59
6.9.2 A vízszintes irányultságú kommunikáció .....	60
6.9.3 Az alulról felfelé irányuló kommunikáció .....	61
7. Tárgyalástechnikai alapok a munkavédelemben .....	68
7.1 A tárgyalás fogalma .....	68
7.2 A siker alapfeltételei .....	70
7.3 Tárgyalási stratégia, taktika, módszer, stílus .....	72
7.3 A győzők – győz megközelítés .....	75
7.4 Néhány gondolat a kompromisszumról .....	79

8. Asszertív kommunikáció .....	81
8.1 Asszertív munkavédelmi kommunikáció a szervezetben .....	82
9. A vezetői folyamatok .....	85
10. Átfogó megelőzési stratégia. Stakeholder management .....	87
11. A MOBIUS modell .....	90
11.1 Az előre irányuló párbeszéd .....	90
11.2 A romboló párbeszéd modell .....	93
12. A sikertelen munkavédelmi kommunikáció .....	95
13. A munkavédelmi kommunikációhoz felhasználható ábrák .....	98
Felhasznált irodalom .....	100

# 1. BEVEZETÉS

A munkahelyi egészség és biztonság kérdése kapcsán sokszor juthat eszünkbe az Elvárásolt Kastély tükörtermének az alapvető dilemmája. Melyik tükör mutatja a valós képet?

A kockázatértékeléssel kapcsolatos egyik szakmai fórumon hangzott el a következő kérdés.

- Miért kell a szervezeteknek a kockázatértékelést elvégezniük?

A teremben munkáltatók, munkabiztonsági és munkaegészségügyi szakemberek egyaránt jelen voltak. A válasz egybehangzó volt:

- Azért, mert jogszabály előírja!
- Senki sem mondta, hogy azért, mert csökkenteni szeretnénk
- a munkatársak és mások életét, egészségét, testi épségét fenyegető veszélyeket; vagy
- a veszélyeztetések, a bekövetkezett, káros következménnyel járó esetek számát, amelyek rontják a vállalkozás versenyképességét.

Máskor a munkavédelemről beszélgettem vállalati vezetőkkel. Panaszolták a költségeket, a túlzott bürokráciát, volt aki, teljességgel felesleges „szociális nyavalygásnak” minősítette a munkavédelmet, mondván, hogy azok az idők már elmúltak, amikor még a dolgozók kegyeit kellett keresni. „Különben is milyen hasznom származna belőle, ha rendszeren foglalkoznék vele, kevesebb lenne a bírság?” A kérdés is jelzi, hogy az egészségről, biztonságról és a haszonról, illetve azok kapcsolatáról, kölcsönhatásáról sokan, sokféleképpen gondolkodnak.

Ha belegondolunk, akkor ez roppant sokrétű kérdés, probléma! Az emberi élet, az emberi egészség valóban lehet az üzleti haszon alternatívája? Avagy még izgalmasabb, ha a vagy-vagy lehetőség jelenlétét vizsgáljuk azoknál a szervezeteknél, ahol ki is nyilatkoztatják, hogy vagy a munkavédelemmel foglalkoznak, vagy elnyerik a megrendelést?

Az európai gazdaság fejlődésének fázisai során különböző korokban eltérő módokon viszonyultak ehhez a kérdéshez a gazdasági élet szereplői. A XXI. századra az emberi élet, az alapvető emberi jogok elsődlegessége és sérthe-

tetlensége az Európai Unióban megkérdőjelezhetetlen társadalmi értékévé vált. A gazdasági verseny támasztotta kihívások és az emberi erőforrással kapcsolatos ráfordítások látszólagos ellentmondásai azonban hazánkban továbbra is jelen vannak.

A tárgyalt kérdéskör összetett problémát takar. A munkahelyi egészségvédelem, biztonság megléte, fejlesztése összetett tartalmú fogalom. Hiszen számos szereplője van, sok szinten és szintéren születnek ezzel kapcsolatos döntések, rendkívül komplex eszközrendszer áll rendelkezésre, azonban az eredményesség, hatásszázalék esetenként nem azonnal, hanem bizonyos időtávokon belül válik mérhetővé, az eredmény ráadásul több síkon válhat érzékelhetővé.

Az Elvarázsolt Kastélyban található tükörterem jut önkéntelenül az ember eszébe. Ahol a különböző felületű, kialakítású tükrök attól függően mutatnak minket, hogy milyen szögben, honnan nézünk a tükörbe. Lehetünk nyúlánkak, tömzsik, kisfejúk, széles arcúak, felismerhetetlenek, illetve teljesen normális kinézetűek. Attól függően, honnan, melyik tükörbe nézünk. (1. ábra)

Lépünk be tehát a mi speciális „elvarázsolt kastélyunkba”, és vizsgáljuk meg a munkavédelmet, a munkahelyi egészséget és biztonságot, a munkahelyi egészségfejlesztést többféle szemszögben.



1. ábra. Tükörképünk

## 2. MUNKAVÉDELEM. ALAPOK, SPECIFIKUMOK

### 2.1 A munkavédelem szabályozási rendszere

„Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi, tárgyi és szervezeti feltételeit a szervezeten munkát végzők egészségének, munkavégző képességének megóvása és a munkakörülmények humanizálása érdekében, megelőzve ezzel a munkabaleseteket és a foglalkozással összefüggő megbetegedéseket, – az állam, a munkáltatók és a munkavállalók feladatait, jogait és kötelességeit meghatározva – az Országgyűlés” megalkotta a munkavédelemről szóló törvényt (1993. évi XCIII. évi törvény a munkavédelemről).

A törvény alapján a munkáltató kötelezettségeit az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

A munkáltató általános és konkrét munkavédelmi felelőssége körében:

*„2. § ... (2) A munkáltató felelős az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményeinek megvalósításáért. A munkavállalók munkavédelmi kötelezettségei nem érintik a munkáltató felelősségét. A munkáltatói feladatok teljesítésével összefüggésben keletkező költségeket és egyéb terheket nem szabad a munkavállalóra hárítani.*

*(3) Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés követelményei megvalósításának módját - a jogszabályok és a szabványok keretein belül - a munkáltató határozza meg.*

*(4) A munkáltató felelős azért, hogy minden munkavállaló az általa értett nyelven ismerhesse meg az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés reá vonatkozó szabályait.*

*3. § Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályok megtartását az állam az erre a célra létrehozott felügyeleti szerveivel segíti és ellenőrzi.*

*4. § Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzésre vonatkozó szabályokat úgy kell meghatározni, hogy végrehajtásuk megfelelő védelmet nyújtson a munkavállalókon túlmenően a munkavégzés hatókörében tartózkodónak és a szolgáltatást igénybe vevőnek is. A munkaeszközöket úgy kell kialakítani, hogy lehetőleg zárják ki a nem szervezett munkavégzés kere-*

*tében történő rendeltetésszerű használat esetén is a balesetet, az egészségkárosodást.”*

Valamint

*„54. § (1) Az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés érdekében a munkáltató köteles figyelembe venni a következő általános követelményeket:*

*a) a veszélyek elkerülése;*

*b) a nem elkerülhető veszélyek értékelése;*

*c) a veszélyek keletkezési helyükön történő leküzdése;*

*d) az emberi tényező figyelembevétele a munkahely kialakításánál, a munkaeszközök és munkafolyamat megválasztásánál, különös tekintettel az egyhangú, kötött ütemű munkavégzés időtartamának mérséklésére, illetve káros hatásának csökkentésére, a munkaidő beosztására, a munkavégzéssel járó pszicho-szociális kockázatok okozta igénybevétel elkerülésére;*

*e) a műszaki fejlődés eredményeinek alkalmazása;*

*f) a veszélyes helyettesítése veszélytelennel vagy kevésbé veszélyessel;*

*g) egységes és átfogó megelőzési stratégia kialakítása, amely kiterjed a munkafolyamatra, a technológiára, a munkaszervezésre, a munkafeltételekre, a szociális kapcsolatokra és a munkakörnyezeti tényezők hatására;*

*h) a kollektív műszaki védelem elsőbbsége az egyéni védelemhez képest;*

*i) a munkavállalók megfelelő utasításokkal történő ellátása.”*

Ahhoz, hogy a munkáltató a vele szemben támasztott követelményeknek meg tudjon felelni, meg kell valósítani a legfontosabb munkavédelmi feladatot, ez pedig a kockázatértékelés.

A szervezeteknek meg kell tervezniük, be kell vezetniük, és működtetniük kell azokat a folyamataikat, amelyek alkalmasak arra, hogy

- azonosítani lehessen a munkavállalók, illetve mások egészségére és biztonságára hatással bíró illetve bírható veszélyforrásokat;
- megállapítható legyen a veszélyforrások hatásainak kitettek száma;
- megállapítható legyen a veszélyforrások működésbelépésének valószínűsége;
- meghatározható legyen a veszélyforrások működésbelépésének lehetséges következménye;
- alkalmas legyen a feltárt és értékelt kockázatok csökkentésére, minimalizálására, megszüntetésére.



A munkavédelmi szabályozási rendszer lényegi eleme, hogy minden gazdálkodó vagy egyéb funkciójú szervezet működési területéhez, terjedelméhez, létszámához, a tevékenység veszélyességéhez leginkább illeszkedő, saját, egyedi szabályozást tervezhet és valósíthat meg a munkavédelmi feladatok teljesítésére vonatkozóan. A saját szabályozás – és annak végrehajtása – a baleset és egészségkárosodás nélküli munkavégzés megnyugtató garanciáját jelenheti mind a tulajdonos, mind a vezetés, mind a munkavállalók számára.

A hatásos munkavédelmi teljesítményt a **teljeskörű kockázatértékelés** alapozza meg. Ennek főbb lépései:

1. lépés: A veszélyt okozható tényezők megkeresése a munkahelyen, és azoknak a munkavállalóknak, illetve más érdekelt feleknek (vevő, alvállalkozó, látogató, stb.) a számbavétele, akik a feltárt veszélynek ki lehetnek téve.
2. lépés: A meglévő (feltárt) kockázatok becslése, meghatározása (súlyosság, valószínűség), és azok fontosság szerinti rangsorolása. Fontos, hogy tudjuk, hogy melyeket és milyen sorrendben kell intézkedésekkel csökkentenünk, közben tartanunk (intézkedések fontossági rangsora).
3. lépés: A kockázatok kiküszöbölését, csökkentését, szabályozását biztosító intézkedések meghatározása.
4. lépés: A megelőző és védelmet biztosító intézkedések rangsorolt sorrendben való végrehajtása (valamennyi munkavédelmi probléma megszüntetéséhez szükséges erőforrásokkal vélhetően nem rendelkezünk). A kinek, mikor, mit, mivel kérdésekre pontosan kell tudnunk a választ!
5. lépés: A meghozott intézkedések fenntartottságát ellenőriznünk kell, illetve rendszeres időközönként felül kell vizsgálni kockázatértékelésünket is, követve a bekövetkező különböző változásokat annak érdekében, hogy az értékelési rendszerünk naprakész maradjon. (A szervezet működésében, technológiájában, eszközeiben bekövetkezett jelentős változások, illetve baleset vagy kvázi baleset – azaz olyan esemény, amely ugyan nem okozott semminemű sérülést, megbetegedést, károsodást, de okozhatott volna – esetén a kockázat rendkívüli felülvizsgálata szükséges).

A kockázatok kézbentartásával, kezelésével kapcsolatos hierarchia, melyet (mind a munkavédelmi törvény, mind a munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerekre vonatkozó szabvány rögzít) a következő oldalon mutatjuk be.:

**Megszüntetés:** A veszélyforrás teljes megszüntetése a leghatékonyabb megoldás.

**Helyettesítés:** Ha valamilyen ok miatt (anyag, technikai, stb.) a veszélyforrás teljes megszüntetése nem lehetséges. Ekkor a veszélyest – amennyiben van rá lehetőség – helyettesíteni kell kevésbé veszélyessel.

**Műszaki kontroll:** Amennyiben sem megszüntetni, helyettesíteni nem lehetséges a veszélyes elemet, akkor műszaki megoldásokkal kell a lehető legbiztonságosabbá tenni a munkahelyet.

**Adminisztratív kontroll:** Ha sem megszüntetni, sem helyettesíteni, sem műszaki kontroll alá vonni nem tudjuk a veszélyes elemet, akkor új munkautasítások kiadásával, képzési programok indításával, szervezési intézkedések meghozásával kell a biztonságot fokozni.

**Egyéni védőeszközök biztosítása:** Amennyiben más megoldás nincs, utolsó lehetőségként kerülhet alkalmazásra. Rendkívül hatékony védelmi mód, amennyiben az egyéni védőeszköz megfelelő műszaki kialakítású, jó állapotban van, az előírt védelmi képességekkel rendelkezik, és a munkavállaló az előírt módon használja.

Fontos tudni, hogy a kockázatok csökkentése érdekében megtett intézkedések meghozatalával nem ért véget a küldetés. Sokszor, sok helyen elfeledkeznek az intézkedéseket követően megmaradó kockázatokkal kapcsolatos teendőkről, az intézkedések fenntartásának biztosításáról, illetve arról, hogy elemezzék a meghozott intézkedés megfelelőségét, az attól elvárt eredményeket (pl. a forgó alkatrészek kockázatainak minimalizálására burkolat felhelyezése nem biztos, hogy elegendő, mert ha a munkavállalót a burkolat zavarja a munkavégzésében, akkor azt el fogja távolítani).

A kockázatcsökkentési katalógus elkészítésével ez a feladat is folyamatosan napirenden tartható.

## **2.2 A munkavédelem szerkezete**

A munkavédelem komplex, az adott szervezet valamennyi tevékenységét átfogó, befolyásoló értékrend, amely több szakterület integrációjaként jelenik meg.

# Munkavédelem

„E törvény alkalmazásában munkavédelem: a szervezett munkavégzésre vonatkozó munkabiztonsági és munka-egészségügyi követelmények, továbbá e törvény céljának megvalósítására szolgáló törvénykezési, szervezési, intézményi előírások rendszere, valamint mindezek végrehajtása. A munkaegészségügy a munka-higiéné és a foglalkozás-egészségügy szakterületeit foglalja magában.” (1993. évi XCIII. Törvény)

## Munkabiztonság

„a körülmények olyan állapota, amely kizárja a veszélyes és ártalmas termelési tényezők érvényesülését a munkavállalókra Szervezési és műszaki intézkedések, valamint eszközök rendszere, amelyek megakadályozzák a veszélyes és/vagy ártalmas tényezők hatását a munkavállalókra.”

## Munkaegészségügy

### Munka- higiéné

„A munkakörnyezetből származó egészségkárosító veszélyek és kockázatok előrelátása, felismerése, értékelése és kezelése.”

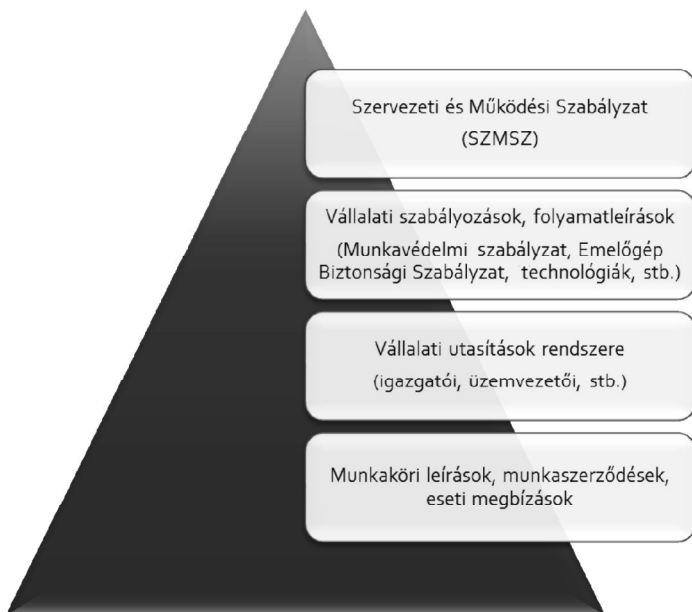
### Foglalkozás- egészségügy

„A munkakörnyezeti kóroki tényezők okozta és a munkavégzésből származó megterhelések, illetőleg igénybevétel vizsgálata és befolyásolása, továbbá a munkát végző személyek egészségi alkalmasságának megállapítása, ellenőrzése és elősegítése révén a munkát végző személy egészségének megóvása.”



2. ábra. A munkavédelem szerkezete

A munkavédelem általános tevékenységbe történő komplex beépítésének „hogyanjait” az adott szervezet döntései határozzák meg.



3. ábra. A munkáltató munkavédelmi szabályozási rendszerének lehetséges szintjei

A munkáltató belső szabályozására vonatkozó minimális követelmények:

- Biztosítsa a jogszabályoknak és egyéb követelményeknek való megfelelést.
- Garantálja a szervezet munkavédelmi stratégiájának, munkavédelmi céljainak megvalósulását.
- Teremtse meg a különböző szintű szabályozások teljes összhangját.
- Járuljon hozzá a szabályozással kapcsolatos munkatársi egyetértés megeremtéséhez, annak fenntartásához.

Önmagában a rögzített szabályok megléte természetesen nem biztosítja az eredményes munkavédelmi teljesítményt.

A szervezet munkavédelmi célkitűzései a munkavédelmi rendszer „minőségi” működtetésével válnak elérhetővé.

„Minőségről akkor beszélhetünk, ha pontosan azt kapjuk, amit vártunk!” – adott egyféle definíciót a minőséggel kapcsolatban Deming.



4. ábra. Út a minőségi működés felé

A szabályozás megtervezésekor, kialakításakor figyelmet kell fordítani a szabályozás elemeinek kohéziójára, összhangjára, a szinergia lehetőség szerinti biztosítására.

A szervezet adott területen kifejtett erőfeszítései sikerességének vannak pre-mfeltételei. **McKinsey 7 tényező sikerdiagramja** két halmazba rendezi az eredményesség elemeit. Megadja a siker hardvereit és a szoftvereit. A siker hardverei közé sorolja a stratégiát, a szervezetet és a rendszereket. A szoftverek csoportját a munkatársak képességei, készségei, a stílus és a közös értékrend, érdek alkotják.

A sikerhez feltétlenül szükséges ennek a 7 tényezőnek az összhangja. Amennyiben a 7 tényező összhangja nem biztosított, akkor a szervezet erőfeszítései nem hozzák meg az elvárt eredményt.

---

\* **William Edwards Deming** (1900–1993). Hatására az amerikai cégek vezetési stílusa megváltozott, mivel Deming a minőséggel, a menedzsment technikákkal is foglalkozott. Deming véleménye szerint a „menedzselés” szó azt jelenti, hogy a folyamatokat ellenőrzés alatt kell tartani, koordinálni kell a műveleteket és fel kell készülni a jövőre. Az általa javasolt vezetési stílus a tudásra helyezi a hangsúlyt, ami a cégek legfontosabb erőforrása. Deming a megfogalmazója és alkalmazója a PDCA – ciklusnak. (<http://hu.wikipedia.org> alapján)

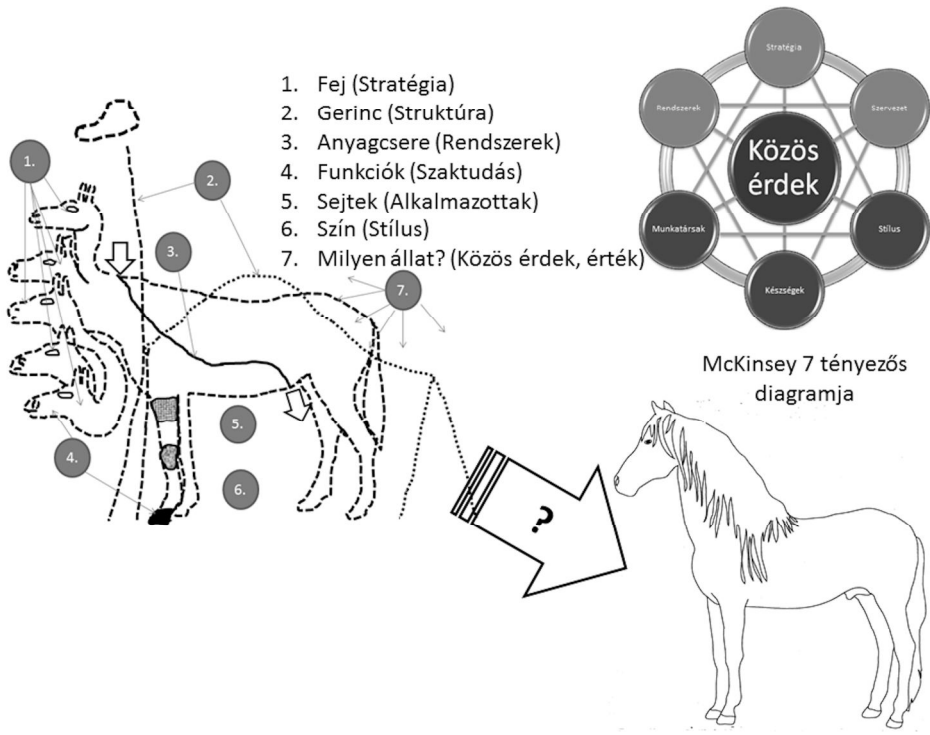


5. ábra. McKinsey 7 tényezős sikerdiagramja

A munkavédelem akkor töltheti be az alapvető funkcióját, ha a vezetés megalkotja a munkavédelemmel kapcsolatos stratégiáját, a stratégia megvalósítását legjobban szolgáló szervezeti struktúra-fejlesztést hajt végre, a szervezet legbiztonságosabban működtető rendszereket telepít, a biztosítja a rendszerek leoptimalisabb működtetését megvalósító munkatársak rendelkezésre állását. A szervezet egésze, a szervezeti egységek és az egyének a stratégiából fakadó egységes stílusban végzik munkájukat, amelyek egységesen valtott munkahelyi egészség és biztonság értékrendjén nyugsznak.

A siker hardver és szoftver elemei összhangjának hiánya, felbomlása a munkavédelem szempontjából súlyos következményekkel járhat. A munkatársak

egészsége és biztonsága kerülhet instabil, kiszámíthatatlan szervezeti viszonyok közé.



6. ábra. Az ötfejű állat, azaz amikor felbomlik a sikertényezők összhangja

Az összhang, illetve a siker bármelyik tényezőjének hiánya alapvetően veszélyezteteti a munkavédelem eredményességét.

### **3. A MUNKAVÉDELMI KOMMUNIKÁCIÓ SPECIFIKUS ELEMEI**

A munkavédelem vonatkozásában az adott szervezet kommunikációs tevékenysége át kell, hogy fogja a stratégia-alkotási folyamatból, a különböző időtávú taktikai intézkedéseken át az azonnali vészhelyzet elhárításig a szervezet valamennyi döntési, végrehajtási, ellenőrzési tevékenységét.

A munkavédelmi kommunikációban érintettek és a kommunikáció célterületei térképe alapján tervezhető meg az eredményt hozó kommunikációs folyamat.

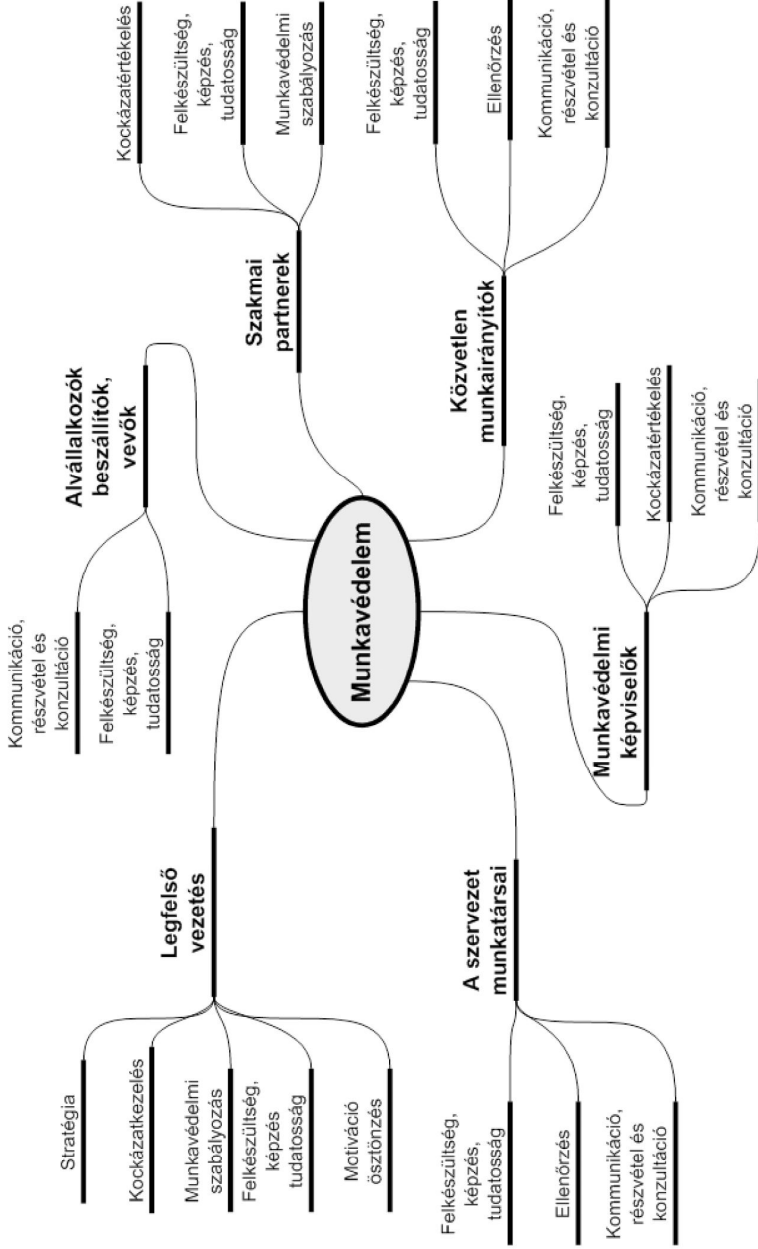
A munkavédelmi szervezeti kommunikáció kiterjed minden munkatársra – beleértve természetesen, a legfelső vezetéstől kezdve a közép-, közvetlen munkairányító vezetőkön át, valamennyi munkatársig, minden szerződéses jogviszonyban álló személyt is –, valamint a szervezettel kapcsolatba kerülőkre – alvállalkozók, beszállítók, vevők, látogatók, stb. – egyaránt. Nem szabad megfeledkeznünk a hatósági szakmai kommunikáció folyamatairól sem.

A kommunikációs folyamatok területei pedig a stratégiai, taktikai kérdések széles spektrumát ölelik fel.

Azaz: mind a partnerek, mind a célterületek számos sajátosságot hordoznak magukban. (Teljességgel eltérő kommunikációs stratégiát és taktikát igényel a kezdeményezőtől az, amikor stratégiai kérdésekről tárgyal a legfelső vezetővel, vagy ha közvetlen veszélyhelyzet megszüntetésére irányuló párbeszéd egy munkatárssal.)



A munkavédelmi kommunikáció egy lehetséges célcsoport struktúrája



7. ábra. A szervezeti munkavédelmi kommunikáció egy lehetséges térképe

## 4. A KOMMUNIKÁCIÓ ALAPFOGALMAI

### 4.1 A kommunikációról általában

Lényegében folyamatosan, mindenkor és mindenütt kommunikálunk. Ha szótlanok vagyunk, akkor is sokat kimutatunk magunkból. Érzéseinket, érzéseinket jelezzük szavak nélkül: örülünk, bánatosak vagyunk, rettegünk, közömbösek vagyunk, és így tovább. A kommunikációra való képességünket folyamatosan használjuk, hiszen a kommunikáció útján illeszkedünk be munkahelyünk szervezetébe, lakóhelyünk közösségébe, a civil szervezetek tevékenységébe, a társadalomba. Ilyen módon közöljük a számunkra fontos értékeket, képviselünk ügyeket, szerzünk információkat.

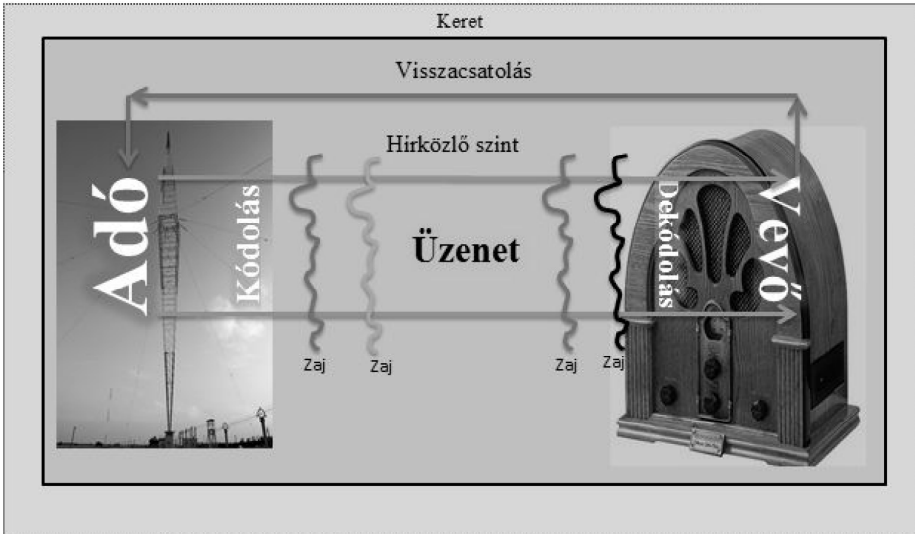
A kommunikáció során:

- kifejezzük magunkat – érzéseinket, lelkiállapotunkat, személyiségünket, értékrendünket, gondolatainkat;
- tájékoztatunk másokat – adatokat, eseményeket, elemzéseket; stb.;
- befolyásoljuk a másikat – hiszen szándékaink, szakmai törekvéseink, az általunk képviselt értékek minden kommunikatív cselekedetünkben megnyilvánul, még ha sokszor ezt nem is tudatosan tesszük;
- minősítünk – a partnerrel kialakult kapcsolat jellegét (felszabadult, őszinte, bizalmas, baráti, kiszolgáltatott), a kommunikációval kapcsolatos szituációt (kellemetlen, váratlan, örömteli, kényelmetlen, stb.), a kommunikáció tárgyát képező témát (nagyon érdekel, untat, teljességgel közömbös, felzaklat), és a kommunikációban résztvevő feleket (megalázóan fölényes, megalázkodóan behódoló, elbűvölő, kitárulkozó, szerény, visszahúzódó, fölényeskedő, nyegle).

Ezek alkotják a kommunikáció alapfunkcióit.

### 4.2 A kommunikáció mint folyamat

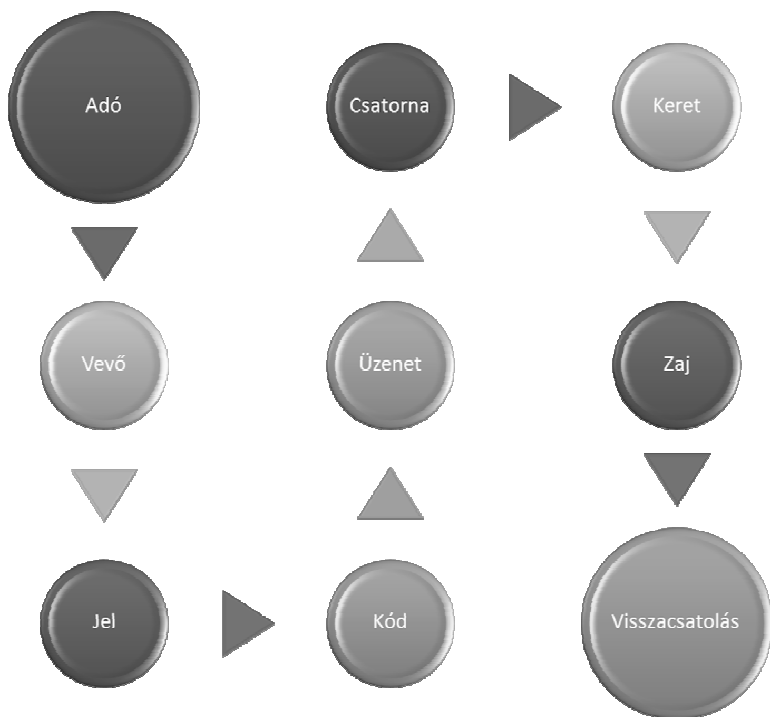
Ha kommunikáció jön létre ember(ek) és ember(ek) között, akkor üzenetek váltására kerül sor, azaz kommunikatív cselekvést végzünk.



8. ábra. A kommunikációs folyamat egy lehetséges modellje

A kommunikatív cselekvéshez nem feltétlenül szükségesek szóbeli üzenetek. Abban az esetben, ha a kommunikáló felek csak látják, de nem hallják egymást, akkor a mutogatás, mimika, testhelyzet, stb. vagy egyéb nonverbális, azaz nem szóbeli kommunikáció segítségével is üzennek egymásnak. Sőt, valójában nem is kell tudatosan üzenetet küldeni másoknak, mégis kommunikálhatok valamit. Ha például egy tárgyaláson rendezetlen külsővel, ápolatlanul, írószerszám és jegyzetelésre alkalmas papír, füzet, notebook nélkül, egyik kezemet zsebre dugva, a másikkal az asztalon dobolva ülök unott arc kifejezéssel, az egyik lábamat feltéve a szomszéd üres szék ülőkéjére, nos, ez elég egyértelmű jelzés a partner felé. Tehát mondhatjuk, hogy már pusztán jelenlétünkkel, öntudatlanul is kommunikálunk mások számára, vagyis – tudatosság hiányában is – képtelenek vagyunk kommunikáció nélkül élni.

A kommunikációs folyamat leírásakor tehát nemcsak az üzenetet továbbítani szándékozó adó, és nemcsak az üzenet célját képező vevő személyével kell foglalkozni, hanem még számos elemre szükséges figyelmet fordítani.



9. ábra. A kommunikáció folyamata

Az **adó** az üzenet kibocsátója, vagyis aki valamilyen formában kódolja azt. Lehet egy személy, pld. munkabiztonsági szakember, foglalkozás-egészségügyi orvos, munkavédelmi képviselő, de lehet egy csoport, szervezet is, például munkabiztonsági osztály, foglalkozás-egészségügyi központ, munkavédelmi bizottság. A csoportok, szervezetek megemlítése felhívja arra a figyelmünket, hogy külön kell választanunk azt, aki az üzenet szerzőjét (ebben az esetben az adott munkavédelmi területtel foglalkozó szakosodott csoport) attól, aki a megfogalmazott üzenetet ténylegesen kommunikálja (pl. egy munkabiztonsági szakember, foglalkozás-egészségügyi orvos, munkahigiénés szakember, munkavédelmi képviselő). Ebben az esetben a munkabiztonsági osztály, a foglalkozás-egészségügyi központ, a munkavédelmi bizottságot nevezzük adónak, a munkabiztonsági szakembert, a foglalkozás-egészségügyi orvost, a munka-higiénés szakembert, a munkavédelmi képviselőt pedig **forrásnak**.

A **vevő** – ő az üzenet befogadója. Esetünkben lehet a munkáltató valamely képviselője, valamelyik szakmai partner, bármelyik munkatárs, esetleg be-

szállító, alvállalkozó, aki dekódolja az üzenetet. Bizonyos esetekben itt is meg kell különböztetnünk a vevőt a címzettől, hiszen előfordul, hogy olyan ügyben indítjuk el a kommunikációs folyamatot, amelynek a tényleges vevője pld. a vállalat igazgatótanácsa, vagy a cég tulajdonosa, esetleg a szervezetet üzemeltető önkormányzati testület, kormányhivatal, stb., de pld. nekünk csak az üzemvezetővel nyílik módunk első körben a kapcsolatfelvételre.

**Jel** – az üzenetek jelekből állnak. Szóban a jelek az egyes hangok; írásban pedig az egyes betűk vagy írásjelek.

**Kód** (jelrendszer) – a szabályoknak az a rendszere, amely meghatározza, hogy miként kell – az adott jelkészletből válogatva – a kiválasztott jeleket elrendeznem ahhoz, hogy értelmes szöveget (üzenetet) hozzak létre. A magyar nyelv esetében ez a szabályrendszer a magyar nyelvtan. Fontos, hogy erre mindenkor megfelelő figyelmet fordítsunk a munkavédelemmel kapcsolatos kommunikáció során. Amennyiben a munkabiztonsági szakember, a foglalkozás-egészségügyi orvos, a munkavédelmi képviselő helyesírási hibáktól hemzsegő, magyartalan levelet továbbít a munkáltató felé, ez arra enged következtetni, hogy az adott ügyre nem fordított kellő időt, figyelmet, azaz már az indításnál is mintegy jelzi, hogy ez az ügy számára sem olyan fontos. Ez óriási hibaforrás lehet az ügy sikerre vitelében. Ezen felül elég rossz bizonyítványt állít ki a szakmáról, és önmagáról is. Egy fontos munkavédelmi kérdés rendezéséről szóló kezdeményezés nem a legjobb nyitánya, ha a munkáltató – a helyesírási hibákat pirossal kijavítva – küldi vissza nekünk a kezdeményező, figyelemfelkeltő levelünket. A későbbiekben valószínűleg a felek között sok mindenről esik majd szó, de vélelmezhető, hogy a munkavédelemről nem.

A nyelv az ember természetes kommunikációs eszköze. A nyelv mindenféle információ továbbításához, komplex módon felhasználható, és a legbonyolultabb kóddal rendelkezik.

**A nyelv, mint kódrendszer** lényegi funkciókkal bír:

- *Prezentatív.* A nyelv használatával a saját gondolataink közlésén túl, a kommunikációs partner számára az érzékelés pontosságával felérő módon tudjuk leírni az eseményeket, történeteket, jelenségeket, s ezáltal lehetővé tesszük a személyes tapasztalatszerzés helyettesítését, mi megajándékozhatjuk a nyelv segítségével ezen tapasztalatokkal.

- *Emotív.* A nyelv használatával alkalmassá válhatunk arra, hogy vágyainkat, attitűdjeinket közvetítsük a kommunikációs partner számára, a minket hallgatókban érzelmeket (emóciók) indukáljunk, szítsunk.
- *Dinamikus.* A nyelv használatával, beszédünkkel cselekvésre, tettekre ösztönözhetjük kommunikációs partnerünket, beszédünkkel változásokat indíthatunk el magatartásában, viselkedésében, tevékenységében.
- *Performatív.* A kimondott szót, mint megcselekedett valóságot, mint cselekvés-értékű elemet tekintheti a kommunikációs partner. Ennek megfelelően a nyelv közvetítésével megtett és nem teljesített ígéretet elmulasztott cselekvésként fogja számon kérni tőlünk a kommunikációs partner. Pl. munkavédelmi bejárásokat követő intézkedések meghozatala, a kockázatértékelés intézkedési terve a munkavédelmet képviselő szakemberek számára ilyen ígéretnek is tekinthető. Ennek alapján minősítheti akár a menedzsmentet, a tulajdonost, a szervezeti hierarchia más-más szintjein elhelyezkedő vezetőket.

Kommunikációs kód az a jelrendszer, amelyben az üzenet a kommunikációs partner számára továbbításra kerül. A kódba ágyazódik az üzenet. A csatorna pedig az a mód, melyben az üzenet életre kel, ahogyan a jelrendszerrel az üzenetet kifejezést nyer.

Az üzenet közvetítésére több csatornát is használhatunk, ez igaz a közvetlen kommunikáció esetében is. Hiszen mind a beszéddel, mind pedig egyéb módon (arckifejezéssel, mutogatással, testtartással, stb.) egyszerre vagyunk képesek jelzéseket küldeni a partnerünk részére. A verbális (nyelvi) és non verbális (nem nyelvi) kódrendszert egyaránt alkalmazhatjuk.

A kommunikáció, mint jelentésátvitel, csak akkor valósul meg, ha a jelkészlet a vevő és az adó számára egyaránt hozzáférhető, ismert, azaz közös jeltartományból merít az adó és a vevő egyaránt. A jelentés problémakörével külön tudomány, a szemiotika foglalkozik.

A **szemiotika** a jelek és a jelrendszerek tudománya, eredete a görög szemion (jel) szó. Beletartozik a megértés, a jövőre vonatkozó állítások, és a jelentés: annak a folyamata, hogy miként jutunk el a jelentéshez, hogyan fogalmazzuk meg a jövőre vonatkozó gondolatainkat, és fogjuk fel, értjük meg a világot. A jelek általános elméleteit is szemiotikának nevezzük.\*

---

\* <http://hu.wikipedia.org/wiki/Szemiotika> alapján

Ennek vizsgálata során három területre érdemes fókuszálni:

- *Szintaxis.* A szintaxis vizsgálja a jelek egymáshoz kapcsolódásának törvényszerűségeit (pl. a nyelvi kódrendszerben a nyelvtan és a nyelvhelyesség). A nyelvhelyesség mellőzése sok esetben hozzájárulhat lényeges munkavédelmi kérdések elnapolásához, a kommunikációs folyamat megszakadásához, illetve az eredeti tárgytól eltérő tartalmú üzenetek kibocsátásához. Szintaktikai hibák gyakran vezethetnek munkahelyi konfliktushoz, viszályhoz, ami a munkavédelmi teljesítményeket hatékonyságát csökkenti. Sokan veszik ezt a kérdést félvállról, napjaink világában egyre kevésbé lényeges tényezőként tekintenek rá, pedig kiélezett situációkban, tárgyalási helyzetekben a partnerek sokszor utolsó szalmaszálként kapaszkodnak ilyen hibába, és felhasználják azt a tárgyalófél lejáratására, szakmai hitelességének megkérdőjelezésére.
- *Szemantika.* Izgalmas kérdés, hogy a jel és az ezzel megjelenített tárgy, dolog milyen tartalmi kapcsolatban van egymással. Egybeesnek, avagy eltérnek egymástól. Pl. egy rendkívüli elkötelezettségről, elszánásról szóló beszéd monoton hangon, unott arccal, zsebre dugott kézzel, görnyedt, fáradságot és közömbösséget sugárzó testtartásban való közvetítése vajon hiteles lehet-e?
- *Pragmatika.* A jelekkel és jelrendszerekkel foglalkozó koncentrált tudomány, a szemiotika egyik ága, mely a jel és a jelfelhasználó viszonyát, a jelek kommunikációs folyamatban való használatának kérdéseit vizsgálja.

Ha egy jelrendszer segítségével modellezünk egy valóságos jelenséget (jelenségcsoportot), akkor a jelrendszer szintaktikai szabályai adják meg, hogy milyen jeleket használjunk, és ezeket hogyan kombináljuk. A szemantikai szabályok rögzítik, hogy az egyes egyszerű vagy összetett jeleket hogyan kell értelmezni, miként írják le azok a valóságot.

A pragmatika annak leírása, hogy a jelrendszer hogyan viszonyul az egyes felhasználókhoz. Például ha a magyar nyelvet, mint jelrendszert vesszük, felmerülhet a kérdés, miért alkalmazunk tárgyilagos, szakmailag teljességgel korrekt, kimondottan udvarias, száraz stílust a legfelső vezetés számára írott, munkavédelmi kezdeményezéseket tartalmazó levélben, és miért engedünk meg magunknak más megfogalmazást a művezető számára készített, a munkavédelmi bejárás tapasztalatait tartalmazó feljegyzésben?

Megfontolandó, alapvető kérdés, amelyet a hatásos kommunikáció érdekében minden kommunikációs kezdeményezés előtt vizsgálni szükséges: hogyan függ a jelek használata, illetve értelmezése a jelfelhasználók bizonyos jellemzőitől (például szakmai végzettségtől, a szervezetben betöltött beosztástól, az életkortól, stb.), állapotától; vagy a kommunikációs folyamatot jellemző tényezőktől. Hogyan fejezzük ki magunkat világosan, úgy, hogy a kommunikációs partnereink pontosan értsék, esetleg elismerjék, magukévá tegyék a mi szándékainkat, javaslatainkat, véleményünket.

Ez a sikeres kommunikáció meghatározó eleme. Az ezzel kapcsolatos készségek megfelelő szintje a kommunikációs sikerek záloga lehet.

A pragmatikai készségünk vizsgálatakor az alábbiakat érdemes alaposan megvizsgálni:

- Képesek vagyunk-e kérdésekre (munkabiztonsági, munkaegészségügyi, illetve egyéb tárgyú) válaszolni?
- Képesek vagyunk-e párbeszéd lefolytatására, képesek vagyunk-e különböző partnerekkel a felváltva beszélgetni?
- Figyelemmel kísérjük-e a mondandónk és a nonverbális jeleink összhangját, elvégezzük-e a szükséges korrekciókat (figyelem és reagálás képessége, beszéd közben)?
- Képesek vagyunk-e a tudatosítás, a tudatosság fejlesztésének eszközeit alkalmazni, amelyeket a párbeszéd során szerepeltetni kell, hogy segítsék a kommunikációs partnert a mondandónk teljes megértésében?
- Ismerjük-e azokat a szavakat, kifejezéseket, és tudjuk-e azokat használni, amelyeket – a témának megfelelően – a párbeszéd alatt mondani vagy megválaszolni kell majd?
- Képesek vagyunk-e arra, hogy a kommunikációs folyamat során megtartsuk az általunk fontosnak tartott témát, vagy udvariasan témát váltjunk, ha ennek szükségét látjuk?
- Fenntartjuk-e a szemkontaktust? (Nem túlságosan mereven nézve, és nem túlságosan félre nézve.)
- Képesek vagyunk-e arra, hogy felismerjük, megkülönböztessük azt a módot, ahogyan beszélünk, viselkedünk kell különböző kommunikációs partnerekkel (vezérigazgató, tulajdonos, munkatárs, szakmai partner, stb.)\*?

---

\* <http://hu.wikipedia.org/wiki/Pragmatika> alapján



Ennek a készségnek a fejlesztése – a munkavédelmi kommunikáció eredményesebbé tétele érdekében – folyamatosan szükséges.

**Üzenet** – az adó által kibocsátott jelsorozat. Az üzenet megértéséhez (vagyis megfejtéséhez, dekódolásához) nem elég felismerni az egyes jeleket, de azt a kódot (vagy jelrendszert) is ismerni kell, ami szerint az egyes jeleket értelmezhető szöveggé rendezték.

A munkavédelmi üzenetet küldőnek (munkabiztonsági szakember, foglalkozás-egészségügyi orvos, munkahigiénés szakember, munkavédelmi képviselő) nagy gondot kell fordítania arra, hogy az általa megfogalmazott munkavédelmi tárgyú üzenet a szakmai szókészlet felhasználásával szülessen meg. Ennek hiánya egyrészt rontja az üzenetnek a munkáltató által történő megértését, másrészt pedig konfliktusok kialakulásához vezető vitákra adhat okot. Ezért mindenképpen törekedni kell a szakszerű és pontos fogalmazásra. (*„Levelet írnak nekem, de az alapvető fogalmakkal sincsenek tisztában. Na, akkor itt az ideje egy gyorsalpoló kioktatásnak, hogy önök is tudják, hogy miről akarnak itt beszélni.”* – Egy ilyen munkáltatói bevezető nem növeli az együttműködés eredményességét.)

**Csatorna** – a közeg, amelyen keresztül a kibocsátott jelek eljutnak az adótól a vevőig. A szemtől-szembe kommunikációs helyzetekben a beszédhangok eljutását – az adó szájától a vevő füléig – a rezgő levegő biztosítja, vagyis itt a levegő a csatorna. A papírra írott levél esetében a csatorna – szűkebb értelemben – a papír és a papíron lévő tinta. Tágabb értelemben pld. a posta egész szervezetének emberi erőforrása (kézbesítők, szortírozók stb.) és anyagi eszközei (postaládák, gépkocsik, a postahivatalok stb.) is a csatornához tartoznak (a szervezet felépítésének és működésének szabályaival együtt), hiszen mint szervezeti közeg ők is hozzájárulnak az üzenet célba jutásához. Ugyanígy egy adott szervezet belső postarendszere is ide tartozik. Csatornaként funkcionál egy belső informatikai hálózat is, amelyen keresztül az elektronikus levelezések megtörténnek, de értelemszerűen ide tartoznak a különböző internet szolgáltató cégek is. Az SMS esetében a telefon – kijelző, betűkészlet, stb. –, illetve a távközlési szolgáltató folyamatai, az e-mail esetében a képernyő, a billentyűzet, a számítástechnikai struktúrák, programok. Bizonyos esetekben a csatorna megválasztása már jelzésértékű, hiszen sok mindent elárul arról, hogy az adott szakember számára mennyire fontos az ügy. Az ebéd közben (*„Most jut eszembe, főnök”* kezdéssel) megfogalmazott ügyek és a hivatalos levélben történő kezdeményezések között, pusztán a

csatorna megválasztásával, maga az üzenet adója minősíti, hogy az ügy munkavédelmi szakmai szempontból az ő számára mit is jelent, így az adó szempontjából általában tetten érhető az adott ügy tényleges fontossága. A csatorna rossz megválasztása esetén szinte törvényszerű lesz a munkáltató munkavédelmi szempontból nem kielégítő magatartása, intézkedése, illetve a szükséges intézkedések elmaradása.

Érdemes külön figyelmet szentelni a közvetlen emberi kommunikáció csatornáira.

A kommunikáció során az üzenetnek az adótól a vevőig való eljutásához megfelelő csatornát, csatornákat szükséges igénybe venni. Ezzel kapcsolatos alapvető elvárás, hogy a csatorna az aktuális kódnak feleljen meg. A közvetlen emberi kommunikáció csatornáit három csoportba oszthatjuk. Ezek:

- a szóbeli csatorna;
- a nem szóbeli csatornák;
- kulturális szignálok.

*Szóbeli csatorna.* A hangokból szavak, a szavakból mondatok, a mondatokból pedig a közölni kívánt szöveg válik. A kommunikációs partner a szöveget aktív folyamat során értelmezi, tehát az adó beszédekor, hallgatás közben sem tétlenkedik. Az adó által kibocsátott üzenet értelmezése esetenként komoly feladatot jelenthet, mivel a vevőnek egyszerre több tényezőre is figyelnie kell (az adó mit, és azt hogyan mondja).

Az adó üzenetének érthetősége az általa képzett szavak, mondatok értelmén túl, többek között attól is függ, hogy a beszélő hogyan építi azt fel, hogyan szerkeszti, milyen terjengős vagy szikár a beszéde, mit, mikor és hányszor ismételi meg, milyen időközönként, mikor és milyen hosszú szüneteket tart, mennyire lassú, vagy hadaró, összefüggő vagy csapongó.

A nem szóbeli csatornák. Az ezeken továbbított jelzések erősíthetők, vagy gyengíthetők, esetenként teljességgel negligálják a szóbeli csatornán elküldöttet. A z erősítőt kongruens, a gyengítőt inkongruens kommunikációnak nevezzük.

*A non-verbális csatornák:*

*Vokális jellemzők.* Hangszín, hangmagasság, intonáció (hanglejtés), hangsúlyozás, hümmögés, „őzés”, sóhajtozás, krakogás, stb. Önálló értelemmel

ezek nem rendelkeznek, de sok mindent kifejeznek az adónak a beszédhez, az üzenethez való viszonyulásáról.

*Mimika.* Az arc játéka, az arcizmok mozgása, mozgatása. Alkalmas érzelmek kifejezésére és leplezésére (pld. pókerarc) egyaránt.

*Tekintet.* A szem beszéd közbeni mozgása, irányultsága, állapota. A népi bölcsesség úgy tartja, hogy „szem a lélek tükre”. Bizonyos szempontból ez így is van, és bár konkrét, egyértelmű információt kiolvasni a szemből nem lehetséges, orientálódásra alkalmat adhat.

*Fejhelyzet,* azaz a fejtartás és a fej mozgása. A fej tartásából is levonhatóak bizonyos, fenntartással kezelendő következtetések. Az önhitt, beképzelt ember „fenn hordja az orrát”, a bizonytalan, depressziós, bánatos ember „lógatja az orrát”, az ideges, bizonytalan, segítségre váró ember tekergeti a fejét.

*Testtartás,* azaz a törzs alakja, helyzete. Esetenként ebből is bizonyos, feltételezéseket tehetünk. Az egyenes derékkal, magát kihúzottan tartva beszélő adó a magabiztossága, elkötelezettsége érzetét erősítheti a hallgatóban. A görbe háttal, összeesetten beszélő esetén kétely támadhat bennünk az adó megbízhatóságát, szakszerűségét illetően. Önmagában természetesen a testtartás pontos információval nem szolgálhat, pusztán hozzájárul az adóval kapcsolatos összképünk minőségéhez.

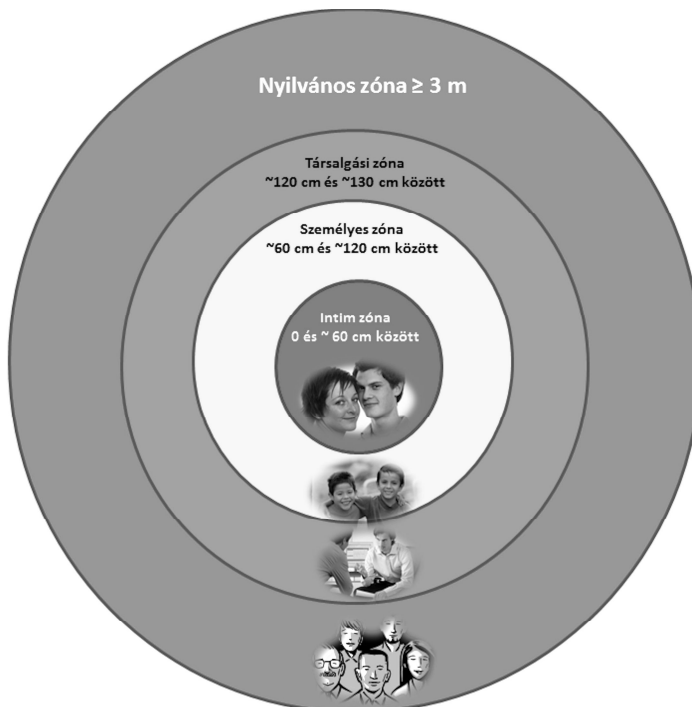
*Gesztikuláció.* Nem közömbös, hogy a kommunikációs folyamat közben mit csinálunk a karunkkal, a kezünkkel, az ujjainkkal. Sokan nem tudnak mit kezdeni ezekkel a végtagjaikkal – főleg a kezdő prezentalóknál lehet ezt jól megfigyelni. A zsebre dugott, vagy a hátunk mögé rejtett kezek ezt a tapasztalatlanságot, a lámpalázat, a bizonytalanságot is jelenthetik. Ugyanakkor a kar, a kéz alkalmas arra, hogy érzelmeket kifejezve erősítse az üzenetet. A heves kar- és kézmozgás a hevületet, a téma iránti elkötelezettség érzését erősítheti a hallgatóban. A kommunikációs partner ujjainak mozgásából az adó is levonhat következtetéseket. Az asztal lapján, a szék karfáján a vevő által megvalósított, ujjakkal való dobolás egyértelműen jelezheti a vevő feszültségét, türelmetlenségét, ellenvéleményét az elhangzottakkal kapcsolatban.

*Érintés.* A másik fél megérintésének módja, területe is jelzés értékű lehet a kommunikációs folyamatban résztvevők számára. A teljes tenyérfelületű kézfogás helyett, ha valaki csak egy-vagy két ujját helyezi a másik tenyerébe, ez kifejezheti a gögöt, a fensőbbiséget. Sokat árulhat el férfiak esetén a part-

nerről az is, hogy milyen módon végzi a kézfogást. Erős szorítás, vagy teljesen ernyed, puha tenyér teljességgel eltérő vélemény kialakulását fogja indukálni a partnerben. Külön jelentéstartalommal bírnak azok az érintések, amelyeket csak az egyik fél enged meg magának. Pld. tárgyalás közben, miközben beszédet intéz a partneréhez, a főnök feláll, sétál, és közben a kommunikációs partner vállára helyezi a kezét, esetleg meg is veregeti a vállát. Ezzel is – akár tudatosan, akár tudattalanul is – kifejezi a beosztottak, munkatársak feletti fölényét. Egy munkavédelmi képviselő, munkabiztonsági szakember ilyen bizalmasságra sohasem merne vetemedni a főnökkel kapcsolatban.

*Távolság.* Az adó és a vevő közötti távolság kézben tartása a kommunikáció során esetenként lényegi kérdés lehet. Természetesen ez kultúránként eltérő módon történhet.

A partnerek közötti távolságok zónákra oszthatóak.



10. ábra. Kommunikációs partnerek közötti távolságok osztályozása

- Intim zóna (0–60 cm). Erre a területre csak azokat engedjük be, akikkel meghitt, közeli (intim) kapcsolatban vagyunk.
- Személyes zóna (60–120 cm között). Ez a terület a barátoké, jó ismerősöké.
- Társalgási zóna (120–130 cm). Ebbe a zónába engedjük be a munkatársakat, de még a kommunikációs folyamatba belépő idegenegeket is.
- Nyilvános zóna (300 cm-en túl). Ez a terület az előadásoké, szónoklatoké.

Hogy milyen távolságot tartunk valakitől, az esetenként egyértelmű jelzés lehet az illető nálunk betöltött státuszára, helyzetére.

### *A non-verbális kommunikáció funkciói*

**A kommunikációs kapcsolat ellenőrzése.** A nem szóbeli kommunikációnak jelentős szerepe van a kommunikációs kapcsolat ellenőrzésében, kezelésében, a szükséges korrekciók elvégzésében. A háttéracsatornákon érkező jelzések regisztrálása, megértése, feldolgozása a kommunikációs folyamat lényegi eleme. Ezt a szerepet fázisokra oszthatjuk, a kommunikáció előrehaladásának függvényében:

- A kommunikációs *kapcsolat létrehozása*. Az első lépés megtétele általában a szemkontaktus létrehozásával történik. Ez a belépőnk a megszólítás jogosultságához. A szemkontaktus létrehozásával egyben jelezzük a kommunikációs kapcsolat felvételének szándékát.
- A kommunikációs *kapcsolat fenntartása*. A fenntartottság ellenőrzésében is szerepe van a szemkontaktusnak. A fenntartottsággal kapcsolatos információt ad számunkra a partner reakcióegyüttese. A bólintások, a helyeslő hümmögések, a mosolyok, a mozdulatok mind jelzések a kommunikációs folyamat fenntartottságával kapcsolatban. Ezek jelzik, hogy a partner az interakcióban jelen van, a bevonás sikeresen megtörtént, és a bevonás tartósan is biztosítható. Lényeges a kommunikációs folyamatban a megszólalási jog cseréje, változtatása. Az állandó közbevágás, beleszólás elkerülése érdekében szükséges irányítani a cserét, azaz a hang leeresztése, a tekintet kérővé válása, a kar és a kéz mozgatása, stb. egyértelmű jeleket küldhetünk a megszólalási jog átadásával, vagy igénylésével kapcsolatban.

- A kommunikációs *kapcsolat lezárása*. A lezárás a kommunikációs folyamatban részt vevő partnerek együttműködésével valósíthatjuk meg. Többnyire fontos rögzíteni a partnerek részéről, hogy csak a most folyó kommunikációs folyamatot kívánják lezárni, a köztük kialakult kapcsolatot azonban nem. Ezt szóbeli jelzések mellett nem szóbeli csatornákon is célszerű a partner tudomására hozni. (mosoly, érintés, stb.)

A non-verbális jelzések olyan funkciókkal bírnak, amelyek támogathatnak, irányíthatnak, illetve gyengíthetnek, megzavarhatnak társas érintkezéseket.

**Keret** – mindaz, ami a jelátvitel, illetve a kódolás és dekódolás szorosan vett folyamatához nem tartozik ugyan hozzá, mégis befolyásolja annak eredményét. Ilyen a szituáció (annak a helyzetnek az értelmezése, amelyben a kommunikáció zajlik), a fizikai és társadalmi környezet (helyszín, időjárás, világítás, hőfok, berendezés, más emberek jelenléte vagy hiánya, stb.), és az időpont (mikor), illetve időtartam (mennyi ideig). Például ha személyes találkozót remélve leülünk várakozni az első számú munkahelyi vezető irodája előtt. Tapasztaljuk, hogy folyamatos hangos üvöltözés hallatszik ki az irodából, amelyet esetenként leeső tárgyak zaja egészít ki, jelezve, hogy komoly indulatokat kiváltó vita zajlik bent. Az egyszer csak a kivágódó ajtóban kengedett és félreacsúszott nyakkendővel rohan ki a főnök. Nem biztos, hogy fel kell pattannunk és előhozakodni a darukötelek minőségével kapcsolatosan tapasztalható – egyébként nagyon fontos – észrevételünkkel ebben a szituációban.

**Zaj** – minden olyan zavaró tényező, amely csökkenti a kommunikáció hatékonyságát. Ebben az esetben zaj alatt nemcsak a fizikai zajt értjük, de természetesen azt is (amikor nem hallom a másik szavát, akkora zaj van). A kommunikációs folyamat minden eddig említett összetevőjében keletkezhet zaj. Például, az üzenet nehezen értelmezhető, mert összefüggéstelen mondatokból tevődik össze. Vagy mobilon telefonálnék, de akadozva és halkán hallom a másikat, mert kicsi a térerő: tehát a csatornában van zaj. Esetleg olyan telefonon küldök SMS üzenetet, amelyen nincsenek ékezetes betűk, és ezzel nehezítem meg az üzenetem megértését.

Milyen lesz az adott munkavédelmi oktatás hatásossága, ha az úgy járunk el, mint ahogy az alábbi esetben történt?

A munkavédelmi oktatást praktikus okok miatt műszakváltás idejére tervezték, hogy egyszerre két műszak dolgozóit lehessen oktatni. Egy műszakban több mint száz munkavállaló vett részt a termelésben. Az üzemcsarnokban működő konvejtort nem állították le, hogy az oktatást követően minél hamarabb kezdődhessen a délutáni termelés. Amikor a két műszak munkavállalói összegyűltek a csarnokban, a munkabiztonsági szakember egy kis ládára felállva olvasni kezdte a kezében lévő papírlapon találhatóakat. Társalgási hangossággal olvasott. Hangját csak egyszer emelte fel, az „oktatás” legvégén. „Az oktatási naplót mindenki írja alá!” – harsogta. Munkavédelmi oktatás és eredményesség?

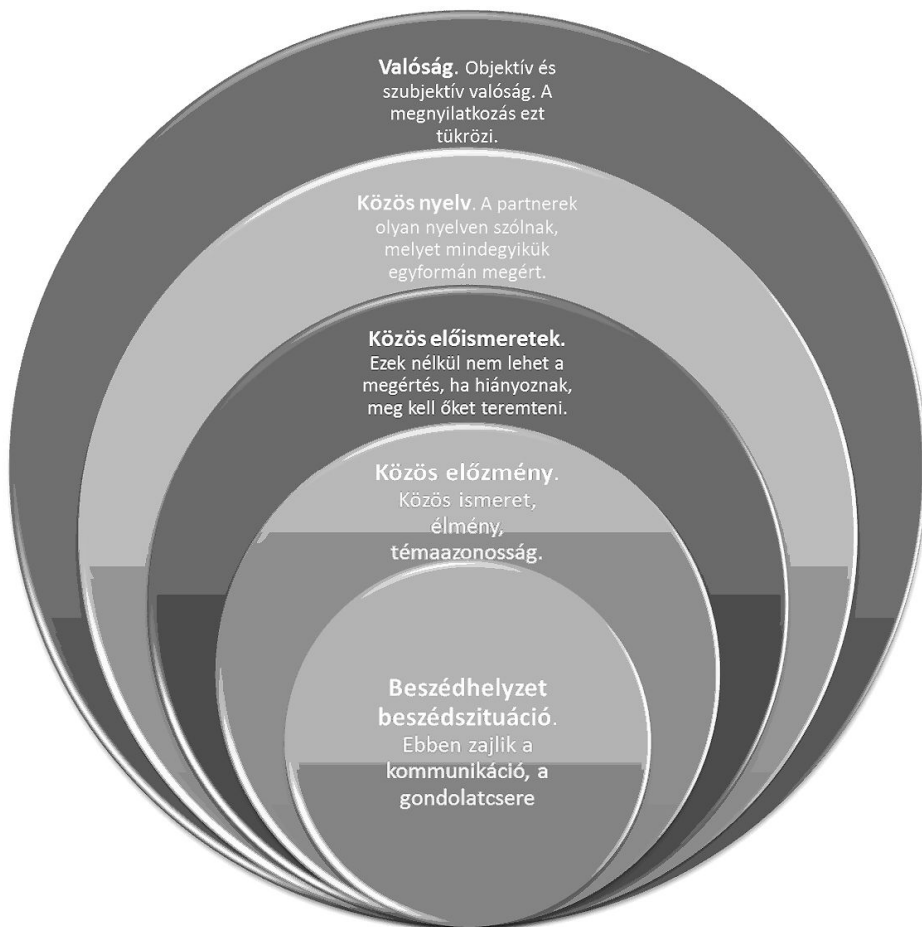
**Visszacsatolás** – a kommunikáció két-, illetve többoldalúságának, kölcsönösségének alapját jelenti. Az adó üzenetére a vevőtől visszajelzés érkezik (vagyis újabb üzenet), amelyet az adó részéről érkező újabb visszajelzés követ és így tovább. Visszacsatolás: látni, megtapasztalni, hogy az üzenetünk célba ért, és azt a hatást váltotta ki, amit mi vártunk el tőle. Ezt elmulasztani, ennek jelentőségét lekicsinyelni óriási hiba!

Összefoglalva az eddigieket, a kommunikáció elemi folyamata esetünkben nem más, mint a munkavédelmi feladatokat ellátó által létrehozott (kommunikatív) cselekvés, melyet a befogadó munkáltató megismer, és a maga számára, sajátos módon értelmez.

A kommunikációs folyamat megtervezésekor a folyamat valamennyi elemére célszerű a kellő figyelmet fordítani, hiszen bármelyik elem nem megfelelő kezelése az egész folyamat eredményét veszélyeztetheti.

Fontos, hogy a munkavédelmi szakember, munkavédelmi képviselő legyen felkészülve arra, hogy bizonyos esetekben a jelzések, javaslatok megfogalmazását követően a munkáltatóval folytatott tárgyaláson kell a megoldásokat megkeresni, a szükséges döntéseket meghozni.

Ilyen színterek lehetnek a munkavédelmi érdekképviseleti testületek ülései, illetve adott, konkrét témákban kezdeményezett tárgyalások.



11. ábra. A gondolatcsere folyamatának elemei



## 5. SZERVEZETI KULTÚRA

Ébren töltött időnk döntő hányadát a munkahelyünkön töltjük. A munkahely szintere annak az együttműködésnek, amely révén az egyéni erőfeszítéseknél lényegesen eredményesebb erőforrás felhasználás valósulhat meg. Ez az emberek közötti együttműködés szervezett keretek között valósul meg, azaz egy adott szervezetben.

A szervezetek egy adott cél elérése érdekében kifejtett, szakosodott cselekvés szinterei. Mivel a szervezeteket alkotó egyének nem lehetnek egyformák, ezért azonos célú szervezetek működései is eltérő jellemzőkkel fognak rendelkezni. Minden szervezet létrehozza a saját belső világát, belső valóságát. Szervezetenként eltérő jellemzőkkel írható le az, ahogy az adott szervezetben általában hogyan intézik az ügyeket. Ezeket a sajátosságokat hívhatjuk röviden szervezeti kultúrának.

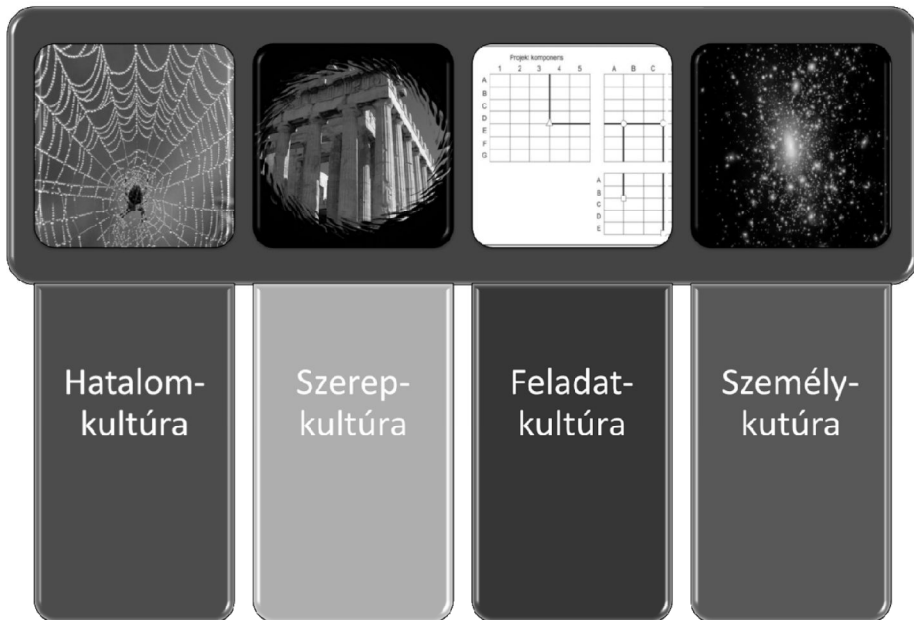
A Deal - Kennedy szerzőpáros szerint a kultúra főként a szervezeti élet speciális rítusaiban, mozgásában ölt testet. A szervezet sikerének alapját a vállalat egészét, szervezeteit, valamennyi munkatárs cselekedeteit, hozzáállását egyaránt átható, speciális, egyedi kultúra létrejötte képezi.

Egy adott szervezetre jellemző kultúrát az együttműködés keretei között dominanciát kivívó csoport alapozza meg, építi ki, örökíti át a szervezet működésének éveit során.

A **szervezeti kultúra** 4 típusát Charles Handy az alábbiak szerint határozta meg:

- *Hatalomkultúra.* Az ilyen szervezet felépítése pókhálóra emlékeztet, melynek középpontjában összpontosul minden hatalom, tekintély, befolyás. Pld. családi vállalkozásból kifejlődő szervezetek esetén a családfő a középpont. A tevékenység és a befolyás alapvetően a hatalmi gyűrűk mentén, a pókháló közepén koncentrálódott hatalom rendezőelve szerint szerveződik meg. A szervezet eredményessége főként attól függ, hogy a munkatársak mennyire hisznek, bíznak a legfőbb, központi hatalom birtokosának erejében, mennyire vetik magukat alá és fogadják el a monopolizált kommunikáció befolyásolását. A változásokra, vészhelyzetekre való reagálás a központban szereppel bíró személyektől függ.

- *Szerepkultúra.* Ezeknél a szervezeteknél a szabályozások a működés minden területére kiterjednek, a lehető legrészletesebb, írásos formában. Az ilyen szervezetek irányítását, a szervezeti egységek munkájának, tevékenységének összehangolását a csúcvezetés tagjaiból álló, szűk, zárt testület látja el. A hatalom fő forrása a szerepkultúrájú szervezeteknél a betöltött pozíció. Itt a munkaköri leírásban rögzített követelmények fontosabbak, mint az egyének individuális jellemzői, sajátosságai. A munkaköri leírás követelményeinek, szabályainak meg kell felelni. Ennél többre nincs is szükség. Azokat az embereket jutalmazza, akik elfogadják a kiosztott szerepeket, és az adott szinten jól ellátják a feladataikat. Mindaddig sikeresen képesek működni, amíg a működési környezetük viszonylag stabil. A változás szükségességét csak hosszabb idő alatt érzékelik, lassan, körülményesen reagálnak, és a változás mértéke a szervezet működésében éppen csak akkora, amennyire az elkerülhetetlen számukra.
- *Feladatcultúra.* Az ilyen kultúrájú szervezetek sajátossága a kifejezetten a feladat- és a teljesítményközpontúság, orientáció. A feladatok, a projektek a lényegesek, erre általában a mátrix szervezeti formát alkalmazzák. A projektek számára a szervezet biztosítja a szükséges erőforrásokat, eszközöket. A feladat tényleges megoldását a projektben szereppel rendelkező munkatársakra bízják. A hatalom és befolyás főleg a mátrix négyzetháló keresztpontjaiban alakulhat ki. Az ilyen kultúrájú szervezet kevésbé hajlamos a hatalomkoncentrációra. A befolyás alapvetően a szaktudásból, és nem a betöltött pozíciótól, a személyiség karizmatikus jellemzőiből, erejéből fakad. A feladatcultúrájú szervezetek rendkívül rugalmasak, nagyon jó az alkalmazkodó képességük. A projekt csoportok a változások szükségességének megfelelően átalakulhatnak, újra szerveződhetnek. A központi irányítás akarata, szervező ereje, befolyásolási tevékenysége a projektek elindításában, eszközök, erőforrások elosztásában, biztosításában nyilvánul meg.
- *Személycultúra.* Itt az egyén, az egyes ember áll a központban. Ha van valamilyen kialakult szervezete, az csak azért jön létre, hogy az egyéneket kiszolgálja. Az egyének önállóan végzik saját munkájukat, nem alakul ki köztük munkamegosztás, együttműködés, alá-és fölérendeltségi viszonyokat sem hoznak létre. Az egyének azt csinálják, amihez a legjobban értenek, nagyrészt csak szakmai kérdésekben adnak esetleg egymás véleményére (pld. ügyvédi munkaközösség).



12. ábra. A szervezeti kultúrák Handy szerint

A szervezeti kultúra nem állandó és nem örök. A szervezeti kultúra megváltozhat, illetve tudatosan megváltoztatható.

A szervezetek növekedési folyamatában elkülöníthető szakaszok azonosíthatók (Schein, 1985), és ezek jellemzőinek megfelelő változtatási lehetőségek nyílnak a szervezet előtt.

Születés és korai növekedés. Ezt az időszakot jellemzi: alapítói, családi dominancia. Ekkor a kultúraváltozás lehetőségei:

- természetes fejlődés,
- külső támogatású önzérelt folyamat,
- hatalmon levők és hatalomba törekvők keveréke által irányított fejlődés,
- kívülállók által vezérelt változás.

Középső életszakasz. A növekedés időszakában – új termékek, új szolgáltatások, integráció, felvásárlás, összeolvadás, stb. – a kultúraváltozás lehetőségei:

- tervszerű kultúraváltás, szervezetfejlesztés;

- technológia lehetőségeinek kihasználása;
- mítoszok eloszlatása, új mítoszok teremtése;
- kis lépések, közvetett hatások taktikája.

Érettség. Ez egyúttal a szervezet hanyatlásának a kezdete is (piacok beérése, termék életciklusok tetőzése, piacok telítődése, stagnálás, stb.). Leáll az innováció, de még őrzik a múlt dicsőségét. A kultúra változása elkerülhetetlen. Lehetőségei:

- kényszerítő meggyőzés, sokk-hatás;
- teljes fordulat;
- szervezeti reorganizáció.

Romlás, befejezés. Csőd, reorganizáció, teljes hatalomátvétel, felvásárlódás, összeolvadás jellemezheti ezt a szakaszt. A kultúrát érintő változások lehetőségei:

- teljes lerombolás,
- újjászületés.

Szervezeti kultúra egyféle meghatározása szerint: „Ahogyan szoktuk intézni az ügyeket”. A mindennapi működésben hol helyezkedik el az értékrendben a munkahelyi egészség és biztonság? Milyen egy szervezet munkavédelmi kultúrája? Elválasztható-e a munkavédelmi kultúra a szervezeti kultúrától, avagy annak integráns része?

A munkavédelmi kommunikáció megtervezésekor nem hagyható figyelmen kívül az adott szervezet kultúrája. A munkavédelmi értékek érvényre juttatása érdekében tisztában kell lennünk ennek fontosságával. Más kultúrában, eltérő szokások közepette, különféle rituálék esetén, más beállítottságú vezetőkkel, munkatársakkal nem kommunikálhatunk egyféleképpen! Ezt szükséges megtervezni!

## 6. SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

*„...a kultúrának, sőt magának az életnek is a kommunikáció a lényege”.*

*(E.T.Hall\*)*

A szervezet a kommunikáció útján kell élethez.

Watzlawick<sup>†</sup> és munkatársai (1997) azt állítják, hogy lehetetlen nem kommunikálni:

„Kevés olyan alapvető sajátossága van a viselkedésnek, mint ez, mégis gyakran elfelejtkeznek róla: a viselkedésnek nincs ellentéte. Ez azt jelenti, hogy nem lehetséges, hogy valaki valahogy ne viselkedjék. Ha pedig elfogadjuk, hogy interakciós helyzetben minden magatartásbeli megnyilvánulásnak üzenetértéke van, vagyis kommunikáció, ebből következik, hogy bármennyire is próbálnánk, nem lehet nem kommunikálni. Aktivitás vagy passzivitás, szavak vagy csend egyaránt hírértékkel bír: hiszen hatást gyakorol másokra, és ezek a mások nem tehetik meg, hogy ne válaszoljanak az effajta kommunikációra, és ahogyan válaszolnak, az is kommunikáció. Nagyon világosan meg kell értenünk, hogy e szabály alól nem kivétel, ha nem beszélünk, vagy nem veszünk tudomást egymás jelenlétéről. Az ember, aki a zsúfolt bárpult mellett ül és csak maga elé néz, vagy a behunyott szemmel pihenő repülőutas, egyaránt azt kommunikálja, hogy nem akar senkihez szólni, és azt sem akarja, hogy hozzá szólnak. Szomszédjaik rendszerint „meg is értik az üzenetet”, és megfelelően reagálnak, békén hagyják őket. Nyilvánvaló, hogy ez ugyanúgy a kommunikáció kölcsönös cseréje, mint a heves vita.”

---

\* E. T. Hall egy teljesen új szempontot mutat rá a kultúrák vonatkozásában. Modelljének alaptétele, hogy az emberek a másoktól érkező szóbeli, írásbeli vagy egyéb jellegű üzeneteket közös tudásuk alapján értelmezik, amelynek szerves részét alkotják a kultúra beállítódásai, értékei és gondolkodásmintái. Éppen ezen közös információs bázisra támaszkodva az üzenet környezete és körülményei gyakran kiegészítik a tényleges üzenetet, és segítik értelmezni annak tartalmát.

[http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Kutatas\\_Hall.html/](http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Kutatas_Hall.html/)

<sup>†</sup> Paul Watzlawick (1921 – 2007). Osztrák-amerikai pszichológus és filozófus. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Watzlawick](http://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick))

A szervezeti kultúra, illetve a szervezet – nemcsak a formális szervezet, hanem az informális szervezet is – nagymértékben megszabja, befolyásolja a szervezetben a kommunikáció jellegét.

## 6.1 Kommunikáció, mint a vezetés eszköze

„A vezető egyik legfontosabb, felelősségteljes feladata a kommunikációs rendszer megvalósítása és hasznosítása. A kommunikáción keresztül irányítja a beosztottak munkáját, meghatározza a szervezet és a munkacsoport céljait, közli a beosztottakkal, hogy mit vár tőlük, milyen eszközök, készletek állnak rendelkezésükre. A vezetőől származó kommunikáció nyújtja mindazt, aminek alapján a beosztott kialakíthatja, értelmezheti, „organizálhatja” környezetét, amelyben dolgozik. A kommunikáció a közvetítő, amelyen keresztül a vezető jutalmazhat és büntethet, és az effektus törvényét\* alkalmazva elősegítheti, hogy a beosztott megismerje helyzetének lehetőségeit, melyek a kötelességei, mi a helyes és a helytelen viselkedés. A vezetővel való széles körű kommunikáció nélkül a beosztott nem tudhatja, milyen az a helyzet, amelyhez alkalmazkodnia kell, mikor dolgozik jól. A megfelelő kommunikáció nélkül teljesen bizonytalan helyzetben van. Másrészt, az alkalmazott közlései a vezető számára a sikeres irányítás fontos tényezői. Ennek alapján ismeri meg a vezető beosztottjait, állapítja meg, mennyire értik a rájuk bízott feladatot, mit várhat tőlük stb. Az elfojtott kommunikáció az első szimptomája a csoporton belüli bizonytalanságot tükröző feszültségeknek. Talán a legfontosabb, hogy a közlések alapján a vezető tisztábban láthatja saját szerepét, megítélheti, hogy beosztottjai őt milyennek tartják, és viselkedésén esetleg ezeknek alapján változtathat. A kommunikációáramlás iránti érzék a sikeres vezetés egyik legfontosabb kelléke.” (Haire, 1969., 61. oldal)

## 6.2 Kommunikációs folyamat eredményessége

„A kommunikáció nemcsak abból áll, hogy „A” személy közöl valamit „B”-vel, és „B” válaszol „A”-nak. Mindegyikük számára igen fontos, hogy amit egymással közölnek, azt a másik magáévá is tegye, beépítse saját vélemény-

---

\* Az effektus törvényének lényege az, hogy „azt a viselkedést vagy magatartást, amely jutalomhoz vezet (vagy úgy látszik, hogy jutalomhoz vezet), az emberek megismélik, míg azt, amely nem vezet jutalomhoz, sőt büntetést vonhat maga után, nem ismétlik meg.” (Haire, 1969., 23. oldal, Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszichológia, 2001., 416. oldal lábjegyzet)

rendszerébe, és annak alapján cselekedjék, ne torzítsa el, ne tegyen úgy, mintha meg sem hallotta volna... A leggyakoribb hibák egyike, ha abból indulunk ki, hogy mi tisztán hallottuk, amit mondtunk, ezért a másik személy is így hallotta, s azt hallotta, amit mondtunk”. (Haire, 1969., 61–62. oldal).

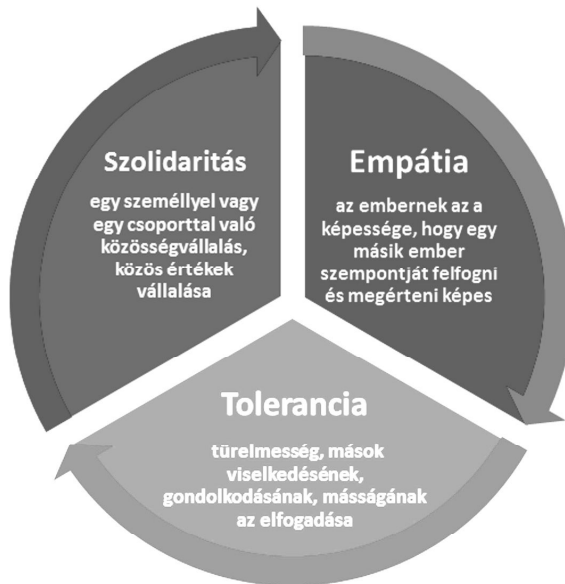
A kommunikációs folyamat megkezdésekor gyakorta problémák forrása lehet az előítélet. Az első benyomások, amelyeket a lehetséges kommunikációs partnerünkről szerzünk, alkotunk, néha veszélyes következményekkel járhatnak. Ezek bizony a későbbiekben komolyan befolyásolhatják az egész kommunikációs folyamatot.



13. ábra. Sztereotípa és az előítélet, mint kerülendő attitűdök

Márpedig az első benyomások döntőek lehetnek, nagymértékben meghatározhatják a kommunikáció egészének eredményességét. Amikor két ember találkozik, egy bizonyos felmérési folyamat megy végbe, amely azután gyakran fokozatosan alá- és fölérendeltségi viszonyba megy át.

A másik megismerésének fontossága érdekében a kommunikációs folyamat során célszerű alkalmazni azokat az attitűdöket, amelyek közelebb vihetnek bennünket a kommunikációs partner mélyebb megismeréséhez.



1: valamennyi „Fogalom” a MIMI.hu felhasználásával került azonosításra

*14. ábra. Attitűdök, melyek segíthetnek a kommunikációs partner megismeréséhez*

Vannak vezetők, akik fontosságukat – esetenként talán nem is tudatosan – már a találkozás első pillanatában érzetni akarják. Ennek érdekében a háttal a világosságnak olyan főnöki székben ül, amely magasabb, mint az ülőalkalmatosság, amelyet a beérkező partnernek ajánl fel. Ezt kiegészítve, a partner belépésekor nem hagyja abba a telefonálást, az írást vagy az olvasást, sőt, ekkor kezd el tárcsázni. Ez a partner részéről a tárgyyszerű, érdemi kommunikációt szinte első pillanatban kerékbe törri, előre leosztott szereposztást kényszerít rá. Az ilyen vezetői magatartás táptalaja lesz a sztereotípiák és az előítéletek kialakulásának. (Pld. „Minden vezető a munkavédemen akar spórolni!” „A vezetők semmibe veszik a munkavédelmi képviselőket.”) Az ilyen magatartás természetesen fordítva is komoly következményekkel járhat. Egy megalázkodó, hajlongó beosztott, aki a bejövetelekor alázatos arckifejezéssel közeledik, szintén hozzájárulhat a sztereotípiák, előítéletek kialakulásához. (Pld. „Minden munkavédelmi képviselő csak siránkozik.” „Ezek a munkavédelmisek semmi mást nem tudnak, csak a jogszabályokra hivatkozni, meg mindegyiké bírságokkal ijesztgetni”.)

A vezetőknek és a munkatársaknak a megismerkedéskor, a kommunikáció megkezdésekor egyaránt tudatosan kell törekedniük a megnyugtató, megnyerő magatartásra, a megfelelő légkör kialakítására, az empátiára, a toleranciára.



### 6.3 Az üzenettel kapcsolatos érdeklődés szerepe

A kommunikáció során az adó üzeneteket küld a vevő számára. Az üzenet tartalmának a befogadási mértéke – számos egyéb tényező mellett – alapvetően függ a vevő érdeklődésétől, azaz attól, hogy a vevőt mennyire érdekli a kommunikációs folyamat témája. Ennek a vevői motivációs tényezőnek a szerepe az adó verbális és non-verbális teljesítményénél is fontosabb lehet. Ezért fontos megkeresni, felhasználni azokat az eszközöket, amelyekkel a vevői érdeklődést az adó felkeltheti, serkentheti.

„Az ipari szervezetek hierarchikusak, amit a főnök mond, annak jelentősége van azért is, mert a főnök mondta. A főnök szavai nem egyszerűen szavak, hanem a főnök szavai. Ha azt mondta: „Ezt a területet fejleszteni fogjuk”, ez ismeri saját gondolatainak lényegét, közlését világosnak tartja. Az ambiciózus beosztott azonban, mint előléptetési lehetőséget értelmezheti a kijelentést, és a kijelentés vonatkozhat egy új munkahelyre vagy új gépekre. A vezető, mivel ha az előléptetés mégsem következik be, neheztelni fog, hiszen úgy gondolta, hogy erre kifejezett ígéretet kapott. Minden ilyen és más esetben a közlés értelmezését motivációk, érzelmek és szükségletek befolyásolják. A félreértések elkerülése céljából nagyon fontos mindkét fél számára, hogy azt is megismerje, amit közléséből a másik hallott.” (*Haire*, 1969, 64. oldal)

Megállapíthatjuk, hogy amikor egy adott szervezet egy munkatársa kommunikációs folyamat során üzenetet küld egy vevő számára, akkor ezt szükségszerűen hiányosan fogja megtenni. Hiszen feltételezi, hogy az általa közérthetőnek, logikusnak tartott elemekkel a munkatárs automatikusan kiegészíti az ő üzenetét. Ez azonban általában nem következik be, hiszen ami az egyik ember számára természetes, nem biztos, hogy magától értetődő a másik személy számára is.

A kommunikáció egyik kulcsszerepe az, hogy a tényleges és a vélelmezett valóság között meglévő, feszülő ellentmondásokat üzenetek váltásával „iterálja”, egyre nagyobb mértékben tisztázza.

### 6.4 Asszimiláció, akkomodáció

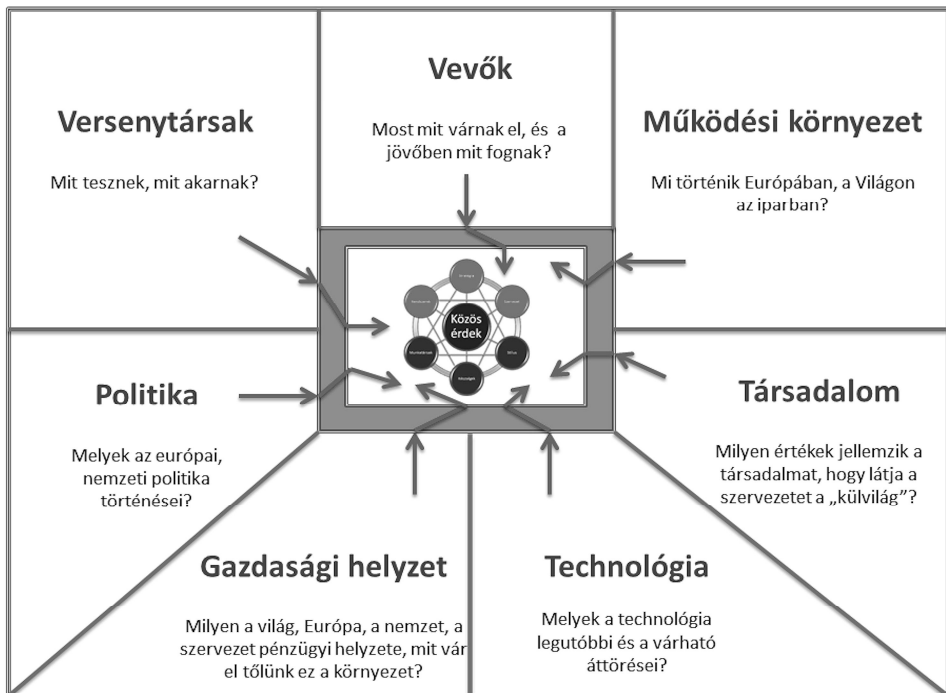
A szervezet egyik állandó törekvése, hogy a változó világ körülményeihez úgy igazodjék, hogy közben minél inkább megtartsa saját struktúrájának állandóságát. Az embereknek többé-kevésbé kialakult gondolati sémái, ismeretrendszere, előítéletei vannak, és ahhoz, hogy az új információ ebbe beleil-

leszkedjék, a meglévő rendszernek némileg módosulnia kell. Ez a módosulás az egyszerű kiegészülestől (asszimilálás) a struktúra alapvető változásáig (akkomodálás) terjedhet (Skemp, 1975, 46-65. oldal)\*.

Az **asszimiláció** (hasonulás) során a szervezet valamilyen módon megváltoztatja, és egyúttal be is építi a hozzá beérkező információt, üzenetet.

**Akkomodáció** során a szervezet a külső világhoz, a követelményekhez hozzáidomul, változik. Ez a változás, hozzáidomulás az információ feldolgozását szolgálja.

Az egyén, a szervezet „értelmi” fejlődése szakadatlan, állandó kölcsönhatást jelent az asszimiláció és az akkomodáció között. Fenntartható, eredményes alkalmazkodás esetén ez a két folyamat egyensúlyban van. Vegyük például a Mckinsey 7 tényezős sikerdiagramját. Milyen információk, üzenetek alapján fogja az adott szervezet megalkotni a stratégiáját, és ehhez illetően biztósítani a 7 tényező összhangját?



15. ábra. A módosított PEST - modell a szervezet vezetésének „prizma” szerepével

\* Klein Sándor: Vezetés- és szervezetszichológia -2001- 423. oldal

Egy szervezet életében kulcsfontosságú, hogy a szervezet vezetése a szervezeti kereteken kívüli üzeneteket, információkat, követelményeket, elvárásokat milyen módon kezeli, torzító prizmaként mennyire töri meg azokat? A szervezet vezetése az asszimiláció során mennyire változtatja, módosítja meg a szervezet működésébe beépített üzeneteket, információkat?

A munkavédelem vonatkozásában ezek nem lényegtelen kérdések. Sokszor nem érthető, hogy az egyik szervezet miért tartja ezt fontosnak, míg a másik nem. A különböző követelményeknek való megfelelési szándék megfogalmazása, egyáltalán, ezeknek a körülményeknek a megértése, értelmezése szervezetenként teljességgel eltérő módon mehet végbe.

Például meghatározó jelentőségű, hogy a gazdasági problémák jelentkezésekor a szervezet milyen belső prioritásokat állít fel. (Amikor egy munkáltató azt mondja, hogy a munkavédelemre most nincs pénz, akkor gondoljunk arra, hogy sok egyéb dologra pedig telik az adott szervezetben. Sokszor jutalmat, osztalékot fizetnek, új gépkocsikat vásárolnak, stb. Ezek alapján jól látható, hogy a szervezeti értékek között a munkavédelem milyen helyet foglal el itt. Ennek a szervezetnek a vezetői „zöld prizmája” ilyen eredménnyel járó módon töri meg a külvilágból érkező üzenet tartalmakat, követelményeket.)

## **6.5. A hitelesség**

„Nem az számít, hogy mit mond, hanem az, hogy ki mondja!” – hallhatjuk sokszor a politikai életben.

Ez gondolat ráirányítja a figyelmet arra, hogy az emberek a hozzájuk eljuttatott üzeneteket nem csupán azok tartalma, verbális és non-verbális jellemzői alapján értékelik, hanem hangsúlyosan veszik azt is figyelembe, hogy ki az adó, azaz honnan is származik az adott tartalom. (Ismerjük a mesét a tréfálkozásból „farkast” kiáltó fiúról, aki a tényleges farkas támadáskor senkitől sem kapott segítséget, mert nem hittek neki.)

Ezért van az, hogy ha valaki gyakran lódit, ferdít, torzít, nem hiszünk neki akkor sem, amikor ténylegesen igazat mond. Van olyan, aki például politikai műsorokat eleve kikapcsol, ha egy adott politikus szerepel benne, mert tapasztalatai szerint az illető még egyetlen ígértétét sem váltotta be. Sokan kezelik hasonlóan pld. a gyógyszer reklámokat is – „azt mondták, hogy rögtön

elmúlik a torokfájásom, aztán hiába szopogattam a tablettáikat, napokig kíntott a fájdalom”. Hiába mennek a tévében a hirdetések, a megcélzott vevő egyszerűen kikapcsol, nem figyel oda, elengedi a füle mellett az üzenetet

A szervezetek belső kommunikációs csatornáit is kerülhetnek a hiteltelenség kategóriájába. Ha a munkatársak tájékoztatását szolgáló faliújságon hónapokon keresztül nem cserélik ki a tavalyi farsangi rendezvényre szóló meghívót, akkor a munkatársak előbb-utóbb leszoknak arról, hogy rátekintsenek. Az lesz az általános vélekedés, hogy a faliújságra nem érdemes rátekinteni. És mikor a szervezet egy fontos, pld. a munkavédelmi oktatással kapcsolatos információkat kíván közzé tenni, a munkatársakat erről tájékoztatni, meglepődve fogja tapasztalni, hogy senkihez nem jutott el az üzenete. A faliújság, mint hírforrás elveszítette a hitelét.

Egy hitelét elvesztett kommunikációs forrás, egy hiteltelen adó a továbbiakban nem lesz alkalmas szervezeti információ közlések továbbítására.

A hiteltelen adóról kialakult képet csak hosszú, céltudatos, és fáradtságos tevékenységgel lehet megváltoztatni, de biztos sikert ekkor sem várhatunk. (Megjegyzés. A munkavédelmi törvényben rögzített jogaival és lehetőségeivel rosszul élő munkavédelmi képviselő is kerülhet ebbe a nem kívánt helyzetbe. A törvény is rögzíti, hogy a képviselő jogosult meggyőződni számos munkavédelmi tényező állapotáról. Ha ezt elmulasztja, a képviselendő ügy valóságtartalmáról, megalapozottságáról nem győződik meg, és úgy kezd el ügyeket menedzselni, képviselni, akkor a hiteltelenség címkéjét ragasztja önmagára. Pld. megtörtént egy adott szervezetnél, hogy egy dolgozó szólt a munkavédelmi képviselőnek, nincs egyéni védőeszköz, így nem tud dolgozni. A munkavédelmi képviselő rögtön szaladt a vezetéshez, és „kiverte a balhét”. Az ügyvezető igazgató letelefonált a raktárba, ahol megtudta, hogy a kérdéses védőeszköz nagy számban van készleten, a polcokon. Kiderült, hogy a bejelentést tevő dolgozó lusta volt elmenni új egyéni védőeszközt vételezni a raktárba. Ez a munkavédelmi képviselő később többször is nehezményezte, hogy bejelentéseit, kezdeményeseit a vezetés nem veszi komolyan...)

Vannak szervezetek, ahol a munkavédelmi tanácskozásokon, megbeszéléseken a vezetés kinyilatkoztatja, hogy elvárt cél a munkabaleset-, foglalkozási megbetegedés-, sérülésmentesség, ebben elkötelezettek. Ugyanakkor egyetlen egy munkavédelmi programot sem indítanak, sőt a minimális munkavé-

delmi követelmények teljesítésére sem biztosítják a forrásokat. Egy idő után ezek az értekezlet elveszítik a súlyukat, a résztvevők egyre kevésbé készen fel, mondván „minek, úgysem fog semmi sem történni, a körítés meg úgyis ugyanaz a szöveg lesz”.

A vezetőknek tehát nagyon kell vigyázniuk arra, hogy állításaikat, kijelentéseiket, terveiket, ígéreteiket ne cáfolják meg a későbbi történések, a bekövetkező események, nem szabad kockáztatniuk hitelességüket, nem szabad elindítani olyan folyamatokat, amelyek szavahihetőségének megszűnéséhez vezethetnek. Vezetői hitelesség nélkül szervezetet vezetni, embereket ösztönözni, irányítani minden siker reménye nélküli kihívássá nehező.

## **6.6. A meggyőzés**

A munkavédelmi kommunikáció nem pusztán információk továbbadásából áll. A munkavédelmi kommunikáció alapvető célja, hogy valamennyi munkatárs (legfelső vezetők, középvezetők, közvetlen munkairányítók, beosztott munkatársak) munkahelyi egészséggel és biztonsággal kapcsolatos attitűdjét megváltoztassuk, az egészség és biztonság központba kerülését előmozdítsuk.

Ezen törekvések érdekében a kommunikáció egy speciális válfaját szükséges használni, amelynek célja valakinek, illetve valakiknek a meggyőzése.

A kommunikációs helyzetről akkor mondhatjuk, hogy jellegét tekintve a meggyőzést célzó, ha fellehető benne az adó tudatos törekvése arra, hogy egy bizonyos, célirányos üzenet küldésével más pályára állítsa, más irányba terelje a vevő személy vagy csoport magatartását, viselkedését, attitűdjét, pld. a munkahelyi egészséggel és biztonsággal kapcsolatos viszonyát.

Nem minden kommunikációs folyamat eredménye lesz meggyőzés.

Sok munkáltató hiszi, hogy a munkavédelemmel kapcsolatos követelmények előírásával, azok oktatás keretei közötti ismertetésével, el is van rendezve az ügy. A hatalom, a diktátum – mint azt a gyakorlati élet nap mint nap bizonyítja – nem elegendő. Amit pusztán hatalommal nem lehet elérni, azt a hatalom és meggyőzés kombinációjával elérhetjük.

A meggyőzés valójában tanulás és tárgyalás, nem pedig előadás (szándékok eladási kísérlete) és gyözködés.

A meggyőzés képessége azon adók sajátja, akik mély elkötelezettséggel és kellő gyakorlattal rendelkeznek. Ez egy szervezet munkavédelmi teljesítménye szempontjából nélkülözhetetlen vezetői kellék.

Sok munkáltató véli úgy, hogy a munkavédelmi szabályok betartatása érdekében elég, ha parancsot ad rá. Amikor a főnök így szól egy beosztott munkatárshoz: „Nem érdekel a nyavalygásod, én azt mondom, hogy viseld a kötelező egyéni védőeszközt! Csináld azt, amit én mondok, és nem lesz semmi bajod!” Ezzel az a célja, hogy engedelmességre kényszerítse a beosztottját. Az ergonómiai szempontból nem megfelelő egyéni védőeszközt a munkavállaló valószínűleg a művezető jelenlétében esetleg viselni fogja, de a távollétében azonban már biztosan nem.

Ha a közvetlen munkairányító vezető ezt a kérdést a következőképpen formálja üzenetté: „A Te munkafeladatod rendkívül veszélyes. A kockázatértékelés során – amiben Te is részt vettél a minap – számos olyan veszélyforrást tártunk fel, amely az egészségedet és biztonságot fenyegetheti. A cégünknek és Neked is – hiszen ha jól tudom szép feleséged és három gyermeked vár haza Téged – fontos, hogy a tapasztalatodat, tudásodat minél tovább és minél eredményesebben tudd kibontakoztatni. A cég bevétele és a Te havonta hazavihető jövedelmed szempontjából is nagy szükség van Rád. Ezért lenne fontos, hogy munkavégzésed közben használd a védőeszközödet. Lehet, hogy ez nem igazán kényelmes, de ha megfogalmazod javaslataidat, akkor én eljárrok annak érdekében, hogy vegyék figyelembe a véleményed. De addig is, a cégnek is, és úgy gondolom Neked is érdeked, hogy ne sérülj meg. Ezért kérek, hordd ezt az egyéni védőeszközt!”

Mindkét megoldás esetén a munkatárs lesz az, aki a védőeszközzel kapcsolatos döntést meghozza. *(Megjegyzés. A munkavédelmi törvény a munkáltató kötelezettségei között rögzíti, hogy felelős a munkavégzés egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi és tárgyi feltételeiért. Amennyiben a munkavállaló nem használja az egyéni védőeszközét, úgy ő személyében nem felel meg a követelményeknek. Csakúgy, mintha ittas állapotban jelenne meg a munkahelyén, azaz nem lenne munkába állítható. Ezt azonban sok munkáltató nem kezeli lényegi kérdésként. „Mi oktattuk, mi szoltunk, ha nem használja, az ő baja!” De nem ez a fő kérdés, hanem az, hogy a meggyőzés erejével, a munkavállaló belátásával és együttműködésével tudja a munkáltató az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi feltételeit mindenkor biztosítani.)*

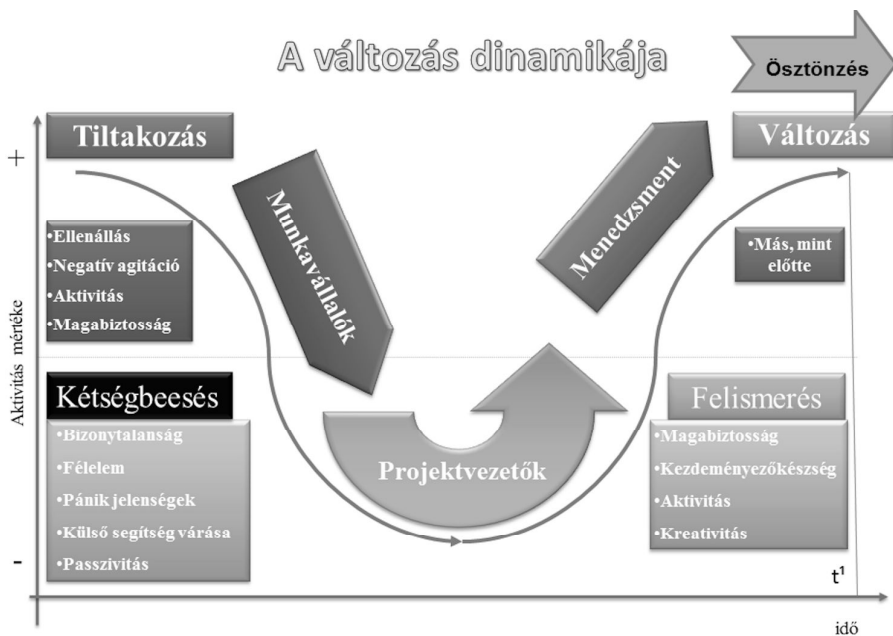
A meggyőzést célzó kommunikáció esetében a látható változásokat a kognitív (megismerő, megismerésre vonatkozó) változások sorozata kíséri, ezzel szemben a kizárólag hatalmi arroganciából fakadó, engedelmség előidézésére szolgáló üzeneteket továbbító kommunikációs folyamatok nem irányulnak a megfelelő kognitív változás elérésére.

A meggyőzést a kommunikációs folyamatok egyéb célú válfajaitól némileg eltérő módon kell szemlélni: célirányos folyamat, nem csupán üzenetek átadására, továbbítására szorítkozik, hanem arra, hogy mennyiben sikerült előidéznie a kívánt, elvart, remélt viselkedést, illetve mennyiben vall kudarcot a kívánt eredmény elérése, fenntartása terén.

A meggyőző üzenetek rövid és hosszú távon fejthetik ki hatásukat. Ez olyan szempont, amit a kommunikációs folyamat sikere érdekében feltétlenül igényli az alapos felkészülést, a kommunikáció megtervezését.

### 6.7. A változások dinamikája

A változás dinamikája több olyan elemet tartalmaz, amelyek ismerete a kommunikációs folyamat tervezéséhez szükséges lehet.



16. ábra. A változás dinamikája

A folyamat négy sarokpontja:

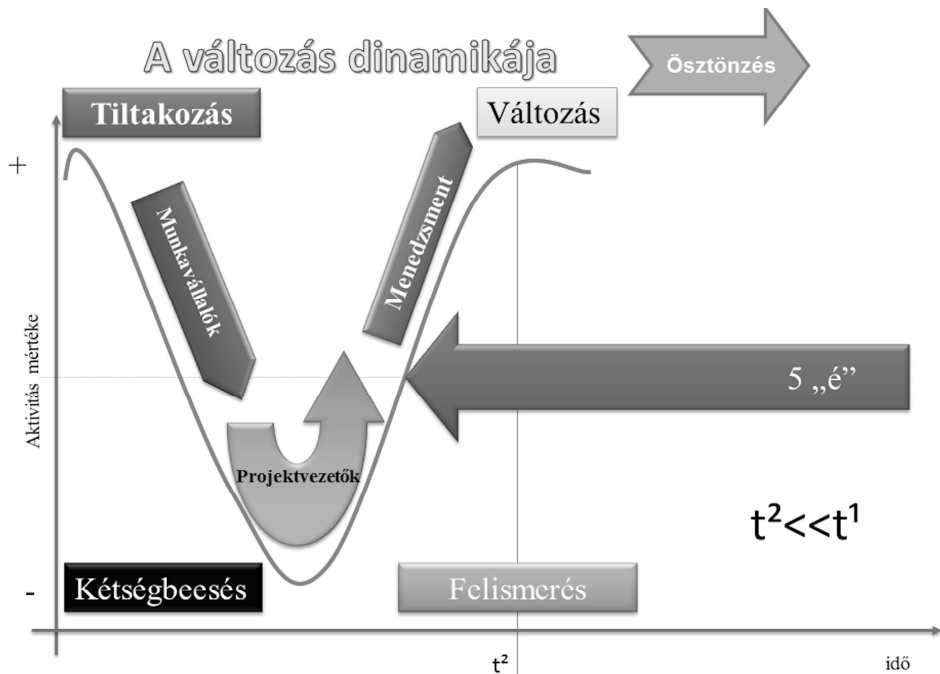
- *Tiltakozás*  
Aktivitás jellemzi, mely alapvetően negatív agitációt, magabiztos ellenállást jelent.
- *Kétségbeesés*  
Passzivitás jellemzi, mely félelmet, bizonytalanságot, külső segítség-adó várását jelenti.
- *Felismerés*  
Aktivitás jellemzi, pozitív cselekedni vágyást, kezdeményezőkézséget, kreativitást jelent.
- *Változás*  
Kultúraváltás bekövetkezik, már másképpen intézik az emberek a mindennapi ügyeiket.

Ha a munkahelyi egészséget és biztonságot állítjuk a változás fókuszába, akkor az alábbiakat állapíthatjuk meg:

- Megalapozott, valamennyi felső szintű vezető által értett és elfogadott stratégia nélkül a változási folyamat menedzselésére, a folyamatok irányítására nem lesz képes hatékonyan a vezetés. A munkavédelmi szempontból nem egységes elkötelezettségű menedzsment különbözőképpen értelmezheti a feladatokat, ez zavart és bizonytalanságot okozhat. Ezt mutatják konkrét történések is, például mikor egy cégnél a menedzsmentváltást követően a termelést irányító vezetőkn kívül más funkcionális terület vezetése nem tartotta elsődleges feladatnak a munkavédelmet. A munkavédelem fejlesztési folyamatait megrekesztették, sőt bizonyos visszafejlődés jelei is mutatkoztak. Ennek oka az volt, hogy a munkavállalói, középvezetői tiltakozást a nem egységes menedzsment nem tudta leküzdeni, az esetleg már a kétségbeesés fázisában levő közép- és felsővezetést a passzivitásából nem tudta kimozdítani.
- A változással kapcsolatos munkavállalói tiltakozás a változási folyamat intenzívebbé tételével kezelhető legeredményesebben. Amennyiben erre nem fordítunk figyelmet, úgy a tiltakozás állapota a kívátnál hosszabb ideig lesz aktív, így a vezetés elbizonytalanodhat, esetleg a változási szándékát is visszavonhatja. Az idő hatékony lerövidítése az 5 „É” eszköztárával érhető el.
  - Érintettség. Valamely folyamat, esemény az egyén egészségét, biztonságát, státuszát, vagy egyéb jellemzőjét hatása alá von-



- hatja, azaz annak bekövetkezése az egyén számára nem közböbös, annak következményei hatással bírnak reá.
- A kommunikációs folyamatban üzenetekkel bemutatni, hogy a munkahelyi egészség és biztonság érdekében megvalósított szervezeti, egyéni aktivitás elégtelensége az adott munkatárs egészségét és biztonságát fogja veszélyeztetni.
  - Érdek. Az egyén, a csoport vagy a társadalom tevékenységének indítéka, amelyet szükségleteik kielégítése ösztönöz.
  - A kommunikációs folyamatban az üzenetek világítsanak rá, hogy a munkatárs szükségleteinek kielégítéséhez feltétlenül szükséges, hogy az ő egészségi állapota ne romoljon, sőt, lehetőség szerint javuljon. A munkaképesség fenntartásához pedig szükséges, hogy balesetet ne szenvedjen, foglalkozási megbetegedés ne érje őt.
  - Értelem. Intellektus: az emberi gondolkodás képessége a valóság közvetett és általánosított megismerésére.
  - A munkavédelem és a munkatársak egészsége és biztonsága közötti kapcsolatrendszer céljainak, eszközeinek, hatásainak egzakt bemutatása, az összefüggések feltárása.
  - Érzelem. Általánosságban a tudata annak, miképpen érezzük saját magunkat, azaz felfogása annak, hogy mily értéke van a tudat valamely állapotának magára a tudatra nézve.
  - A család, a feleség, a gyerekek sorsa hogyan alakulna az adott munkatárs nélkül? Milyen életük lenne a könnyes szemű gyerekeknek?
  - Érvek. A vita során használt kijelentés; bizonyíték vagy cáfolat. A munkahelyi egészség és biztonság hiányának társadalmi, szervezeti és egyéni síkokon okozott veszteségek bemutatása, adatok, tények, tendenciák pontos ismertetése alapján, stb.)
- Az 5 „é” eszköztárának érvényesítése, a tiltakozás, kétségbeesés, felismerés, valamint a tényleges változás kézben tartására, irányítására hatékony szervezeti erőforrások rendelkezésre állása alapkövetelmény. A jól strukturált, pontosan megfogalmazott feladatok rendszerének megvalósulását egy megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavédelmi menedzsment képes hatékonyan biztosítani. A kommunikációs folyamat üzeneteiben megfelelő arányban szereplő „é”-k a változási folyamat időigényét csökkenthetik, a hosszú távon is érzékelhető meggyőzés eredményét biztosíthatják.



17. ábra. A változási folyamat időigényének csökkentése az 5 „é” eszköztárral

A megcélzott változások elérése érdekében szükséges a meggyőzést eredményező kommunikációs folyamat további elemekkel való bővítése. A folyamat megtervezésekor igyekezzünk elkerülni azokat a hibákat, amelyek a tényleges változás elérésének valószínűségét csökkenthetik.

- Ne legyünk önteltek. Ne higgyük, hogy a szükséges változásokhoz elegendő néhány személy elkötelezettsége és akarata, esetleg egy-két célirányos oktatás vagy nyilvános vezetői beszéd. Dolgozni kell a későbbiekben is azért, hogy az elvárt szándék kifejlődjön valamennyi érintett partnerben.
- Ne felejtjük el a változásokat folyamatos szervezeti kommunikációval kézben tartani. Hiba a kellő befolyással bíró irányítócsoporthoz létrehozásának elmulasztása. Ne higgyük, hogy az első számú emberek elkötelezettsége elegendő lesz a szükséges változások eléréséhez. Egyszemélyi törekvés soha nem biztosíthatja valamennyi szükséges erőforrást. Így pedig a hagyományok, megszokások ellen reménytelen a harcot felvenni.
- Ne feledkezzünk meg arról, hogy a változásokkal elérendő állapot, a munkavédelmi jövőkép a kommunikációs folyamatban megjelenjen. A

jövőkép erejének alábecsülése hiba. Ne higgyük, hogy a változáshoz elegendő a „sürgősen tenni kell valamit” szükségességének belátása. Tudnunk kell, hogy az a bizonyos valami hová fog eljuttatni bennünket. A jövőkép egyszerre sok embernek ad világos útmutatást, segíti az alkalmazkodást, cselekvésre ösztönöz. A jövőkép megléte és hatékony megjelenítése a változási folyamat rendkívül fontos mozzanata, a meggyőzés sarkalatos eleme.

- Gondoskodjunk arról, hogy a jövőképben szereplő célt a megszokásra, a változatlanúság biztonságára építő munkatársak, vezetőtársak ne negligálják, ne törődjünk bele a meghirdetett jövőkép blokkolásába. Ne higgyük, hogy a változási folyamat sima és egyszerű lesz. Problémák jelentkeznek majd, ezek elbizonytalaníthatják az vezetőtársakat, munkatársakat. Nehézségek lehetnek pl. a meglévő intézmények, azok megszokott, hagyományos működési folyamataiban, esetleg az új, elvégzendő feladatok egyelőre ismeretlen erőforrás igényei miatt is. Ezen gátló tényezők a mélyben fejtik ki blokkoló hatásukat, mire láthatóvá válnak, már alapjaiban megtörték a változási folyamatot.
- A kommunikációs folyamatban biztosítsunk helyet a megcélzott állapot elérése felé vezető út során jelentkező eredmények ismertetésének, a köszönetnek, a további lépések ismertetésének. Ne mulasszuk el a rövid távú eredményeket hasznosítani. Ne higgyük, hogy a folyamat értékelésére csak a projekt lezárásakor kell időt szakítanunk. A közbeneső mérföldkövek – pl. egy sikeres konferencia megrendezése – lehetőséget adnak az időszak értékelésére, a változási folyamatban résztvevő partnerek felé pozitív üzenetek küldésére, a vízió ismételt megerősítésére, a változási folyamat identitásának hangsúlyozására.
- Ne hirdessük ki túl korán a győzelmet, a célok elérést. Ne higgyük, hogy a változási folyamatnak akkor van végre, amikor a projektet hivatalosan is lezártuk. A győzelem idő előtti kihirdetése elvonja a tényleges befejezéshez szükséges energiákat, így az elvárt, új minőség a szervezet működésében nem fejtheti ki az elvárt hatást.
- A változások nem épülnek be a szervezet politikai, döntéshozó és döntéshozó kultúrájába. (Ne higgyük, hogy egy projekt lezárásakor automatikusan így fognak szólni a munkahelyi vezetők, a munkairányítók, a munkavállalók: „Itt a dolgokat természetesen így kell intézni.” Mindaddig, amíg az új viselkedési módok a szervezeti hierarchia valamennyi szintjén kitéphetetlen gyökeret nem eresztenek a szociális normákba, és a közösen vallott értékekbe, nem válnak a vállalati kultúra

integráns részévé, addig mindig fennáll a fokozatos visszarendeződés, leépülés veszélye.

A kommunikációs meggyőzés sikeressége egy másik kategorizálás szerint lehet *részleges*, vagy *teljes*.

„A tökéletes siker vagy a tökéletes kudarc kritériuma szerinti megítélés nem is jogosult. A kommunikátor részleges sikert is elérhet. Gondoljunk arra, amikor egy ügynök egy csoporthoz beszél, s a jelenlevőket mind meg akarja győzni arról, hogy helyesen teszik, ha megrendelnek egy bizonyos lexikont. Igen csekély az esélye annak, hogy a csoport valamennyi tagját sikerül meggyőznie. Hány előfizetés esetében mondhatjuk azt, hogy közleménye eredményes volt? 50%-ot meghaladó arány esetén? 50%-nál kisebb arány esetén? Egyetlen előfizetés esetén? Sőt, ha szavai nyomán egyáltalán senki sem vásárol, vajon tökéletes kudarcról kell beszélnünk? Nagyon könnyen elképzelhető, hogy valaki a hallgatóságból az ügynök szavai nyomán később megváltoztatja véleményét a lexikonról, s végül is vásárol egy sorozatot. Semmi képpen sem intézhetjük el az ügynököt azzal, hogy egyáltalán nem érti a dolgát.” (Bettinghaus, 1997, 236. oldal)

Természetesen a munkavédelmi kommunikáció esetén a fenti okfejtés erősen vitatható. Hiszen nem megengedhető, hogy egy adott munkavédelmi követelménynek csupán a munkatársak 25%-a kíván megfelelni belső készletéből, a többiek meg nem törődnek az egésszel. Egyetlen munkáltató, egyetlen munkabiztonsági, munka-egészségügyi szakember, egyetlen munkavédelmi képviselő sem tartaná elfogadhatónak, ha a munkatársak közel háromnegyede rendszeresen balesetet szenvedne a szabályszegő munkavégzés miatt.

A meggyőzés hatása attitűdváltás, amely megváltoztatja a véleményt, az észlelést, az érzelmeket és a cselekvést, azaz belső értékrend változás következik be.

A vélemény egy adott egyén szavakba öntött értékítélete egy tárgyról, személyről, vagy eseményről. A vélemény megváltozása nem más, mint az egyén – szavakkal is kifejezett – attitűdjeinek és értékeinek megváltozása. Az egyén által hangoztatott vélemények változásait sok esetben igen nehéz közvetlenül hozzákapcsolni a meggyőzési célú kommunikációs folyamat üzeneteihez.

A véleményalkotás során nem követhetjük el azt a hibát, hogy összemossuk a ténylegesen, a kommunikációs folyamat üzenetei következményeként bekövetkezett belső értékrevolúciónak köszönhető változásokat másokkal, amelyeket a hatalomtól való rettegés gerjesztett, és csak kizárólag szóbeli kinyilatkozásokban jelennek meg. El kell különítenünk – egyébként a munkavédelmi napi gyakorlat ezt az osztályozást elvégzi – a vizet a bortól. Fontos tudnunk, hogy a meggyőzöttnek tűnő munkatárs véleményalkotása a munkavédelem fontosságáról, csak szövegben valósul meg vagy valóságosan is, és cselekvései is alátámasztják ezt. A szervezet működésében komoly zavarokat gerjesztő tényezővé válhat, ha a felülről elvárt véleményalkotás munkahelyi vezetőtől hangzik el, akinek konkrét tevékenysége semmiben sem támasztja alá az általa kimondott szavakat. Pld. munkavédelmi oktatáson felolvassa az egyéni védőeszközökkel kapcsolatos munkáltatói elvárásokat, aztán pedig mosolyogva megy el másnap az egyéni védőeszközét nem használó munkatárs mellett. Esetleg még meg is jegyzi, hogy „Igazad van, ilyen melegben csak a hülye használja a fejtámasztó sisakot!” Itt pontosan tetten érhető, ha egy felsővezetői konkrét, vagy vélt elvárásnak kívánt az adott személy papíron megfelelni, egyébként pedig fogalma sincs a munkavédelemmel kapcsolatos teendőkről, azok céljáról, az elvárt eredményről.

Tegyük fel, hogy két ember hallgatta meg ugyanazt a korrektül megtervezett és megtartott munkavédelmi oktatást. Az oktatás befejezése után az egyik dolgozó így szól a mellette ülő kollégájához: „Hát ez teljesen érthető és meggyőző volt. Engem meggyőztek. Tényleg át kellene gondolni kockázatok minimalizálása érdekében a saját feladataimat. Gondolom, Te is vagy vele”. Elképzelhető, hogy a kolléga nem ért vele egyet, de mégis bólint erre. Illetve az is előfordulhat, hogy ő ugyan bizonytalan volt a kommunikációs folyamatban elhangzottakkal kapcsolatban, de a munkatársa megnyilatkozása, esetleg egy nagy tekintélyű öreg szaki kijelentése után, ő is hajlik az üzenet befogadására és elfogadására.

Lehetséges azonban az is, hogy ez a véleménye nem a ténylegesen bekövetkezett attitűdváltozásnak köszönhető, hanem csak az általa észlelt szociális nyomásnak. Nem kívánt vitát nyitni a munkatársával, nem szeretett volna felesleges konfliktushelyzetet előidézni a munkavédelmi oktatás kapcsán. Az ilyen jellegű, látszólagos – jelen esetben egyetértés-kinyilvánítás útján megjelenített – véleményváltozás alávetési folyamat, nem pedig a kommunikációs folyamat meggyőző erejének következménye.

*Az észlelés megváltozása.* Egy kvázi balesetet élt át egy szervezeti egység. Ezt az eseményt szinte valamennyi munkatárs figyelemmel tudta kísérni. Látták. Ezzel a konkrét kvázi balesettel kapcsolatban az egyik vezető a munkavállalók felelősségét hangsúlyozta. Ezt minden résztvevő – a látottak alapján – hajlandó volt elfogadni. Egy másik vezető ugyanarról az eseményről úgy nyilatkozott, hogy ez mintapéldája volt a vezetői feladatok felelőtlen ellátásának. A jelenlevők ezt a magyarázatot is elfogadták a látottakra.

*Az érzelmek változása.* A legtöbben nem tudják pontosan megmondani, hogy mit éreznek, ha azonban valamilyen élmény érzelmi változást idéz elő náluk, akkor tudják, hogy a változás bekövetkezett. Megváltozik a hangulatuk, nevetnek, sírnak, megborzongnak, sajnálkoznak, gyűlölnék, stb.

*A cselekvés megváltozása.* Bizonyos értelemben a viselkedés bármilyen változása a cselekvés, a tettek változása, hiszen az egyén tesz valamit, amit külső szemlélő megfigyelhet, érzékelhet. Meg kell különböztetni azonban a szóban leírt, megvalósítandó viselkedést, az érzelmi reakciókat, és a ténylegesen megvalósított, nyílt, bárki által követhető, megfigyelhető viselkedést.

Valakit rávenni arra, hogy ténylegesen egy adott munkavédelmi képviselőre adja le a titkos szavazatát, sokkal nehezebb dolog, mint arra rávenni az illetőt, hogy jelentse ki, többet nem nyúl olyan pohárhoz, amelyben alkohol van. Vagyis a cselekvés megváltozása az egyén nyílt fizikai viselkedésének olyan módosulása, amely bizonyos kommunikációs folyamat üzenet tartalma folytán következik be.

Ahhoz, hogy kommunikációról beszélhessünk, az adónak megfelelő formába kell önteni gondolatait, majd ezt a nyelvi anyagot oly módon kell kódolnia, hogy a vevő azt megértse és elfogadja. A továbbítani kívánt tartalmak sokféleképpen juttathatóak el a célközönségig. A tartalmilag azonos, de másképpen megjelenített üzenetek nagyon eltérő benyomást kelthetnek abban, aki az üzenetet kapja.

## **6.8. Üzenetek felépítési sémái**

Van néhány üzenet felépítési séma, vonalvezetés, amelyet számos kommunikációs helyzetben sikerrel alkalmaztak már. Ezek a következők:

*A tér.* Ebben az esetben földrajzi meghatározásokat használnak fel az üzenet igazolására, alátámasztására. Ezt a szempontot érvényesítjük például akkor,

amikor a beszédünket vagy írásunkat a téma földrajzi elhelyezkedése szempontjából szervezzük meg. (Pld. Pécssett egy cégnél ezt tapasztaltam, Győrben viszont egy másik cégnél pedig egészen más módszerrel végzik el a kockázatértékelést.).

*Az időrend.* Ekkor az adó úgy építi fel az üzenet tartalmi sorrendjét, hogy az elvezessen a konkrét problémához, és az adó által jónak tartott, javasolt megoldáshoz. Az időrend lényegében azt erősíti a vevőben, hogy ha egy problémának történetisége van, akkor e történetiséget figyelembe véve a vevő alkalmas megoldási sémát vehet használatba.

*A deduktív rend.* Ez egy logikai séma. Ekkor az adó az üzenetében valamilyen általános kijelentés-sorozatból indul ki, majd lépésenként jut el a konkrétumokhoz. Így lehetőség van arra, hogy mindenki által elfogadott értékekből induljon ki az üzenet, és ezen az értékkohezíón alapulva jut el az adó a konkrétan megvalósítandó feladatokhoz, a probléma valós megoldási lehetőségeihez, a vevőktől elvárt tényleges cselekvésekhez. Pld. Az általános, a munkahelyi egészségre és biztonságra vonatkozó alapértékekből elindulva kerül levezetésre az adott munkatárs munkavédelmi feladata.

*Az induktív rend.* Ez a másik tipikus logikai séma. Ennek alkalmazása során az adó azt kívánja elérni, hogy a vevő együtt gondolkodjék vele. Az adó például szóba hoz néhány konkrét eseményt, példát, és pusztán az üzenet végén vonja le következtetéseit (explicit következtetés levonás). Ha azonban az adó a konkrét események, példák ismertetését követően nem von le következtetést, hanem ezt a vevőre bízva, akkor implicit következtetés levonásról beszélhetünk.

*A pszichológiai szervezés.* Ekkor az adó az üzenetében azt a lépéssort követi, amelyet vélhetően a vevő is követne. Ennek lehetséges fő lépései:

- A vevő figyelmének felkeltése.
- A szükséglet azonosítása.
- A szükséglet kielégítés lehetséges módjainak azonosítása.
- A szükséglet kielégítése érdekében megvalósítandó cselekvések azonosítása, meghatározása.

*A problémamegoldás rendje.* Ismert és gyakran használt üzenet-felépítési módszer. Az adó előbb részletesen bemutatja, hogy ő miként látja az adott problémát, majd lépésenként érzékelteti, hogy szerinte milyen módon lehetne azt megoldani.

*Az oksági rend.* Az adó ekkor nem csupán a probléma leírását helyezi el az üzenetében, hanem igyekszik a probléma háttérében megbúvó okokra is rávilágítani. Például egy adott szervezet munkabaleseti helyzetének leírásakor az adó felhasználja az ún. jéghegy modellt, felvillantja a kvázi balesetek és a munkabalesetek közötti oksági összefüggéseket, felrajzolja, hogy amennyiben ezeket az okokat a szervezet nem szünteti meg, nem számolja fel, úgy a munkavédelmi helyzet alapvetően a jövőben nem változik, javulás biztosan nem következik be.

Az üzenet felépítésének megtervezésekor az adónak mérlegelnie kell a sorrend hatásait, illetve az egy-, és a kétoldalú közlemények előnyeit és hátrányait.

*A sorrend szerepe* az üzenet hatásmechanizmusában. A meggyőzés szempontjából a vevő számára nem közömbös, hogy az adó az üzenetében hol helyezi el az igazán fontos, lényeges tartalomelemeket.

*Fokozásos sorrend.* Ekkor az adó úgy jár el, hogy a legfontosabb tartalomelemek az üzenet legvégére kerüljenek.

*Lejtéses sorrend.* Az adó a leglényegesebb tartalomelemekkel kezdi a kommunikációs folyamatot, indítja el az üzenetet.

*Piramidális sorrend.* Az adó ebben a sorrendi elhelyezési formában az üzenet közepére helyezi a lényegyet.

A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy ha egy fontos érv, lényeges tartalmi elem az üzenet közepére kerül elhelyezésre, az a meggyőzés szempontjából kevésbé lesz eredményes, mintha az üzenet elején vagy a végén szerepel. Minden valószínűség szerint a legeredményesebb hatást akkor várhatjuk, ha leglényegesebb tartalmi elem az üzenet legvégén kerül elhelyezésre.

*Egyoldalú vagy kétoldalú közlemények.* Szinte minden olyan témában, amelyben a vevő meggyőzésére törekszünk, fellelhetőek a meggyőzés ellen ható ellenérvek is.

A legtöbb adó saját álláspontját olyan folyamat során alakítja ki, melynek során az adott probléma mindkét oldalával kapcsolatosan tájékozódott, szerzett ismereteket. Az adónak a meggyöző kommunikációs folyamat megkezdése előtt el kell döntenie, hogy megemlíti-e az üzenetében az ellenérveket is (kétoldalú üzenet), avagy kizárólag csak a saját álláspontját erősítő érveléseket veszi használatba (egyoldalú üzenet).



A meggyőzés eredményességével kapcsolatos tapasztalatok alapján:

A kétoldalú üzenetek olyan vevők esetében lesznek hatásosak, akik magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, inkább képesek értékek mentén megfogalmazott saját véleményalkotásra.

Az egyoldalú üzenetek inkább az alacsonyabb iskolai végzettségű vevők esetén járhatnak eredménnyel.

A kétoldalú üzenetek több eredménnyel kecsegtetnek olyan vevők esetén, akik eredetileg, várhatóan nem értenek egyet az adó által megfogalmazásra kerülő tartalmakkal, álláspontokkal.

A kétoldalú üzenetek ezen felül akkor is hatásosabbak lehetnek, ha az adó tisztában van azzal, hogy az ő tartalmi megközelítéseivel ellentétes tartalmú üzenetek is elérhetik, avagy már el is érték a vevőket.

Az egyoldalú üzenetek hatása erősebb, ha a vevők eleve egyetértenek az adó által közvetítendő tartalmakkal.

Egy szervezet munkavédelmi kommunikációjának minőségétől alapvetően függ a szervezet munkavédelmi teljesítménye, hiszen egyértelmű összefüggések találhatóak a munkavédelmi kommunikációs rendszer felépítése, működési jellemzői és a munkavédelem statisztikai adatai között.

A munkavédelmi információáramlásnak egyrészt tökéletesen kell illeszkednie a vállalat munkavédelmi céljaihoz, azaz azok elérését kell szolgálnia. Másrészt a munkavédelmi üzenetek adóinak és vevőinek azonosan kell értelmezniük az üzenetekben foglalt munkavédelmi tartalmakat.

## **6.9 A felülről lefelé irányuló szervezeti kommunikáció**

A bizonyos szervezeteket nagyrészt a felülről lefelé irányuló munkavédelmi kommunikációs folyamat jellemzi. A felülről lefelé irányuló kommunikáció négyféle üzenet tartalmat foglalhat magába. Ezek:

- a munkavédelmi tevékenység elvégzésére irányuló konkrét üzenet tartalom;
- munkavédelem szervezésével, szabályozásával kapcsolatos eljárásokra, folyamatokra vonatkozó üzenet tartalom;

- az adott munkavédelmi tevékenység értelmét, ésszerűségét megvilágító, alátámasztó üzenet elemek;
- visszajelzés a munkatársak felé a munkavédelmi teljesítményükről.

A szervezet vezetőinek kiemelten kellene kezelniük az üzenet tartalmak utóbbi két elemét. Ha ugyanis a munkatárs nemcsak azt tudja, hogy mit, hanem azt is tudja, hogy miért kell megtennie, akkor azt a feladatot többnyire jobban is fogja megoldani, elvégezni. Az adott munkavédelmi feladat valódi jelentőségére, a teljesítés elmaradása esetén pedig a ténylegesen bekövetkező következményekre szükséges a vezetésnek megtervezett időszakonként rámutatnia.

A munkavédelmi kommunikációs folyamat üzenetei:

- vagy a szervezetnél jelenlevő munkavédelmi állapotokat, jelenségeket, folyamatokat, tapasztalásokat, adatokat, tényeket írnak le, azaz azt tartalmazzák, hogy a munkavédelem területén a szervezetnél mi van („mi van”);
- vagy a munkavédelemmel kapcsolatosan következtetéseket, lehetőségeket írnak le, azaz azt tartalmazzák, hogy milyen lehetne a munkavédelem („mi lehet”);
- vagy a vezetés munkavédelmi területre vonatkozó döntéseivel kapcsolatos tartalmakat rögzítenek, amelyek a munkatársak számára kötelező magatartásokat, elvárt viselkedéseket tartalmaznak („mi kell”).

A felülről lefelé irányuló szervezeti kommunikációs folyamat üzenet-tartalmi esetében fontos a mennyiség optimalizálása. A túl kevés információ érdektelenséget, vagy éppenséggel aggodalmat kelthet a munkatársak köreiben. Csekély üzenet tartalom esetén tisztában kell lennünk azzal, hogy ha valamiről a munkatársak nem rendelkeznek információval, akkor „csinálnak információt”, azaz ez az információs deficit gerjeszti a pletykák, szóbeszéd, esetleg intrikák alapjait.

A szervezeten belüli „túl sok” információ esetén viszont a felesleges, érdektelen adatok, hírek tömeges jelenléte bedugaszolja, elzárhatja a kommunikációs csatornát, ezzel megakadályozva, hogy a lényeges, tényleges tartalom-elemekkel teli üzenetek eljussanak a vevőhöz. A vevő ugyanis a túlterhelt rendszert egy idő után egyszerűen kikapcsolja, tekintet nélkül az érkező üzenetek tartalmától. (*Luthans*, 1969, 137. oldal).

A szervezet formális kommunikációs rendszerében felülről lefelé haladó információ nagymérvű torzulásával, veszteségével lehet számolni. Száz amerikai szervezetben végzett vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy a legfelsőbb vezetéstől kiinduló információ 37%-a menet közben elveszik, mire a közvetlenül alattuk lévő vezetőkig elér; az alsó szintű vezetőkhez pedig csupán az információnak mintegy 30%-a érkezik meg, és mire a munkatársak szintjére ér, addigra már csak az eredeti információ tömeg mindössze 20%-a marad meg (*Nichols, 1962*).

Bármilyen aktív is tehát a felülről lefelé irányuló legfelső vezetői információs rendszer, ez önmagában még nem garantálja, hogy a munkatársakhoz pontosan megérkeznek a fontos információk. Arról pedig szinte egyáltalán nem lehet szó, hogy ezek meggyőző erejűek lesznek, a munkatársak ezeket az üzeneteket megértik, magukévá teszik, és értékrendszerükben elhelyezik, mint követendő prioritásokat.

A felülről lefelé irányuló kommunikáció tipikus eszközei lehetnek a:

- munkatársak számára rendezett gyűlések;
- bizottságok;
- vállalati kiadványok, újságok, hírlevelek;
- faliújságok, hirdetőtáblák;
- hangszórók;
- számítógépes hálózat (intranet).

### ***6.9.1 Kommunikáció a munkatársakkal***

Egy adott szervezeten belül a munkatársakkal folytatandó eredményes, hatásos kommunikáció a munkavédelmi teljesítmény szempontjából rendkívüli fontossággal bír.

A vezetőknek azonban a hatásos kommunikációs folyamatok megtervezése, megvalósítása során néhány nem elhanyagolható nehézséggel kell szembenéznük.

*A munkatársakkal kapcsolatban érzett bizalomhiány.* A vezetők sokszor azt vélelmezik, hogy bizonyos információk nem tartoznak a munkatársakra, másokat pedig nem oszthatnak meg velük – mert esetleg illetéktelen külső felek tudomására hozhatják azokat.

*A munkatársakat a vezetők nem ismerik.* A vezetők nem fordítanak elegendő gondot a szervezetet működtető munkatársakra, ezért nem ismerik a munkatársak mozgatórugóit. Emiatt rosszul határozzák meg azokat a tartalomelemeket, amelyekről azt hiszik, hogy foglalkoztatják a munkatársakat.

*A vezetői privilégiumok féltése a munkatársaktól.* Egyes vezetők azt vélelmezhetik, hogy bizonyos továbbított információk alapján a munkatársak esetleg megkérdőjelezhetik a vezetés teljesítményének a minőségét, tartalmát, eredményességét. Esetleg a kialakított információs áramlási rendszer önhitté vagy bizalmaskodóvá teszi a munkatársakat, esetleg még bizonyos döntési folyamatba való beleszólási jogot is vindikálhatnak később maguknak.

### **6.9.2 A vízszintes irányultságú kommunikáció**

A munkavédelem területén is kiemelt jelentőséggel bírnak a szervezetek életében a vízszintes irányú kommunikációs folyamatok, a hierarchia azonos szintjén elhelyezkedő szervezetek, munkatársak közötti kommunikáció. Minél nagyobb, komplexebb, összetettebb egy szervezet – főleg a lényeges szervezeti változások időszakában –, annál inkább felértékelődik a jelentősége, szükségessé válik a vízszintes kommunikációs rendszer kiépítése és hatáson működtetése a szervezet munkavédelmi céljainak elérését szolgáló aktivitások koordinálására, összehangolására, az erőforrások szinergiájának biztosítására. A vízszintes irányú kommunikáció megfelelő működése megadhatja a munkatársaknak a számukra szükséges, szakmai, közösségi támogatást. A munkatársak szívesebben és nyíltabban fordulnak segítségért, tanácsért, megerősítésért a velük azonos hierarchiai szinten álló szakemberekhez, kollegákhoz, mint a hierarchiában felettük álló vezetőkhez, vagy esetleg az alattuk levő szinten elhelyezkedő beosztottjaikhoz.

A vízszintes irányú kommunikáció segítheti a szervezeti célok elérését, szakmai támogatásával, a folyamatok összerendezésével, azonban képes a célok elérésének blokkolására, a célokhoz vezető utak eltorlaszolására, a feladatok teljesítésének megnehezítésére is. (Bergman-Zapf, 1968,217-220. oldal).

### 6.9.3 Az alulról felfelé irányuló kommunikáció

Egy szervezet munkavédelmi teljesítményének fokozásához elengedhetetlenül fontos a *munkatársaktól jövő információ*. Gondoljunk csak például a kvázi balesetekre, amelyekről információkat a vezetés többnyire kizárólag csak a munkatársaktól szerezhet. Azoktól a kollégáktól, akik az adott esemény részesei voltak, akik az esemény színhelyén tartózkodtak. Információk – kommunikáció – hiányában nem lehet szó a kvázi balesetek okainak megtalálásáról, az okok felszámolásáról.

Az alulról felfelé irányuló kommunikációs folyamat során fel kell készülnie a vezetésnek arra, hogy az üzenetek tartalma esetleg némileg torzulást szenved el. Ennek alapvető okai a szervezeti kultúrában rejlő sajátosságokból fakadnak, és természetesen a szervezeti egységenként különböző mértékű munkatársi félelem, tartózkodás, a jutalom reménye miatti eufémizmus, stb. alakjaiban töltenek testet.

Az értelmes, eredményes, hasznos felfelé irányuló kommunikációs folyamat ott lesz a mindennapi működés integráns része, ahol a vezetés képes felszabadult szervezeti légkört teremteni, melyben a munkatársak hasznosíthatják alkotó energiáikat, kreativitásukat, kezdeményező készségüket. Ez magától nem alakul ki.

Az alulról felfelé irányuló kommunikációs folyamat üzenetei – tartalom szerint – bizonyos csoportokba oszthatóak.

*Munkavédelmi, technikai jellegű információk.* A munkavédelmi rendszer működése, a kockázatok kezelésének megfelelősége, a szervezet munkavédelmi ellenőrzése szempontjából alapvető, meghatározó fontossággal bírnak, hiszen pontosan azoktól a munkatársaktól érkeznek, akiket ez a rendszer meg akar óvni a munkahelyi kockázatoktól. Az üzenet tartalmak másik fő csoportjába a munkavédelemmel kapcsolatos személyi jellegű információk tartoznak. Ezek alapvetően a munkavédelemmel kapcsolatos viselkedésekre, magatartásokra, cselekvésekre vonatkoznak. (Melyik munkatárs hogyan járt el, mit csinált helytelenül, kellene az adó véleménye szerint miként – eltérően a jelenlegitől – kell végezni a karbantartást egy adott berendezésen, stb.)

Az alulról felfelé irányuló munkavédelmi kommunikáció üzenetei lehetnek:

- **Javaslatok.** Ekkor a szervezet munkatársai üzeneteikben a munkavédelmi teljesítmény fokozása, a munkavédelmi helyzet javítása érdekében fogalmaznak meg általuk eredménnyel járónak gondolt megoldásokat (most így van, de szerintem úgy kéne). Fontos, hogy a vezetés időről időre kérje fel a munkatársakat elképzeléseik közlésére. Ez a kommunikációs folyamat azonban csak akkor lesz fenntartható, ha a vezetés komolyan veszi a munkatársi meglátásokat, és érdemben reagál ezekre, korrekt szakmai elemzések alapján dönt a javaslatok sorsáról, megköszöni – esetleg jutalmazza is – a munkatársaknak azokat. Ezzel erősítik a kollégákban azt az érzést, hogy szükség van erre a tevékenységre, van értelme javaslatokat megfogalmazni. Így a szervezet folyamatos fejlesztésének aktív részesévé válhatnak, növelve a szervezet iránti lojalitásukat. Amennyiben azonban az érdemi felső vezetői reakciók elmaradnak, a szervezet tagjai egy idő után a vezetés kifejezett kérésére sem fognak javaslattételi aktivitást mutatni, mondván, hogy „feleslegesen minek törjem magam?”.
- **Felmérések, vizsgálatok.** A szervezet vezetésének fontos tudni, hogy a munkatársak miként vélekednek a szervezet munkavédelmi tevékenységéről, saját egészségükről és biztonságukról, mennyire elégedettek a munkavégzés feltételeivel, miként vélekednek az irányítás hatásosságáról, stb. A munkavédelmi teljesítményt alapvetően meghatározó kockázatértékelés integráns, hangsúlyos eleme a pszichoszociális kockázatértékelés, amelyet a munkatársak bevonása nélkül nem lehet végezni. Az interjúk, kérdőívek, stb. révén az információkhoz a vezetés hozzájuthat, és pontos képet kaphat arról, hogy a munkahelyi közvélemény hogyan is látja a szervezet állapotát, a vezetés munkáját. A felmérések akkor érhetik el a kívánt – a folyamatos fejlesztési irányok kijelölését is segítő – eredményt, ha a vezetés ténylegesen is képes tükörbe nézni. Léteznek olyan szervezetek, ahol a vezetés csak akkor fogadja el a felmérések, vizsgálatok, kutatások eredményeit, ha az kedvező rá nézve. Ellenkező esetben nem veszi figyelembe, esetleg mindenféle retorziókat is alkalmaz a kedvezőtlen képet festő munkatársakkal szemben. Az ilyen vezetői magatartás esetén a felmérések folyamatos rendszerben tartása lehetetlen, illetve értelmetlen. A kollégák vagy nem fognak részt venni benne, vagy ha bekapcsolódnak – pld. kitöltik a kérdőívet –, nem lesznek őszinték. Ha tudják, hogy a vezetés mit szeretne látni, akkor minden felmérés a vezetés által elvárt képet fogja tükrözni a tényleges va-

lóság helyett. Ezzel a szervezet dinamikus fejlődése helyett egy statikus állapot fenntartásában erősíti meg a felmérések, vizsgálatok rendszere a vezetést.

- Záró interjú. Sok értékes információt nyerhet a vezetés a szervezetet elhagyó munkatárssal folytatott beszélgetés során. Sok esetben a vezetés csak a távozó munkatárstól értesülhet a szépítések nélküli véleményekről, tapasztalatokról. Természetesen szükséges felkészülni arra, hogy esetleg a távozó kolléga indulatokkal teli, torzított véleményt fogalmaz meg, de így is jól használható fejlesztési lehetőségekre irányíthatja rá a vezetés figyelmét. Nem hagyható figyelmen kívül az a hozadék sem, hogy ebben az esetben nem a vállalaton kívül vezeti le felgyülemlett indulatait, így kevésbé valószínű, hogy a szervezet jó hírnevét fogja majd csorbítani későbbi kommunikációjában.

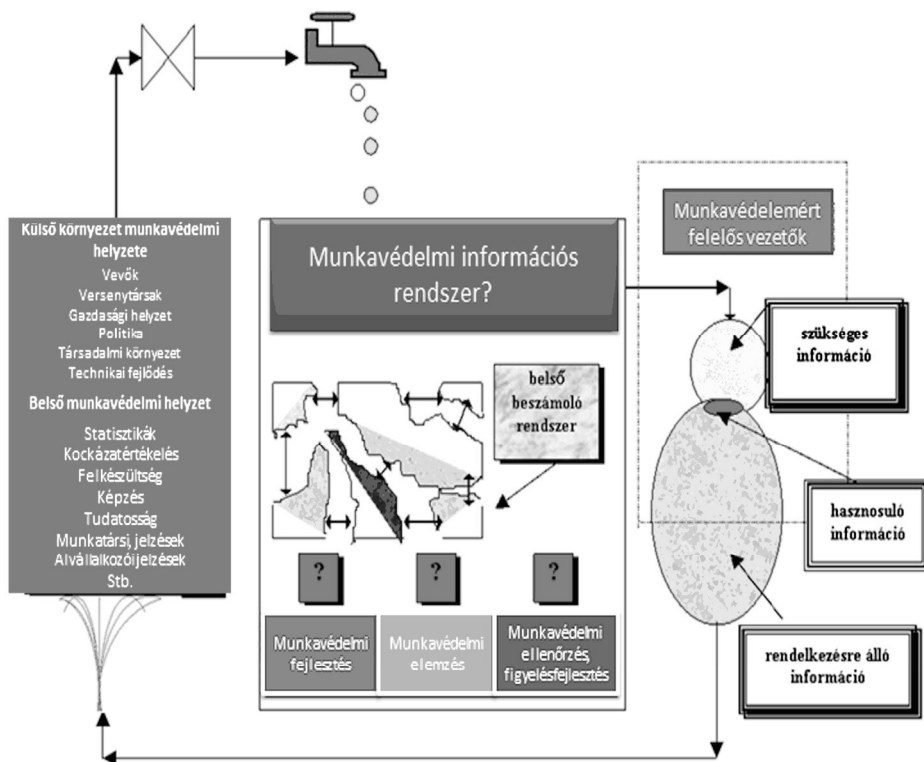
A munkavédelmi vezetői kommunikációs rendszer kiépítése nem pusztán a baleseti statisztikák számait kell, hogy közvetítse. A vezetés számára, hogy ténylegesen tudja irányítani, fejleszteni a munkavédelmi teljesítményt, ezen kívül még számos üzenettartalom rendelkezésre állása szükséges, hogy az alábbi kérdésekre egyértelmű válaszokat tudjon adni:

- Mennyire alkalmas a meglévő munkavédelmi rendszer az adott szervezet (tevékenység, méret, terület, stb.) elvárt munkavédelmi teljesítményének biztosítására?
- Mennyire felel meg a munkavédelmi rendszer jogszabályi, szabvány és egyéb követelményeknek?
- Mennyiben éri el a szervezet munkavédelmi tevékenysége a meghatározott célokat?
- Milyen tartalmú és mennyiségű jelentés készül a tényleges, vagy gyakorlati, szimulációs célú vészhelyzeti szituációkról?
- Mit mutatnak a munkavállaló körében végzett, munkavédelemmel kapcsolatos megelégedettségi vizsgálatok?
- Mit mutatnak az események (baleset, sérülés, foglalkozási megbetegedés, fokozott expozíció, kvázi-balesetek, munkavédelmi nemmegfelelések, stb.) statisztikái?
- Milyen eredménnyel jártak a hatósági ellenőrzések?
- Mit tartalmaznak a figyelemmel kísérés és a munkavédelmi tevékenységre vonatkozó mérések adatai, feljegyzései?
- Milyen színvonalú, és mennyiben felel meg a munkavédelmi elvárásoknak az alvállalkozók, beszállítók munkavédelmi teljesítménye?

- Milyen információk állnak rendelkezésre a jogszabályok, egyéb követelmények, nemzetközi trendek vonatkozásában? Milyen irányba mutatnak ezek?
- A szervezeti hierarchia különböző szintjén elhelyezkedő vezetők milyen tartalmú jelentéseket fogalmaznak meg a munkavédelem helyi eredményességével kapcsolatban?
- Milyen képet mutatnak a folyamatos veszélyazonosítás, a kockázatértékelés és a kockázat kézben tartásának állapotáról, hatásosságáról szóló jelentések?
- Milyen mértékben sikerült a munkakörökre meghatározott munkavédelmi felkészültségi szint és az egyéni, tényleges állapot különbségeinek csökkentése, megszüntetése a képzési programok során?
- Milyen mértékben használhatóak, milyen mértékben eredményesek a veszélyazonosításra, a kockázatértékelésre és a kockázat kézben tartására a szervezetnél alkalmazott eljárások?
- Milyen a szervezet kockázatainak szintje?
- Mennyi kezelt, és mennyi kezelésre váró – azaz a szervezet számára elfogadhatatlan mértékű – kockázat létezik?
- Mennyiben kielégítő a munkavédelmi rendszer üzemeltetésére rendelkezésre álló erőforrások mértéke és minősége (pénzügyi, személyi, tárgyi, stb.)?
- Mennyiben kielégítő a vészhelyzetekre való felkészültség állapota?

Ezekre a kérdésekre csak akkor tud az adott szervezet vezetése megnyugtató válaszokat adni, ha a munkavédelem információs rendszere nem töredezett, nem hiányos.





18. ábra. Töredezett, hiányos szervezeti munkavédelmi információs rendszer

Tapasztható, hogy amikor egy vállalkozó munkabiztonsági, munkaegészségügyi szakemberrel egy adott szervezet vezetése megállapodik, szerződést köt, a vezető így nyilatkozik meg: „Jó, akkor megállapodtunk. Önök rendezik az ügyeket, én ezzel többet nem kívánok foglalkozni!”

Pedig a munkavédelmi tevékenység éppen akkor lesz alkalmas az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkavégzés személyi és tárgyi feltételeinek biztosítására, ha a vezetés folyamatosan foglalkozik vele.

Ha megnézzük a biztonságra ható tényezők egy lehetséges csoportosítását, akkor azt rögzíthetjük, hogy a munkavédelmi tevékenységet ki kell mozdítani a szakfeladat sztereotípiájából.

A szervezet munkavédelmi céljainak elérése érdekében át kell gondolnia a munkavédelemmel összefüggő valamennyi, a munkavédelmi teljesítményre bármilyen módon hatással bíró tényezőt, még akkor is, ha esetleg az előzőekben nem találta a vezetés köztük kapcsolatot.

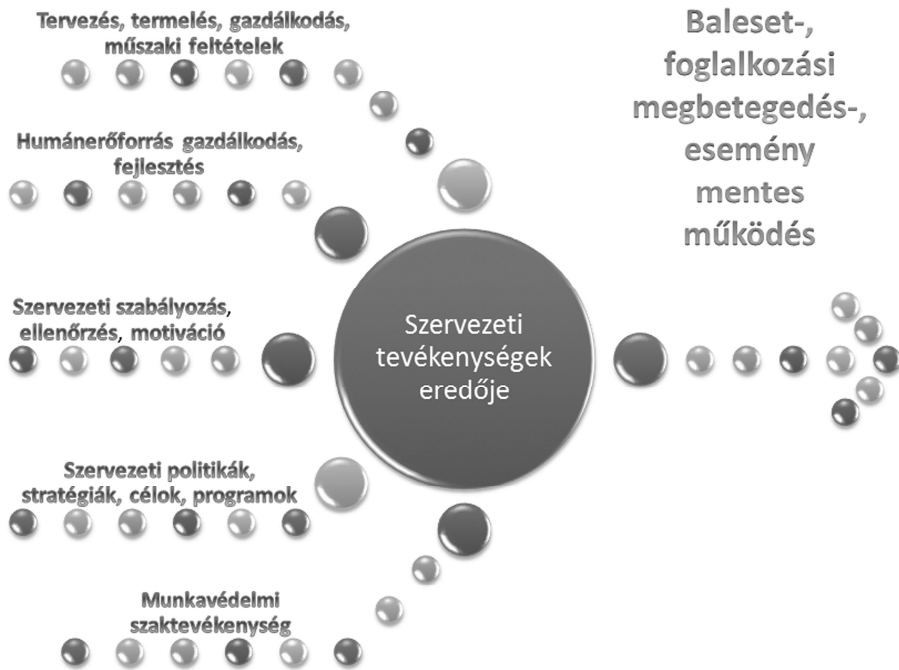


19. ábra. Az egészségre és biztonságra ható tényezők egyféle lehetséges csoportosítása

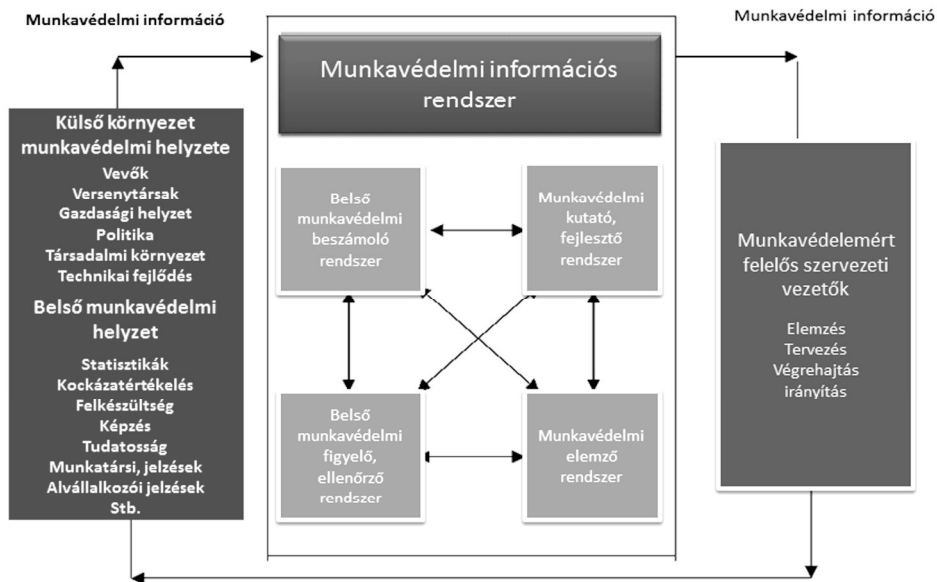
Például a humán erőforrás gazdálkodás tartalma, célrendszere és a munkavédelem között található-e összefüggés? Avagy teljességgel közömbös, hogy milyen felkészültségű munkatársakat alkalmaznak, hogy milyen a bér- vagy az ösztönző rendszer? A szervezet munkahelyi egészséget és biztonságot meghatározó tényezőire nincs hatással a kölcsönzött munkaerők megjelenése a tevékenységi láncban?

Baleset-, foglalkozási megbetegedés-, eseménymentes működés az adott szervezet valamennyi tevékenységének az eredményeként jöhet csak létre. Azaz a munkavédelem alapvetően nem reszort feladat, hanem az adott szervezet vezetését a munkavédelmi törekvéseiben támogató szaktevékenység.

A munkavédelmi információs rendszer megtervezése, kiépítése, működtetése, a kapott üzenetek tartalmának hasznosítása nélkül ez a munkatársak egészségét és biztonságát garantáló, tevékenységi eredő nem érhető el.



20. ábra. Az eseménymentes működés, mint a szervezet valamennyi tevékenységének az eredője



21. ábra. Egy lehetséges, hatásos munkavédelmi információs rendszer struktúrája

# 7. TÁRGYALÁSTECHNIKAI ALAPOK

## A MUNKAVÉDELEMBEN

„Az ... életben nem azt kapjuk, amit megérdemlünk, hanem amit tárgyalással el tudunk érni.”

(Chester Karras\*)

A munkavédelmi értékek képviselője, a folyamatok fejlesztése érdekében többekkel, többször szükséges az adott szakembereknek tárgyalniuk, megbeszéléseket folytatniuk.

A munkavédelem eredményességében érintett számos szereplő – vezetők, közvetlen munkairányítók, munkavállalók, munkavédelmi képviselők, munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi szakemberek, munkahigiénikusok, munkavédelmi hatóság, alvállalkozók képviselői, beszállítók, stb. – lehet tárgyaló partnerünk.

### 7.1 A tárgyalás fogalma

„A tárgyalás olyan *kommunikációs folyamat*, amelyben

- információt,
- időt
- és emberi energiát használunk fel annak érdekében, hogy
  - másokkal együttműködve,
  - érdekeket egyeztetve (vagy másokat elnyomva, érdekeinket egy oldalúan érvényesítve)

megkapjuk, amit akarunk (amire igényünk van)<sup>†</sup>.

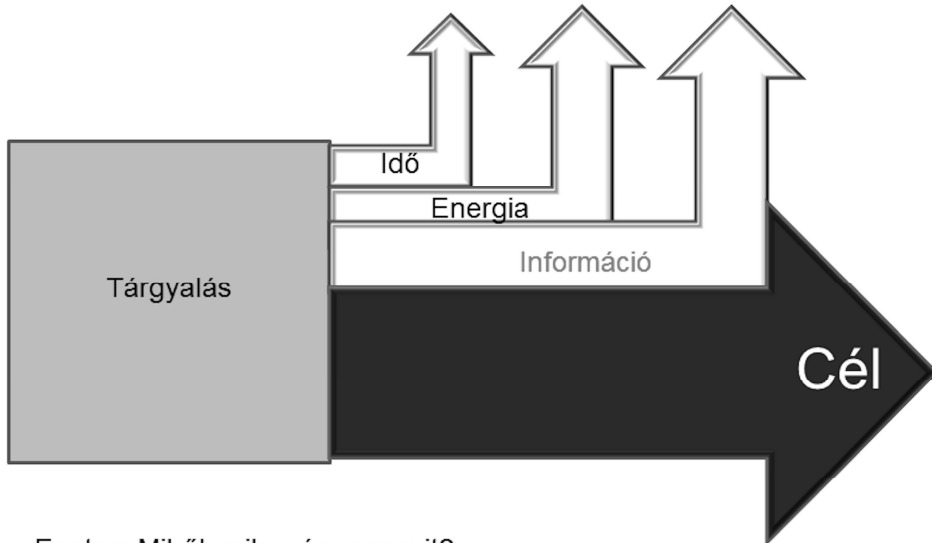
A tárgyalási folyamatban felhasználjuk az előzőekben összegyűjtött, munkavédelemmel összefüggő adatokat, tényeket, információkat. Hogy ezek birtokába kerülhessünk, időt és emberi energiát kellett igénybe vennünk. Sok olyan jellegű információ van, amely beszerzése bizony nem is egyszerű feladat. (Gondoljunk például a munkatársak munkavédelmi felkészültségi szint-

---

\* C. L. Karrass a tárgyalás kiemelkedő szakértője, a napjainkban a világ legnagyobb tárgyalás-oktatási cégének, a Karrassnak az elnöke.

<sup>†</sup> Dr. Vincze László: Életpálya tervezés, tárgyalástechnika

jével kapcsolatos, tényszerű adatállomány generálására, vagy a kvázi-balesetek okainak meghatározására.)



Fontos: Miből, mikor és mennyit?

22. ábra. A tárgyalás folyamata, energifolyama

Ezeket, a sokszor komoly erőforrás-felhasználással begyűjtött információkat a tárgyalás során felhasználjuk. A tárgyaláson az időt, az emberi energiáinkat – fizikai, szellemi – elhasználjuk, azaz azokat idővel – vagy a tárgyalás időtartamától függően időszakonként – pótolnunk kell. A tárgyalás sikeressége érdekében mozgósítanunk kell az elraktározott, felhalmozott tudásunkat, illetve az előző időszakokban már – sokszor igen kitartó és fáradtságos munkával – megszerzett szakmai presztízsünket, hitelességünket, megbízhatóságunkat. Ezek megőrzése lényeges eleme a munkavédelmi kommunikációnak, hiszen a tárgyaló partnereink általában nem változnak egy adott időtávon belül, a munkavédelem ügyét érintően visszatérően ugyanazokkal a partnerekkel fogunk asztalhoz ülni. A megbízhatóság, a hitelesség, a munkavédelmi szakmai presztízs megszerzésébe befektetett energiánkat hosszú távon, magas megtérülési rátával tudjuk kamatoztatni megfelelő tárgyalási technikák, tárgyalási magatartás esetén.

A tárgyalásra való felkészülés során tehát nem árt előzetes energia-mérleget készíteni. Mennyi energia ráfordítással milyen eredmény érhető el? Ha az elvárt eredmény (más területről hozott példával: egy termék megvásárlása

során a tárgyalással elérhető engedmény) sokkal kisebb, mint az eredmény eléréshez felhasználandó energia, akkor ne feltétlenül kezdeményezzünk tárgyalást. (Néhány éve megtörtént eset: Sz. úr levelet kapott az adóhatóságtól, hogy 20 Ft. adótartozása van. Sz. úr írt egy válaszlevelet, melyben közölte, hogy az ő számításai szerint nincs adótartozása. Postafordultával ismét hivatalos levelet kapott, amelyben az adóhatóság ismételten felhívta Sz. urat, hogy a fennálló 20 Ft adótartozását fizesse meg. Sz. úr ezt levélben ismételten elutasította. Ezt követően az adóhatóság a megyeszékhelyre rendelte be Sz. urat a helyzet tisztázása végett. Sz. úr elautózott a megyeszékhelyre, ahol végül is sikerült lezárni az ügyet. Az ügyet, amelynél kerek 20 Ft volt a tét...)

## 7.2 A siker alapfeltételei

A sikeres tárgyalásnak is vannak szükséges, de nem elégséges feltételei. Ezek teljesülésének hiányában egészen bizonyosan nem számíthatunk sikere, meglétük azonban nem garantálja automatikusan a tárgyalás sikerét.

A tárgyalás eredményességét alapvetően befolyásolja, hogy *mennyire ismerem önmagamat*. Azaz mennyire vagyok tisztában a képességeimmel, készségeimmel? Egyáltalán tudom-e pontosan, hogy mit akarok? (Megjegyzés: Deming egy helyütt így határozta meg a minőség fogalmát: „Minőségről akkor beszélhetünk, ha pontosan azt kapjuk, amit vártunk!“. Tehát mit is várok? Egy alkalommal vezetői interjúk során szembesültem azzal, hogy szinte minden vezető elégedetlen a szervezet munkavédelmi teljesítményével. Ekkor azt a kérdést tettem fel nekik, hogy ha egy jó tündér egy csettintésre olyan munkavédelmet varázsolna a szervezet működésébe, amellyel ők teljes mértékben meg lennének elégedve, akkor ezt a munkavédelmet mi jellemezné? Érdemi válaszokat nem kaptam.)

Egy munkavédelmi szempontból fontosnak tartott ügyben lényeges, *hogy mit akarok elérni* az első számú vezetőnél. Pusztán a figyelmét kívánom felhívni a problémára – aztán azt csinál vele, amit akar, hiszen én szóltam? Vagy esetleg a probléma megoldására alkalmas javaslatokat is megfogalmazok a probléma felvetése mellett? Vagy esetleg az Ő közreműködésével, aktív szerepvállalásával meg akarom oldani a munkavállalók egészségét és biztonságát veszélyeztető problémát? A felkészülés megtervezése, a végső siker szempontjából ezekre a kérdésekre adandó válaszok tartalma egyáltalán nem lesz közömbös. Ha tudom, hogy mit akarok, akkor azt is pontosan tudom,

hogy miről nem szeretnék tárgyalni. Ezért lehet lényeges, hogy a számomra kiemelt jelentőségű ügyekben én kezdeményezzem a tárgyalást, én állítsam össze a napirendet, és rögzítsem a számomra kedvező eredményekkel kecsesített tárgyalási sorrendet. A napirend sokak által fel nem ismert lehetőség a sikerhez vezető úton.

A másik fontos siker-tényező *az idő*. Elengedhetetlen, hogy a felkészülésre álljon rendelkezésre elegendő idő. (Megtörtént eset. Egy munkabiztonsági szakember az általa éppen megismert, elsősre is már fontosnak tűnő ügyet szeretett volna a későbbiekben elrendezni a munkahelyi vezetővel. Elhatározta, hogy alkalomadtán kér majd egy időpontot az illetőtől. Az elhatározás órájában összefutottak az ebédlőben, ahol a munkabiztonsági szakember megemlítette, hogy szeretne a főnökkel egy adott ügyben tárgyalni. A főnök ránézett az órájára, és azt mondta, hogy ebéd után van tíz perce, akkor várja a kollégát. A kolléga ahelyett, hogy azt mondta volna, hogy „Ó, ez nagyszerű lenne, de sajnos nekem most nem alkalmas!”, felkészületlenül belement ebbe a váratlan időpontban történő, tényleges felkészülés nélküli tárgyalási szituációba, amely során nemcsak az adott ügyet nem tudta elrendezni, hanem a hiányos információi, sejtéseken és vélekedéseken alapuló feltételezése miatt komoly csorba esett a szakmai presztizsén, megbízhatóságán és hitelességén.)

Az idővel való gazdálkodás, tervezés a tárgyalás szempontjából akár döntő jelentőségű is lehet.

Szempontok:

- Időkényszerbe szorítani a partnert, ezzel kapkodásra, meggondolatlanságra kényszeríteni őt. A folyamatos sürgetéssel leginkább a nagyobb hatalommal, befolyással bíró tárgyaló fél élhet. Nem feltétlenül kapcsolódik beosztáshoz, hiszen itt számba kell venni az eszközök és lehetőségek kérdéskörét is. (Egy munkavédelmi képviselő, aki beosztott munkavállalóként dolgozik a cégnél, munkavédelmi problémák megoldása érdekében túl sok hatáskörrel nem rendelkezik. A konkrét helyzetben utolsó érvként bejelentheti, hogy amennyiben a problémát a vezetés nem kívánja orvosolni, úgy kénytelen lesz a munkavédelmi hatósághoz fordulni. Ezt természetesen nem névtelenül, és nem a munkáltató háta mögött, hanem előre bejelentett módon teszi meg. A bejelentés eredménye lehet a tárgyalás felgyorsulása, az eredmény mihamarabbi megszületése is.)

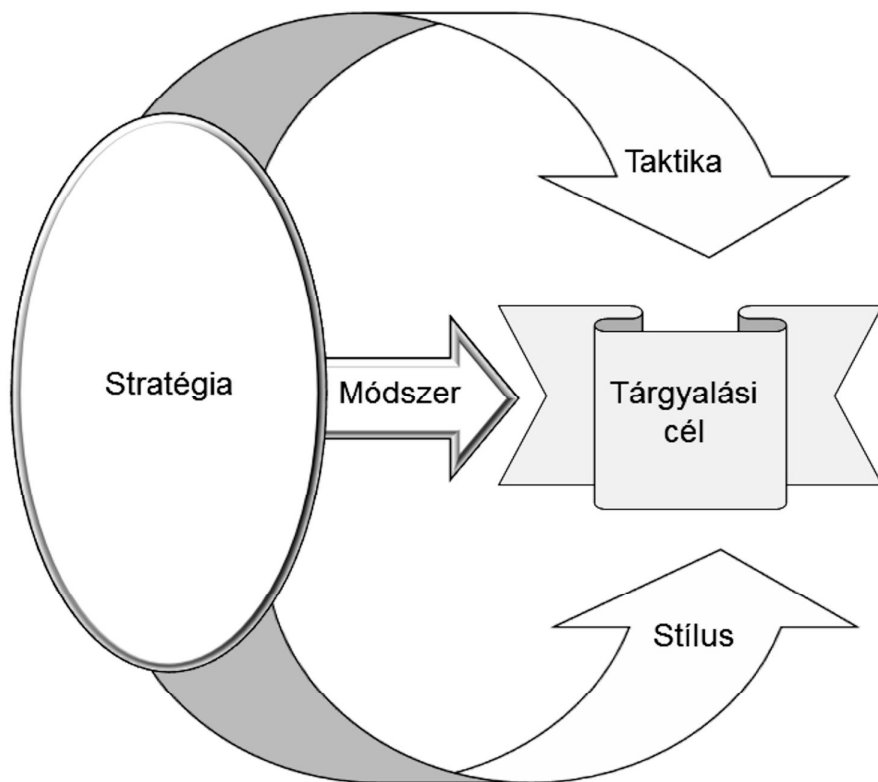
- Amennyiben az egyik tárgyaló fél, nagyobb hatalmával visszaélve, sürgetni kezdi a másik felet, akkor az úgy jár el helyesen, ha ezt a sürgetést megfelelő eszközökkel visszaveri, visszautasítja, a kényszerrel negligálja. (Pld. „Ez a javaslat olyan nagyszerű, hogy a döntés előtt feltétlen tájékoztatni akarom a munkatársaimat. Ők is érzékeljék minél előbb az Ön által megfogalmazott döntés súlyát. Mennyire nagy horderejű változásokat, fejlesztéseket fog eredményezni a szervezet munkavédelmében! Tájékoztatom őket, majd jelentkezem.”) Természetesen megfelelő tapasztalat nélkül ennek is lehetnek veszélyei, esetleg konfliktust is gerjeszthet a tárgyaló felek között. Mégis jobb megoldás azonban, mint ha átgondolás és meggyőződés nélkül bizonytalan dolgokra bólintunk. (Sokszor tapasztalható: munkabaleseti jegyzőkönyvvel keresik meg a munkavédelmi képviselőt, azzal, hogy haladéktalanul írja alá. Ha ezt nem teszi meg, akkor nem sikerül határidőre megküldeni a jegyzőkönyvet a hatóság számára. Ilyen esetben sem szabad olvasatlanul a kivizsgálási jegyzőkönyvet aláírni. Ha pedig tényleg kicsúszik a munkáltató a határidőből, akkor majd legközelebb talán nemcsak a jegyzőkönyv aláírásakor sürgetik a megválasztott képviselő kollégát, hanem esetleg már a kivizsgálási folyamatba is bevonják a munkavédelmi képviselőt.)
- A tárgyalás sikere érdekében tudnunk kell, hogy mit is értünk a sikerrel? Milyen mértékű erőforrásokat kívánunk mozgósítani a siker érdekében? Nem lényegtelen az erre a kérdésre általunk adott válasz. Tapasztalati tény, hogy aki bármit hajlandó megadni valamiért, akkor ezt a bármit nagy valószínűséggel meg is fogja fizettetni! Ezért a tervezési fázisban döntésre kell jutnunk önmagunkkal, hogy meddig vagyunk hajlandóak elmenni az erőforrás felhasználásban, és mikor mondjuk azt, hogy eddig, és ne tovább. Ezt a határvonalat célszerű, ha önmagunk számára előzetesen meghatározzuk, hogy amennyiben a tárgyalási folyamat során rákényszerülnénk ennek a határvonalnak az átlépésére, akkor megálljt parancsolhassunk magunknak.

### 7.3. Tárgyalási stratégia, taktika, módszer, stílus

Az egyik rövid megfogalmazás szerint a stratégia a hadvezetés tudománya; a *küzdelem gondosan megtervezett menete*. Bővebben meghatározva: a stratégia a cselekvések egy hosszabb távú terve egy bizonyos cél elérése érdekében, ami gyakran az úgymond győzelem, vagy a probléma megoldás. Meg-



különböztetjük a taktikától és az azonnali akcióktól, mivel a stratégia a cselekvések és azok végrehajtásához szükséges erőforrások biztosítását időben kiterjedten gondolkodva tervezi meg.



23. ábra. Stratégia, taktika, módszer, stílus, cél összefüggései a tárgyalási folyamatban

Tehát a stratégia arra a kérdésre igyekszik választ adni, hogy „mi legyen?“, míg a taktika – a taktika a meglévő erők legjobb felhasználásának tudománya – alapkérdése a „mi van?“.

A stratégia arra irányul, hogy megtervezze, megmutassa, miként, hogyan kerülhetünk majd az általunk kívánt helyzetbe. A taktika pedig arra, hogy az éppen fennálló helyzetből – amely váratlanul is előállhat, amibe éppen belekerültünk – mi saját magunk számára hogyan hozzuk ki a legtöbbet, a legjobbat. Ekkor az azonnali cselekvésnek jön el az ideje.

A stratégia megszabja, hogy az általunk kívánt helyzet eléréséhez mely erőforrásoknak, milyen mennyiségben és mikor kell rendelkezésre állniuk. A taktika pedig „abból főz, ami éppen van”, azaz az adott pillanatban rendelkezésre álló erőforrásokat igyekeznek a legjobban, leghatásosabban felhasználni.

A tárgyalás fundamentuma a stratégia, amiből a másik három elem logikusan fejlődik ki. A jó tárgyalóra alapvetően az jellemző, hogy a stratégiát szolgáló a taktika, a módszer, a stílus egymással összhangban – szinergiában – összpontosul az adott célra, így felerősítik egymás hatását.

**A taktika.** Esetünkben azt jelenti, hogy

- alaposan felkészülünk az adott tárgyalásra;
- az elérendő cél figyelembevételével megtervezzük, megválasztjuk, és gyakorlott módon üzemeltetjük a tárgyalási módszert;
- a tárgyalási célunk elérése érdekében tudatosan és pontosan alkalmazuk a szükséges taktikai elemeket.

A felkészülés a szükséges információk körének meghatározását, az információk begyűjtését, azok rendszerezését és elemzését foglalja magában. Lehetőségek szerint valószínűség-számításokat végzünk, becslést adunk azzal kapcsolatban, hogy mind a mi részünkről, mind a partner esetében milyen maximális és minimális tárgyalási célok jöhetnek szóba, és hogyan alakulhat a tárgyalásos megegyezés legjobb alternatívája.

**Az alkalmazandó módszer.** A megfogalmazott stratégiánkat leginkább szolgáló tudó módszer legyen a birtokunkban – ebben legyünk jártasak, legyünk teljesen tisztában az erősségeivel, gyengeségeivel. A lehetőségek szerint gondoskodjunk egy „B” tervről is, hogy csatasorba állíthassuk, ha az elsődleges módszerünk mégsem hozza a tőle elvárt eredményeket.

A körülményeknek megfelelően alkalmazható taktikai elemek.

- Fontos, hogy ki teszi az első javaslatot. Lényeges kérdéseknél nem mindegy, hogy ki teszi meg a nyitó lépést a javaslat megtételével. Lehetőleg arra törekedjünk, hogy ne mi játsszuk ki először a lapjainkat.
- Jól megfogalmazott kérdések nagyon hasznosak lehetnek. Sokkal jobbak, mint a nyílt ellenállás, a sarkos ellenvélemény hangoztatása, vagy kifogások emelése. Egyrészt bővebb információkhoz jutunk a partnerünk nézeteivel, szándékaival kapcsolatban, másrészt pedig nagyon értékes időt nyerhetünk, szükség esetén lélegzethez juthatunk. Példák:

Ön szerint megfelelő a munkavédelmi oktatások színvonala? Ön szerint megengedhető, hogy tartósan megszegjük a vonatkozó jogszabályokat? Nem állítjuk tehát, hogy rossz a színvonal, vagy felelőtlen a vezetés, mert nem tartja be a vonatkozó jogszabályokat. Röviden: merjünk kérdezni!

- Engedmények. Minden számunkra felajánlott engedménynél jusson eszünkbe, hogy engedmény ingyen nem képzelhető el. Ezért engedmények esetén mindig éljünk a gyanúperrel, hogy valahol, valamikor ezt az engedményt megpróbálják majd többszörösen megfizettetni velünk.
- Ultimátum. Ezzel lehetőleg soha se kezdjünk. A tárgyalás második felében, de leginkább a tárgyalás végén érdemes bevetni. Ekkor már igen sok energiát fektetett be a partnerünk a tárgyalás sikere érdekében, már van veszteni valója (pld. a munkavédelmi felügyelethez való fordulás lehetőségének lebegtetése, mint végső eszköz).
- Az ultimátum „átkeretezése”. A jó irányba forduló tárgyalás esetén célszerű a kemény ultimátumot egy kicsit felpuhítani, átkeretezni. Ez a partnerrel megvalósítandó, későbbi problémamentes együttműködés érdekében szükséges. (Példa: „Számomra a legfontosabb a cég jó hírnevének fenntartása, növelése. Én csak, mint legvégső lehetőséget említettem a hatóságot, nekem eszembe sem jutna a saját munkaadómat feljelenteni”.)
- Hallgatás. Ez látszólag egyszerűnek tűnő feladat. Pedig a gyakorlatban nem az a legnehezebb, hogy megtanuljunk jól beszélni, hanem azt, megtanuljunk a megfelelő időben hallgatni. Ez néha nagyon nehéz, amikor egyre növekvő feszültséget, fokozódó késztetést érzünk, hogy megszólaljunk. A tapasztalat azt mutatja, hogy rendkívül ritkán kerül egy tárgyalás folyamán valaki bajba azért, mert hallgat. A „ne szólj szám, nem fáj fejem” bölcsessége bizony jó, ha eszünkbe jut kényes tárgyalási szituációban.

A tárgyalási stratégia megválasztásánál arra is gondolnunk kell, hogy a stratégia lényegében tükröz rólunk, mely kérésselhetetlenül megmutatja, hogyan vélekedünk a világról, a partnerről, magáról a tárgyalás témájáról.

A tárgyalási folyamatban két szempont különösen lényeges: hogyan viszonyulunk a partnerhez, és hogyan viszonyulunk a tárgyalás tárgyához, a megoldandó feladathoz.

Tárgyalási módszer	Viszonyulás a partnerhez és a feladathoz
<b>Nyerő</b>	<b>Határozottság a partnerrel, keménység a feladattal</b> Saját érdekeit érvényesíti (nyerni akar) Hagyja győzni a partnert is (utat nyit a win-win felé)
<b>Nyerek/nyersz</b>	<b>Kíméletesség a partnerrel, keménység a feladattal</b> Elvek egyeztetése, legitimitás Nem a partnert, a problémát kell legyőzni!
<b>Nyerek/veszítész</b>	<b>Keményesség a partnerrel, keménység a feladattal</b> Saját érdek Nem csak nyertes, győztes akar lenni Követelések elfogadása, mint a jó kapcsolat feltétele
<b>Kompromisszum kereső</b>	<b>Kíméletes a partnerrel, gyenge a feladattal</b> Pozíciókat egyeztet, kölcsönös engedményeket akar Egy picit mindenki veszít is és nyer is
<b>Veszíték/nyersz</b>	<b>Gyenge a partnerrel, gyenge a feladattal</b> Cél: jó kapcsolat bármi áron

24. ábra. A tárgyalási módszerek során viszonyulási lehetőségek a partnerhez, illetve a feladathoz

### 7.3 A győzők – győz megközelítés

A munkavédelemben érintett, potenciális tárgyaló partnerek a tárgyalást követően aktív részesei – vagy ellenzői, gátlói – lesznek a döntéseknek, megállapodásoknak megfelelő megvalósítási folyamatnak. Ezért nem lehet egyetlen tárgyaló félnek sem a célja, hogy a másikat porig alázza, legyőzze. A legyőzött, esetleg megalázott partner a kivitelezésben igen csak visszafogott teljesítményt nyújt majd akkor is, ha nem vonja ki magát teljesen a feladatok végrehajtása alól. A munkavédelem vonatkozásában hosszú távon nem képzelhető el más tárgyalási módszer, csak a „győz-győz” pozícióra való törekvés.

Célszerű abból kiindulni, hogy úgysem kaphatunk meg mindent, amit akarunk. Szükséges tehát kiválasztanunk azokat a tételeket, amelyek számunkra ténylegesen a legfontosabbak. (Ez szűkebb halmaz lesz, mint a „minden”. A későbbiekben erre a szűkebb halmazra kell fókuszálni.). Sok lehetőség van – a másik tárgyaló fél feltérképezése, elemzése alapján – arra, hogy a tárgyalás

menetének alakításával valamennyi érdekelt fél elérjen minden fontosat abból, amit akar. Ehhez használható a kompromisszum nélküli, elvi egyeztetés módszere.

Ennek a módszernek alapja az, hogy a merev tárgyalási pozíciók rögzítése helyett a különböző érdekek megismerése, értelmezése kerül a felek figyelmének középpontjába. Abból indulnak ki a tárgyaló felek, hogy az érdekek összeegyeztethetők, a kölcsönös előnyök megkereshetők és biztosíthatók. Az érdekek ütköztetése a felektől független, igazságos, magasabb rendű alapértékek színterén zajlik. A felektől független, de a felek által az általános alapértékeken nyugvó feltételrendszer alapján születik megállapodás.

A módszer fundamentumát az a feltételezés képezi, hogy a partnerek saját érdekeik lehető legteljesebb érvényesítésére törekednek, az objektív, közösen elfogadott feltételrendszer keretein belül.

Ezzel alapvetően csökkenthető a tárgyalási folyamat során keletkező konfliktus helyzetek száma, valószínűsége. Ugyanis a tárgyaló felek érdekérvényesítésének nem a másik tárgyaló fél ügyessége, erőszakossága, agresszivitása, hanem kizárólag a kölcsönösen kidolgozott, elfogadott és igazságosnak, objektívnak tartott feltételrendszer szab határt.

A módszer alkalmazásával a tárgyaló felek a személyi összecsapások mértékét a lehető legkisebbre csökkenthetik.

A győz-győz megközelítés hátránya, hogy a módszer alkalmazásának nagy az idő-, információ- és energiaigénye.

A módszer sikeres alkalmazásának alapja az átgondolt tervezés, az alapos felkészülés. A tervezéskor a tárgyalási játszma valamennyi főbb elemére ki kell terjednie a figyelemnek. A játszma megnevezés is jelzi, hogy bizonyos szempontból a tárgyalás komoly szellemi sport, ahogyan a sakk is. A megnevezések hasonlósága tehát nem pusztán a véletlen műve.

*Megnyitás.* Ennek keretei között kell elrendezni az egész tárgyalási folyamat megalapozását szolgáló ügyeket. Azaz megértése és megérttetése, elfogadása és elfogadtatása annak, hogy elvkövető, korrekt megoldást kereső tárgyalásról lesz szó. Ebben a tisztázó tevékenységben plasztikussá tesszük szándékainkat. A tárgyaló partner esetleg eleve lemondhat a nagyon nagy nyereség, az elsőprő győzelem reményéről, de attól sem kell majd tartania, hogy megalázó

vereséget szenved, sokat veszít. (Megjegyzés: a nagy veszteségtől egyébként sokkal többen félnek, mint ahányan nagy győzelmet kívánnak aratni.)

*Középjáték.* Az elvkövető tárgyalási móddal, mint a tárgyaló felek által elfogadott alappal, kezdetét veheti a középjáték. Ebben a fázisban folyik a tárgyalás a közösen elfogadott és támogatott alapelvekről, és megkezdődik az objektív és személyektől, szervezetektől, beosztásoktól független feltételrendszer kialakítása, ennek rögzítése (pld. a munkahelyi egészség és biztonság minden tárgyaló fél számára fontos; egyik fél sem tartja elfogadhatónak a munkatársak sérüléseit, baleseteit, megbetegedéseit, halálát; a felek valamennyien képviselik, hogy a munkahelyi egészségvédelem és biztonság eredményességének vannak személyi és tárgyi feltételei egyaránt; valamennyi tárgyaló félnek vannak lehetőségei a munkavédelmi teljesítmény javításában való részvételre, stb.).

*Végjáték.* A közösen elfogadott alapelvek alkalmazása a konkrét tárgyalási témában. Amennyiben a megnyitás és a középjáték eredményes volt, akkor csak a kölcsönösen elfogadott elveket kell alkalmazni, a végleges megállapodás ezen elvek által vezérelten jön létre, az előre rögzített megegyezések minimum és maximum lehetőségei között.

A módszer sikerességéhez az alábbiak teljesülése szükséges.

A konkrét embereket, személyeket le kell választani a problémáról.

A problémával, a feladattal különösen kemény bánásmód válik lehetővé, hiszen a partnerek kölcsönösen elvárhatják egymástól a probléma megoldás során a támogatást, a szoros együttműködést. Hiszen ennél a tárgyalási módnál egyértelművé válik, hogy a feladat kerül erőteljes támadás alá, és nem a partner személye.

Az elvkövető tárgyalás során a felek az érdekek megjelenítésére, kifejtésére, megismerésére, értelmezésére összpontosítanak, és nem a pozíciókra. Ezért fontos feltárni és megtudni, hogy melyek a közös, összeegyeztethető, és melyek az ütköző érdekek.

A munkavédelem folyamatos, sorozatos és hosszútávon zajló tárgyalási sorozat eredményeként lesz egy adott szervezetnél fejleszhető, egyre inkább a 0 hiba stratégiát megvalósító mindennapi gyakorlatként. Ezért tűnik célszerűnek elgondolkodni Aiszóposz meséjének üzenetén.

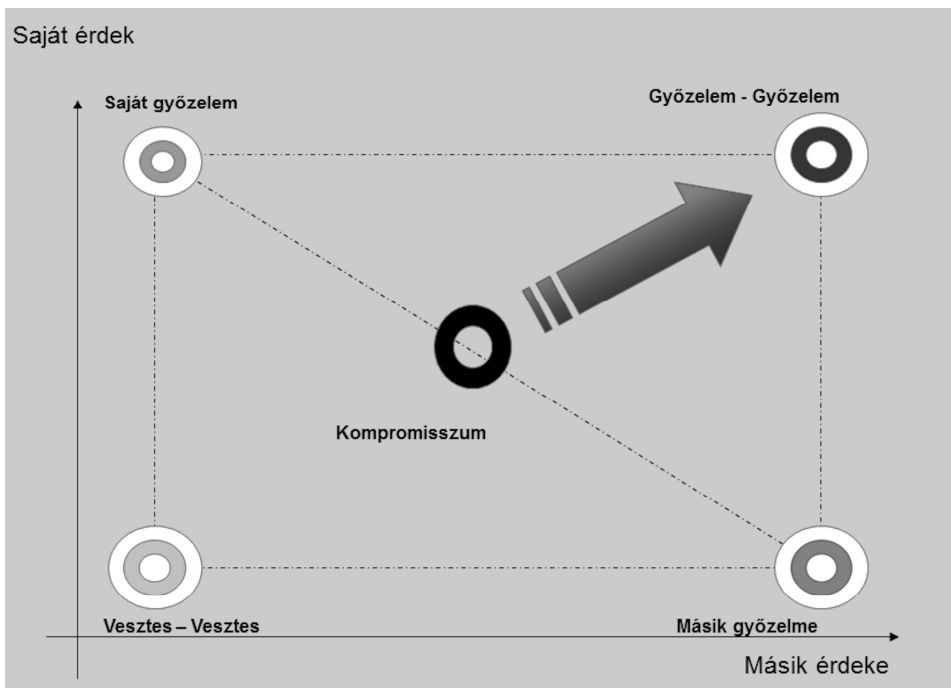
„Héraklész egy keskeny úton ballagott. A földön egy almához hasonló tárgyat pillantott meg, és megpróbálta eltaposni. Amikor azonban észrevette, hogy a tárgy kétszer akkora lett, még inkább taposta, és bunkójával is rácsapott. A gyümölcsféle azonban oly nagyra nőtt, hogy elzárta az utat. Bunkóját eldobva Héraklész a csodálkozástól kővé meredt. Ekkor megjelent előtte Athéné, és így szólt: Testvérem, hagyd békén: ez itt a civódás és a viszály; ha valaki háborítatlanul hagyja, olyan marad, amilyen korábban volt, ha azonban hozzányúlnak, így megduzzad.”

Mindenki számára nyilvánvaló, hogy a veszekedések és a viszályok nagy károk okozóivá válhatnak.

## **7.4 Néhány gondolat a kompromisszumról**

A kompromisszumkeresést, mint tárgyalási módot a munkavédelem vonatkozásában nem célszerű alkalmazni. Ekkor ugyanis kíméletesen bánunk a partnerrel, és ezt a kíméletességet még azzal is nyomatékosítjuk, hogy a feladatot, a problémát is nagyon óvatosan kezeljük. Tulajdonképpen a partnerrel való megegyezés – kiegyezés – érdekében lemondunk a probléma megoldásáról. Ez olyan témájú tárgyalásokon, ahol a munkatársak és mások egészsége és biztonsága a tét, megengedhetetlen döntésekhez, megállapodásokhoz vezethet. A konfliktuskezelési célzattal, számunkra nem lényeges, közömbös ügyekben, esetleg más, nagyobb horderejű, számunkra ténylegesen fontos döntések megalapozásához felhasználható ez a tárgyalási mód, de mindig tartuk szem előtt: a munkavédelemben a problémák egyértelmű megoldása a célunk, és nem a tárgyaló partnerünkkel történő barátkozás.

Mivel a feladattal ez a tárgyalási mód nagyon kíméletesen bánik, azaz a kompromisszumos megoldással egyik fél sem tudja megvalósítani az átgondolt, kiérlelt megoldási elképzelését, köztes, egyik iránynak sem megfelelő, sokszor teljességgel megvalósíthatatlan „döntések” szülehetnek.



25. ábra. A kompromisszum



## 8. ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ

A kommunikáció során lényegi kérdés, hogy milyen mértékben, mely technikákkal tudjuk elérni az üzenetünk tartalmi céljait. Az elérési módokkal részben, bizonyos mértékig már foglalkoztunk.

A célok eléréséhez szükséges képességek, készségek között kell megemlíteni az asszertív kommunikációra való alkalmasságot.

Asszertív, vagy más szóval *kellő határozottságú* és öntudatú ember. Az ilyen embert az jellemzi, hogy nem a környezetét leigázva, másokon átgázolva, hanem *a környezetével összhangban* igyekszik elérni megfogalmazott, kitűzött céljait. Van szakmailag megalapozott önbizalma, pontosan tudja, hogy mit akar. Határozott, állja a kétkedő, támadó, gunyoros tekinteteket, folyamatos és intenzív szemkontaktust tart, erőszakot nem alkalmaz, a cél-elérési folyamatban végig együttműködő magatartást tanúsít.

Az asszertív technikák elsajátíthatók a gyakorlatban is. Fejleszthetők, bővíthetők.

Az asszertív viselkedés, magatartás valahol középpont helyezkedik el az aláztos, behódoló, alárendeltséget sugárzó magatartás és felfuvalkodott, agresszív, erőszakos magatartás között. Azaz nem alapvetően vesztes, és nem is erőszakosan csak nyeresre törő, győztes stratégiát kíván megvalósítani.

Lényeges sajátossága, belső értéke az asszertív embernek, hogy pontosan tudja, mit akar, és azt is, hogy folyamatban résztvevő másik fél – a partner – milyen törekvésekkel rendelkezik, milyen igények mentén. Mivel sok mindent megtervezett, információi bőségesek, így erre alapozva jogos önbizalmat épít, fellépése magabiztos és határozott.

A magabiztos fellépés alapja az önbecsülés, amely jótékonyan hat az önbizalomra, ezen keresztül a viselkedésre.

Az asszertív kommunikáció a győzők-győz megközelítés gyakorlatban való megvalósításának hatásos eszköze.

Az asszertív kommunikációs tevékenység önmagunk ismeretén, erőteljes önbizalmunkon – nem keverendő össze az érték nélküli önhihtséggel! – ala-

pul. Ezért esetlegesen kitartó, szívós tárgyaló partneri ellenállás esetén a monoton ismétlés technikáját célszerű használnunk, általában meglepően jó eredmény érhető el. A belőlünk sugárzó magabiztosság, a látható meggyőződésünk, az érzékeltetett elkötelezettségünk, valamint a szemkontaktussal kísért monoton ismétlésünk, visszatérő tartalmú érvelésünk a partner meggyőzéséhez vezet. Mivel felkészültek vagyunk, önbizalmunk megfelelő, így nem esik nehezünkre pontosan azt mondani, amit ténylegesen gondolunk. És ez a hitelesség egyik sarokköve.

A tárgyaláson a kommunikációs üzeneteink a szakma szilárd, általunk képviselt alapjaira épülnek. Képesek leszünk határozottan nemet mondani minden, a szakmai értékeket sértő, azokkal ellentétes állításra, vissza tudjuk utasítani a szakma által vállalhatatlan kéréseket, megbízásokat, utasításokat.

Az asszertív kommunikációs folyamatban konstruktívan alkotunk véleményt, miközben éberén figyeljük a partnerünket, figyelünk gondolataira, megpróbáljuk értelmezni, megérteni azokat.

A kommunikáció során igyekszünk elkerülni mindenféle, személyes konfliktushoz vezető helyzetet. Például, ha a partnerem „foglalkoztatási” megbetegedésről beszél, amelyet az „üzemorvos” és a „munkavédelmis” sem vett időben észre, és egyik sem „expozícionálta” az ártalmat, akkor véleménynyilvánítás helyett inkább csendesesen megkérdezem a partneremtől, hogy pontosan mire is gondol.

A munkavédelem területén elengedhetetlen, hogy a vezetőnek az egyénnel, különböző csoportokkal megfelelő kommunikációs gyakorlata alakuljon ki. Ilyen esetekben is jól használható az asszertív kommunikáció eszköztára.

## **8.1 Asszertív munkavédelmi kommunikáció a szervezetben**

A munkavédelem vonatkozásában fokozott jelentőséggel bír az asszertív kommunikáció, hiszen az új szabályozások megjelenése, a szabályozók követelményeinek való maradéktalan megfelelés biztosítása, az új feladatok megjelenése, az egyének munkavédelmi teljesítményének értékelése, a jutalmazások, a szankciók közlése mind eredményesebbé tehető a szakszerű használatával.

Vertikális vagy horizontális kommunikáció esetén egyaránt lényeges teendő annak megvizsgálása, hogy a hozzánk eljutott üzenet tulajdonképpen kinek is

szólt – melyik vevő volt valójában a címzettje, és mi is az üzenet célja. A szervezeten belüli munkavédelmi üzenetek esetén számos alkalommal nehéz a célzott vevő azonosítása. Például, ha egy munkavédelmi képviselő egy konkrét problémával kapcsolatban jelez a közvetlen munkahelyi vezetőnek – mondván: „értesítettem a munkáltatót” –, egyáltalán nem biztos, hogy az adott munkahelyi vezető rendelkezik a probléma megoldásához szükséges hatáskörrel. Gyakorta fordul elő, hogy a tényleges vevő nem rendelkezik ilyen hatáskörrel. Ekkor több megoldási (?) lehetőség kínálkozik.

- Nem történik semmi, a vezető veszi a jelzést, de intézkedni nem tud. Nem tájékoztatja a munkavédelmi képviselőt arról, hogy miért nem történik intézkedés.
- Az érintett vezető jelzi a munkavédelmi képviselőnek, hogy az adott kérdésben nincs intézkedési lehetőség. A munkavédelmi képviselő vélhetően ezt a feladat lerázásának fogja tekinteni, és többet ennek a vezetőnek nem jelez problémát (még azt sem, amire hatáskörrel rendelkezik, és módja lenne a munkavédelmi nem-megfelelőség elhárítására).
- A közvetlen munkahelyi vezető megpróbálja továbbítani a hatáskörrel rendelkező vezető felé a problémát. Ezt azonban csak úgy tudja eredményesen megtenni, ha pontosan megérti az eredeti üzenet tartalmát, és képes az eredeti üzenet nonverbális elemeitől elvonatkoztatni – munkavédelmi képviselő indulata, gesztikulációi, pikírt megjegyzései, stb. –, és tényszerűen érvelve, adatokkal alátámasztva képes lesz a megfelelő szintre a probléma megoldási szükségességét jelezni. Ehhez alkalmazni kell az asszertív kommunikáció eszköztárát, még akkor is, ha az indító kommunikációs fázisban a munkavédelmi képviselő esetleg még nem asszertív.

A szervezeti egységek, munkatársi közösségek irányítása során a munkahelyi vezetőnek célszerű lényegre törően elmondani azt, amit komolyan megkövetel, akar. Nagyon fontos, hogy ezek valós vezetői követelmények legyenek, azaz időről időre ellenőrizték, értékeljék ezeket. Így dőlhet el, hogy szükséges-e a gyakori ismétlés, sulykolás eszközéhez nyúlni. Ilyen vezetői követelmény lehet az egyéni védőeszközök rendeltetésszerű használata. Ha a vezető ellenőrzései, tapasztalatai azt mutatják, hogy a vezetői akarat ellenére sem megfelelő az egyéni védőeszköz használat gyakorlata, akkor célszerű a tisztázó asszertivitás szabályai szerint eljárni. Szükséges megkérdezni és meghallgatni a munkatársakat, hogy miért nem tartják be a követelményeket.

A munkatársak szempontjai alapján aztán elvégezhető az üzenet korrekciója és folytatható a monoton ismétlés, illetve a jogos munkavállalói szempontokat – pld. az egyéni védőeszközök ergonómiai nem megfelelőségei, stb. – érvényesítve, új, ergonómiai szempontokat is maradéktalanul kielégítő egyéni védőeszközök rendszerbe állítása mellett újra indulhat a követelmények ismétlése.

Előfordulhatnak olyan szituációk, amelyeknél a tisztázó asszertivitás eszköztára is hatástalan marad. Ekkor a vezető a lényeges különbségáthidaló (diszkrépancia) asszertivitás alkalmazásához fordulhat. A kommunikációs üzenet tartalmában megjelenítésre kerülnek bizonyos visszautalások – pld. munkaszerződése van, amelyben vállalt bizonyos kötelezettségeket, ezek továbbra is érvénybe vannak, stb. –, és ezek a tartalmak megfelelő nyomatékosítással bővített verbális, valamint non-verbális eszközökkel továbbíthatók. Ezekben az esetekben a vezető a negatív érzés kifejezésével élhet, nyomatékosítva a szituáció komolyságát, súlyát. Közölheti, hogy a viselkedés milyen negatív hatást vált ki a kollegákban, és az adott vezetőben. Pld. „Nagyon kellemetlen helyzetbe hozol engem a szabályszegő magatartásoddal”.

Amennyiben a probléma nem oldódik meg, akkor a monoton ismétlés körébe tartozó kijelentések bővíthetnek a nem megfelelő magatartás következményeinek ismertetésével (konzekvencia asszertivitás). A csoport számára, a későbbi eredményesség szempontjából fontos, hogy a vezető a felvázolt konzekvenciákkal kapcsolatos ígéreteit pontosan betartsa. Ha szankciót ígér, akkor azt alkalmazza is.

A vízszintes irányultságú asszertív kommunikáció nagymértékben javíthatja a munkavédelem területén a különböző funkcionális területek vezetőinek együttműködését.

Azon vezetők körében, akik szintén az asszertív kommunikációra törekednek, szinte teljes összhang alakulhat ki az együtt munkálkodás területén. Nyíltan és őszintén tudnak egymással beszélni, anélkül, hogy bárki is személyes sértésnek venné a tevékenységével kapcsolatos megjegyzéseket, kritikákat, mert valamennyien tudják: a kritika nem a személyük ellen, hanem a problémára irányul. Az asszertivitás alkalmazásával a kommunikációs folyamatokban tapasztalható feszültségek minimálisra csökkenhetnek. A lecsökkent feszültségi szint pedig nagymértékben hozzájárul a problémák együttes megoldásához.

## 9. A VEZETŐI FOLYAMATOK

A munkavédelem gyakorlata, annak főbb minőségi jegyei egy szervezetnél nem „alulról jövő, népi kezdeményezés” eredményeként, hanem a vezetés által meghatározott módon válik valósággá.

A hatásos munkavédelem szempontjából fontos, hogy az emberközpontú vezetés – egyébként nem könnyű – gyakorlata megvalósuljon a szervezetnél. Ahhoz, hogy a munkavédelem színvonala kellő hatékonyságú preventív eredménnyel járjon, szükséges, hogy a munkavállalókat ne csak a munka eszközének tekintsék, hanem embernek is.

Tény, hogy ha a menedzser-vezető tisztában van azzal, hogy minden döntése, utasítása érző, valamilyen módon gondolkodó embereket érint, a munkavédelmi kommunikáció megtervezésében, annak lebonyolításában, az eredményesség mérésében ez tetten érhető lesz.

Ahhoz, hogy a szervezet a munkavédelmi céljait elérje, a szervezetet alkotó személyeknek koordinálniuk kell a munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos törekvéseiket, és olyan eredményt kell felmutatniuk, amelyet az egyes munkavállalók önmagukban képtelen lennének elérni. Nyilvánvaló, hogy a szervezetek munkavédelemmel kapcsolatos munkamegosztásának rögzítettnek kell lennie.

A munkamegosztás céljait, mértékét, a felelősség-, feladat- és hatásköröket – azok összhangjának biztosításával – a vezetésnek kell meghatároznia.

A munkavédelemmel kapcsolatos vezetési folyamat alapvetően nem tér el az egyéb vezetési folyamatoktól.

- Tervezési funkció

A tervezés a vezetésnek az a funkciója, amelynek során a munkavédelmi célokat, a célok eléréséhez vezető utakat, a lehetőségeket, a szükséges erőforrásokat és az elvárt eredményeket fogalmazzák meg.

- Szervezési funkciók

A szervezési funkcióval, a meghatározott munkavédelmi – munkabiztonsági, munkaegészségügyi, munkahelyi egészségfejlesztési – célok (tervek) megvalósítása érdekében a hatásos munkavédelem feladatait ellátó, azok végrehajtására hivatott szervezetek hozzák létre, fejlesztik, alakítják ki működési

rendjüket, a munkatársak, a munkafolyamat, a munkaeszköz és munkamódszer optimális összehangolásával.

- Szabályozási funkció

A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos munkavédelmi tevékenység érdekében a vezető eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált, szinergikus tevékenység elvégzését biztosítja.

- Ösztönzési funkció

A vezető az ösztönzési funkciójának gyakorlásával mozgósítja, készíteti, esetleg kényszeríti munkatársait a szervezet munkavédelmi céljai elérése, a konkrét munkavédelmi feladatok, programok végrehajtása érdekében. Az ösztönzési rendszer eredményességének döntő kérdése, hogy az anyagi és az erkölcsi ösztönzők együttesen, egymással összhangban kerülnek-e a rendszerben alkalmazásra?

- Ellenőrzési funkció

Az ellenőrzés olyan visszacsatolás, amely során a vezető a tényeken nyugvó módon alapozza meg az elemzési és értékelési, a szükségessé váló beavatkozási tevékenységét.

- Minősítési funkció

A minősítési funkció célja a munkatársak munkavédelmi tevékenységének – vezetők esetében vezetési alkalmasságának – megítélése.

- Nevelési funkció

A munkavédelem szempontjából az egyén magatartása, gondolkodása, értékrendje meghatározó jelentőséggel bír – hiszen őt kell megvédeni az egészségkárosodásoktól, sérülésektől, haláltól. A munkatársak képzésébe beletartozhat az ismeret-gyarapítás (oktatás), a személyi tulajdonságok alakítása, formálása, készségek fejlesztése egyaránt.

A munkatársak számára a vezető magatartása a munkavédelem vonatkozásában is viselkedési norma lehet. A vezetői minta után való igazodás, az utánzási mechanizmus a beosztottakból azonosulási hatást válthat ki a vezető iránt. Az emberek elsősorban azokat utánozzák, akiket valamilyen szempontból sokra tartanak, azokkal azonosulnak, akiket kedvelnek, szeretnek és tisztelnek. Ezért jár igen súlyos következményekkel a munkavédelem vonatkozásában a munkavédelmi szabályok vezetők általi be nem tartása, a munkavédelemmel kapcsolatos vezetői elkötelezettség hiánya.

## 10. ÁTFOGÓ MEGELŐZÉSI STRATÉGIA. STAKEHOLDER MANAGEMENT

A munkavédelem eredményességét alapjaiban az adott szervezet munkavédelmi stratégiája határozza meg. Az, hogy „mi legyen” a munkavédelem területén a jövőben, az előkészítési, a megalkotási és a megvalósítási fázisban egyaránt szükségessé teszi a szervezeten belüli – és szükség szerint a szervezeten kívüli – együttműködést. Az együttműködési rendszerben a siker érdekében a szervezet valamennyi szervezeti egységének, tisztségviselőjének, munkatársának helye van.

Az átfogó megelőzési stratégia elkészítésének és megvalósításának alapja, hogy pontosan tudjuk, kik és milyen mértékben érintettek a munkavédelmi stratégia elkészítésében, kik és mennyire támogatják, és mely személyek azok, akik a stratégia alkotási és megvalósítási folyamatra befolyással bírnak, és hogyan alakul a befolyásuk mértéke.

*Az érintett szereplők térképének felvételével jól szemléltethető az a belső erőtér, amelyben a munkavédelem működik, és amely erőtérben azt fejleszteni kívánjuk.*

Ennek a térképnek az elkészítése a munkavédelemben érintettek teljes körének feltárását, értékelését jelenti (stakeholder térkép). Feltárhatjuk, hogy pillanatnyilag mi a helyzet. Ez alapján kerül megtervezésre az a kommunikációs folyamat, amely a térképen a kívánatos változásokat megvalósítja. Melyik szereplőt milyen, a stratégia megalkotása, megvalósítása szempontjából lényeges helyzetbe, állapotba kell átvezetni, irányítani, hogy a munkavédelem fejlődési feltételei megteremtődjenek.

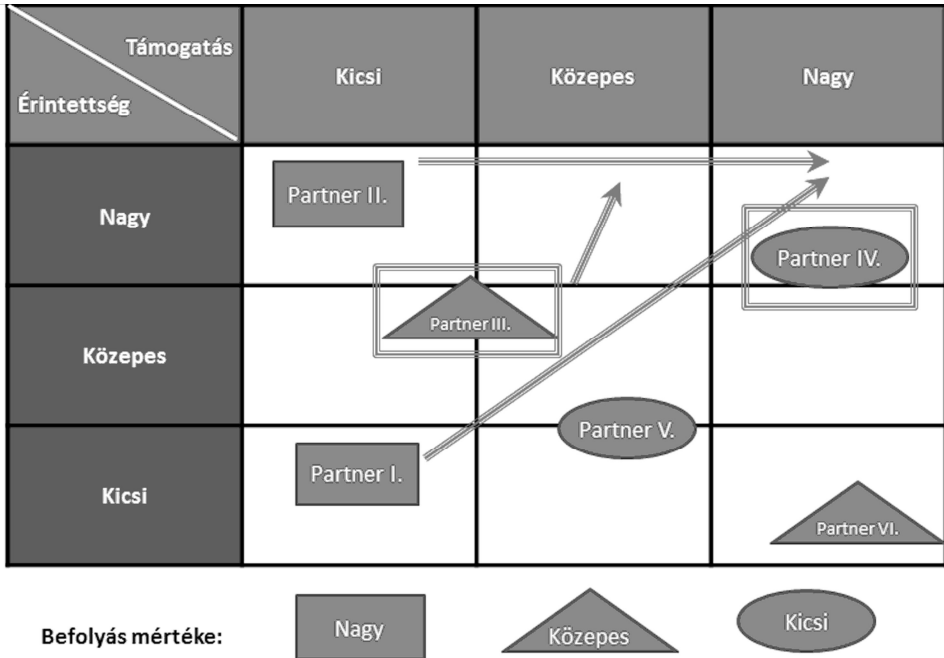
A térkép folyamatosan változik. Egyrészt tapasztalhatóak lesznek rajta spon-tán – a tervezett beavatkozásoktól független, pld. az illető családjában bekövetkezett egészségkárosodás közelebb hozta őt a munkavédelem fontosságának felismeréséhez –, illetve a stakeholder menedzselési tevékenység eredményeként bekövetkező mozgások.

*Az érintettek közötti kapcsolatok feltérképezése a következő lépés. Melyik szereplő kivel áll kapcsolatban, milyen pozitív, illetve negatív élményei vannak a korábbi együttműködésből, kinek, kire és milyen mértékben van befolyása.*

A stakeholder térképen szereplők érdekeivel kapcsolatos megállapítások megtételének megkísérlése. Minden egyes stakeholder egyéni érdekekkel ren-

delkezik. Ez lehet tulajdonosi, befektetői, piaci, szervezeti, vezetői, munkavállalói, stb. érdek. Ezen érdekeket különböző hatékonysággal lesznek képesek érvényre juttatni, illetve különböző erővel fogják ezeket megkísérelni.

Ez alapján vehető fel a *stakeholder menedzsment céljait, irányait bemutató térkép*, amely alapján a szükséges kommunikációs folyamat megtervezhető.



26. ábra. Az értékhordozók irányítása egy változási folyamat érdekében

Azonosíthatóak tehát azok a személyek, csoportok, akiknek valamilyen mértékben érdekükben áll a munkavédelem fejlesztése.

Ebbe a csoportba tartozhatnak – a szervezet tevékenységének jellegétől és méretétől függően – a következő szereplők:

- vezérigazgató, ügyvezető igazgató, stb.;
- felső szintű vezetők;
- középvezetők, közvetlen munkairányítók;
- munkavédelmi képviselők;
- munkabiztonsági szakemberek;
- foglalkozás-egészségügyi szakemberek;
- munkahigiénés szakemberek;
- munkatársak;



- vevők;
- alvállalkozók, partnerek.

Meg kell vizsgálni, hogy milyen szinten érvényesül a befolyásuk – pld. egy nagy vállalkozás megrendelőként mennyiben képes hatást gyakorolni alvállalkozója, pl. egy útépítő cég munkavédelmére –, mennyi támogatást várhatunk tőlük a munkavédelmi változási folyamat során, és milyen hatással lesz rájuk a javasolt változás?

Az elemzés célja, hogy megállapíthassuk, a különböző értékhordozók milyen szerepet játszanak az adott pillanatban a szervezet munkavédelmi rendszerének működési biztonságában, jövőjének alakításában.

A stakeholder irányítás céljait és irányait a 26. ábrán feltüntetett nyilak mutatják. Ezek alapján:

- Elő kell segíteni a Partner I. felismerje érintettségét és szükséges megszerezni a támogatását
- Megfelelő kommunikációs üzenetek küldésével meg kell szerezni a Partner II. nagyobb mértékű támogatását.
- Elő kell segíteni, hogy a Partner III. felismerje az érintettségét és szükséges lépéseket tenni annak érdekében, hogy támogatását minél nagyobb mértékben élvezhessük.
- Partner IV. befolyását a legitim eszközök igénybevételével növelni szükséges (pl. élni a munkavédelemi törvényben rögzített lehetőségek kihasználásával).

A munkavédelem vonatkozásában az érintettség érzésének, az érintettség felismerésének elősegítését a munkavédelem korszerű felfogásának közvetítésével is elérhetjük. A szakfeladat helyett a stratégia, az adminisztratív teher helyett a munkavédelem, mint a versenyképesség növelés ez idáig még ki nem használt eszköze, stb. megközelítések a vezetés szereplői számára napjainkban még trivialisítások. Jól megtervezett módon ezen az állapoton, a kommunikáció eszköztárával lehetséges változtatni (prezentációk, írásos feljegyzések, benchmarking eredményének közvetítése, gazdasági számításokra építkező üzenetek, stb.). Az érintettség kialakítását követően az 5 „é” elemeinek megfelelő arányú és tartalmú felhasználásával a partnerek támogatási szándéka és akarata növelhető.

A befolyás mértéke, pld. a munkavédelmi képviselők, a munkatársak vonatkozásában, tevékenységük összeszervezésével, szakmaiságuk bővítésével, szervezeti kommunikációjuk fejlesztésével, kiegészítő jogosultságaik rendszerbe terelésével – pld. hatóság, mint ultimátum, a Munka törvénykönyvben rögzített munkavállalói jogok, stb. – a folyamatban növelhető.

## 11. A MOBIUS MODELL

Számos lehetőség kínálkozik az eredményes érdekérvényesítésre, a siker elérésére a munkavédelem területén is. A kreatív beszélgetés folyamata is ezek közé tartozik.

Maga a beszélgetés monológból és párbeszédből állhat.

A munkavédelmi kérdésekben – ahol az együttműködés, a közös gondolkodás, tevékenység alapvető követelmény – a szakmai monológ elkülöníthet bennünket eltérő véleményünk, megközelítésünk miatt a többiektől, korlátokat vonhat körénk.

A párbeszéd azonban nyitott, és arra készíti bennünket, hogy megosszuk eltérő véleményünket, érveljünk, adjunk és fogadjunk be információkat, hogy végül mindnyájan némileg másképp, de mégis közösen lássuk a dolgokat.

A MOBIUS modell olyan mechanizmust kínál, mely segít abban, hogy a monológok párbeszédeké alakuljanak, az odafigyelési képességeink fejlesztése mellett.

### 11.1 Az előre irányuló párbeszéd

*Első fázis. A jólét, a kölcsönös megértés megteremtése*

Mindennapi beszélgetéseinket gyakran kezdjük azzal, hogy érdeklődünk a beszélgető partnerünk hogyléte felől, megalapozva ezzel a beszélgetésünket. Amikor azonban munkahelyünkön folyik a beszélgetés egy adott feladról, akkor ez a teljesen logikus és emberi lépés kimaradhat.

A jólét szervezeti megközelítésben arról szól, hogy teljesen megértjük a beszélgető partnerünk, tárgyalófelünk, munkatársunk nézőpontját az adott témával, valamint egyéb szempontokkal kapcsolatban. Ez meglehetősen közvetlenül történhet, amikor két ember beszélget, de sokkal összetettebb, amikor a résztvevők egy bizonyos száma érintett a tárgyaláson, az értekezleten. Ilyen esetben vannak, akik monológgal kívánják lerövidíteni a megbeszélést, mondván, „arra úgyszincs idő, hogy mindenki véleményét egyenként megpró-

báljam megtudni és megérteni”. Ezért célszerű az álláspontunkat világossá, a résztvevők számára érthetővé tenni – nem pedig az egyetlen elfogadható szempontként kijelenteni –, ugyanis ekkor jelentősen megnő a partnerekben az odafigyelési szándék, hiszen egy kreatív folyamatba invitálják be őket. Ez a kölcsönös megértésen alapuló kapcsolat lehetővé teszi, hogy minden résztvevő a teljes képet lássa, ugyanakkor tiszteletben tartsa a megmaradó nézetkülönbségeket. Ilyenkor általában érzelmi változások is bekövetkeznek, közelebb érezzük magunkhoz a bennünket megértő többieket. Ezek az érzelmek mindig kölcsönös nagyrabecsülést és növekvő bizalmat jelentenek.

Az együttműködéseket igénylő feladatok megoldása esetén – ilyen pld. a munkavédelem –, mindenképpen szükséges a kellő időt fordítani a kölcsönös megértés elérésére az elején.

### *Második fázis. Lehetőségek*

A kölcsönös megértésre építkezve észrevehetjük, azonosíthatjuk azokat a lehetőségeket, amelyek együttműködés keretei között megvalósíthatók. Amint rájövünk, hogy nézőpontunk csak egy a sok lehetséges közül, kinyílik az ajtó a további lehetőségek felfedezésére. Pld. a munkabiztonsági szakember lát még lehetőséget a munkavédelmi rendszer tartalékainak – esetleg a vezetői ellenőrzések gyakoriságának bővítése útján – kiaknázására. Feltehető, hogy a munkahelyi vezető is hasonlóképpen látja a munkavédelmi teljesítmény javítását, de valószínű, hogy a beavatkozás lehetőségét szakemberként máshol látja, pld. a munkavédelmi oktatások hatékonyság növelésében.

### *Harmadik fázis. Elkötelezettség*

A munkavédelmi rendszer fejlesztési lehetőségeinek kihasználásában a résztvevő felek (szakmai, munkáltatói felelősségből adódó) elkötelezettségének rögzítése. Amint ehhez a lépéshez érünk, határozottan állást kell foglalnunk abban, hogy milyen személyes törekvéseink vannak, és tisztáznunk kell saját helyzetünket. A konfliktuskezelés tekintetében ez a pont a meghatározó. Lehetővé teszi, hogy a felek megegyezésre jussanak, és közösen is elkötelezettséget vállaljanak a cselekedetek vagy prioritások vonatkozásában.

### *Negyedik fázis. Képesség és kapacitás*

A meglévő lehetőségek elkötelezettségen alapuló kiaknázása csak megfelelő erőforrások rendelkezésre állása esetén lehetséges. Így a feleknek azonosíta-

niuk kell saját erőforrásaikat, képességeiket, kapacitásaikat. Ez már a gyakorlati szint. Hogyan, mikor, mivel, fogjuk kiaknázni a lehetőségeinket. Az elkötelezett beszélgetés ennél a pontnál gyakran az erőforrások vizsgálatát is magában foglalja: készségek, idő, pénz, emberek, anyagok, folyamatok.

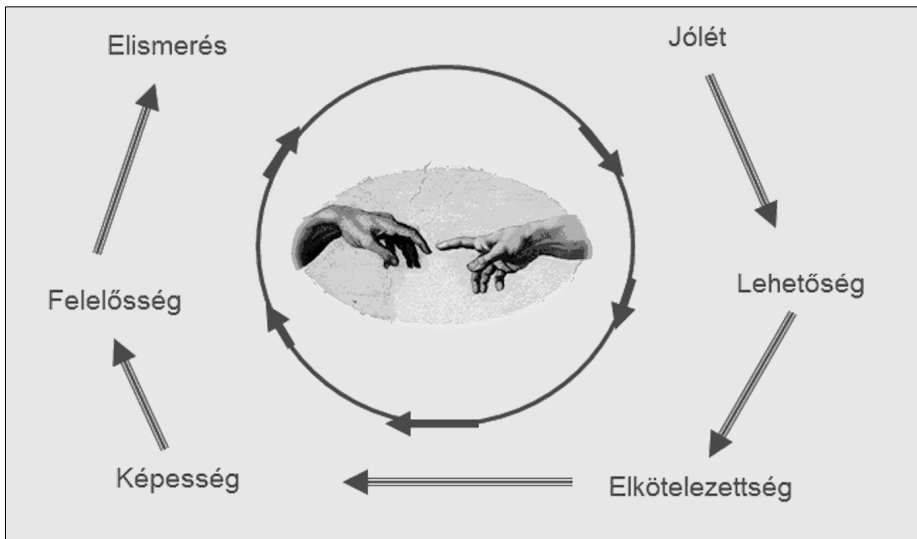
#### *Ötödik fázis. Felelősség*

Ha közös megállapodás született az előzőekben, akkor szükséges rendezni az elkötelezettségre épülő feladatstruktúra megvalósításában a feladat-, felelősség- és hatásköröket. Ki mit fog csinálni? Mikorra csinálják meg?

#### *Hatodik fázis. Elismerés*

A végső lépés az elismerés. Ennek a lépésnek az a lényege, hogy a folytatáshoz szükséges információkat és visszajelzést megadja.

A MOBIUS modell 6 fázisának elemzése alapján láthatjuk, hogy ez a beszélgetési, tárgyalási folyamat minden fázisában közelebb és közelebb igyekszik hozni egymáshoz a partnereket. Ha felkészülten és szakszerűen alkalmazzuk, akkor speciális, erőforrás tölcserként is jellemezhetjük. A szervezetnél eddig is meglévő erőforrások egybegyűjtését, összevonását eredményezheti az erőforrások emberi, pénzübeli, tárgyi szegmenseiben egyaránt.



27. ábra. Az előreirányuló párbeszéd modell

## 11.2. A romboló párbeszéd modell

A mindennapi életben sokan gondolják, hogy nincs idő tiszteletkörök futására, hanem azonnal csapjunk bele a lényegbe, mert az idő pénz.

Ezért rögtön a konkrét probléma kerül az asztalra.

*Első fázis. Mi a baj?*

Ez látszólag ártalmatlan kérdés, és tény, hogy számos kedvelt, gyakorlati problémamegoldó vezető kezdő lépése még napjainkban is. Ez a kérdés törvényszerűen vezet a második praktikus kérdéshez.

*Második fázis. Kinek a hibája?*

Itt már megjelenik a vádaskodás, a konkrét vád. Ha egyszer ez megjelenik, akkor a beszélgetés a továbbiakban már a hibás személy alkalmatlanságáról folyó hosszas előadássá alakul.

*Harmadik fázis. Alkalmatlanság*

A hibás személlyel kapcsolatos tények és részletek számbavétele arra tökéletesen alkalmas lesz, ezt összekössék a konkrét személy szakmai felkészületlenségének, emberi gyengeségének, stb. igazolásával. („Már hányszor figyelmeztettük, hogy jobban ellenőrizze az egyéni védőeszközök használatát, de hiába beszél neki az ember. És most tessék, itt is van a baleset!”)

*Negyedik fázis. Távolság*

A bűnössel vélhetően nem sokan vállalnak majd közösséget. Ezzel a beszélgetés résztvevői kezdenek eltávolodni egymástól. Pld. megszűnik a szemkontaktus, illetve megjelennek az ilyen és ehhez hasonló megnyilatkozások: „Nekem és a szervezetemnek ehhez az ügghöz semmi közöm sincs!”

*Ötödik fázis. Negatív konzekvenciák lehetőségei*

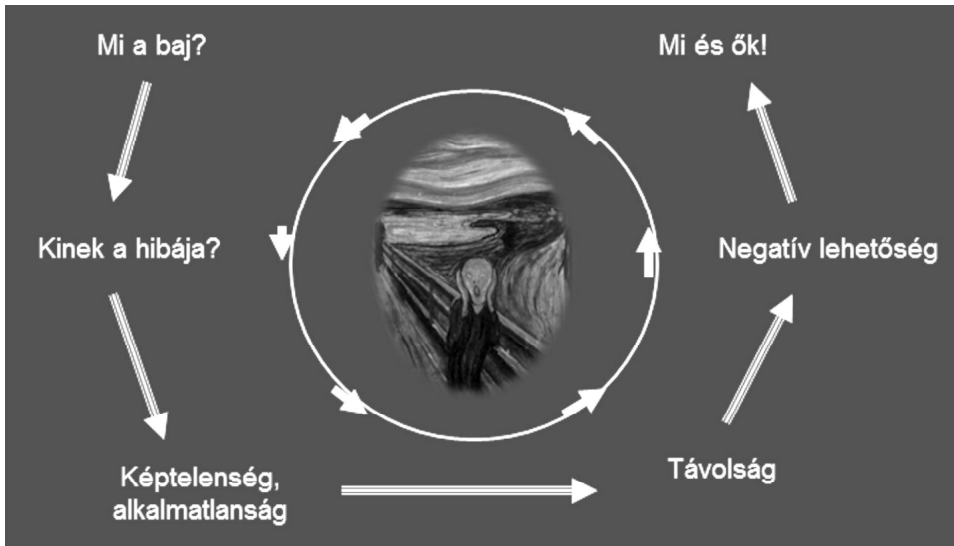
Ennél a pontnál a lehetőségek helyett a hangsúly a negatív lehetőségekre helyeződik. Itt már felvetődhet: „Még egy ilyen, és úgy repülsz a cégtől, hogy a lábad sem éri a földet!”

### *Hatodik fázis. Mi és ők!*

A megbeszélés végén két táborra szakad a résztvevők köre. A hibásak tábora megkapta az utolsó figyelmeztetést is. A vétlen tábor a következmények, az elvégzendő feladatok nem érintik, hiszen ők hibásak. Ezzel az együttműködésre épülő problémamegoldás, rendszerfejlesztés nem fog megvalósulni. Elhíntették a további munkahelyi konfliktusok magjait is, amelyek az első adandó alkalommal szárba szökkennek majd.

A vissza irányuló párbeszéd tehát a meglévő, laza kapcsolatban álló szervezeti erőforrásokat még inkább szétszórja.

„Time is Money!” vallja az amerikai bölcsességet több magyar szervezeti vezető. A fentiek alapján azért önkéntelenül is fel kell tennünk azt a kérdést, hogy melyik idő is hozza, illetve viszi el a pénzt. Az, amelyiket egy megbeszélés sikeres lebonyolításának előkészítésére, megvalósítására szánunk, vagy az időtartam, ameddig a probléma nem kerül megnyugtatóan megoldásra, megakadályozva, hogy a szervezet valamennyi területén megakadályozzuk az ismételt előfordulást). Nos, melyik?



28. ábra. A romboló párbeszéd folyamata

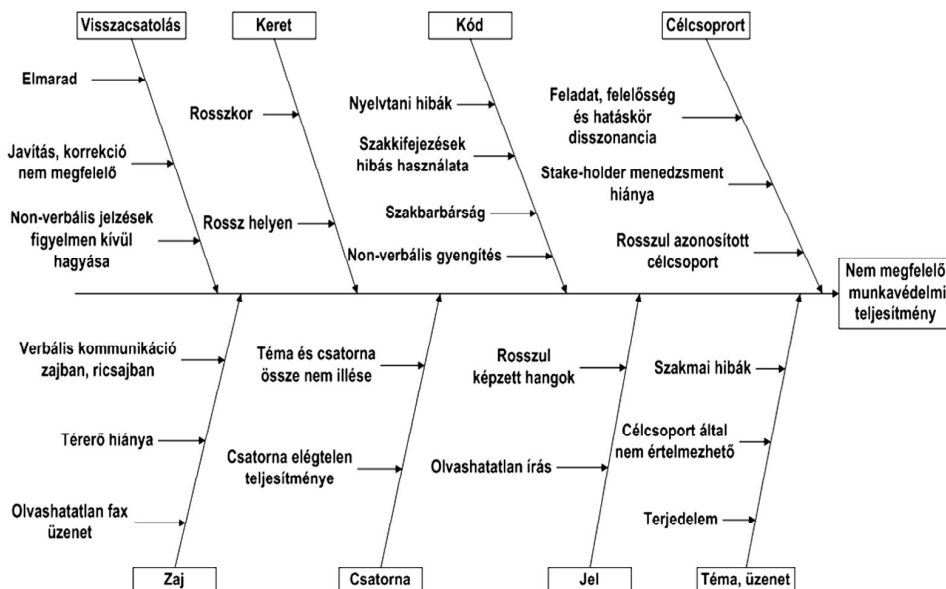
## 12. A SIKERTELEN MUNKAVÉDELMI KOMMUNIKÁCIÓ

Foglalkozás-egészségügyi orvosok, munkabiztonsági, munkahigiénés szakemberek, munkavédelmi képviselők számtalanszor sóhajtanak fel elkeseredetten: „Mindent megpróbáltam, mindent megtettem, mégsem történt semmi!”

Ezzel egyrészt felmentik önmagukat, másrészt pedig másra hárítják a felelőséget, erősítve a magyar társadalomban meggyökerező sztereotípiát, mely szerint munkáltatók nem foglalkoznak a munkavédelemmel.

Egyáltalán nem biztos, hogy mindent megtettek, amit kommunikációs szempontból megtehettek volna. Sikertelenség esetén érdemes alapos önvizsgálatot elvégezni ebből a megközelítésből is.

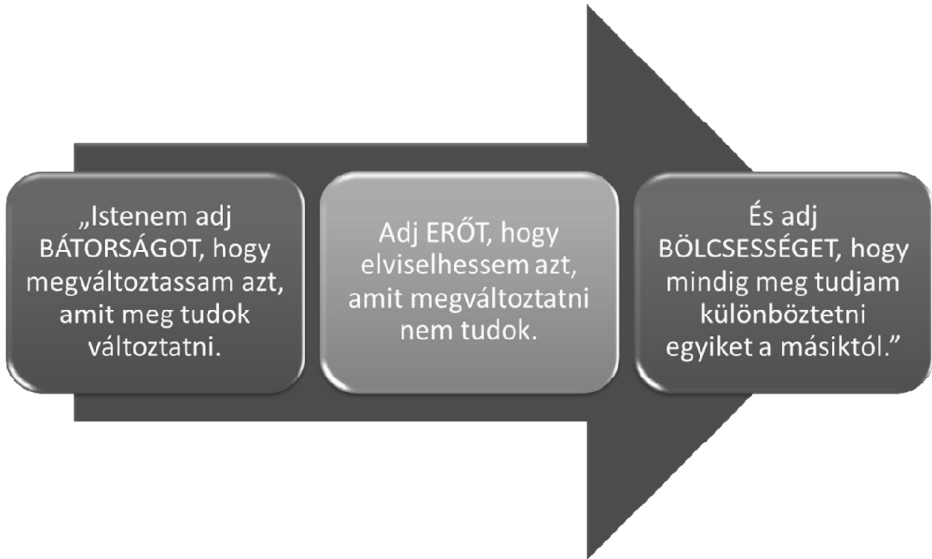
Láthattuk az előzőekben, hogy egy szakszerű monológ, egy jogszabályra való hivatkozás még nem állítja más működési pályára az adott szervezetet.



29. ábra. A sikertelen munkavédelmi kommunikáció halszálka diagramja

A kommunikációs folyamat megtervezésekor, megvalósításakor számtalan olyan hibát véthetünk, amely a siker elmaradásához vezethet.

Sok esetben tapasztalható, hogy a munkavédelmi kommunikációt nem tervezik meg az érintettek. Ez vonatkozik a munkáltatótól kezdve, a munkavédelmi szakembereken át, a munkavédelmi képviselőig bezárólag mindenkire. Az „én szóltam, amikor tudtam”, vagy „amikor alkalmam nyílt rá” kijelentések a kommunikáció tervszerűtlenségének ékes bizonyítékai.



30. ábra. Bölcsesség a kommunikációs folyamat tervezéséhez

A tervezés első fázisában meg kell határozni azt az üzenet tartalmat, amelyet a vevőnek továbbítani szeretne az adó. Ez a tartalom természetesen nem minden. Az adónak kell eldöntenie, hogy melyek a számára a legfontosabb elvárások, mely ügyeket kíván feltétlenül elrendezni. Mérlegelnie kell azt is, hogy ezek közül melyek azok, amelyek elrendezésére megvan, illetve megtehető az esély. Az azonosított célok kitűzéséhez olykor szükséges bátorság is.

Lesznek olyan, szakmailag teljességgel megalapozott ügyek is, amelyek megoldására az adott pillanatban, az adott időszakban biztosan nem állnak rendelkezésre munkáltatói erőforrások. Szakmailag fontosak, de nem lehet... Ezt a dilemmát is tudja kezelni az adó, ha nem kívánja a reménytelen ügy képviselődését, folyamatosan a követelődéseivel, a jogszabályon alapuló



fenyegetőzéseivel a partnerét kellemetlen, kezelhetetlen helyzetbe kényszeríteni, hanem őszintén feltárja a problémát, nagyfokú empátiát gyakorolva a partner kimondott és ki nem mondott, a pillanatnyi helyzetével kapcsolatban. Ezzel egyúttal jelezte a problémát (szólt), programba vetette az ügyet, de volt annyi ereje, hogy ne vigye kenyértörésig a folyamatot. Ezzel a kommunikációval még inkább megnyithatja a teret az éppen megoldható problémák megoldásának.

A tervezés során kiemelten szükséges kezelni a megcélzott vevő személyének megválasztását. Nem árt tisztában lenni azzal, hogy egy adott szervezetben kinek, milyen feladat-, felelősség- és hatásköre van. A siker érdekében lényeges elem, hogy az legyen az üzenet vevője, aki ténylegesen megoldhatja a problémát. Hiba, ha olyan, rosszul kiválasztott vevőre bízunk az ügy további képviselését, akinek szakmai felkészültsége, kommunikációban való jártassága nem feltétlenül biztosít garanciát a probléma megoldására.

Az üzenet tartalma, a feladat elvégzésében ténylegesen szereppel bíró vevő kiválasztása a tervezés indító fázisa. Ez a kommunikáció fundamentuma. A kommunikációs folyamat többi elemét ehhez az alaphoz szükséges illeszteni. Ezek, a sokak számára látszólag kevésbé fontosnak tűnő elemek nemcsak csökkenthetik a kommunikációs folyamat sikerét, hanem a sikertelenség magvát hordozzák.

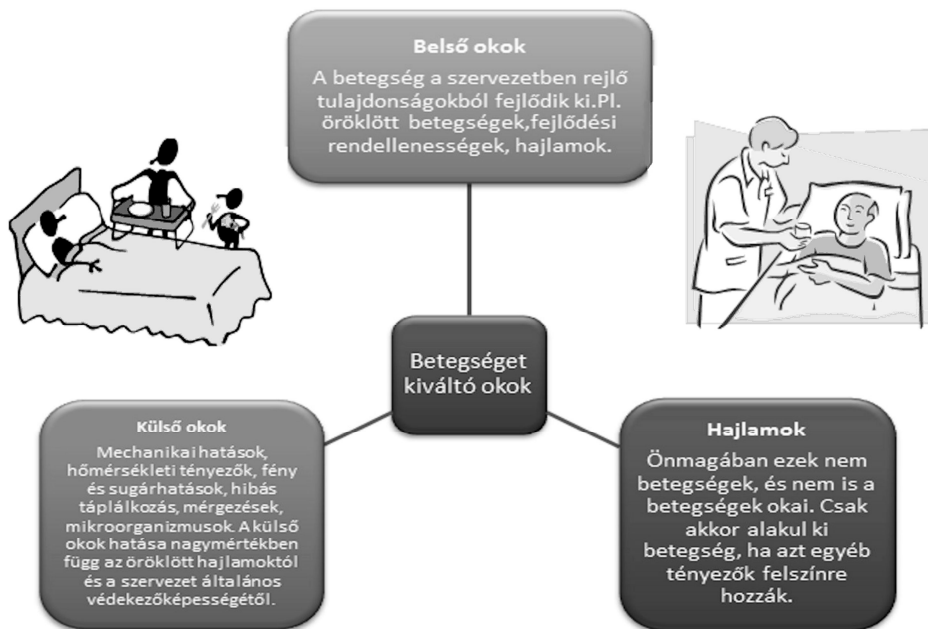
Ennek elkerülése érdekében szükséges, hogy a munkavédelem területén, az eredmények elérésében a kommunikációs folyamat megtervezése, a tervek való megvalósítása a megfelelő helyre kerüljön a szakmai érdekérvényesítés gyakorlatában.

Ebben a munkavédelem komoly tartalékokkal rendelkezik!

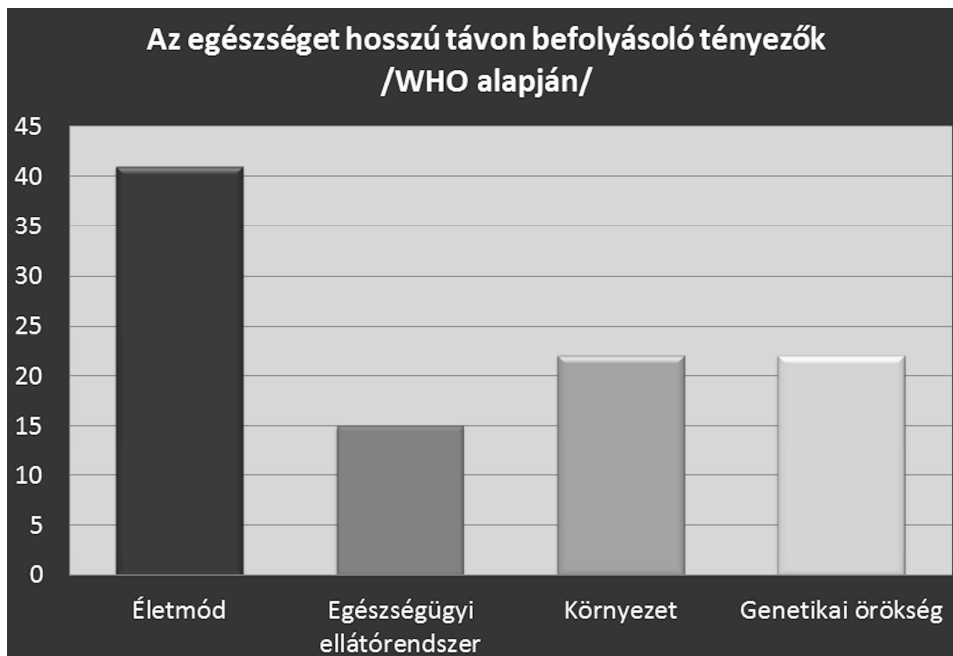
# 13. A MUNKAVÉDELMI KOMMUNIKÁCIÓHOZ FELHASZNÁLHATÓ ÁBRÁK



31. ábra. Az egészség fogalmának néhány megközelítése



32. ábra. A betegséget kiváltó okok egyféle csoportosítása

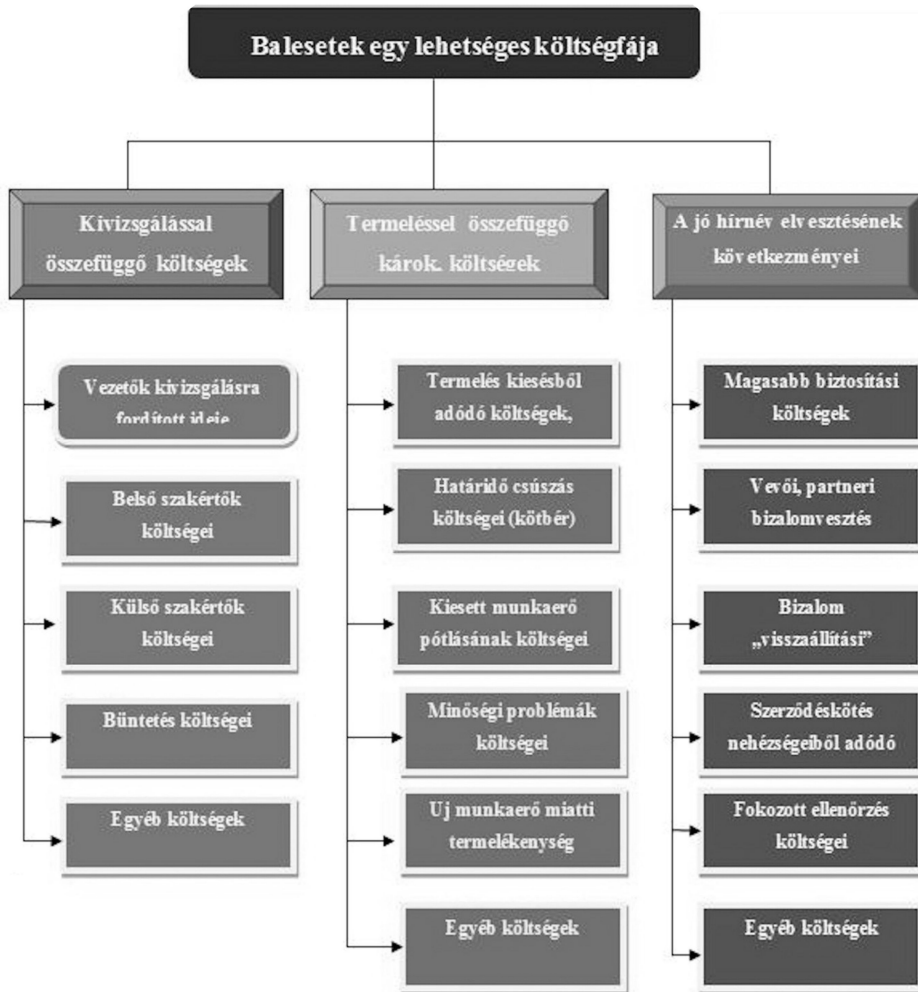


33. ábra. Az egészséget hosszútávon meghatározó tényezők

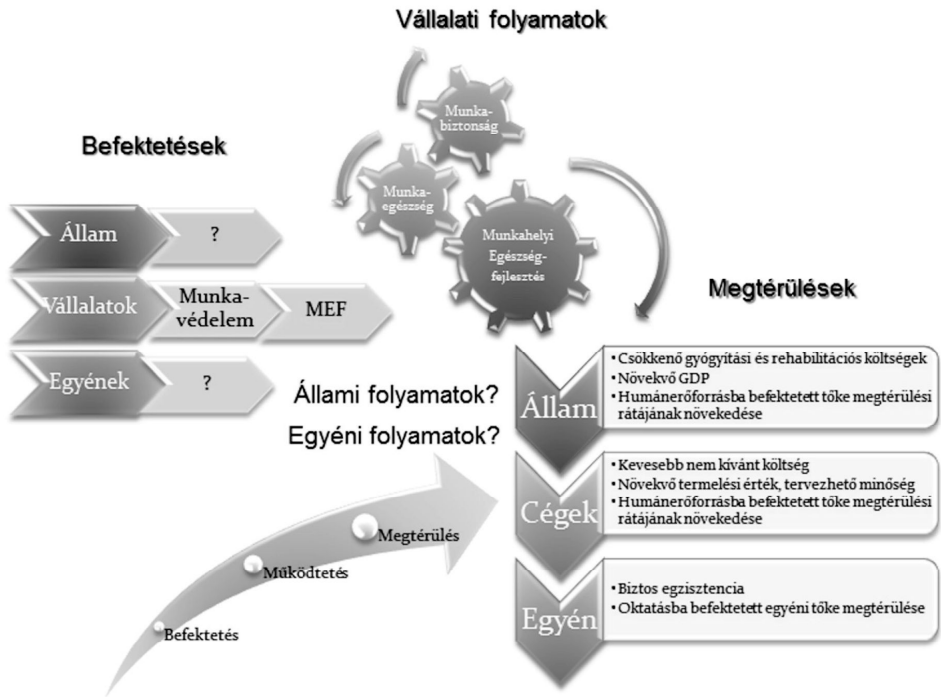


34. Az egészséget befolyásoló tényezők\*

\* Forrás: OEK Népegészségügyi jelentés szakértői változat



35. ábra. Balesetek egy lehetséges költségfája



36. ábra. Munkavédelem és MEF befektetési és megtérülési síkjai

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről
- MSZ 28001:2008 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszer (MEBIR). Követelmények
- MSZ 28002:2009 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Útmutató az MSZ 28001:2008 bevezetéséhez (BS OHSAS 18001:2007)
- Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Kiadó: EDGE 2000 KFT, SHL sorozat. 2009.
- Dr. Vincze László: *Életpálya-tervezés (Phd. értekezés)* [http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2004/Vincze\\_Laszlo\\_dissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2004/Vincze_Laszlo_dissertation.pdf) (megtekintve: 2012.01.25.)
- Felföldi – Németh – Tarr – Vass: *A kommunikáció, mint az EU integráció önkormányzati szempontból kiemelt kérdése*. Budapest, Municipium Magyarország Alapítvány 2002
- Price Waterhouse Coopers – McMillan & Baneth: *Kézikönyv CHAMP konzultánsok számára*. Oktatási segédlet 1999.
- Kapás Zsolt: *A munkahelyi egészségfejlesztés, mint megtérülő beruházás*. OEFI 2007
- Kapás Zsolt: *Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerek*. Jegyzet. OMKT Kft. 2008
- Kommunikáció - általános modell <http://www.kommunikacio-alapjai.hu/index.php/altalanos-modell.html> (megtekintve: 2012.01.20.)
- Kommunikáció nyelvi kódrendszere <http://www.kommunikacio-alapjai.hu/index.php/nyelv.html> (megtekintve: 2012.01.20.)
- Kommunikáció sikeressége <http://www.kommunikacio-alapjai.hu/index.php/kommunikacio-feltetelei.html> (megtekintve 2012.01.20.)
- Kommunikációs zavarok <http://www.kommunikacio-alapjai.hu/index.php/kommunikacios-zavarok.html> (megtekintve: 20102.01.20.)
- Kommunikációs folyamat jellegzetességei <http://www.kommunikacio-alapjai.hu/index.php/jellegzetessegek.html> (megtekintve: 2012.01.20.)
- Kommunikációs non-verbális elemei <http://www.kommunikacio-alapjai.hu/index.php/nonverbalis-kategoriak.html> (megtekintve: 2012.01.20.)
- Kommunikációs készségfejlesztés, személyiségfejlesztés <http://www.kommunikacios-keszseg.hu/index.php/szemelyisegfejlesztes.html> (megtekintve. 2012.01.25.)

Prezentáció fogalomköre <http://www.prezentacios-ismeretek.hu/index.php/prezentacio.html> (megtekintve: 2012.01.25.)

Prezentációs képességek, készségek <http://www.prezentacios-ismeretek.hu/index.php/kepesssegek.html> (megtekintve: 2012.01.25.)

Prezentációs módszerek <http://www.prezentacios-ismeretek.hu/index.php/modszerek.html> (megtekintve: 2012.01.25.)

Prezentációs eszközök <http://www.prezentacios-ismeretek.hu/index.php/eszkozok.html> (megtekintve: 2012.01.25.)

Prezentáció által kifejtett hatások <http://www.prezentacios-ismeretek.hu/index.php/hatasok.html> (megtekintve: 2012.01.25.)

Prezentációs környezet <http://www.prezentacios-ismeretek.hu/index.php/kornyezet.html> (megtekintve 2012.01.25.)

Vezetés folyamata <http://www.vezetesi-ismeretek.hu/index.php/vezetesi-folyamat.html> megtekintve: 2012.02.01.

Vezetői önszervezés <http://www.vezetesi-ismeretek.hu/index.php/vezeto-onszervezes.html> (megtekintve: 2012.02.01.)

Szervezetek, szervezeti kapcsolatok <http://www.szemelyiseg-vezetes.hu/index.php/szervezeti-kapcsolatok.html> (megtekintve: 2012.02.01.)

Vezetés folyamata <http://www.vezetesi-folyamat.hu/index.php/vezetes-folyamata.html> (megtekintve: 2012.02.01.)

Vezetési módszerek <http://www.vezetes-vezetok.hu/index.php/modszerek.html> (megtekintve: 2012.02.01.)

Meggyőzés <http://www.vezetes-vezetok.hu/index.php/meggyozes.html> (megtekintve 2012.02.01.)

Motiváció <http://www.vezetes-vezetok.hu/index.php/motivalas/emberi-szuksegletek.html> (megtekintve: 2012.02.01.)

Kockázatok. Pszicho szociális kockázatok. munkával összefüggő stressz [http://www.lelkititkaink.hu/tudastar\\_stressz.html](http://www.lelkititkaink.hu/tudastar_stressz.html) (megtekintve: 2012.02.05.)

Asszertív kommunikáció <http://limexnet.hu/cgi-bin/limexnet/index.cgi?view=ck&tID=607&nID=13255&nyelv=hu> (megtekintve: 2012.02.05.)

Asszertív kommunikáció <http://www.kovesdan.com/asszertiv.html> (megtekintve: 2012:02.05.)

Fogalomtár [http://www.sztmk.hu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30&Itemid=10](http://www.sztmk.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=10) (megtekintve: 2012.02.05.)

Empátia <http://www.mimi.hu/pszichologia/empatia.html>. (megtekintve: 2012.01.30.)

Sztereotípiák <http://www.mimi.hu/pszichologia/eloitelet.html> (megtekintve: 2012.01.30.)

Tolerancia <http://www.mimi.hu/karrier/tolerancia.html> (megtekintve: 2012.01.30)