

mgr AGNIESZKA SZCZYGIELSKA

Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Poznawcze, behawioralne i społeczne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy

Tak długo, jak główną przyczyną wypadków przy pracy będą nieprawidłowe zachowania pracowników, działania zmierzające do zmniejszenia liczby wypadków przy pracy koncentrować się będą na przewidywaniu oraz dążeniu do zmian tych zachowań.

W kontekście postulowanego przez wielu psychologów społecznych związku przyczynowego pomiędzy postawą a zachowaniem człowieka, coraz większego znaczenia nabiera charakterystyka postaw pracowników wobec bezpieczeństwa pracy oraz umiejętne kształtowanie tych postaw. W artykule omówiono trzy podejścia do zmiany postawy: poznawcze, społeczne i behawioralne.

Cognitive, social and behavioral approach towards attitude modification in view of the occupational safety

For as long as the main cause to accidents at work is going to be incorrect employees behavior, all actions leading to diminishing the number of such accidents will focus on predicting certain attitudes and changing them. In the light of the connection between a human attitude and behavior postulated by many social psychologists, employees attitude towards the occupational safety and health characteristics gains on importance just as well as skillful shaping of these bearings. The article describes three types of approach towards changing employee's attitude: cognitive, social and behavioral.

Wprowadzenie

Badania potwierdzają, że wiedza na temat postaw, czyli gotowości jednostki do reagowania w określony sposób na odpowiednie obiekty, jakimi mogą być zarówno przedmioty materialne (rzeczy, ludzie, zwierzęta itp.), jak i idee, jest jednym z ważniejszych czynników pozwalających przewidywać zachowania człowieka [1]. Wiedza ta jest potrzebna każdej osobie, która planuje zająć się zmianą zachowań pracowników. Uważa się poza tym, że związek między postawą a zachowaniem, wynikający z występowania w strukturze postawy (opisanej przez S. Nowaka [2]) elementu behawioralnego (czyli zachowania – np. reakcje mimiczne, pantomimiczne, wokalne, werbalne i działania), może mieć zastosowanie na polu bezpieczeństwa i higieny pracy [3]. Przykładem tej relacji jest potwierdzony w badaniach istotny statystycznie związek pomiędzy pozy-

tywnymi postawami pracowników wobec bezpieczeństwa pracy a wartością wskaźnika wypadkowości w przedsiębiorstwie [4]. Literatura dotycząca problematyki bezpieczeństwa pracy zawiera też wiele innych informacji na temat roli, jaką odgrywają postawy w kształtowaniu bezpiecznych zachowań pracowników [5].

W artykule omówiono trzy podejścia do zmiany postawy: poznawcze (oparte na zmianie sposobu myślenia o przedmiocie postawy), behawioralne (bazujące na systemie wzmocnień i kar) i społeczne (bazujące na skłonności do kopiowania przekonań i zachowań osób podziwianych lub uważanych za wzór do naśladowania). Wykorzystanie przedstawionych wskaźników pozwoli uniknąć błędów, których niepożądanym rezultatem może być strata czasu, zniechęcenie do podejmowania działań nieprzynoszących zakładanych efektów, a w skrajnej sytuacji doprowadzenie do powstawania wypadków przy pracy.

Jak można zmieniać postawy wobec bezpieczeństwa pracy?

Postawy wobec bezpieczeństwa pracy są rezultatem oddziaływania wielu różnych czynników, ważne jest jednak, że – zgodnie z opinią psychologów społecznych – można się ich nauczyć, a także oduczyć lub je zmienić [6]. Część postaw powstaje poprzez ich kopiowanie od ludzi uważanych za wzory do naśladowania, szczególnie rodziców czy starszego rodzeństwa – w ten sposób możliwe jest np. zbudowanie postawy wobec wierzeń religijnych. Postawy mogą także powstawać wskutek testowania (próbowania) pewnych zachowań oraz otrzymywania za nie nagród bądź kar – w ten sposób kształtują się postawy np. wobec niektórych kwestii społecznych. Do innych postaw można zostać namówionym, czy zachęconym, np. pod wpływem komunikatów perswazyjnych pochodzących



Fot. Dmitry Shironosov/BigStockPhoto

od szczególnie przekonującego znajomego lub udziału w jakimś dramatycznym wydarzeniu. Tą drogą mogą też powstawać postawy wobec kwestii politycznych.

Podejście poznawcze do zmiany postawy

Jedno z ważniejszych podejść do zmiany postawy zostało zbudowane na bazie koncepcji kognitywistów¹, m.in. Jerome Brunera [7, 8]. Podstawą podejścia poznawczego jest zmiana sposobu myślenia o przedmiocie postawy (czyli przestrzeganiu zasad bezpieczeństwa pracy), a najczęstszym środkiem do osiągnięcia tego celu jest przekazywanie informacji lub wykorzystywanie komunikatu perswazyjnego – np. podczas szkoleń z zakresu bezpieczeństwa pracy czy bezpośrednich rozmów z pracownikami na stanowisku pracy.

W tym podejściu założono, że pracownik może przejąć i po pewnym czasie zinternalizować (czyli uwewnętrznić, przyjmując za własne postawy, poglądy, normy i wartości narzucane z zewnątrz) elementy kultury bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Zgodnie z koncepcjami badaczy zajmujących się naukami poznawczymi, ludzie uczą się nowych postaw w ten sam sposób, w jaki przyswajają wszystkie nowe informacje: zmieniają posiadane struktury poznawcze, tak aby uwzględnić informacje oraz obserwacje pochodzące z otoczenia.

pozytywne efekty przynosi także umiejętne wywoływanie „konfliktu” pomiędzy nieprawidłową postawą przejawianą przez pracownika (która powinna ulec zmianie), a oczekiwanym, bezpiecznym zachowaniem w pracy. Spowodowany w ten sposób dysonans poznawczy, czyli nieprzyjemny stan emocjonalny wywołany sprzecznością różnych przekonań w tej samej sprawie lub sprzecznością między własnymi przekonaniami a postępowaniem, skutkuje podejmowaniem działań redukujących lub łagodzących napięcie [9, 10]. Działania te mają na celu zmianę zachowania lub sposobu myślenia.

Kroki prowadzące do wywołania dysonansu poznawczego to kolejno [11]:

1. Określenie przedmiotu postawy – co konkretnie jest celem strategii zmiany postawy?
2. Przedstawienie informacji, które pracownicy będą musieli przyjąć (należy skupić się na maksymalnej skuteczności przekazu).
3. Przeciwwstawienie nowych informacji zaobserwowanym w przedsiębiorstwie przekonaniom i praktykom.
4. Zidentyfikowanie i zaproponowanie sposobów zmiany praktyk lub przekonań w celu dostosowania ich do nowych informacji.

Choć nie jest możliwa zmiana przekonań na skutek pojedynczej informacji, to umiejętne

i przemyślany ich przekaz może mieć duży wpływ na kształtowanie pożądanych postaw. Podejmując takie działania należy pamiętać, że przekazywanie informacji pracownikom niechętnym nowym pomysłom i jakimkolwiek zmianom organizacji pracy w przedsiębiorstwie może być nieskuteczne. W takiej sytuacji należy zacząć od odpowiedniego zachęcenia tych pracowników oraz przygotowania ich do przyjęcia i wykorzystywania nowej wiedzy [12].

Przykładem praktycznego zastosowania omawianego podejścia jest próba rozwiązania problemu, jakim jest obserwowana w pewnym przedsiębiorstwie niechęć pracowników do stosowania środków ochrony oczu. W tej sytuacji celem podejmowanych działań powinna być zmiana postawy pracowników. W pierwszej kolejności należy przygotować informacje na temat konsekwencji niestosowania tych ochron (zarówno dla samych pracowników, jak i dla ich najbliższych), a następnie przekazać je pracownikom w najbardziej efektywnej formie w momencie, w którym dotychczasowa postawa pracowników zaczyna powodować problemy (np. urazy oczu, absencja chorobowa), [13]. W tym celu można zorganizować spotkanie w małej grupie pracowników (np. zespół, brygada) i omówić nieprawidłowe zachowania konkretnych osób (w małej grupie osoby, które ucierpiały wskutek niestosowania środków ochrony oczu nie będą anonimowe, więc pozostali pracownicy łatwiej będą się identyfikować z omawianym problemem), wskazując przełożenie potencjalnych negatywnych konsekwencji na życie pracowników [8]. Kolejnym krokiem będzie dyskusja z pracownikami moderowana w taki sposób, aby sami doszli do wniosków, na których zależy moderatorowi (pracownikowi służby bhp). Przekazane informacje mogą zmienić system informacji wewnętrznych, utrwalonych w pamięci pracowników, a podsumowanie spotkania w formie samodzielnie wyciągniętych wniosków zwiększy prawdopodobieństwo zmiany ich postawy, a co za tym idzie – ich zachowania.

Podejście behawioralne do zmiany postawy

Zdaniem behawiorystów (m.in. B. F. Skinner²) zachowania, opinie i postawy, które są nagradzane i wzmocnione mogą być powtarzane, a ostatecznie włączone do osobistego zestawu wartości i zachowań rutynowych. Drugie z podejść do zmiany postawy, podejście behawioralne, bazuje więc na systemie wzmocnień i kar. W praktyce wobec pra-

owników, którzy są przychylnie nastawieni do wskazywanej przez pracownika służby bhp konieczności zmiany zachowania lub tych, którzy są niezdecydowani, ale otwarci na przekazywane informacje, można zastosować wzmocnienie, np. zaproponować im udział w szkoleniu w atrakcyjnym miejscu.

W przypadku przyjęcia tego podejścia należy pamiętać, że:

1. Wzmocnienia powinny być dość zróżnicowane (od konkretnej nagrody, jak pieniądze lub wolny czas, do mniej wymiernych, jak uznanie czy pochwały ze strony kolegów czy przełożonych).

2. Nagroda musi być wyraźnie powiązana z pożądanym zachowaniem lub postawą (a nie po prostu przyznawana za bycie „dobrym kolegą”). Nie wystarczy wysłać pracownika na szkolenie w atrakcyjnym miejscu, ponieważ wsparł wysiłki pracowników służby bhp dotyczące stosowania środków ochrony oczu. Pracownik służby bhp czy przełożony musi wyjaśnić, dlaczego wybrany pracownik zostaje tam wysłany: „Wykazałeś zainteresowanie przeprowadzaną w przedsiębiorstwie kampanią na rzecz stosowania środków ochrony indywidualnej, więc proponuję ci wyjazd do luksusowego hotelu i wzięcie udziału w szkoleniu z zakresu stosowania ochron oczu. Dowiedz się więcej na ten temat”.

3. Nagrody nie powinny być przyznawane za każdym razem, kiedy pracownik przejawia określoną postawę lub zachowanie. W takim przypadku nagroda mogłaby być postrzegana jako rekompensata za postawę, a nie jako nagroda. Ogólnie rzecz biorąc, nagrody przyznawane nieregularnie (raz na jakiś czas) przynoszą bardzo pozytywne efekty w długoterminowej zmianie postawy.

4. Nagroda musi być postrzegana jako pożądana. Należy zachować ostrożność, jeżeli przełożony, który ma publicznie pochwalić pracownika za bezpieczny sposób wykonywania pracy (tj. z użyciem środków ochrony indywidualnej) nie jest szanowany i ceniony wśród pracowników. Publiczne uznanie z jego strony może w takiej sytuacji skutecznie zniechęcić pochwalonego pracownika do powtarzania danego zachowania, spowodować jego wyalienowanie, wywołać niechęć pozostałych pracowników (a wówczas nagroda faktycznie staje się karą, czego należy unikać za wszelką cenę!).

Mądre stosowanie nagród i wzmocnień zwiększa szansę, że doceniany pracownik będzie przejawiał pożądaną, pozytywną postawę wobec bezpieczeństwa, a jednocześnie będzie stanowił przykład dla innych. Aby do tego doszło, każdy musi wierzyć, że może dostać nagrodę. Jeśli niektórzy pracownicy będą wychodzić z założenia, że bez względu na to, co zrobią, ich wysiłki i tak nie zostaną docenione, zastosowanie podejścia behawioralnego nie przyniesie zakładanego efektu. System

¹ Kognitywistyka to multidyscyplinarna gałąź nauki, badająca procesy poznawcze z perspektywy różnych nauk szczegółowych, m.in. filozofii, informatyki, lingwistyki, logiki, neurofizjologii, psychologii poznawczej, robotyki, socjologii.

² B. F. Skinner – jeden z twórców i najważniejszych przedstawicieli behawioryzmu – uważał, że dobre społeczeństwo jest oparte na nagrodach, nie karach: najskuteczniejsze jego zdaniem okazało się nagradzanie w zmiennych proporcjach i w zmiennych odstępach czasowych.

podziału nagród i wzmocnień zawsze musi być postrzegany jako uczciwy i bezstronny.

Podejście społeczne do zmiany postawy

Społeczne podejście do zmiany postawy opiera się na zasadach społecznego uczenia się. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się [13] Alberta Bandury większość tego, czego ludzie się uczą (postawy czy zachowania) jest efektem obserwowania innych i zapamiętywania ich zachowań. Znacznej części swego zachowania ludzie uczą się poprzez obserwację i modelowanie, a obserwując innych zdobywają wiedzę o tym, jak wykonuje się dane czynności, tak aby później korzystać z zakodowanych informacji jako wskazówek do działania.

Niejednokrotnie zdobycie akceptacji w grupie wymaga przyjęcia norm i zachowań w niej obowiązujących. Ze względu na silną potrzebę akceptacji i przynależności, większość pracowników będzie postępować nawet wbrew sobie, byle nie wyróżniać się z grupy pracowników. To, w jakim stopniu pracownik przyjmie normy grupy zależy od tego, jak bardzo chce być jej członkiem. Podejmowanie zachowań, czy przejawianie postaw niezgodnych z zasadami kultury bezpieczeństwa obowiązującymi w przedsiębiorstwie może doprowadzić do wykluczenia, a nie każdy pracownik jest skłonny funkcjonować jako „outsider”. Ponadto podatność na zmianę postawy czy zachowania pod wpływem norm zachowania obowiązujących w danej grupie jest uzależniona od pozycji danego pracownika w grupie. Jeśli niebezpiecznie postępujący pracownik jest nowy w grupie, a wśród pozostałych pracowników obowiązują wysokie standardy bezpieczeństwa pracy, może on – poprzez obserwację – nauczyć się bezpiecznych zachowań. Gorzej, jeśli sytuacja jest odwrotna.

Zgodnie z teorią społecznego uczenia się w społecznym podejściu do zmiany postawy wobec bezpieczeństwa pracy można wyróżnić dwa istotne mechanizmy: modelowanie i konsensus. Modelowanie polega na tym, że szanowany pracownik wykazuje zachowanie lub postawę, którą inni pracownicy zaczynają naśladować. Skuteczność modelowania w kształtowaniu pozytywnej postawy wobec bezpieczeństwa pracy zależy od statusu pracownika – modela w grupie i od spoistości grupy pracowników jako całości. Ponadto o przejęciu określonego zachowania od modela decyduje to, jak obserwator ocenia konsekwencje, które spotkały modela z powodu jego zachowania.

W wyniku modelowania możliwe jest:

- poznanie nieznanego dotychczas wzoru zachowania, np. przez obserwację pracownicy mogą nauczyć się sposobu bezpiecznego wykonywania pracy

- powstrzymanie się od jakiegoś zachowania, np. łamanie zasad bezpieczeństwa pracy
- łatwiejsze okazywanie pewnych zachowań, czyli „zarażanie się” zachowaniami innych osób – modeli, np. nowy pracownik dostosowuje swoje zachowanie w miejscu pracy do zachowania współpracowników i nie wstydzi się używać na co dzień okularów ochronnych.

Mechanizm ten jest o tyle istotny, że ludzie z natury wykazują tendencję do naśladowania osób o wyższym statusie. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się osoby starsze bywają naśladowane przez młodsze, o wyższej pozycji społecznej – przez stojące niżej, górujące inteligencją – przez mniej inteligentnych, a sprawniejsze technicznie – przez mniej sprawne.

Społeczne podejście do zmiany postawy wykorzystuje także zasadę konsensusu. Budowanie porozumienia jest procesem, w którym wszyscy członkowie grupy społecznej rozumieją problem, każdy ma szansę wyrazić swoją opinię, a ci, którzy mają wątpliwości mogą zrozumieć podłoże i konieczność zmian. Konsensus różni się od jednomyślnej decyzji tym, że nie każdy w grupie musi mieć taką samą opinię.

W budowaniu konsensusu w sprawie przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie istotne są następujące zasady:

1. Łatwiej jest osiągnąć konsensus w sprawach ogólnych, niż w szczegółowych – pracownicy będą bardziej skłonni zgodzić się, że powinni ponosić odpowiedzialność za nieprzestrzeganie obowiązujących w przedsiębiorstwie zasad bezpieczeństwa pracy, niż na konkretne sankcje z powodu nieprzestrzegania tych przepisów.

2. Każdy pracownik musi uczestniczyć w procesie wyrażania opinii o przestrzeganiu zasad bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie. Zapobiega to możliwości pojawienia się nacisków ze strony małych grup nieformalnych, których członkowie są przeciwni działaniom kierownictwa zakładu, nie angażują się w żadne działania służące poprawie bezpieczeństwa pracy i wręcz sabotują projekty. Niezastosowanie się do zasady, że wszystkie problemy i wątpliwości powinny zostać ujawnione podczas ogólnej dyskusji prowadzi do ukrywania pretensji, co z kolei może mieć wpływ na realizację projektu kształtowania probezpiecznych postaw pracowników.

3. Wszyscy muszą być przekonani, że nie mały nacisk większości na mniejsze grupy pracowników.

Ta ostatnia metoda jest o tyle ciekawa, że pozwala pracownikom na negocjowanie z pracodawcą nowego zestawu norm bezpieczeństwa obowiązujących w przedsiębiorstwie, ich zdaniem bardziej właściwych. Ze względu na intensywne negocjacje, w których mogą

uczestniczyć wszyscy pracownicy, osiągnięte zmiany są stosunkowo trwałe. W niektórych przypadkach ta metoda jest najskuteczniejszą formą wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Wszystkie opisane działania powinny być starannie przemyślane i szczegółowo zaplanowane, a w ich realizacji będą pomocne opracowane materiały informacyjne. Można wesprzeć się także przykładami „dobrych praktyk”, pochodzącymi z przedsiębiorstw, które skutecznie wdrożyły omówione metody. W kolejnych wydaniach „Bezpieczeństwa Pracy” zostaną przedstawione przykłady takich działań.

Ogromnym wsparciem będzie także grupa specjalnie wybranych obserwatorów, którzy w trakcie całego procesu będą prowadzić stałą obserwację zachowań pracowników i na bieżąco wyciągać wnioski. Zdarza się bowiem, że w sytuacji, gdy żadne z podjętych działań nie przynosi zadowalających efektów i pracownik nie tylko sabotuje wszelkie proponowane zmiany, ale także ma negatywny wpływ na innych, dla dobra pozostałych członków grupy pracowników powinien zostać przeniesiony od innej pracy lub nawet usunięty z zakładu pracy.

PIŚMIENNICTWO

- [1] I. Ajzen *Nature and operation of attitude*. "Annual Review Psychology", Vol. 52 (2001): 27-58
- [2] A. Szczygielska, J. Wrzezińska *Kształtowanie pozytywnej postawy pracowników wobec bezpieczeństwa pracy*. „Bezpieczeństwo Pracy”, 12 (459)2009
- [3] J. Harley, H. Bolman, D. Gregory and G. Eros *The effectiveness of training to change safety culture and attitudes within a highly regulated environment*. "Personel Review", Vol. 30 (2001): 615-636
- [4] I. Donald, D. Canter *Employee Attitudes and Safety in the Chemical Industry*. "Journal of Loss Prevention in the Process Industries", Vol. 7 (1994): 203-208
- [5] H. Lingard *First Aid and Occupational Health and Safety: the Case for an Integrated Training Approach*. <http://cibworld.xs4all.nl/>
- [6] H. Johnston *Shaping Beliefs and Attitudes: A Handbook of Attitude Change Strategies*. <http://www.principal-partnership.com/>
- [7] J. Szymanik, M. Zajenkowski (red.) *Kognitywistyka. O umyśle umyślnie i niemyślnie*. (red.) Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2004
- [8] A. Brzezińska, S. Jerome Bruner: *prekursor kształcenia wspomagającego rozwój*, [w:] J. Bruner, *Kultura edukacji*, s. VI-XIX, 2006
- [9] D. T. Kenrick, S. L. Nueberg, R. B. Cialdini *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, s. 262, Gdańsk 2006
- [10] B. Wojciszke *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 52, Warszawa 2009
- [11] M. Fishbein, I. Ajzen *Relief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley, Reading 1997
- [12] A. J. Dubrin *Human Relations for Career and Personal Success*. Upper Saddle River, New Jersey, 07458, 2005
- [13] A. Bandura *Teoria społecznego uczenia się*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007