



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

BEHAVIORALNE WYZNACZNIKI WYBRANYCH KOMPETENCJI INTERPERSONALNYCH SPECJALISTY BHP

<https://doi.org/10.33141/po.2016.08.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (919), 2016, ss. 54-63

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Joanna Sadłowska-Wrzesińska
Janusz Kraśniak*

Wprowadzenie

Podstawą ochrony zdrowia i zapewnienia bezpieczeństwa w systemach pracy jest szeroki zestaw przepisów prawnych regulujących organizację pracy i system jej kontroli. Elementarnym zadaniem specjalisty w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy jest kontrola przestrzegania tych przepisów i doradzanie pracodawcy odnośnie do stworzenia warunków bezpiecznych i higienicznych, na które składają się nie tylko walory fizycznego środowiska pracy, ale także dobry stan psychiczny pracowników. Dzięki wiedzy i umiejętnościom z zakresu kompetencji interpersonalnej osoba sprawująca nadzór nad pracownikiem ma szansę szybszej oceny zagrożenia, ma możliwość wychycenia zachowania ryzykownego. Brak umiejętności odczytywania nastrojów pracowniczych, nieudolność w przekazywaniu kluczowych informacji, bariery w codziennej komunikacji oraz ograniczenia

o charakterze mentalnym w sposób bezpośredni hamują działania prewencyjne i mogą przyczynić się do wzrostu wypadkowości w zakładzie pracy.

Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) szacuje, że każdego dnia 6300 osób umiera w wyniku wypadków przy pracy lub chorób związanych z wykonywaną pracą; daje to ponad 2,3 mln zgonów rocznie. Co roku w pracy dochodzi do ponad 317 mln wypadków, wiele z nich powoduje dłuższe nieobecności w pracy. Oprócz kosztów ludzkich, oczywistych w przypadku tragedii, podkreślić należy ciężar ekonomiczny, szacowany na poziomie 4 procent światowego produktu krajowego brutto każdego roku (ILO, 2015). W Polsce – mimo zakrojonych na szeroką skalę zarówno działań prewencyjnych o charakterze promocyjnym oraz edukacyjnym, jak i działań kontrolnych – wskaźnik wypadków przy pracy wciąż pozostaje nieakceptowalny.

Bardzo długo funkcjonowało przekonanie, iż przyczyn wypadków przy pracy należy doszukiwać się głównie w technice – w maszynach, urządzeniach, procesach technologicznych. Rozwój badań i zainteresowań tematyką wypadkową pokazał, że było to błędne przekonanie. Analiza przyczyn wypadków wskazuje na wysoką liczbę zagrożeń wynikających z zachowań ludzkich oraz z niewłaściwej organizacji pracy (Kariuki, Lowe, 2007, s. 1764). Badania przyczyn tkwiących w czynniku ludzkim wykazują niezmiennie od lat, że zdarzenia wypadkowe spowodowane są lekceważeniem zagrożenia czy wykonywaniem robót bez jego usunięcia oraz niedostateczną koncentracją uwagi na wykonywanej czynności; stwierdza się także nieprawidłowości związane z uchybieniami w zakresie przeszkolenia bhp oraz przestrzegania przez pracowników zasad bezpiecznej pracy.

Uwzględniając rolę przypisywaną poziomowi wiedzy pracowników i jakości przekazywanych im informacji w procesie kształtowania probezpiecznych postaw względem wykonywanej pracy (Górny, 2009, CD-ROM), należy podkreślić wagę umiejętności społecznych pracownika komórki BHP i jego potencjalny wpływ na rozwój pożądaných zachowań pracowniczych. Celem opracowania jest zaprezentowanie istotnych aspektów wybranych kompetencji interpersonalnych specjalisty w zakresie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy ze szczególnym uwzględnieniem ich behawioralnych wyznaczników.

Zawód: specjalista BHP – co o nim wiemy?

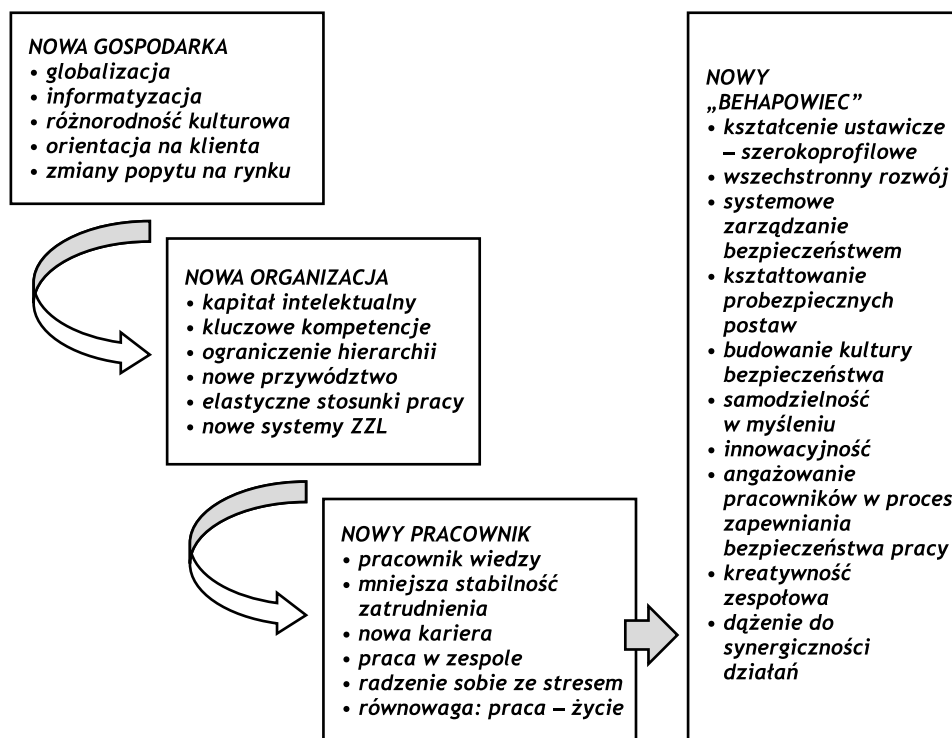
W latach 1953–1965 służba BHP funkcjonowała w oparciu o akty prawne niższej rangi, nie mając umocowania w akcie wyższego rzędu, jakim jest ustawa. Dopiero w 1965 roku weszła w życie Ustawa z dnia 30.03.1965 r., która upoważniała Radę Ministrów do opracowania regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania służby BHP. Jednak wejście w życie ustawy Kodeks pracy z 26 czerwca 1974 r. doprowadziło do zaistnienia paradoksu – obowiązywała uchwała Nr 36 RM z 1 lutego 1974 roku w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy, regulująca organizację i zadania służby BHP, lecz została ona wydana na podstawie wcześniej przytoczonej tu ustawy z 30 marca 1965 r., którą uchylała wprowadzona w 1975 roku Ustawa KP. Oznaczało to w rzeczywistości, że nie istnieje podstawa prawna funkcjonowania służby BHP, co w środowisku behapowców zostało odebrane jako sygnał chęci zepchnięcia przez ówczesne władze służby BHP na margines (Kowalski, 2008, s. 21). Niepewność co do dalszych losów służby BHP, jej kształtu, pozycji i miejsca w systemie ochrony pracy, trwała aż do roku 1989, kiedy to EWG uchwaliła dyrektywę 89/391/EWG dotyczącą prewencji i zapobiegania zagrożeniom w środowisku pracy, której zapisy dotyczą ściśle służby BHP, wskazując wyraźnie na potrzebę jej funkcjonowania w państwach stowarzyszonych we wspólnocie europejskiej.

O zmianach w obszarze pracy po roku 1989 można mówić w kategoriach wręcz rewolucyjnych. Wprowadzenie zasad gospodarki wolnorynkowej wymusiło na przedsiębiorstwach konieczność kierowania się w swej działalności zasadami efektywności i konkurencyjności, z kolei nowe problemy – np. bezrobocie – poważnie zachwiały poczuciem bezpieczeństwa u pracowników. Pracownicy, tracąc gwarancję *dożywotniego* zatrudnienia, musieli zacząć dostosowywać się do nowych realiów życia społeczno-gospodarczego. Dobrymi stronami tego procesu był wzrost znaczenia wykształcenia, doskonalenia, kreatywności. Jak zauważa A. Zajac (2008, s. 305), w cywilizacji przemysłowej, w której postęp dokonywał się stosunkowo wolno, edukacja miała charakter adaptacyjny – na bazie jednokrotnie zdobytych kwalifikacji i umiejętności człowiek przez całe życie wykonywał określoną pracę. W związku z takim stałym rytmem czynności wykształcił się tzw. *habitus*, rozumiany jako system świadomych i nieświadomych wzorów postępowania i oceniania oraz system percepcji, które na przestrzeni życia jednostki nie ulegają znaczącym zmianom. Dawało to podstawy ukształtowania się modelu kariery liniowej, którą charakteryzować można poprzez triadę procesów: wykształcenie – zatrudnienie – stopniowe awansowanie. Ten typ kariery, charakterystyczny dla lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku (II Rzeczpospolita), zaniknął na skutek panującego w PRL systemu totalitarnego. Podkreśla się, że był to czas *degradacji ludzkiej pracy*. Dotyczyło to także zawodu tzw. *behapowca* – wcześniejszy, niezwykle łatwy dostęp do zawodu pracownika służby BHP, spowodował jego całkowitą deprecjację. Dopiero zmiany polskiego systemu politycznego z wprowadzeniem w naszym kraju gospodarki wolnorynkowej, z wyraźną tendencją integracji Polski ze strukturami państw Europy Zachodniej, nadały nowy kierunek rozwoju BHP. Został powołany do życia zespół, który miał na celu przygotowanie nowelizacji KP, dającej RM upoważnienie do wydania uchwały dotyczącej funkcjonowania służby BHP. Nowelizacja KP miała miejsce w 1991 r., a w 1992 r. został opracowany projekt uchwały regulującej zasady funkcjonowania służby BHP (jej treść została poddana konsultacjom w środowisku behapowskim). Po jej uchwaleniu, jako uchwała Nr 14, regulacjom zaczęły podlegać najistotniejsze kwestie związane ze służbą BHP, sprecyzowane zostały jej obowiązki oraz kompetencje. Po uchwaleniu Ustawy Zasadniczej w 1997 roku, kiedy uchwały przestały być źródłem powszechnie obowiązującego prawa, uchwała RM Nr 14 została zamieniona na rozporządzenie w sprawie służby BHP. Poważna zmiana dotycząca obowiązku tworzenia służby BHP przez pracodawców nastąpiła w roku 1998, gdzie obowiązek tworzenia służby BHP został nałożony na pracodawców zatrudniających więcej niż 100 pracowników. Zmiana ta spowodowała, iż służbę BHP w mniejszych zakładach zastąpiły firmy zewnętrzne, specjalizujące się w usługach z zakresu bezpieczeństwa

pracy. Jednak za prawdziwie rewolucyjne uznać należy Rozporządzenie Rady Ministrów z 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997, Nr 109, poz. 704), które określa zakres działania służby BHP i wymagane od niej kwalifikacje. 1 lipca 2005 r. weszła w życie jego nowelizacja (Dz.U. 2005, Nr 117, poz. 986), zgodnie z którą *inspektorem* do spraw BHP w przedsiębiorstwie może być osoba posiadająca zawód technika bezpieczeństwa i higieny pracy (tytuł technika BHP jest wymagany *minimum kwalifikacyjnym*); stanowiska *specjalistów* są już przeznaczone wyłącznie dla osób z wyższym wykształceniem w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy albo absolwentów studiów podyplomowych z tego obszaru. Zmiany dotyczące podwyższonego wymagań kwalifikacyjnych weszły w życie z dniem 1 lipca 2005 r. Wcześniej do uzyskania kwalifikacji pracownika służby BHP wystarczyło ukończenie kursu podstawowego w wymiarze 153 godzin, przy czym jakość i rzetelność organizowanych kursów pozostawiała wiele do życzenia. Nowe wymagania wywołały zacieklą dyskusję pomiędzy zwolennikami i przeciwnikami wprowadzonego rozporządzenia (kontrowersje trwają do dziś); jednak z biegiem czasu można skonstatować, że zmiana ma wydźwięk pozytywny – autorytet służby BHP nie zbuduje się sam, a wymóg wykształcenia wyższego jest na pewno jednym z elementów budujących prestiż tego zawodu.

W oparciu o rozporządzenie dotyczące służby bezpieczeństwa i higieny pracy należy zaznaczyć, że główne obowiązki pracownika służby BHP zostały za-

warte w katalogu dwudziestu dwu zadań oraz ośmiu uprawnień. Analizując powyższe, można dojść do wniosku, że zakres obowiązków jest niespotykanie szeroki, a pracownik komórki BHP powinien występować równocześnie jako: analityk, doradca, kontroler warunków pracy, urzędnik, inspektor nadzoru, specjalista w zakresie oceny ryzyka zawodowego, wypadkozawca, higienista, edukator, działacz związkowy, a nawet psycholog. Fakt ten przestaje dziwić, jeśli zauważymy, że o przedsiębiorstwach XXI wieku mówi się głównie w kontekście poziomu ich adaptacyjności. To nowe wyzwanie, a organizacje są skoncentrowane na poszukiwaniu podobnych sobie pracowników: niezależnych, elastycznych, samodzielnych, otwartych na zmiany. Do najbardziej cenionych umiejętności nowego pracownika zaliczyć więc można przede wszystkim umiejętności intelektualne, osobiste i społeczne. Są to umiejętności bliżej związane z osobowością człowieka aniżeli z kwalifikacjami zawodowymi, bowiem kandydat do pracy w przedsiębiorstwie XXI wieku z założenia potrafi szybko i sprawnie przyswoić wiedzę merytoryczną w zakresie zadań zawodowych. Prawdziwym wyzwaniem są te umiejętności, które nazwać można pozazawodowymi (rys. 1). Podobne poglądy reprezentuje D. Koradecka (2005, s. 105), podkreślając, że techniczna ochrona lat trzydziestych XX wieku (która sprawdziła się w świecie produkcji) musi obecnie ewoluować w kierunku bardziej *miękkich*, wieloczynnikowych i złożonych rozstrzygnięć związanych z nowym społeczeństwem – „w kierunku zarządzania wiedzą,



Rys. 1. Nowy „behapowiec”

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sadłowska-Wrzesińska, 2014b, s. 113)

upowszechniania informacji i indywidualizmu w jej wykorzystywaniu”.

W kontekście zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy bardzo ważna wydaje się współpraca pracowników i pracodawców, ponieważ komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu jest podstawową cechą wysokiej kultury bezpieczeństwa. Pracodawca jest odpowiedzialny za stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz za życie i zdrowie swoich podwładnych. Jednak same działania realizowane przez pracodawcę nie wystarczą, ponieważ to głównie pracownicy wpływają na poziom bezpieczeństwa w zakładzie pracy poprzez swoje zachowania, często niebezpieczne bądź ryzykowne (Gembalska-Kwiecień, 2012, s. 190). Należy podkreślić, że podstawą pożądanej kultury bezpieczeństwa jest wysoka wartość przypisywana zdrowiu i życiu. Kształtowanie takiej kultury w przedsiębiorstwie wymaga kreowania nowych postaw i wartości przy współudziale wszystkich członków grupy. Celem tych działań jest nakłanianie pracowników do eliminowania nadmiernego ryzyka w miejscu pracy oraz postępowania nastawionego na ochronę zdrowia i życia. Wysoką kulturę bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie charakteryzuje poczucie osobistej odpowiedzialności każdego pracownika za sprawy bezpieczeństwa, przejawiające się w codziennej pracy (Gabryelewicz i in., 2014, s. 23). Ale zanim to nastąpi, potrzebny jest ktoś, kto wskaże kierunek działania, kto przekona do określonych postaw.

Specjalista BHP – istota społeczna

„Człowiek jest zwierzęciem społecznym: współpracuje z innymi dla osiągnięcia swych celów i zaspokojenia swych potrzeb” (Argyle, 1999, s. 11) – tak rozpoczyna swą książkę Michael Argyle, znany wykładowca psychologii społecznej, założyciel grupy Oksfordzkiej Psychologii Społecznej, autor wielu poczytnych książek. „Człowiek jest z natury istotą społeczną (...). Społeczność jest w naturze czymś, co ma pierwszeństwo przed jednostką. Każdy, kto albo nie potrafi żyć we wspólnocie, albo jest tak samowystarczalny, że jej nie potrzebuje, i dlatego nie uczestniczy w życiu społeczności, jest albo zwierzęciem, albo bogiem” (Aronson, 2004, s. 12). Z tych słów E. Aronson uczynił motto swej znanej na całym świecie książki z zakresu psychologii społecznej, podkreślając fakt, iż już w bardzo odległych czasach sformułowano podstawowe, choć nieco uproszczone zasady społecznego oddziaływania. A dziś? „Wśród coraz szybciej dokonujących się przemian współczesnego świata istotną rolę odgrywają wszechstronne relacje międzyludzkie. Dziedzina szczególnie wrażliwą na wzrost roli i znaczenie tych relacji jest funkcjonowanie organizacji, dla których jest to podstawowy mechanizm działania” (Kania, 2006, s. 5). „Człowiek zawsze żył we wspólnocie (...). Każdy człowiek, taka jest nasza natura, jest istotą stadną, jednostką społeczną, a praca zdalna

eliminuje bezpośredni kontakt z innymi ludźmi, człowiek staje się anonimowy, nie ma wsparcia (...), taka forma pracy w pewien sposób odrealnia rzeczywistość” (Koradecka, 2009, s. 12). Według Hogana, społeczna natura człowieka odzwierciedlona jest w dwóch zasadniczych potrzebach – potrzebie aprobaty (akceptacji) i potrzebie statusu (władzy). Potrzeba aprobaty wiązać się będzie z pragnieniem przynależności do grupy i akceptacji ze strony członków tej grupy; potrzeba statusu wyrażać się będzie dążeniem do wpływania na życie swoje i innych, a także poprzez zyskiwanie szacunku i autorytetu. Nierzadko zaspokajanie tych dwu potrzeb pozostaje ze sobą w konflikcie – sztuką zatem staje się odnalezienie równowagi pomiędzy życiem w zgodzie i dostrzeganiem potrzeb innych a dążeniem do osiągania własnych celów (Smółka, 2008, s. 26). Społeczna natura człowieka powinna znaleźć odzwierciedlenie w definiowaniu kompetencji społecznych; tymczasem interdyscyplinarność samego terminu *kompetencje* rodzi problemy związane z jego jednoznacznym definiowaniem i rozumieniem. Co więcej, istnieją terminy uznawane za bliskoznaczne: umiejętności, zdolności, uzdolnienia, kwalifikacje (Król, 2013, s. 191). Występowanie różnych koncepcji i typologii kompetencji powoduje spore zamieszanie metodologiczne. Można przypuszczać, że występująca odmiennosc w rozumieniu pojęcia *kompetencje* wynika z zainteresowań badawczych: dla socjologów kompetencje będą związane ze świadomością grup społecznych, dla prawników będą podstawą działalności osób i organizacji, prakseologowie skoncentrują się na procesie sprawnego wykonania działania i spełniania funkcji w organizacji, psychologowie natomiast zwrócą uwagę na dopasowanie człowieka do pracy oraz psychologiczne mechanizmy wzajemnych relacji w środowisku pracy (Ratajczak, 2007, s. 83). Na potrzeby niniejszej pracy i w oparciu o analizę literatury przedmiotu proponuje się przyjąć, że przez kompetencje interpersonalne, określane zamiennie jako kompetencje społeczne, należy rozumieć „zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądany wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych” (Argyle, 1999, s. 133). Proces wpływu społecznego obejmuje takie zachowanie osoby, „które wywiera skutek (lub rodzi się z takiej intencji) w postaci zmiany zachowania, uczuć czy myśli innej osoby na temat bodźca” (Zimbardo, Leippe, 2004, s. 19). Takie podejście podkreśla, że „o poziomie kompetencji społecznych jednostki najdobitniej świadczą rezultaty, jakie osiągnęła ona poprzez kontakty z innymi ludźmi, oraz reputacja (szacunek, autorytet), jaką cieszy się w swoim otoczeniu społecznym” (Smółka, 2008, s. 28). Tymczasem obserwacje środowiska pracy pokazują, że skuteczna i wielowymiarowa komunikacja jest wciąż palącym problemem w zakładach pracy. Wyniki rezultatów wielu badań dowodzą (Stankiewicz, 2006, s. 20), że nawet w najbardziej zorganizowanych przedsiębiorstwach kierownicy nie komunikują się



z podległymi pracownikami na tyle skutecznie, na ile jest to możliwe. Warunkuje to wiele czynników, np.:

- uboga wiedza osób zarządzających o porozumiewaniu się,
- niejasne przekazywanie informacji (Stankiewicz, 2006, s. 22).

Ponadto czynnikiem, który ogranicza pionowe komunikowanie się z góry na dół, jest nieznamość zarówno celów, jak i rezultatów działań. Pracownicy bardziej oczekują na informacje wówczas, gdy dostrzegają zmiany w otoczeniu. Informowanie pracowników o skuteczności podjętych przez nich działań (w sferze ochrony życia i zdrowia, poprawy bezpieczeństwa) stanowić może bardzo silny przejaw wzmocnienia pozytywnego i stać się skutecznym narzędziem motywacyjnym.

W świetle powyższych rozważań zasadne wydaje się oprzeć kompetencje interpersonalne specjalisty BHP na specyficznych, wyselekcjonowanych przejawach umiejętności społecznych, takich jak: komunikacja asertywna, komunikacja niewerbalna, umiejętność aktywnego słuchania, wpływ społeczny.

Wiarygodność specjalisty BHP

Osoba wiarygodna to taka, która nie budzi wątpliwości i można jej zaufać. Określenia bliskoznaczne dla tego przymiotnika to m.in.: rzetelny, kompetentny, uczciwy, odpowiedzialny, słowny, ale także rzeczowy, autentyczny. Wyraźnie wartościujący charakter przytoczonych określeń zdaje się mówić o oceniającym charakterze cechy, ale także podkreśla pewien rodzaj oczekiwań wobec opisywanej osoby. Jeśli pracodawca uzna specjalistę BHP za znawcę problematyki bezpieczeństwa, a ponadto oceni go jako osobę wiarygodną, jest szansa na to, że każda zgłoszona przez tzw. behapowca uwaga będzie traktowana poważnie. Monitorowanie warunków pracy, zgłaszanie uchybień, raportowanie ryzykownych zachowań pracowniczych – spotkają się ze zrozumieniem pracodawcy, który uzna postępowanie specjalisty BHP za właściwe i sam ulegnie temu wpływowi zgodnie z pragnieniem, aby mieć słuszość. Podobnie w relacji: specjalista BHP – załoga; wiarygodność specjalisty z zakresu bezpieczeństwa pracy może udzielić się pracownikom, którzy unikanie ryzyka i dbałość o bezpieczne wykonywanie pracy potraktują jako własny sposób postrzegania i wartościowania rzeczywistości środowiska pracy. Jednak by osiągnąć takie efekty, konieczne jest skoncentrowanie się na elementarnych zasobach w kontaktach międzyludzkich – na komunikacji interpersonalnej.

Choć umiejętności społeczne uznawane są za podstawowe narzędzie osiągania skuteczności w kontaktach międzyludzkich, nie powinny być one traktowane jako jedyny aspekt kompetencji interpersonalnych. Należy wziąć pod uwagę również *wiedzę społeczną*, rozumianą jako zespół wiadomości dotyczących sku-

teczności w realizacji zadań w kontaktach z innymi (Argyle, 1999, s. 133); nie bez znaczenia są także *postawy*, przyjmowane w określonych sytuacjach społecznych. Tabela 1 przedstawia modelowe ujęcie wybranych kompetencji interpersonalnych specjalisty BHP (K-In) z podziałem na poszczególne składowe kompetencji (In-1, In-2, In-3, In-4), charakteryzowane za pomocą wyznaczników behawioralnych, wskaźników wiedzy oraz reprezentatywnej postawy. Przedstawiona propozycja powstała w oparciu o obserwacje środowiska pracy pracowników służby BHP oraz wywiady nieustrukturyzowane, prowadzone podczas szkoleń okresowych dla pracowników służby BHP oraz podczas seminaryjnych spotkań branżowych¹. Znaczący wpływ na powstanie opracowania miała analiza raportów Państwowej Inspekcji Pracy dotycząca m.in. efektywności szkoleń BHP w zakładach pracy oraz wykrytych deficytów w procesie analizy, oceny i dokumentowania ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy. Samo zaś zainteresowanie problematyką kompetencji interpersonalnych specjalisty BHP zostało zainicjowane w wyniku przeprowadzonych badań wśród kandydatów do zawodu: inspektor/specjalista bezpieczeństwa i higieny pracy. Badania (metoda ankietowa oraz test wiedzy) prowadzone były w latach 2007–2008 (badanie pilotażowe) i kontynuowane w latach 2009–2010 na grupie 282 osób – uczestników studiów podyplomowych z zakresu BHP. Badanie wykazało określone deficyty w programach kształcenia, dla których ogniwem łączącym było marginalizowanie treści z zakresu psychologii, socjologii, pedagogiki i ergonomii. Jednocześnie, respondenci wyrażali żywe zainteresowanie kształtowaniem bezpiecznych postaw w oparciu o zdobywanie wiedzy i umiejętności z zakresu tzw. *miękkich kompetencji* (Sadłowska-Wrzesińska, 2014b, s. 47).

Komunikacja asertywna, jako stosunkowo młoda, choć coraz bardziej popularna technika skutecznego komunikowania się, dysponuje narzędziami pozwalającymi na bezpośrednie wyrażanie myśli, uczuć i potrzeb przy zachowaniu szacunku dla drugiej strony (Hartley, 2006, s. 12). Początki treningów asertywności sięgają lat 50. XX wieku i zasadzają się na indywidualnej terapii psychologicznej skierowanej do osób, które borykały się z problemami swobodnego wyrażania siebie i obrony własnych praw. Współczesność pokazała, że ćwiczenie asertywności sprawdza się nie tylko wobec osób z poważnymi problemami w relacjach interpersonalnych, ale jest – w połączeniu z zestawem technik i narzędzi szkoleniowych – okazją do rozwoju umiejętności społecznych. W związku z przytoczoną definicją asertywność będzie rozumiana jako postawa odmienna od zachowań agresywnych i uległych. Komunikacja agresywna jest wyrażeniem własnych praw i poglądów w taki sposób, który narusza prawa i poglądy innych – jest wyrazem postawy egoistycznej, skoncentrowanej na własnych motywach. Z kolei komunikacja uległa sprzeczna się do przed-

Tab. 1. Przejawy wybranych kompetencji interpersonalnych specjalisty BHP

Wybrane kompetencje interpersonalne specjalisty BHP (K-In)			
Składowa kompetencji	Wyznacznik behawioralny	Wskaźnik wiedzy	Reprezentatywna postawa
asertywna komunikacja (In-1)	<ul style="list-style-type: none"> rozpoznaje zachowania agresywne, uległe i asertywne; wyraża przekonania w sposób otwarty, nie unika konfrontacji przekonań; wyraża krytykę w sposób konstruktywny, nie naruszając godności innych ludzi; świadomie i konsekwentnie podejmuje próby odpięcia zachowań inwazyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> potrafi scharakteryzować zachowania agresywne, uległe i asertywne; zna zasady budowania postawy asertywnej 	postawa społecznego zaangażowania nacechowana wysokim poziomem otwartości poznawczej
niewerbalna komunikacja (In-2)	<ul style="list-style-type: none"> potrafi rozpoznać przestrzeń interpersonalną w danej grupie zawodowej; umiejętnie stosuje narzędzia komunikacji niewerbalnej w oparciu o głos, gesty i mimikę; używa komunikacji niewerbalnej na równi z porozumiewaniem się werbalnym dla podkreślenia emocjonalnej strony komunikatu (ciepło, kontakt, zapach etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> zna pozawerbalne nośniki informacji i posiada wiedzę na temat ich roli w procesie komunikacji interpersonalnej 	jw.
aktywne słuchanie (In-3)	<ul style="list-style-type: none"> w procesie słuchania wykorzystuje szeroką gamę umiejętności interpersonalnych w oparciu o zasadę dostrojenia się do rozmówcy; stwarza klimat akceptacji zgodnie z zasadą „odzwierciedlania”; potrafi zachęcić pracowników do zgłaszania pomysłów i opinii, promując zasadę bezpośredniej partycypacji pracowniczej w zarządzaniu bezpieczną firmą; jest aktywny, reaguje zachęcająco i sprawdza swój sposób rozumienia wiadomości (feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> zna istotę kompetentnego słuchania, rozpoznaje różnicę między słyszeniem a słuchaniem; definiuje czynniki mające wpływ na efektywność słuchania 	jw.
wpływ społeczny (In-4)	<ul style="list-style-type: none"> dba o budowanie nawykowych zachowań pracowniczych zmierzających do unikania ryzyka w oparciu o jasny i czytelny system kar i nagród (ze szczególnym naciskiem na wzmocnienia pozytywne); dba o własny wizerunek, budując go w oparciu o atrakcyjność menedżerską; chętnie się uczy, cały czas poszerza zasób wiedzy, uczestniczy w konferencjach naukowych i kongresach branżowych dzieląc się swoją wiedzą zarówno z pracodawcą, jak i z pracownikami; podejmuje próby publikacji własnych artykułów, powstałych w oparciu o doświadczenie zawodowe a będące wynikiem autorefleksji; przystępuje do dodatkowych egzaminów, bierze udział w konkursach, by potwierdzić własne kompetencje (np. certyfikacja kompetencji personelu w CIOPIB) 	<ul style="list-style-type: none"> zna możliwe reakcje ludzi na wpływ społeczny i komponenty decydujące o zaistnieniu danej reakcji; orientuje się w opisanych w literaturze przedmiotu zasadach i technikach wpływu społecznego, przydatnych w codziennej praktyce specjalisty bhp 	jw.

Źródło: opracowanie własne

kładania spraw innych ponad własne potrzeby. Obie wymienione postawy są zaprzeczeniem bezpośredniej, szczerzej i otwartej komunikacji. Asertywność wydaje się więc niezwykle ważna w zawodzie specjalisty BHP, który powinien regularnie udzielać informacji zwrotnej a nierzadko – konstruktywnej krytyki.

Ponadto pojęcie „szczerzej i otwartej komunikacji” na stałe wpisało się w zestaw elementów niezbędnych do skutecznego kształtowania i utrzymywania wysokiej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie (Pid-geon, 1991, s. 130). Rzetelne i systematyczne informowanie wszystkich pracowników o występujących

zagrożeniach, o konieczności stosowania środków ochrony, a także o wszelkich niepożądanych sytuacjach występujących w miejscu pracy – pozwala ustalić wyrażną granicę pomiędzy *błędem* (którego zgłoszenie nie powoduje negatywnych konsekwencji) a *winą* pracownika i stanowi podstawę efektywnego porozumiewania się w pracy (Sadłowska-Wrzesińska, 2014a, s. 287).

Wielu uczonych podkreśla ogromną wagę komunikacji niewerbalnej oraz kontaktu wzrokowego w kontekście zachowań społecznych, a także aktywnego słuchania, będącego przejawem postawy komunikacyjnej nastawionej na rozwiązywanie problemów (Gordon, 1996; Nęcki, 1996; Retter, 2005; Stankiewicz, 2006; Hartley, 2007; Tokarz, 2010; Stewart, 2014; Majewska-Opiełka, 2015). Wczesne badania na temat wagi komunikacji niewerbalnej doprowadziły do wniosku, że komunikacja ludzka jest w większości (93%) pozawerbalna (Morreale i in., 2007, s. 177). Wyniki tych badań zostały, co prawda, skrytykowane (ze względów metodologicznych), uznano jednak (w wyniku kolejnych badań), że 65% znaczenia wiadomości w trakcie rozmowy pochodzi z sygnałów niewerbalnych, a 35% jest zarezerwowane dla komunikacji werbalnej (Leathers, 2007, s. 20). D.G. Leathers wymienia różne funkcje, którym służą sygnały niewerbalne. Są to:

- dostarczenie informacji,
- regulowanie interakcji,
- wyrażanie emocji,
- tworzenie metakomunikacji,
- utrzymanie społecznej kontroli,
- formowanie wrażenia i kierowanie nim (Leathers, 2007, s. 40).

Typy wiadomości niewerbalnych, zarówno tych, które wysyłamy, jak i tych, które otrzymujemy, będą dotyczyć różnych sfer. I tak, wygląd fizyczny jest nośnikiem informacji na temat danej osoby: jej atrakcyjności fizycznej, rasy, płci, wzrostu, wagi, ubrania, zapachu, ale także wykształcenia, statusu, zamożności, wiarygodności czy postawy moralnej. Tak działa efekt pierwszego wrażenia, który może prowadzić do tendencyjności w ocenie. Tak zwana mowa ciała (kinieza) koncentruje się na tym, jak ludzie komunikują się przez postawę, gesty, mimikę twarzy i wykonywane ruchy. Na szczególne znaczenie zasługuje mimika twarzy, a zwłaszcza kontakt wzrokowy (okulezja). Kolejnym sposobem wyrażania pozawerbalnego jest dotyk (haptyka), który pomaga wnioskować o charakterze relacji. Czas i przestrzeń to również atrybuty pozawerbalnego komunikowania się. Wykorzystanie czasu w komunikacji, zwane chronomiką, jest silnie zróżnicowane kulturowo – przyjmuje się uważać, że „wartościowanie czasu jest jednym z najlepszych sposobów poznania ludzi w danej kulturze” (Morreale i in., 2007, s. 162). Komunikat niewerbalny może zostać wysłany poprzez wykorzystanie przestrzeni (np. atrakcyjność miejsca pracy) oraz sposób zawłaszczania jej – na podstawie dystansu wobec innych oraz

terytorialności. Dodatkowym wymiarem komunikacji niewerbalnej jest głos: prędkość, z jaką się mówi, wysokość głosu i jego intensywność; swoistego znaczenia nabiera skuteczne wykorzystanie ciszy.

Opanowanie zasad komunikacji niewerbalnej jawi się jako wyzwanie – liczne trudności wiążą się z liczbą oraz ciągłością wiadomości niewerbalnych, niskim poziomem świadomości sygnałów niewerbalnych oraz indywidualnymi, płciowymi i kulturowymi różnicami. Problemom tym można sprostać poprzez budowanie świadomości na temat wagi komunikacji niewerbalnej, systematyczną edukację w tym zakresie, ze szczególnym uwzględnieniem treningów umiejętności praktycznych, a także dzięki kształtowaniu postawy szacunku wobec występujących w środowisku społecznym różnic.

Nigdy nie możemy być absolutnie pewni, że zrozumieliśmy drugą osobę w pełni i dokładnie oraz że zostaliśmy właściwie zrozumiani, zgodnie z intencją nadanego przez nas komunikatu. Częste i stałe komunikowanie zwrotne wyników rozszyfrowania przez odbiorcę to istota *aktywnego słuchania*. Aby być kompetentnym słuchaczem, należy posiadać motywację oraz zdolność do efektywnego słuchania w różnych sytuacjach społecznych. Większość osób uważa, że potrafi dobrze słuchać, jednak wyniki badań pokazują, iż ludzie nie są kompetentnymi słuchaczami, co w sposób wyraźny rzutuje na skuteczność komunikacji interpersonalnej (Hartley, 2007, s. 7). W pewnych sytuacjach łatwiej jest słuchać, np. gdy lubimy lub podziwiamy osobę, która mówi lub gdy nadawany komunikat jest dla nas ważny bądź interesujący. Gdy komunikat jest nieprzyjemny bądź monotony, czynnikiem wspomagającym proces motywowania się do słuchania jest empatia. Uczenie się dobrego aktywnego słuchania jest zajęciem trudnym, wymagającym praktyki. Jednak, jak podkreśla T. Gordon (1996), zapobieganie i zmniejszanie nieporozumień w kontaktach interpersonalnych samo w sobie jest wystarczającym powodem podjęcia wysiłku, żeby stać się kompetentnymi aktywnymi słuchaczami. Na nie mniejszą uwagę zasługuje fakt, iż proces aktywnego słuchania będzie przydatny z punktu widzenia funkcjonowania komórki BHP, zwłaszcza podczas wdrażania procesu partycypacji pracowników *sensu stricto* o charakterze bezpośrednim, najczęściej w formie biernej (forma czynna zarezerwowana jest dla wąskiej grupy przedsiębiorstw). Prawo do wypowiadania się i opiniowania oraz do doradzania kierownictwu stwarza sprzyjającą atmosferę dla zmian oraz innowacji, a także eliminuje napięcia między przełożonymi a podwładnymi. Jednak warunkiem zaistnienia tak rozumianej partycypacji jest stworzenie atmosfery akceptacji i szacunku, wyrażonej przede wszystkim poprzez proces aktywnego słuchania.

E. Aronson, pisząc o przemożnej sile *wpływu społecznego*, podkreśla, że wpływ społeczny najczęściej przewyższa indywidualne różnice osobowości jako wyznaczniki ludzkiego zachowania. Według uczonego,

należy wystrzegać się podstawowego błędu atrybucji, czyli „tendencji do wyjaśniania własnych zachowań i zachowań innych wyłącznie w kategoriach cech osobistych z pominięciem wpływu społecznego” (Aronson i in., 2006, s. 43). R. Cialdini, autor poczytnej książki na temat praktyki wywierania wpływu społecznego, opisał sześć najważniejszych reguł wpływania na innych. Są to reguły: wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności. I choć można się zastanawiać, czy dążenie do efektywności społecznego funkcjonowania przez pryzmat znajomości określonych reguł i umiejętności ich stosowania nie jest nadmiernym zawężeniem problemu, to jednak trudno nie zgodzić się z autorem, że „wskutek zalewającej współczesnego człowieka coraz większej fali informacji i wyborów rola takich automatycznych i bezrefleksyjnych mechanizmów ulegania wpływowi społecznemu będzie rosła w przyszłości” (Cialdini, 2004, s. 13). Tu jednak, ze względu na eksplorowany wątek kompetencji społecznych specjalisty bezpieczeństwa i higieny pracy, na większą uwagę zasługuje problem reakcji ludzi na wpływ społeczny, w tym przypadku – reakcji pracowników na wpływ wywierany przez pracownika komórki BHP.

Podkreślić należy, iż powyższa klasyfikacja składowych kompetencji interpersonalnych – nie jest doskonała, a wymienione komponenty często nachodzą na siebie, nie poddając się ścisłej kategoryzacji. Wydaje się jednak, że na potrzeby niniejszego opracowania zastosowany podział jest użyteczny.

Podsumowanie

Zmieniające się formy zatrudnienia i sposoby wykonywania pracy generują nowe czynniki ryzyka. Edukacja, w tym edukacja w organizacji, powinna odpowiadać na wyzwania cywilizacyjne, stanowi bowiem niejako element tych przemian. Kształcenie specjalistów w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy jest niezwykle ważne – nie tylko ze względu na zasięg oddziaływania, ale przede wszystkim z uwagi na cel, jakim jest zdrowe i bezpieczne miejsce pracy. Kluczową rolę w tym procesie odgrywać będzie ścieżka rozwoju specjalisty BHP – nie tylko jego wykształcenie, ale także (przede wszystkim?) przyjęte postawy, wyznawane wartości, poziom otwartości poznawczej oraz motywacja do nieustannego rozwoju (Sadłowska-Wrzesińska, Gabryelewicz, 2015, s. 350). Szczegółowa analiza zadań i uprawnień specjalisty BHP oraz zakres jego oddziaływania powala domniemać, że determinują one merytoryczny kształt kompetencji społecznych (Sadłowska-Wrzesińska, 2014b, s. 41). Rozwój tych kompetencji będzie możliwy w oparciu o skuteczne strategie i metody pedagogiczne oraz środowisko zawodowe, pozwalające rozwinąć umiejętności pracowników; poza tym pozwoli zrealizować ideę edukacji całościowej opartej na czterech filarach uczenia się: uczyć się, aby wiedzieć, aby być, aby działać, aby żyć wspólnie (Sadłowska-Wrzesińska, 2014c, s. 117). Tymczasem, oprócz obowiązkowych szkoleń okresowych dla

pracowników służby BHP, ustawodawca nie przewiduje innych obligatoryjnych form rozwoju zawodowego dla tej grupy pracowników. Można zatem odnieść wrażenie, iż specjalista BHP, stawiając sobie za cel rozwój kompetencji społecznych, jest pozostawiony sam sobie. Oferta studiów podyplomowych, szkoleń, warsztatów oraz wszelkiego rodzaju kursów jest bardzo szeroka. Ale czy rzeczywiście wybór formy oraz dobór treści kształcenia powinien opierać się wyłącznie na indywidualnych preferencjach i wiedzy/niewiedzy zainteresowanych? I czy wszyscy specjaliści BHP rozumieją konieczność uczenia się przez całe życie? Bez wątplenia, idea samodoskonalenia powinna pojawić się jako pierwsza – chęć rozwoju, motywacja do osiągnięć, inicjatywa czy po prostu potrzeba zmiany, które dają impuls do podjęcia wyzwania. Jednak doświadczenia minionych lat pokazują, że wsparcie w postaci stosownego rozporządzenia, określającego tryb i zakres oczekiwanego poziomu kompetencji interpersonalnej specjalisty BHP nie tylko zwróciłoby uwagę na skalę istniejącego w zakładach pracy problemu, ale także pomogłoby w jego systematycznym rozwiązywaniu.

dr Joanna Sadłowska-Wrzesińska
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: joanna.sadlowska-wrzesinska@put.poznan.pl

dr hab. Janusz Kraśniak, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: j.krasniak@ue.poznan.pl

Przypis

- 1) Przykładem są spotkania uczestników Forum Liderów Bezpiecznej Pracy (z ramienia CIOP-PIB), spotkania branżowe organizowane przez Państwową Inspekcję Pracy czy też wydarzenia promocyjno-szkoleniowe dedykowane absolwentom określonych uczelni.

Bibliografia


- [1] Argyle M. (1999), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Aronson E. (2004), *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] Aronson E., Wilson T., Akert R. (2006), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- [4] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. 1997, Nr 109, poz. 704.
- [5] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2005 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. 2005, Nr 117, poz. 986..

- [6] Cialdini R. (2004), *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk.
- [7] Gabryelewicz I., Kowal E., Kowal A. (2014), *Kultura bezpieczeństwa – wartości współczesnego człowieka*, [w:] J. Charytonowicz (red.), *Wybrane kierunki badań ergonomicznych w 2014 roku*, seria: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego PTErg, seria: Zastosowania Ergonomii, Wrocław, s. 23–31.
- [8] Gembalska-Kwiecień A. (2012), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 63a, s. 189–198.
- [9] Gordon T. (1996), *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa.
- [10] Górny A. (2009), *The Knowledge and the Skills of the OHS Staff in Process of Occupational Risk Assessment*, Proceedings of 17th World Congress on Ergonomics (CD-ROM, 9–14 August 2009) IEA, Beijing, China.
- [11] Hartley P. (2006), *Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- [12] Hartley M. (2007), *Jak słuchać, by ludzie do nas mówili?* Wydawnictwo Feeria, Łódź.
- [13] ILO (2015), <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--en/index.htm>, access date: 20.09.2015.
- [14] Kania J. (2006), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.
- [15] Kariuki S.G., Lowe K. (2007), *Integrating Human Factors into Process Hazard Analysis*, Reliability Engineering System Safety, 92(16), pp. 1764–1773.
- [16] Koradecka D. (2005), *Człowiek a środowisko pracy*, [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa, s. 99–112.
- [17] Koradecka D. (2009), *Interview – rozmowa z prof. Danutą Koradecką*, „Praca i Zdrowie”, Nr 11, Unimedia Sp. z o.o., Warszawa, s. 12–13.
- [18] Kowalski J. (2008), *Ewolucja wymagań dla służby bhp*, „Atest Ochrona Pracy”, Nr 7, Wydawnictwo Czasopism i Książek Technicznych, Warszawa, s. 21–24.
- [19] Król M.B. (2013), *Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2, s. 190–199.
- [20] Leathers D.G. (2007), *Komunikacja niewerbalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [21] Majewska-Opiełka I. (2015), *Powiedz to dobrym słowem*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [22] Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2007), *Komunikacja między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [23] Nęcki Z. (1996), *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [24] Pidgeon N. (1991), *Safety Culture and Risk Management in Organizations*, „Journal of Cross – Cultural Psychology”, No. 22, pp.129–140.
- [25] Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [26] Retter H., (2005), *Komunikacja codzienna w pedagogice*, GWP, Sopot.
- [27] Sadłowska-Wrzesińska J. (2014a), *Kultura bezpieczeństwa pracy jako element silnej kultury organizacyjnej*, [w:] Z. Dziemianko, W. Stach (red.), *Bezpieczeństwo i prawa człowieka w badaniach młodych naukowców*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług, Poznań, s. 287–296.
- [28] Sadłowska-Wrzesińska J. (2014b), *Rozwój kompetencji społecznych specjalisty BHP – wyzwanie dla systemu kształcenia*, [w:] I. Werner, E. Wiecek-Janka (red.), *Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 8, część II, s. 41–55.
- [29] Sadłowska-Wrzesińska J. (2014c), *Specjalista BHP wobec wyzwań współczesnego środowiska pracy*, [w:] J.S. Marcinkowski, W.M. Horst (red.), *Bezpieczeństwo i ochrona zdrowia w pracy. Problemy z zakresu edukacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 103–117.
- [30] Sadłowska-Wrzesińska J., Gabryelewicz I. (2015), *Innovations in OSH Trainings – Social Skills of Safety Instructor Versus On-line Training*, [in:] C. Stephanidis (ed.), HCII 2015 Posters, Part II, CCIS 529, Springer International Publishing Switzerland, pp. 350–355.
- [31] Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Sp z o.o., Kraków.
- [32] Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- [33] Stewart J. (2014), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [34] Tokarz M. (2010), *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii manipulacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- [35] Zając A. (2008), *Zmiana kapitału organizacyjnego jako elementu kapitału ludzkiego w cywilizacji wiedzy*, [w:] R. Gerlach (red.), *Edukacja i praca. Konteksty-wyzwania-antynomie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 305–315.
- [36] Zimbardo P., Leippe M. (2004), *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Behavioral Determinants of Selected Interpersonal Competences of OHS Specialist

Summary

The concept of competence, although being an object of interest of many fields of science, still remains an ambiguous term. However, undoubtedly, social skills affect the way of building and quality of relationships with other people and way of performing tasks related to such contacts. The level of these competences determines the effectiveness of cooperation, communication and influencing others. The study presents deficits in the way of proper perception of the role of health and safety specialists in the workplace over the past decades and it emphasizes the necessity of their career development towards social competence. The text is based on long-term observations of the working environment of



OSH specialists and on the author's personal experience in the area of building interpersonal relationships in different groups of employees.

Keywords

behavioral determinants, competences, OHS specialist
