

A BIZTONSÁGTUDATOS VEZETŐI ATTITÚD VIZSGÁLATA

LEADERSHIP ATTITUDE IN CREATING A SAFETY CULTURE

A biztonsági kultúra a szervezeti kultúra részét képezi, mely a szervezetben dolgozó munkatársak és vezetőik biztonsággal kapcsolatos attitűdjét és viselkedésmódját határozza meg. Fejlettségének és sikerességének mértékét nagyban befolyásolja a vezető szerepe, biztonságtudatos attitűdje, vezetési stílusa és elkötelezettsége. Vernon Bradley eszköze, a Bradley-görbe négy szinten írja le a szervezet biztonsági kultúráját, amit a cikkben három szinten értelmeznek a szerzők: egyéni, csoportos és szervezeti szint. Az első, reaktív szakasz a passzív vezetésnek feleltethető meg, a második, függő szakaszban a vezetők ellenőrzésen alapuló, szabálykövető vezetési stílust alkalmaznak, míg a harmadik, individuális szakaszban az egyénközpontú, egyénre fókuszáló vezetés jelenik meg; végül a negyedik, kölcsönös függés szakaszban a vezetők a teammunkán alapuló vezetést preferálják, amelyben a vezetők a team részének tekintik magukat a biztonságtudatosság tekintetében. Munkájukban egy erős biztonsági kultúrával rendelkező szervezet harmincöt vezetőjével készítették interjút, amely tartalomelemzéséből meg lehet tudni, hogyan vélekednek önmaguk biztonságtudatosságáról, valamint beosztottaik és a szervezet biztonságtudatosságáról.

Kulcsszavak: Bradley-görbe, biztonsági kultúra, biztonságtudatosság, biztonságtudatos vezetői attitűd, transzformáló vezetés, biztonságspecifikus transzformáló vezetői stílus

A safety culture is part of the organizational culture that defines the safety attitudes and behaviours of employees. The level of a safety culture is influenced by the role and commitment of the leader. Vernon Bradley's tool, the Bradley Curve, shows where the safety culture and the attitude of the leader's safety awareness in the organization are going. Four levels can be distinguished: The first, reactive stage can be equated with passive leadership. Managers in the second, dependent stage apply a strongly control-based, rule-following driving style in their workplace. In the third stage, safety is based on the emergence of individual-focused leadership. In the fourth stage of interdependence, managers prefer teamwork-based leadership in terms of safety awareness. In this study, the authors interviewed thirty-five managers of a high-risk organization, then used content analysis to determine how each manager feels about their own, subordinates' and the overall organization's security awareness.

Keywords: safety culture, Bradley Curve, safety awareness, safety-awareness leadership style, transformational leadership, safety-specific transformational leadership style

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Juhász Márta^a (juhasz.marta@gtk.bme.hu) egyetemi docens; Vasvári Fanni^a (vasvari.fanni@gtk.bme.hu) PhD-hallgató

^aBudapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 01. 28-án, javítva: 2021. 04. 15-én és 2021. 11. 01-én, elfogadva: 2021. 11.02-án.

The article was received: 28. 01. 2021, revised: 15. 04. 2021 and 01. 11. 2021, accepted: 02. 11. 2021.

A biztonsági kultúra a szervezetben dolgozók attitűdjére, hiedelmére és felfogására utal, amelyek együttesen határozzák meg a viselkedési mintákat és az emberi interakciókat a szervezetben, valamint közös értelmezési keretet nyújtanak a bejövő információk értelmezésében, a közös gondolkodás kialakításában (Fekete & Dimény, 2012). A szervezet kultúrája magában foglalja a látható, fizikai megnyilvánulásokat (viselkedés, szavak és szim-

bólumok) és az olyan láthatatlanokat, mint a normák, értékek, gondolatok, érzések, hiedelmek és feltételezések a valóságról. A kultúrát a jól ismert Jéghegy modellel illusztrálják, amelynek a nagyobb része nem látható, a víz felszíne alatt helyezkedik el (normák, értékek), de annál nagyobb hatást gyakorol a víz felszíne felett lévő, jól látható szervezeti megnyilvánulásokra (viselkedés, folyamatok, eljárásrendek), amelyek jelentős befolyással bírnak a

szervezeti kultúrára. Ezek a láthatatlan erők alakítják ki és tartják fenn a szervezet biztonsági kultúráját is, a szabálykövető és a jól érzékelhető biztonságtudatos magatartást, valamint a biztonsági motivációt (Schein, 1985; Rudnák, 2010).

Fenyvesi Csaba (2016) a nukleáris iparban vizsgálja meg a biztonsági kultúra definícióját, amely szerinte igen összetett fogalom, mivel a biztonsági kultúra túlmutat a műszaki biztonságon, amely önmagában nem elégséges a biztonsági kultúra meglétéhez. A nagy üzemzavaroknak, baleseteknek általában nem a műszaki megbízhatóság hiányosságai, hanem az emberi tényezők a közvetlen okai, például a Three Miles Island-i atomerőmű-katasztrófa, csernobili reaktorbaleset, bhopali vegyi katasztrófa, Exxon Valdesse tanker katasztrófája. Érezhető, hogy az emberi hibázás és a biztonsági kultúra között összefüggés van, amit érdemes vizsgálni. A különböző biztonságikultúra-definíciókban kifejeződik a vezetők és a beosztottak szintjén egyaránt az, hogy a szervezetben prioritásként kezelik a biztonság kérdését és ennek megfelelően cselekednek (Fichtinger, 2015). A biztonsági kultúra, a szervezeti kultúra részeként alapvetően függ a szervezetben lévő vezetők és munkavállalók elkötelezettségétől és hozzáállásától, mivel a vezetőségnek személyes és aktív részvétele van a tervezési, végrehajtási és a döntési folyamatokban (Fenyvesi, 2016; Lazányi, 2016). Kiemelten figyelniük kell saját viselkedésükre és kommunikációjukra, amellyel példát mutatnak a beosztottak számára. A vezetőknek olyan szociális készségekkel kell rendelkezniük, amelyek segítségével képesek bevonni és aktív részvételre sarkallni az alkalmazottakat a különböző folyamatokba (Szanyi-Gyenes & Almási, 2021).

A fejlett és stabil biztonsági kultúrában dolgozókra jellemző, hogy minden helyzetben prioritásként kezelik a biztonságot („*safety first*”), a tulajdonosi szemlélet, valamint az elkötelezett munkavégzés és felelősségvállalás jellemző rájuk. A fejlett biztonsági kultúrára általánosan érvényes az, hogy a biztonság elsőbbséget élvez a termelési célokhoz képest, a biztonsággal kapcsolatos értékek a legfőbb prioritást jelentik, a szervezeti kultúra nyitott és jó légkörű, amely a bizalomra és az alkalmazottak bevonására épít, és amikor hiba következik be, akkor nem a „bűnbakkeresés” történik (*no blame policy*) (Izsó & Antalovits, 2006).

A Nemzetközi Atomenergiai Ügynökség, (*INSAG: International Nuclear Safety Group, 1991*) publikációja szerint a biztonsági kultúrát, a szervezetek és egyének azon jellemzőinek, viszonyulásának összessége határozza meg, amelyek legfontosabb prioritásként a biztonságot azonosítják. Ennek két fő összetevője van: egyrészt a szervezeti keret, amelyben az egyén dolgozik, másrészt az egyén viszonyulásai és reakciói, azaz a biztonsági kultúrában minden dolgozó folyamatosan a biztonság növelésére összpontosít (Kertai-Kiss, 2016).

A biztonsági kultúra egyik meghatározó jellemzője a dolgozók viszonyulása, attitűdje a biztonsághoz, pl. a kockázatok csökkentéséhez, a bizonytalanságok kezeléséhez, amely nélkül nem alakulhat ki biztonsági kultúra a szervezetben, ugyanakkor a tudatosság folyamatos fej-

lesztése jelentősen befolyásolja és meghatározza az adott biztonsági kultúrát (Vasvári, Lengyel & Valádi, 2006, in Kertai-Kiss, 2016).

Bradley-görbe

A biztonsági kultúra fejlesztésével kapcsolatban elengedhetetlen, hogy ne beszéljünk, a legtöbb biztonsági szakember által ismert Bradley-görbéről. A Bradley-görbét a DuPont amerikai vegyipari vállalat hozta létre 1995-ben, amely a folyamatos biztonságra való odafigyelés mellett elősegítette az ipari biztonság terén lévő innovációt is. Ők kezdték el először használni Vernon Bradley által kifejlesztett eszközt, az úgynevezett Bradley-görbét, amellyel a szakemberek monitorozni és követni tudják a biztonsági kultúra fejlődését a szervezetben, és amely modell összefüggésbe hozza a biztonsági kultúra és a teljesítmény kapcsolatát.

A Bradley-görbe négy fejlettségi szintet különböztet meg (I. Reaktív, II. Függő, III. Független, individuális, IV. Kölcsönös függés, interindividuális szakaszok), amelyek segítségünkre vannak abban, hogy a biztonsági kultúra fejlettségi szintjét beazonosítsuk egyéni, individuális, valamint csoport szinten és akár szervezeti szinten. Az egyéni, individuális szint jelenthet vezetői szintet és beosztotti szintet egyaránt. A vezető biztonságtudatos vezetési stílus meghatározható az alapján, ahogyan a vezető értékeli önmaga vezetési stílusát, biztonságtudatos fókuszát a hétköznapi vezetői viselkedésben és az alapján is, ahogyan a beosztottak észlelik vezetőik biztonságtudatosságát. És maguk a beosztottak is értékelhetik önmagukat a biztonságtudatos viselkedésük alapján és a környezet is képes észlelni a különböző biztonságtudatos attitűd jelenlétét a dolgozói viselkedésben, a munkavégzésben való hozzáállásban (1. ábra).

Reaktív szakasz

Amikor a szervezetben a biztonság csupán az ösztönön alapszik, akkor az első, reaktív szakaszról beszélünk. Ezen a szinten sem a szervezet, sem az egyén nem érzi önmaga felelősségét és nem is látja saját szerepét a biztonság kialakításában és fenntartásában, ezért nem is beszélhetünk elköteleződésről. Azért reaktív szakasz, mert az egyén, a csoport vagy a szervezet csupán az adott történésre reagál és ennek megfelelően dönt a következő lépésről. Ezen a szinten a dolgozókra, illetve a szervezetre alapvetően a külső kontrollós attitűd jellemző, mivel úgy vélekednek, és ennek megfelelően viselkednek, hogy a balesetek mögött a szerencse rejtőzik, amit az a hiedelem övez, hogy azt úgysem tudják elkerülni.

Vezetői szint: passzív, ösztönös vezetés

- A vezető számára az alkalmazottak a probléma részét képezik és nem a megoldását.
- A baleset előfordulását szükséges rossznak tartja, amire úgy érzi, nincs ráhatása.
- A vezető nem érzi a felelősséget a biztonságért, nem érzi, hogy vezetői szerepkörében felelős lenne egy másik emberért.

- Amennyiben baleset fordult elő, akkor azt elsősorban külső tényezőnek tulajdonítja, és azt vallja, hogy „aminek be kell következnie, az be is következik”.
- A vezető nem köteleződik el a biztonságtudatosság mellett, valamint a biztonsági motivációja igen alacsony.
- Csak akkor reagál, akkor avatkozik be, amikor már baj van („tűzoltás”).

Beosztott (csoport) szint: passzív, külső kontrollos attitűd

- A beosztottak biztonságtudatosságára az ösztönöség jellemző.
- Nem értelmek a szabályokat, mert nincs is szabályismeretük.
- Semmilyen elköteleződést a biztonságtudatosság felé nem mutatnak.
- Nem érzik magukat felelősnek, amikor egy baleset bekövetkezik.
- Úgy gondolják, hogy a balesetek mögött a baleszerencse rejtezik, ami szinte elkerülhetetlen, befolyásuk nincs rá.

Szervezeti szint: ösztönös biztonság

- A baleseteket követően utólag gyorsan meghozzák az intézkedéseket és nem foglalkoznak a probléma gyökerével.
- Az adott balesettel kapcsolatban gyorsan hoznak egy szabályt, amit mindenkinek „leoktatnak”.
- A biztonsági kérdéseket természetes ösztönösséggel kezelik, a szilárd biztonsági kultúra helyett a megfélemlésre, az elvárásokra összpontosítanak.
- A szervezet magára az egyénre, illetve az egyén felelősségvállalására nem támaszkodik és a biztonságra csupán, mint költségre tekintenek (Li & Hovsepian, 2020).

Függő szakasz

A második szakasz a függő szakasz, amelyben a biztonság a monitorozáson és az ellenőrzésen, a kontrollon alapszik. A szervezetben az az általános meggyőződés uralkodik, hogy a biztonságot a szabályokkal és a szabályok szigorú követésével lehet elérni, valamint úgy gondolják, hogy a sérülések a biztonsági szabályok figyelmen kívül hagyása miatt következnek be (Jasiulewicz-Kaczmarek, Szwedzka & Szcuka, 2015). Ilyen értelemben a biztonság a felügyeleten és az ellenőrzésen alapszik.

Vezetői szint: erősen kontrolláló, ellenőrzésen alapuló vezetés

- A szabálykövető és szabályt betartató vezető a szabályokat folyamatosan a beosztottak „orra alá dörgöli”, azaz folyamatosan monitorozza a cselekvés-végrehajtását, követi az eseményeket és figyelmeztet a szabályok betartására.
- A vezető folyamatosan a büntetéssel fenyegeti beosztottjait, ha azt észleli, hogy eltérnek a szabálytól vagy nem követik a szabályokat.

- A vezető szorosan ellenőríz és kontrollál, de csak a szabályok szigorú és egyben merev betartását tartja szem előtt.
- Bár érezhető némi vezetői elkötelezettség, de az szigorúan a felülről jött szabályok betartására és betartatására szorítkozik.

Beosztott (csapat) szint: önálló munkavégzés, vezetőtől való szoros függőség

- Kényszeresen követik a szabályokat, és ettől nagyon önállótlaná is válnak („a gombhoz keresik a kabátot”).
- Nem mernek munkájukban önállóan döntést hozni a saját szintjükön.
- A félelem motiválja őket: félnek hibázni és félnek a következményektől.

Szervezeti szint: szabálykövetésen alapuló biztonság

- A szervezet számára az alkalmazottak a probléma részét képezik és nem a megoldását.
- A szervezetben csak az arra kinevezett személyek felelősek a biztonságért, ezért elsősorban őket kéri számon, ha baleset történik.
- Szabályokat, iránymutatásokat és eljárásokat dolgoznak ki az alkalmazottak részére, mert kollektív meggyőződés, hogy a biztonság csak e szabályok betartása mellett érhető el.
- A balesetek előfordulását úgy értelmezik, hogy az a biztonsági szabályok figyelmen kívül hagyása miatt következik be.
- A szervezet folyamatosan képzésekre küldi a dolgozókat, amelyeket a történéseknek megfelelően aktualizálnak, mert ebben látják a biztonság zálogát.

Független, individuális szakasz

A harmadik szint, a független vagy individuális szint, amelyben a biztonság a dolgozó, mint egyén önvédelmén alapszik. A szervezeti kultúrában minden egyes ember érzi és vállalja is a felelősségét a saját biztonságáért és tisztában van azzal, hogy a biztonság kulcsa az ő kezében van. Tudja, hogy viselkedésével példát mutat másoknak és az olyan viselkedéssel, mint például a biztonsági felszerelések megfelelő használata, az eljárások észszerű betartása, a képzésekre való nyitottság és a szervezeti céloknak való elkötelezettség befolyással van saját személyes biztonságára.

Vezetői szint: egyénközpontú vezetés

- A vezető vezetési stílusára a támogató, egyénre fókuszáló vezetés jellemző.
- A vezető egyszemélyben vállalja a biztonságért a felelősséget.
- A vezető azt az üzenetet adja át viselkedésével, hogy mindenki az adott helyzetben biztonságtudatosan viselkedjen és csakis önmaga épségét tartsa szem előtt.
- A vezető úgy érzi, hogy a biztonságtudatosság növelése szempontjából képzésekre kell küldeni a dolgozókat.

zókat azzal a magyarázattal, hogy minél többet tudjanak arról, hogyan védhetik meg önmaguk épségét.

- Igyekszik a hétköznapiakban olyan rutint kialakítani, amely növeli az egyének biztonságtudatosságát.
- Beosztottjait külön individuusként kezeli, és arra biztatja őket, hogy tegyenek javaslatokat a biztonságtudatosság növelésére, támogatja ezeket az alulról jövő kezdeményezéseket.
- A biztonságtudat növelése érdekében folyamatosan visszajelzéseket ad a dolgozóknak.
- Vezetőként viselkedésével példát mutat, mert tisztában van azzal, hogy a vezetői példamutatásnak mekkora ereje van: biztonsági felszerelések megfelelő használatával, az eljárások betartásával, képzéssel és egyéni elkötelezettséggel.

Beosztott (csapat) szint: önvédő viselkedések

- A beosztott dolgozó munkavégzése alatt, kizárólag saját biztonságára figyel, és azt tartja elsődlegesen fontosnak.
- Hibázás esetén úgy gondolkodik, hogy ő betartotta a szabályokat, az előírásokat, a többi nem rajta múlik („*En OK, te nem vagy OK!*”).
- Erősen belső kontrollal jellemzi, érzi a saját felelősségét.
- A munkavállaló vállalja a felelősséget a biztonságért (pl. a biztonsági felszerelések megfelelő használatával, az eljárások betartásával, képzésre járással stb.) és úgy véli, hogy tud és képes is viselkedésében változtatni. Ebből adódóan hibázás, baleset esetén jellemző lehet az egymásra mutogatás, a bűnbakkerevés, amely konfliktusos helyzeteket generál.
- A beosztottak internalizálták, azaz belsővé tették a szervezeti szabályokat és már nem ágálnak ellenük; értik és elfogadják, hogy „*a szabályok nem ellenük, hanem értük vannak*”, amiért már nem csak a szervezet és a vezetők a felelősek, hanem érzik saját, egyéni felelősségüket is.

Szervezeti szint: az egyén énvédő viselkedésén alapuló biztonság

- A szervezet felfogásában az alkalmazottak a problémamegoldás részét képezik, nem pedig a problémát.
- A szervezet meggyőződése, hogy a biztonság akkor érhető el, ha mindenki odafigyel önmagára; mindezt a kommunikációval is hangsúlyozzák.
- A balesetek aránya ugyan csökken, de ha előfordul, akkor azt az önvédelem hiányának tulajdonítják.
- A szervezet hangsúlyozza a biztonsággal kapcsolatos ismeretek, módszerek elsajátításának szükségességét, valamint az elkötelezettséget és ezt is várja el az egyéntől.

Kölcsönös függőség, interindividuális szakasz

Az utolsó, „arany” szintnek is hívható szakaszt kölcsönös függőségnek, interindividuális szintnek nevezik, amelyben a biztonság alapja maga a teammunka, az egymás-

tól való kölcsönös függőség, az interdependencia. Ezen a szinten a szervezet minden tagja kollektív felelősséget vállal nemcsak önmaga biztonságáért, hanem a munkatársaiért is. Tudják azt, hogy nem elegendő önmagukra figyelni, hanem még fontosabb az, hogy egymásra is figyeljenek (Israni, 2015).

A team tagjai, mint individuusként, megosztják egymással a biztonságról vallott értékeiket és biztonságtudatosságukat, amely mintegy megosztott (*shared*) biztonságtudatosság jellemzi a teammunkát. A csoportszinten észlelt biztonsági kultúra a team közös megítélését jelzi, melynek megfelelő működése a minden szervezet által elérni kívánt „arany” szakasz, amelyben a tagok egymástól kölcsönösen függenek (Neal & Griffin, 2002; 2006). Ezt az attitűdöt erősíti a szervezeti kultúra, amit áthat az interindividuális szemlélet.

Vezetői szint: teammunkán alapuló vezetés

- A vezető ugyanolyan fontosnak tartja önmagára vonatkozóan is a szabályokat, mint a többiekre („*Nem prédikál vizet, miközben bort iszik*”), azaz a csoport részének tekinti magát.
- A vezető erős egységként kezeli a beosztottjait, ahol „*mindenki egyért, egy mindenkiért*” gondolkodásmód a biztonság alapelve.
- A vezető csapatát egységesnek tartja, amelyben kollektíven felelősséget vállalnak nemcsak önmagukért, hanem a másik biztonságáért.
- A vezető aktívan tesz azért, hogy bizalmi légkört alakítson ki, amelyben pozitív, elfogadó a légkör.

Beosztott (csapat) szint: kölcsönösség, közös felelősségvállalás

- Munkavégzés közben alapmotívum, hogy odafigyelnek egymás épségére és nemcsak önmagukra.
- Biztonsági „védőháló” alakítanak ki, amely segíti őket a baleset esetén a pszichés károk feldolgozásában, társas támaszt nyújtanak egymás számára.
- A biztonsággal kapcsolatban egységes a csapattudat, nincs kétség egymás kompetenciái felől.
- A tagok tisztában vannak azzal és elfogadják, hogy kölcsönösen függenek egymástól.
- A bajban támogatják egymást, mernek közösen döntést hozni, amiért vállalják a felelősséget.
- A csapatok felelősséget éreznek a biztonsági kultúra iránt és úgy vélik, hogy a nulla baleseti arány reális elérhető cél.

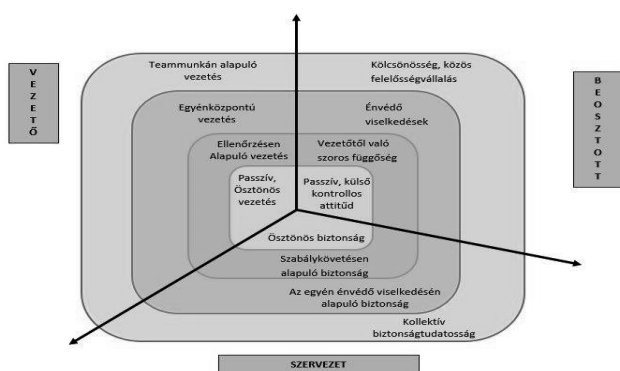
Szervezeti szint: kollektív biztonságtudatosság

- A szervezet úgy tekint a beosztott dolgozókra, mint a biztonságtudatosság kulcsa, amelyben ők maguk a megoldás.
- A biztonságot a munkavégzés természetes részének tekintik, amelyben a kockázat felvállalása nem elfogadott.
- A kommunikáció, a képzés és a részvétel kulcsfontosságú a biztonság növelésében.
- A munkahelyi sérülés nem elfogadható, „*zéró tolerancia*” a jellemző felfogásmód, amit reális célnak tartanak.

- A szervezetben az emberek támogatják és figyelmeztetik egymást, amennyiben veszélyhelyzetben érzékelik a másikat; támogató és elfogadó a munkahelyi légkör.
- A dolgozók bíznak a felső vezetők döntéseiben.
- A szervezet aktívan segíti és serkenti a biztonsággal kapcsolatos kezdeményezéseket.
- A szervezet hozzájárul a biztonsági hálózat kialakításához, és erősen érzékelhető a szervezeti kultúrában a biztonság iránti elköteleződés.

1. ábra

A biztonsági kultúra fejlettségi szintjei vezetői, valamint csoport- és szervezeti szinten



Forrás: saját szerkesztés

Biztonságtudatos vezetői attitűd kialakulása

A fentiekben leírt szakaszok jellemzéséből látszik, mekkora szerepe van a vezetőknek a biztonságtudatosság kialakításában és a szervezetre jellemző biztonsági kultúra meghatározásában. A négy szakasz lineáris fejlődést jelez egyéni, csoportos és szervezeti szinten egyaránt, mintegy azt jelzi, hogyan érnek meg az emberekben az egyes gondolatok, meggyőződések, s emelkednek egyre magasabb szintre. Ilyen értelemben nagyon hasonlít egy társas, szociális tanulási folyamathoz, amely során megtanulunk a környezeti elvárásoknak megfelelően viselkedni, megtanuljuk azokat a szerepeket, amelyekben feladatainkat ellátjuk és alkalmazkodunk a szociális környezethez. A szabályok megértése és követése is egy tanulási, szocializációs folyamat, amely során azokat a viselkedési módokat, magatartási megnyilvánulásokat tanuljuk meg, amelyek az adott szerepkörben szükségesek a szabályok betartásához. A szakmai szocializációnk során maga a szervezet és a vezetés az, amelyek elsősorban kifejezik az elvárásokat, amelyeknek a dolgozók megfelelnek. Ilyen értelemben a vezető modellt nyújt, és szociális befolyással bír a munkavállalóra.

A tanulással kapcsolatos attitűdök és kompetenciák fejlesztésekor alapvető fontosságú, hogy a tanulási folyamatot szervező, irányító személy milyen eszköztárral rendelkezik, illetve milyen eszközöket használ a beosztottak részvételére, bevonására. A tanulási folyamatot tekinthetjük úgy, mint a folyamatot irányító személy (vezető) szociális befolyása a munkavállalóra. A tanulási folyamat

mellett a tanulás hatékonysága is fontos kérdés, illetve, hogy a vezető által használt eszközök, milyen időtávon hatnak a beosztottakra. Herbert Kelman (1997) elmélete szerint a szociális befolyásolásnak különböző szintjei vannak, amelyek különböző eszközökkel érhetők el. Kelman leírása általában az emberekre vonatkozik, azonban cikkünk fókuszát megtartva, a vezetőkre, illetve a vezető, mint modellnyújtó szerepre „szabjuk” az egyes szintek jellemzését.

A *hatalmi befolyásolás*, mint első szint alapvető sajátossága, hogy a vezető hatása a befolyásolt beosztottra kizárólag kívülről érkező hatásokon nyugszik, és csak arra az időszakra korlátozódik, míg a kettejük közötti hierarchikus viszony fennáll, míg a vezető jelen van az adott helyzetben. Más néven a „*behódolás*” szintjén a szociális tanulás rövid távú külső motivációként jelenik meg. Az egyén azért veti alá magát a vezető befolyásának, mert reméli, hogy ezzel kedvező reakciót vált ki belőle vagy hozzájut bizonyos jutalmakhoz, vagy éppen elkerül bizonyos büntetéseket, amelyeket a vezető tart ellenőrzése alatt (Kelman, 1997).

Az *érzelmi azonosulás* a szociális befolyásolás második szintje, amely külső motiváción alapszik, hasonlóan a hatalmi befolyásoláshoz, azonban a beosztott a vezető iránt erős érzelmi elköteleződést érez és ez a köttetés az alapja annak, hogy elköteleződik a vezető által elvárt viselkedésnek. Esetünkben a dolgozó akkor köteleződik el a biztonságtudatos viselkedés mellett, ha a vezetőjével pozitív érzelmi kapcsolatban van. Amint csökken a vezető iránti pozitív elköteleződés, a biztonságtudatos viselkedés, a szabályok betartásának mértéke is csökken.

A harmadik szint az *internalizáció* („belsővé tétel”) szintje, amely során az egyén elköteleződik az adott viselkedésnek, mindenféle külső megerősítés (jutalmazás vagy büntetés) nélkül is. E tanulási folyamat révén a beosztottak megélik saját személyes felelősségüket, az internalizáció során a külső motiváció belsővé válik és a beosztottak sajátos belső tulajdonságai egyikévé válik a szociális tanulás tárgya, azaz a biztonságtudatos viselkedés. Ezen a szinten az egyén már nem azért tartja be a szabályokat, hogy a vezetőknek megfeleljenek, hanem azért, hogy ezzel is védje önmaga és társai testi épségét.

A Kelman által leírt három szint nagyjából megfeleltethető a Bradley-görbe négy szintjével, és általa megérthetjük, hogyan válik belsővé a szabályokhoz való azonosulás az egyénben, csoportban és a szervezetben. A behódolás az első szakasznak feleltethető meg, az azonosulás a második és a harmadik szakasznak, míg az internalizáció a negyedik szakasznak. Azonban a Bradley-görbében leírt vezetői viselkedés négy szintjének meghatározása Robert Kegan (1980, 1982, 1994) mentális komplexitás elméletével is összeillik. Kegan fejlődéseméleti modellje szerint a fejlődés egy élethosszig tartó folyamatként ragadható meg, amely az úgynevezett *mentális komplexitás* fokozatos növekedésével jár együtt. Kegan szerint a fejlődés egy spirális folyamat, amelyben egy transzformáció révén az adott fázis tartalma a következő fázisba lépve, gazdagabbá, teljesebbé és komplexebbé válik. A mentális komple-

xitás jelentésadási folyamat, amelyen keresztül az egyén megérti és megkonstruálja a körülötte lévő világot és saját magát is. Valójában őt, egymástól jól elkülöníthető szintet különböztet meg, de mi most csak – rezonálva a Bradley-görbében leírtakra – csak az utolsó három szintet mutatjuk be: társas komplexitás, individuális és interindividuális szint.

Társas komplexitás szint, mint függő szakasz: Amikor a vezető önmaga érdekeit, vágyait mások érdekében háttérbe szorítja és a mindenki által elfogadott társas normát és sztenderdet követi, akkor fejlődésében a függő szakaszban tart. Ilyenkor az *én* akarata nem kap teret, és mindent feláldoz annak érdekében, hogy megfeleljen a szerepvárásoknak, amit mások vezetőként várnak el tőle. Ezen a szinten a vezető nehezen tud dönteni, állást foglalni, saját véleményét megfogalmazni, és a legkisebb ellentmondás hatására azonnal elbizonytalanodik. Az ilyen vezető nagymértékben függ a környezetétől, folyamatosan monitorozza a környezet véleményét, amelynek igyekszik megfelelni, miközben keresi a támogatást, megerősítést. Ezen mentális komplexitási szinten gyakorlatilag a beosztottak vezetik a vezetőt, akik folyamatosan módosítják ideáikat és filozófiájukat (Kegan, 1982, in Répáczki, 2014). Ilyen értelemben ez a szint megfeleltethető a Bradley-görbe első és második szintjének, amelyben a vezető reaktivitását és ösztönösségét helyezi előtérbe.

Individuális (önirányító) komplexitási szint, mint individuális szakasz: Tüллépve a társas szakaszt, a vezető kialakítja saját álláspontját és elköteleződik mellette. Ezen a szinten az egyén képes arra, hogy a különféle szabályrendszerek, vélemények és elvárások között egyensúlyozzon, mert már rendelkezik egy stabil értékrendszerrel és ezáltal megvan a saját elképzelése önmagáról és az őt körülvevő világról. Az ilyen szinten lévő vezetőnek megvan a saját véleménye, és mások véleményét mintegy kiegészítésként veszi figyelembe. Ezen a szinten az ember nem egyszerűen elhagyja az előző, társas szint jellemzőit, hanem transzformálja azokat egy gazdagabb szintre. Így a vezető nem érzi magát konfliktushelyzetben a különböző nézőpontok ütközése esetén, mert kialakult egy stabil értékrendszere, amely alapján döntéseket hoz. Ez a mentális komplexitás szint jellemző a Bradley-görbe harmadik, individualista szakaszára is.

Individuális fölötti komplexitási szint, mint kölcsönös függőség (interindividuális) szakasz: Ezen a mentális komplexitási szinten lévő vezetők elérik mindazt, amit az előző komplexitási szinten lévő vezetők mutatnak, de mindazon túl felismerik saját belső rendszerük korlátait is. A dolgokat nem „fekete - fehérnek” látják, hanem észlelik a különböző árnyalatokat és megértik a különféle vélemények és elvrendszerek előnyeit, hátrányait és rájönnek arra is, hogy saját belső rendszerük valójában egy korlát, amely ellehetetleníti, hogy a lehető legtöbb opciót lássák egyszerre, egy időben (Kegan, 1982, 2009; Répáczki, 2014). Ez a mentális komplexitási szint a Bradley-görbe negyedik szintjével hozható összhangba, amelyben a vezetői gondolkodásra a transzcendencia, az önmagán túlmutató gondolkodásmód jellemző, aki képes holisztikusan észlelni a körülötte lévő világot.

A fentiekben a Bradley-görbe által leírt szakaszokat összefüggésbe hoztuk Kelman szociális befolyásolás és Kegan mentális komplexitás elméletével. Kelman esetében szociális tanulásról van szó, melyben a hatalommal bíró modell szociális interakciókon keresztül befolyásolja az egyént annak érdekében, hogy elérjen nála egy viselkedésváltozást a cél érdekében. Míg Kegan a gondolkodás komplexitásának folyamatát írja le, hogyan válik a függő, társas lényből az ember független, interindividuális lényvé, aki már nem másokat helyez maga fölé, nem önmagát helyezi mások fölé, hanem megtanulja önmagán túl szemlélni az eseményeket, rálátása van az összefüggésekre. Mindkettőt érési folyamatnak tekinthetjük, amihez megértés, befogadás és elfogadás szükséges, mint ahogy az a biztonsági kultúra fejlődésének szemléletében is megjelenik (lásd 1. táblázat).

A legmagasabb szintű, interindividuális szint feltetelez egy intenzív tanulási folyamatot, amelyben a dolgozók már megértik azt, hogy a szabályok valóban nem azért vannak, hogy őket bosszantsák, hanem azért, hogy őket védjék, és belátják azt, hogy nem elegendő önmagukra figyelni, ha a balesetmentesség a cél. Ezen a szinten az emberek csapatban gondolkodnak, amelyben kellően ismerik egymás munkához való hozzáállását, ismerik egymás szakmai kompetenciáit, tudják, ki, hogyan reagál a magasabb feladatterhelés alatt. Ilyen módon meggyőződésük, hogy mindenki érti a szabályok mögötti szándékot és mindenki egységesen betartja azt az adott helyzetben, és ez az egymásra való odafigyelés az, ami egy védőfaktor a balesetmegelőzés szempontjából. Továbbá ezen a legmagasabb szinten a vezetők megértik, megtapasztalják és belátják azt, hogy a szabályok – sokszor egymásnak ellentmondásos és adott helyzetre értelmetlen – betartatását nem a szigorú és merev ellenőrzések garantálják, hanem az egyénre való személyes odafigyelés, a célok megértetése, és a szabályok átbeszélése és közös értelmezése.

1. táblázat

A Bradley-görbe összefüggései Kelman és Kegan fejlődésszemléletű modelljével

| Bradley | I. Reaktív | II. Függő | III. Individuális | IV. Interindividuális |
|---------|--------------------|------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Kelman | Behódolás | Azonosulás | | Internalizáció |
| Kegan | Társas komplexitás | | Individuális komplexitás | Interindividuális feletti komplexitás |

Forrás: saját szerkesztés

Biztonságspecifikus transzformáló vezetői stílus

A fentiekben leírtak alapján arra voltunk kíváncsiak, hogyan függ össze a Bradley-görbe különböző szintjén meghatározott vezetői viselkedésmód a vezetési stílusokkal. Az első szinten jellemző vezetői attitűd az, hogy a dolgozókra, mint a baj és a probléma forrására tekint és önmaga vezetői szerepét nem köti össze a biztonságtudatossággal.

A második szinten a vezető a szabályokat helyezi előtérbe és vezetői szerepét szigorúan a szabályok betartásának ellenőrzésére korlátozza. Ezek a viselkedésmódok a *tranzakciós vezetési stílust* jellemzik, amely leginkább arra fókuszál, hogy a vezető fenntartsa a hierarchikus viszonyokat, a status quo-t és a különböző munkafolyamatokat, de nem különösebben figyel arra, hogyan motiválja a dolgozókat, hogyan hangolja össze az egyéni célokat a szervezeti célokkal. Ez a vezetési stílus „rövidlátó”, csupán az operatív működés fenntartása a célja, amelyben a vezetés folyamata a reciprocitáson alapszik: a vezető ad (fizetést, jutalmat), ha cserében a dolgozó is ad (betartja a biztonsági előírásokat, nulla balesetkezés, mint teljesítmény). Egy cserekapcsolat a vezető és a beosztottak között annak érdekében, hogy találkozzanak saját érdekeik: a beosztott az erőfeszítéseikért cserébe jutalomban részesül a vezető jóváhagyásával (*Leader-Member exchange*) (Bass, 1985; Çalıř & Büyükakıncı, 2019). Yukl (1989) biztonsgtudatosság szempontjából a vezető aktívan vagy passzívan monitorozza a beosztottak szabálykövetését, és ha azt észleli, hogy a dolgozó munkavégzése eltér a szabályoktól, akkor beavatkozik (*Active/Passive Management-by-exception*).

A Bradley-görbe harmadik szakaszában a vezető jellemző viselkedésjegye a támogató, egyénre fókuszáló magatartás, miközben tudja, hogy viselkedésével, önmagára való odafigyelésével példát nyújt mások számára. Ezen a szinten azt hangsúlyozza, hogy mindenki önmagáért felelős, míg a negyedik fejlettségi szinten azt, hogy már nem csak önmagáért, hanem másokért is felelős. Ezen a szinten a vezető aktívan tesz is azért, hogy egy közösségi érzés kialakuljon a munkahelyen, támogatja a kollektív felelősségvállalást, inspiráló és motiváló a jelenléte a közösség számára. Ezek a viselkedésjegyek a transzformáló vezetési stílusra utalnak, amikor a vezető segíti a szervezeti célokat a dolgozók egyéni szintjén értelmezni és elfogadtatni, kialakítva ezzel egy személyes elkötelezettséget a biztonsgtudatosság mellett.

A *tranzakciós* vezetési stílus világossá teszi a dolgozók számára a teljesítmény elvárásokat és jutalmazza, ha ezeket eléri, elővételezi a feladattal összefüggő problémákat, és ha kell, korrigálja azokat. Mindezt arra használja fel, hogy a tagokban kialakítsa a teljesítménystandardot és egy rutint a munkavégzésben. Ez egy feladatorientált vezetői viselkedés, melyben a vezető definiálja a feladatokhoz kapcsolódó szerepeket és a szerepek közötti kapcsolatokat, koordinálja a tagok közötti cselekvéseket, akciókat, meghatározza a teljesítmény szinteket, és biztosítja azt, hogy ezt a célt a tagok elérjék. Ehhez kapcsolódóan kiadja a munkát és annak elvégzését követően jutalmaz vagy büntet (Lord, Diefendorff, Schmidt & Hall, 2010).

A kapcsolatorientált vezetés pedig azt jelzi, hogy a vezető odafigyel a beosztottjai érzelmeire, és arra törekszik, hogy fejlődjenek és átsegítse őket a változásokon. Ez a *transzformáló* vezetési stílus, melyben a vezető törődik minden egyes emberrel, tiszteli a csoport tagjait, barátságos, megközelíthető és nyitott a tagok felől érkező inputokra. Minden tagot a csoportban egyedien kezel, felhatalmazó, bevonó és demokratikus a vezetési stílusa.

Úgy viselkedik, amivel a beosztottakban tiszteletet vált ki és arra biztatja a tagokat, hogy tegyenek meg mindent azért, hogy egy jó hangulat alakuljon ki a csoportban. Azok a vezetők, akik elköteleződnek a kapcsolatorientált viselkedésnek, empátikusabbak és érzékenyebbek mások igényeire, magasabb érzelmi intelligenciával bírnak, kifejezik érdeklődésüket mások iránt, erősebb az igényük az interperszonális kapcsolatra, ezáltal a beosztottak elégedettsége is magasabb, mert úgy érzik, hogy foglalkoznak és törődnek velük. Ez a komplex vezetési stílus képes a szervezeti célkitűzéseket olyan szintre transzformálni, amely ösztönző, motiváló a dolgozó számára (Landy & Conte, 2010).

Míg a *tranzakciós* vezetési stílus „rövidlátó”, hierarchiát stabilizáló vezetési megközelítés, addig a transzformáló vezetési stílus képes növelni a beosztottak tudatosságát, a kitűzött célok iránti elköteleződését, így a motivációt. Az *átalakító (transzformáló)* vezető arra törekszik, hogy a dolgozók önmaguk érdekein felülemelkedjenek a szervezet érdekeiért, miközben vágyaik, céljait, törekvéseit egyre jobban kiterjesztik. A transzformáló vezető képes összeegyeztetni a szervezeti célokat, érdekeket a munkavállalók igényeivel, érdekeivel és céljaival. Több mint 30 év telt el azóta, hogy Burns (1978, in Avolio, Bass & Jung, 1999) publikálta a transzformatív és a tranzakciós vezetésméletét. Amíg a tranzakciós vezetés a követők azonnali önérdekét célozza, addig a transzformatív vezető emeli a beosztottak morálját és motivációját (Beveren, Dimas, Lourenco & Rebelo, 2017). Míg a transzformatív vezető azt hangsúlyozza, hogy te felelősségvállaló beosztottként mit tehetsz aktívan a szervezetedért, addig a tranzakciós vezető azt, hogy a szervezet mit tehet érted. Azonban ez nem azt jelenti, hogy a tranzakciós vezetési stílusnak ne lenne helye a szervezetben, főleg akkor, amikor magas szintű teljesítményt kell elérni. Metaanalízis-tanulmányában Clarke kimutatta, hogy az aktív tranzakciós vezetés, amely magában foglalja a hibák nyomon követését és kijavítását, a transzformáló vezetésén túlmutat a biztonsági megfelelés tekintetében (Clarke, 2013). Ily módon, ha a teljesítmény áll a fókuszban, akkor a tranzakciós vezetés is kielégítő lehet, ugyanakkor jelentős stresszforrást jelent a beosztottak életében, míg a transzformatív vezetés képes nem csupán csökkenteni a stressz mértékét, hanem további erőt is vinni a beosztottak életébe (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990; Avolio et al., 1999; Knippenber, Knippenberg, Cremer & Hogg, 2004).

A *biztonságfókuszú transzformáló* vezető olyan magatartást folytat, amely jellemző a transzformáló vezetés viselkedésjegyeire, és amely kifejezetten a pozitív biztonsággal kapcsolatos gyakorlatok inspirálására és előmozdítására összpontosít (Barling, Loughlin & Kelloway, 2002).

A biztonsgspecifikus transzformáló vezetői magatartás kifejezetten elősegíti és fejleszti a biztonságos munkakörnyezetet. A vezetők olyan megnyilvánulásukkal, mint az egyénre való személyes odafigyelés, nagyon sokat tehetnek azért, hogy a szervezetben kollektíven fejlődjön a biztonsgtudatosság. Az *idealizált befolyás* arra ösztönzi a vezetőket, hogy mondják el a munkahelyi biztonságról alkotott elképzelésüket. Ezáltal váljanak példaképpé a be-

osztottak számára és ezzel mozdítsák elő a munkabiztonságot, ahelyett, hogy csak a teljesítményre és a haszonra összpontosítanak (Skeepers & Mbohwa, 2015). Az *intellektuális ösztönzés* arra készíti a vezetőket, hogy felhívják a team tagjainak figyelmét a jelenlegi biztonsági gyakorlatok és politikák megértésére és elfogadására, valamint innovatív gyakorlatok kidolgozását szorgalmazzák (Mullen & Kelloway, 2009).

Kutatási kérdésselvetés

Feltáró jellegű vizsgálatunkban arra voltunk kíváncsiak, hogy a vezetők észlelésében és gondolkodásmódjában hogyan „köszönnek vissza” a Bradley-görbében megfogalmazott különböző fejlettségi szintek, amikor a vezetők önmaguk biztonság tudatosságát, beosztottjaik és a szervezet biztonság tudatosságát értékelik és jellemzik. Feltételezzük, hogy eltérő lesz az, ahogyan a vezetők észlelik maguk körül a különböző helyzeteket és az, ahogyan mi, szakértők, az elhangzottak alapján besoroljuk a különböző gondolati egységeket, amelyek a vezetők kommunikációjában megfogalmazódnak. Fő törekvésünk volt, hogy a vezetők észlelésén és kommunikációján keresztül beazonosítsunk olyan gondolati egységeket, amelyek érthetőbbé és tartalmasabbá teszik a Bradley-görbe különböző szakaszait. Mindemellett feltételezzük, hogy a Bradley-görbe I. és II. szintjén meghatározott gondolati egységek a tranzakciós vezetési stílus jellemző viselkedéssjegyeit, míg a Bradley-görbe III. és IV. szakaszai jellemzően a transzformáló vezetési stílus viselkedéssjegyeit azonosítják.

Ennek a kérdésnek a megvizsgálására egy erős biztonsági kultúrával rendelkező szervezetben a szervezeti, vezetői és beosztott (csoport) szinten megjelenő biztonság tudatosságot a Bradley-görbe koncepciójának felhasználásával azonosítottuk be, 35 munkahelyi közép vezetővel készített interjú alapján. Az interjúkban elhangzott gondolatokat, kommunikációs egységeket elemeztük, és kiemeltük azokat a példákat, amelyek a transzformáló és a tranzakciós vezető viselkedéses megnyilvánulásokat támasztják alá.

Kutatási módszer

Kutatásunkat egy olyan szervezetben végeztük, amely szervezeti kultúrájának alapvető része a biztonság, és önmagát is ezen érték mentén határozza meg. A munkakörök, amelyekben felmérésünket végeztük, magas kockázattal jellemezhetők, ezért nagyon fontos, hogy ezekben a munkakörökben a dolgozók biztonság tudatosan viselkedjenek, tiszteljék és betartsák a szabályokat, protokollokat, előírásokat, mert különben ezek kikerülése jelentős kockázati tényezőt jelentenek önmaguk és mások épségére.

E munkakörök vezetőivel (N=35) készítettünk négy szemközti strukturált interjúkat arról, hogyan gondolkoznak vezetőként saját szervezetük biztonsági kultúrájáról, a beosztottjaik biztonság tudatosságáról, valamint saját vezetői – biztonság tudatossággal összefüggő – attitűdjükről. Arra kértük őket, hogy gondolják át és a Bradley-görbe szakaszainak segítségével jelöljék, milyen szintre so-

rolnák be A) önmaguk biztonság tudatossági szintjét, B) beosztottjaik és C) a szervezet biztonság tudatosságának szintjét.

Az interjú időtartama minden egyes vezető esetén 60 perc volt.

Nemek arányában a férfi vezetők voltak túlsúlyban, hiszen 2 nő (6%) és 33 férfi (94%) vett részt az interjúkon.

Az interjú részt vettek vezetői szintjét három kategóriába sorolhatjuk. 2 felső vezetőt (6%), 18 középvezetőt (51%) és 15 csoportvezetőt (43%) vettünk górcső alá.

Az interjúkon elhangzott tartalmakat leírtuk és tartalomelemzéssel kódoltuk az elhangzottakat, és mint szakértők (a cikk szerzői) értékeltük, hogy az interjúalany által elmondottak a Bradley-görbe melyik szintjének feleltethetők meg valójában, a szakirodalom alapján. Azt feltételeztük, hogy amit a vezető elmond az interjú A) önmaga, mint vezető biztonság tudatosságáról, B) a beosztottjai biztonság tudatosságáról, valamint a C) szervezet biztonság tudatosságáról, mint saját percepció megfeleltethető a Bradley-görbe négy szintjének valamelyikével és ez összefüggésben lesz a szakértői besorolással.

Az interjú mind a három téma megbeszélését követően arra kértük a vezetőt, hogy a Bradley-görbét szimbolizáló százfokú skála segítségével értékelje az alábbi kérdéseket:

- A) Ön szerint a vezetői attitűdje hol helyezkedik el a biztonság tudatosság skálán? Miért?
- B) Ön szerint a beosztottak biztonság tudatosság szintje hol helyezkedik el az alábbi skálán? Miért?
- C) Ön szerint a szervezet biztonság tudatosság szintje hol helyezkedik el az alábbi skálán? Miért?

A százfokú skálán elegendő volt azt bejelölni, melyik negyedbe tartozónak érzi az adott kérdést.



Így a tartalomelemzés mellett számadatok is rendelkezésünkre álltak, amelyek pontosabban orientáltak bennünket, mint szakértőket a négy szakasz besorolásában. Ezekből az adatokból készítettük el a 2., 4. és 6. ábrát, amelyek szemléltetik a vezető értékelését a három érintett témában.

Eredmények ismertetése

A) Vezetői gyakorlat, vezetői attitűd a biztonság tudatosság növelésével kapcsolatban

Az interjú első részében – a bevezetést követően – azt kértük a vezetőktől, hogy vezetőként milyen gyakorlata van a biztonság tudatosság megteremtésével kapcsolatban. Arra voltunk kíváncsiak, hogy mi a vezető gyakorlata, mit tesz azért vezetőként a hétköznapokban, hogy az emberek értsék és gyakorolják a biztonság tudatosságot. Majd miután ezt elmondta, megkértük, hogy értékelje önmaga viselkedését és vezetői gyakorlatát a biztonság tudatosság szempontjából.

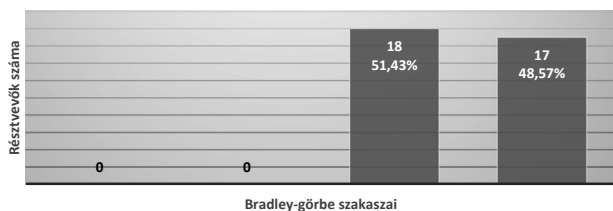
A 2. ábra mutatja, hogy a vezetők 51,43%-a a Bradley-görbe III-as szintjén, továbbá 48,57%-a IV-es szintjén

azonosítja önmaga vezetési gyakorlatát és egy fő sem volt, aki az I-es vagy a II-es szinten azonosította volna önmagát.

Majd ezt követően elkészítettük a szakértői besorolást az elmondott szöveg tartalomelemzése alapján, amely eredményét a 3. ábra szemlélteti.

2. ábra

Az interjú részt vett vezetők (N=35) biztonságstudas vezetői attitűdjének önértékelése a Bradley-görbe alapján

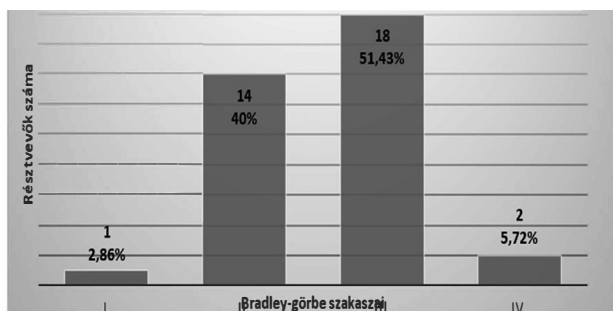


Forrás: saját szerkesztés

A szakértői besorolás már sokkal „kritikusabb”, amelyet a szakirodalmi ismeretekre alapoztunk. Jóváhagytunk a 18 fő (51,43%) önértékelését a III. szakaszban, azonban a IV. szakaszba önmagukat besoroló vezetők egy részét, 15 főt áthelyeztünk a II. szakaszba és 1 főt az I. szakaszba.

3. ábra

Szakértői vélemény az interjú részt vett vezetők (N=35) vezetői attitűdjéről a Bradley-görbe alapján



Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázat indokolja a döntésünket, amelyben olvashatók a vezetők által elmondott gondolatok, amelyekre alapoztuk szakértői döntésünket.

A 2. táblázatban írt példák indokolják, miért hoztunk döntéseket az átsorolásra és jól mutatják, hogy az általunk besorolt szinteken milyen tipikus gondolati egységek jelennek meg.

Az I. szinten az egyik vezető azt hangsúlyozta, hogy csak akkor avatkozik be a munkafolyamatokba, amikor probléma merül fel. Bizalmatlan az emberekkel és az ellenőrzésekkel szemben, jobbnak látja kívülről szemlélni a történéseket.

Azok az interjúalanyok, akiket a II. szintre soroltunk, abban hisznek, hogy a szabályokat szigorúan be kell tartani, amelyeket vezetőként szigorú ellenőrzésekkel tudnak elérni. Ezen a szinten olyan vezetői gyakorlatokra hivat-

koznak, amelyeket a szervezet ír elő a szabályok betartása és betartatása érdekében. A folyamatos ellenőrzés, merev szabályok előírászerű betartása és betartatása mellett elhangzik az is, hogy időnként spontán is adnak tájékoztatást a beosztottaknak, azonban a védőfelszerelések meglétét és viselését gyakran ellenőrzik és munkavédelmi tájékoztatókat is gyakran tartanak.

2. táblázat

Az interjú részt vett vezetők gondolatainak besorolása vezetői attitűdjükről a Bradley-görbe alapján

| A Bradley-görbe szakaszai | Gondolatok |
|---------------------------|---|
| I. | „Sok minden nem jut el hozzám, de akkor avatkozom be, amikor probléma van.” „Nem történt baleset, ezért nem vezethető vissza, hogy az ő hozzáállásával lenne probléma.” |
| II. | „A szabályok egy idő után belsővé válnak, ha eleget mondjuk.” „Heti eligazításon elmondjuk, milyen munkájuk van és ehhez milyen eszközökre van szükségük. Ezt nemcsak nyomtatékosítom, hanem kimegyek ellenőrizni.” „Tréningen kell a kollégáknak részt venni - tananyagokat elvégezni. Erről e-mailes tájékoztatót kapok, hogy a kollégák elvégezték-e.” „Rendszeresen részt veszek a munkavédelmi oktatásban (e-learning).” |
| III. | „Azt szoktam hangsúlyozni, hogy „hazavárnak mindenkit” - ezt adom át napi szinten mindenkinek.” „Hiszek a példamutatásban. Ha én megszegek bármit, nem kérhetem, hogy ők ne szegjék meg.” „Az időnyomás kényszert csökkentem rajtuk, mindig megjegyzem, hogy ne siessenek, a legfontosabb, hogy épségben érjenek haza. Az első mindig az legyen, hogy nézzék meg, mik a kockázatos tényezők, zárják ki ezeket, a hátráltató hatásokat csökkentik” |
| IV. | „Szerintem az a legfontosabb, hogy a munkavállalók a társaira figyeljenek oda. A kölcsönös egymásra vigyázás alapvető fontosságú, aki kívülről figyeli a társát, nagy segítség lehet.” „A zero toleranciában hiszek, a tudatosság nem elegendő, szerencsefaktor is közrejátszik, fontos, hogy kívülről nézzék a szituációt, teljes képet kapjanak a helyzetről.” |

Forrás: saját szerkesztés

A III. szakaszba sorolt vezetők olyan gondolatokat mondtak el, amelyben hangsúlyozták önindította vezetői kezdeményezésüket, amelyekre igen büszkék. Gyakran kezdeményezik a megbeszéléseket a beosztottakkal és közösen levonják az előforduló baleset tanulságait, amelyet már nem a szabályok felolvasásával végeznek, hanem egy-egy személy, egyéni, személyes történetének elmesélésével, személyes tapasztalatok átadásával. Ezzel valójában az érzelmekre szeretnének hatni, mivel úgy vélik, hogy aki már átélt egy balesetet, annak érdemes elmesélnie a saját történetét a többiek számára, mert az érzésekhez kötött történetek sokkal jobban megmaradnak az emberekben. Az ebbe a kategóriába sorolható vezetők nem csupán el-

várását fogalmazzák meg, hanem egy rendszerszemléletet próbálnak átadni az alkalmazottjaiknak. A saját, egyéni felelősséget hangsúlyozzák a beosztottaknak, azt, hogy ha mindenki legalább önmagára odafigyel, akkor az az egész rendszernek előnyére válik. Ebből kifolyólag az egészséget és egészségmegőrzést igyekeznek erősíteni a csapatukban. Vezetőként arra törekednek, hogy megértsék az emberekkel, hogy a szabályok és ellenőrzések nem ellenük, hanem értük vannak. A személyes példamutatást emelik ki, és hisznek abban, hogy elérhető cél az, hogy mindenki épen és egészségesen menjen haza munka után, úgy, ahogy bejött dolgozni.

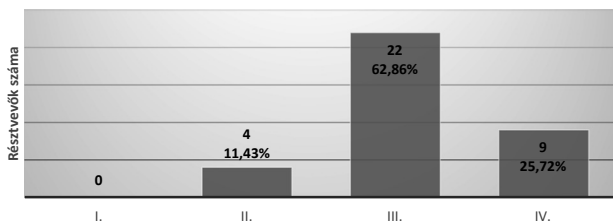
A IV. szakaszba sorolt vezetők pedig a közösség erejét hangsúlyozták, azt, hogy mindenki felelős nemcsak önmaga épségéért, hanem a másikért is, ami főleg azok a munkatársakra igaz, akik csoportban végzik a munkájukat. Továbbá hangsúlyozták a holisztikus látásmódot, azt, hogy a munkavégző képes legyen távolabbról is szemlélni a saját és a társai munkáját. Emellett kiemelték, hogy saját magukat ők is a csoport részének tartják, hiszen „egy mindekiért, mindenki egyért”.

B) A beosztottak biztonságtudatossági szintjének meghatározása a vezetők észlelésében

Az interjú második részében arra kértük a vezetőt, hogy értékelje beosztottjai biztonságtudatos attitűdjét, viselkedését, majd arra kértük, hogy a Bradley-görbe általuk jól ismert szakaszaiba sorolja be a beosztottjai biztonságtudatos attitűdjét.

4. ábra

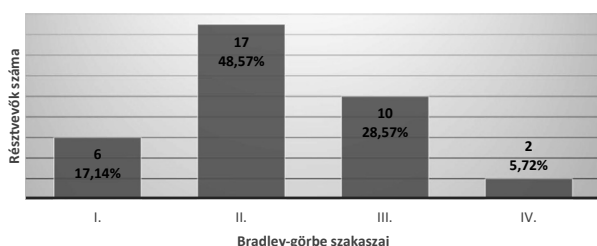
Az interjú részt vett vezetők (N=35) által értékelt beosztotti attitűd a Bradley-görbe alapján



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra

Szakértői vélemény az interjú részt vett vezetők (N=35) által értékelt beosztotti attitűdről a Bradley-görbe alapján



Forrás: saját szerkesztés

A 4. ábra mutatja, hogy a vezetők ebben a kérdésben, azaz a saját beosztottjaik értékelésében kritikusabbak voltak, mint saját vezetői attitűdjük besorolásában. A vezetők 63%-a tartotta beosztott munkatársai biztonságtudatos attitűdjét a III. független, individuális szakaszban, míg 26% a IV. szakaszban, továbbá 11,43% a II. függő szakaszban.

A leírt szövegelemzés alapján, a mi szakértői véleményünket mutatja az 5. ábra.

Ebben az esetben is kritikusabb a szakértői besorolás, mivel az I. szakaszba is soroltunk be olyan vezetőket (6 fő-17,14%), akik véleménye a beosztottjaikról inkább az I. szintet jelenti, illetve csökkent a III-as (62,86%-ról 28,57%-ra) és a IV-es (25,72%-ról 5,72%-ra) szintbe tartozó vezetők száma.

A 3. táblázatban olvashatók azok a gondolati egységek, amelyek alátámasztják a szakértői besorolásunkat.

3. táblázat

Az interjú részt vett vezetők gondolatainak besorolása a beosztotti attitűdről a Bradley-görbe alapján

| Bradley-görbe szakaszai | Gondolati egységek |
|-------------------------|---|
| I. | „Most jelenleg rutinból, megszokásból dolgoznak az emberek a terepen, és alacsony a felelősségérzetük.” „Az újak szeretik, hogy egyszerűen és gyorsan letudják a feladatot és nem szeretik a hosszabb és körülményesebb, de biztonságosabb megoldások keresését.” „A kollégákat kell megvédeni saját maguktól.” |
| II. | „Senki nem szereti, ha rászólnak, ezért mindenki betartja a szabályokat.” „Az elméleti tudásuk, nem jelenik meg a gyakorlatban, ezért szólni kell nekik a mindennapokban.” „A szabályok miatt biztonságtudatosak, mert még nem történt velük olyan súlyosságú baleset.” „Mindig beszélünk róla és akkor betartják az emberek.” |
| III. | „Szerintem a saját öntudatuk miatt tartják be a szabályokat, maguk védelmére. Ha valami nincs rendben, öntudatosan jelentkeznek, hogy tegyünk érte valamit.” „Fejben kezdenek rájönni, hogy ez miattuk van, az egyén érdeke, hogy használja az eszközöket és betartsa a szabályokat.” „Őket is várják haza, tehát nekik is ez érdekük, hogy hordják a sisakot, hogy saját épségüket megvédjék.” „Vannak, akik értik, hogy a szabályok betartásával önmagukat védik.” |
| IV. | „Szerelőpároknál tipikusan odafigyelnek egymásra, mert egyformán fontos a saját és a kolléga biztonsága.” „Biztonságtudatosság terén meg vagyok győződve, hogy a felelősség és az összetartás nagyobb. Nem számít, ha volt egy konfliktus két személy között, akkor is támogatják egymást.” |

Forrás: saját szerkesztés

Az I. szakaszba olyan gondolati egységeket soroltunk be, amelyben a rutin és az ösztönös reakciók szerepét hangsú-

lyozzák, azt, hogy a beosztottjaik preferálják az egyszerű, mechanikus munkavégzést és nem szeretik a komplex feladatokat, eljárásokat. Megszokásból, emlékezetből dolgoznak, számukra a gyors, egyszerű és a kényelmes feladatmegoldás elsőbbséget élvez a biztonságos munkavégzésnél.

A II. szakaszban a szabályok mindenekelőtti betartásáról esik szó azért, hogy a büntetést elkerüljék, és ne tűnjenek ki a többi munkavállaló közül azzal, hogy nem tartják be a szabályokat. Külső megerősítésre, kontrollra vagy éppen büntetésre van szükségük ahhoz, hogy a szabályok betartására koncentráljanak, és ne sérüljenek meg munkavégzés közben. A tapasztaltabb kollegák, akik inkább rutinból dolgoznak, sokkal inkább felvállalják és elvégzik a kockázatos műveletet, minthogy a biztonságtudatosság szemléletmódja szerint cselekednének.

A III. szakaszba olyan gondolati egységeket tettünk be, amelyben a vezető arról beszél, hogy beosztottjai azért tartják be a szabályokat, mert ezzel is védik saját maguk testi épségét, ezzel is önmagukat igyekeznek megvédeni. Emellett egyre inkább rájönnek arra, hogy a szabályok értük vannak, nem pedig ellenük. Így nem a büntetés-jutalmazás következménye miatt dolgoznak biztonságtudatosabban, hanem saját épségük miatt.

A IV. szakaszba pedig olyan példákat hoznak, amelyekkel a beosztottak összetartozását és közös, kollektív felelősségvállalását emelik ki. Emellett hangsúlyozzák, hogy a szabálykövetés mellett a beosztottjaik ötletelnek, kezdeményezik a biztonsággal kapcsolatos fejlesztés előmozdítását.

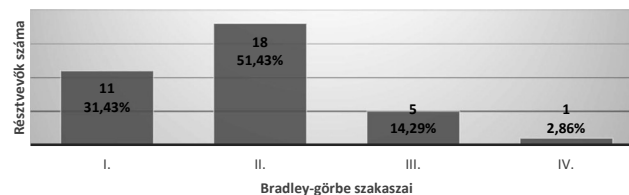
C) A szervezet biztonságtudatossági szintjének értékelése a vezető által

Az interjú harmadik részében arra kértük a vezetőt, hogy ítélje meg szervezete, pontosabban szervezeti egységének biztonságtudatosság szintjét, amelyhez tartozik, és ezt sorolja be a Bradley-görbe valamelyik szintjébe.

A 6. ábra mutatja, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a szervezet biztonságtudatossági szintjét.

6. ábra

Az interjú részt vett vezetők (N=35) által megadott szervezeti attitűd besorolása a Bradley-görbe alapján



Forrás: saját szerkesztés

A leírt szövegelemzés alapján a mi szakértői véleményünket mutatja a 7. ábra.

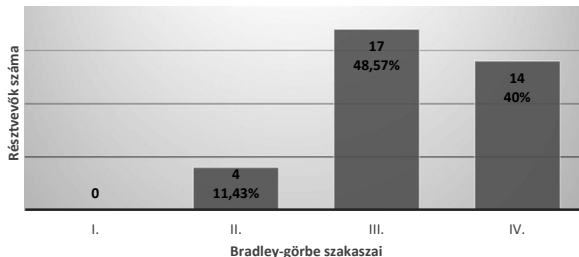
A vezetők zöme (48,57%) a szervezeti egységük biztonságtudatossági szintjét a III. szintre sorolja be, majd ezt követően a vezetők 40%-a a IV-es szintre, de volt 4 fő, akik a II. szintet tartották indokoltnak (6. ábra).

A szakértői véleményünk ez esetben is kritikusabb volt, mivel 48,57%-ról 14,29%-ra csökkentettük a III. szintet és 40%-ról 2,86%-a a IV. szintet. Valamint a szak-

értői besorolással nőtt az I. (0%-ról 31,43%-ra) és a II. szint (11,43%-ról 51,43%-ra) is (7. ábra).

7. ábra

Szakértői vélemény az interjú részt vett vezetők (N=35) által megadott szervezeti attitűdről a Bradley-görbe alapján



Forrás: saját szerkesztés

A 4. táblázatban láthatóak az egyes szintekhez tartozó tipikus gondolati egységek.

4. táblázat

Az interjú részt vett vezetők gondolatainak besorolása a szervezeti attitűdről a Bradley-görbe alapján

| A Bradley-görbe szakaszai | Gondolatok |
|---------------------------|---|
| I. | „Szervezeti kultúrához tartozna, hogy beszéljünk meg, mi lehet az elvárás és akkor intézkednék, mint vezető.” „Múlt évi baleset után mindenkinek nagyon fontos lett a biztonság hirtelen.” „Voltak balesetek: ezek arra utalnak, hogy nem mindenki biztonságtudatosan végzi a munkáját. Okai: nem tartották be az előírást, a védőfelszerelést sem használták.” „Sokszor kényelmetlenséget okoz a szabály betartása pl. sisak, kesztyű használata. Addig eljutnak, hogy baj ne legyen, csak 1-1 lépést hagynak ki, lehet figyelmen kívül, beszélgetnek.” |
| II. | Tájékoztatás, oktatások vannak. Az egyének szintjén dől el, hogy mennyire teszik magukévá.” „Vannak berögzülések, amit nehéz a fejből kiverni. És itt jön be a cég, mit tesz meg: védőeszközök rendelkezésre állnak. A kérdés, hogy ezeket használják-e.” „Szervezet szintjén mi biztosítani próbáljuk és kontrollálni, hogy mit tesznek a kollégák, de nem tudjuk egész nap ellenőrizni őket.” „Kicsit lazának érzem itt a kultúrát, a balesetek kezelését. Nem elegendő a szabályokból való tanulgatás, oktatás. Nincs következmény-szankció! Az a baj, hogy aki ilyen, az egész csoportot bajba sodorja. Szigorítani kellene. Anyagi felelősséget is kell a szerelőkre hárítani.” „Minden anyagi és eszközigényt megadnak és minden oktatás, technológia, eszköz biztosított.” |
| III. | „A munkán kívüli életre is felhívja a figyelmet a szervezet, pl. „kösd be magad, amikor autóban ülsz!”” „A szervezet oktatásokkal támogatja őket, pl. meghív mentősöket, ami figyelemfelhívás.” |
| IV. | „Fontos a munkatársak biztonságtudatosságának értékelése: törekedni a balesetmentességre, de ne csak a sajátjára, hanem kollektíven.” „A kölcsönös felelősség kerül hangsúlyozásra.” |

Forrás: saját szerkesztés

Az I. szintre olyan gondolati egységeket raktunk be, amelyek arról szólnak, hogy a szervezet magára hagyja a vezetőket, nem érez támogatást a szervezet oldaláról, valamint kifejeződik a szervezet reaktív jellege, az, hogy csak akkor hoznak szervezeti szintű intézkedéseket, amikor a baj már megtörtént. Nincs megfelelő kommunikáció a vezető és a munkatársak között, illetve nincs kellő információ-átadás. Emellett kitértek arra is, hogy a szervezet számára csak akkor fontos a biztonság, ha történik egy baleset, egyébként nem kezelik prioritásként a biztonság tudatos munkavégzés fejlesztését.

A II-es szinten olyan gondolatok fogalmazódnak meg, amelyek a szervezeti szintű szabályok szükségességét hangsúlyozzák és azt, hogy szinte mindent alárendelnek annak, hogy a szervezetben a szabályokat megkérdőjelezhetetlenül betartsák és betartassák az emberekkel. A szervezet mindenféle védőfelszerelést beszerez, azaz elsősorban a fizikai eszközökben látják a védelmet és olyan ellenőrzési rendszereket vezetnek be, amelyekkel még szorosabban kontrollálják a folyamatokat. Az egyén magára van utalva abban, hogy hogyan és milyen minőségben teszi magáévá az oktatáson tanultakat, a fizikai eszközök megfelelő használatát és a biztonságos munkavégzés helyes folyamatát. Az ebben a szintben gondolkodó vezetők szerint a szervezet a szigorú, kontrollált ellenőrzésben és a szankciókban látja a biztonsági kultúra megjelenését.

A III. szinten hangsúlyozzák a vezetők, hogy a szervezetben vannak törekvések a munka-magánélet egyensúlyának kialakítására, arra, hogy az embereknek legyenek idejük regenerálódni, pihenni, hogy utána jobban tudjanak figyelni a munkájukra. Ezen a szinten hangsúlyozzák a szervezet által kezdeményezett programokat és azt, hogy a munkán kívül is figyeljen az egyén önmagára és az egészségére. Kiemelik, hogy a szervezet univerzálisan, minden területre, élethelyzetre, munkafázisra kiterjedően kommunikál a biztonságról.

A IV-es szinten pedig azokról a szervezeti törekvésekről beszélnek, amelyek a dolgozók csapatszemeletét erősítik és azt, hogy fontos nemcsak a saját, de a másik testi és szellemi épségére is odafigyelni. Ez nem más, mint a kölcsönös felelősségvállalás, amit szorgalmaznak a különböző programok szervezésével. A kommunikáció középpontjában a munkavállalói kezdeményezés, ötletek meghallgatása és a biztonság tudatosság értékelése áll.

Az eredmények értelmezése

A fenti példák (2., 3., 4. táblázatok) alapján elmondható, hogy a szakértői értékelések kritikusabbak voltak és a példák alapján szinte mindegyik gondolati egységet egy vagy két szakasszal visszább soroltunk a Bradley-görbén. Általánosságban megállapítható, hogy a vezetők akaratlanul is felülértékelik önmagukat, vezetői szerepüket. A vezetők észlelésében a beosztottjaik biztonság tudatos attitűdjét szintén felül értékelik, amit a III. és a IV. szakaszokba soroltak, csakúgy, mint önmaguk biztonság tudatos attitűdjét. A vezetők észlelése saját szervezeti egységük biztonság tudatosság attitűdjével kapcsolatban szintén enyhe torzulást mutat, hiszen míg ők a Bradley-görbe III. és IV. szakaszába

helyezték el a szervezetet, addig szakértőként, mi többségben az I. és II. szakaszba soroltuk az elhangzottakat. Többen úgy vélik, hogy a félelmen alapuló ellenőrzés a fontos, amely rámutat a hibákra. Tisztában vannak vele, hogy ez kellemetlen az egyén számára, főleg, ha mások előtt történik az ellenőrzés, számonkérés, de még mindig ezt a módszert tartják hatékonynak a szervezetükben.

A vezetők önmaguk, a beosztottjaik és a szervezetük értékelésében jól mintázzódik a vezetői stílusuk. Azok a vezetők, akik gondolataikat a Bradley-görbe I. és II. szakaszába soroltuk, inkább a tranzakciós vezetési stílus jellemzőit, viselkedéssjegyeit hordják magukon: az ellenőrzés, büntetés és jutalmazás mellett az ösztönös és reaktív módszerben hisznek.

A transzformáló vezetési stílus jellemzőihez a Bradley-görbe III. és IV. szakaszához tartozó gondolati egységek illenek: a példamutatás, az ösztönzés, az egyénre való odafigyelés, támogatás és a kollektív tudat kialakítása és fejlesztése áll a vezetés középpontjában.

Összegzés

Összességében fejlett biztonsági kultúráról akkor beszélhetünk, ha a szervezeti hierarchia minden szintjén a munkavállalók folyamatosan törekednek a veszélyforrások feltárására, tudatosítására és a kockázatok csökkentésére. A szervezeti biztonsági kultúra minősége, fejlettségi szintje, hatással van a biztonság tudatos magatartásból fakadó döntésekre, amely visszahat a biztonsági kultúrára. A kockázatok kezelésével kapcsolatos döntések során, a biztonsági kultúrába beépülő rendszerek elemei (pl.: szabályozási keretrendszer, törvények stb.) hatékony működtetése nagyban függ a kockázatok és bizonytalanságok kezeléséhez kapcsolódó attitűdöktől, magatartásformáktól. Ezáltal elmondható, hogy kardinális szerepe van a vezetés elköteleződésének, a vezetők hozzáállásának a sikeres biztonságkultúra kialakításában.

A biztonságkultúrával kapcsolatos vezetői attitűd minősége és a vezetők elköteleződésének szintje is azonosítható a Bradley-görbe négy szintjével. Az *első, reaktív szakasz* a passzív, ösztönös vezetéssel feleltethető meg. Az ebben a szakaszban lévő vezetők számára az alkalmazottak a probléma részét képezik nem pedig a megoldását. Nem érzik a felelősséget a biztonságért és nem köteleződik el a biztonság tudatosság mellett. A balesetet szükséges rossznak tartják, amelyre nincs ráhatásuk, illetve tűzoltásszerűen intézkednek, amikor baj történik. A *második, függő szakaszba* sorolható vezetők erősen kontrolláló és ellenőrzésen alapuló, szabálykövető vezetési stílust alkalmaznak a munkahelyükön. A meglévő szabályokat állandóan az alkalmazottak orra alá dörgölik, és folyamatosan büntetéssel fenyegetik őket, ha rajtakapják őket azon, hogy nem követik a szabályokat. Ezen vezetők csak azért érznek felelősséget, hogy betartsák és betartassák a szabályokat. A biztonság tudatosság érdekében a szabályokat eszközként használják, és a biztonsági ellenőrzéseket tartják ebben a témában a fő prioritásnak. Mind az első, mind a második szakasz megfeleltethető a *tranzakciós* vezetési stílusnak.

A *harmadik, individuális szakaszban*, ahol a biztonság az egyéni viselkedésen alapszik az egyénközpon-
tú, támogató, egyénre fókuszáló vezetés jelenik meg. E
vezetői stílussal rendelkező vezetők vállalják a felelősé-
get a biztonságért a biztonsági felszerelések megfe-
lelő használatával, az eljárások betartásával, képzéssel
és egyéni elkötelezettséggel. Azt hangsúlyozzák, hogy
a biztonság érdekében mindenki önmagára figyeljen,
mert mindenki önmaga épségéért felelős. Azt az üze-
netet adják át viselkedésükkel, hogy mindenki az adott
szituációban biztonság tudatosan viselkedjen. Az alkalm-
zottjai körében kiemeli és jutalmazza a jó viselke-
déses példát, viszont hajlamos büntetni a nem biztonsá-
gtudatos magatartást. A *negyedik, kölcsönös függés*
szakaszában a vezetők a team munkán alapuló vezetést
preferálják, amelyben a vezetők a team részének tekintik
magukat a biztonság tudatosság tekintetében. Ezen
stílust mutató vezetők ugyanolyan fontosnak tartják
önmagukra vonatkozóan is a szabályok betartását, mint
a többiekre. Erős egységként kezelik az alkalmazottjait,
ahol „mindenki egyért, egy mindenkiért” a biztonsá-
g alapelve. Csapatukat egységesnek vélik, akik kolle-
ktíven felelősséget vállalnak nemcsak önmagukért,
hanem a másik biztonságáért is.

Kutatásunk fókuszában a biztonsági kultúrával kap-
csolatos vezetői attitűdre fókuszáltunk. A vezető attitűd-
jének, stílusának és a biztonság témaköréhez való hozzá-
állásának függvénye a szervezet biztonsági kultúrájának
minősége, a zéró baleset, a sérülésmentesség és biztonsá-
gos munkakörnyezet kialakítása, amelyek összességében
befolyásolják az eredményességet (Flin & Yule, 2004;
Mullen, Kelloway & Teed, 2011).

Felhasznált irodalom

- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-exam-
ining the components of transformational and transac-
tional leadership using the Multifactor Leadership
Questionnaire. *Journal of Occupational and Organi-
sational Psychology*, 72(4), 441-462.
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, K. E. (2002). Devel-
opment and Test of a Model Linking Safety-Specific
Transformational Leadership and Occupational Safety.
Journal of Applied Psychology, 87(3), 488-496.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.488>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond
expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational
leadership: learning to share the vision. *Organisation-
al Dynamics*, 18(3), 19-31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Transformational lead-
ership development: Manual for the Multifactor Lead-
ership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psy-
chologist Press.
- Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenco, P. R., & Rebelo, T.
(2017). Psychometric properties of the Portuguese ver-
sion of the Global Transformational Leadership (GTL)
scale. *Journal of Work and Organizational Psycholo-
gy*, 33(2), 109-114.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Çalış, C., Büyükkakıncı, B. Y. (2019). Leadership Ap-
proach in Occupational Safety: Taiwan Sample. *Pro-
cedia Computer Science*, 158, 1052-1057.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146>
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: a meta-analytic review
of transformational and transactional leadership styles
as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occu-
pational and Organisational Psychology*, 86(1), 22-49.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
- Fekete, H., & Dimény, E. (2012). Megfelelő kultúra =
kiváló teljesítmény? *Vezetéstudomány*, 43(4), 36-47.
<https://doi.org/10.14267/veztud.2012.04.04>
- Fenyvesi, Cs. (2016). A biztonsági kultúra megjelenése
egy nukleáris erőmű mindennapjaiban. *Gradus*, 3(1),
23-37. [https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016_1_](https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016_1_ENG_002_Fenyvesi.pdf)
[ENG_002_Fenyvesi.pdf](https://gradus.kefo.hu/archive/2016-1/2016_1_ENG_002_Fenyvesi.pdf)
- Flin, R., & Yule, S. (2004). Leadership for safety: indus-
trial experience. *Qual Saf Health Care*, 13(2), 45-51.
<http://dx.doi.org/10.1136/qshc.2003.009555>
- Fichtinger, Gy. (2015). *A biztonsági kultúra felmérése
és az eredmények hasznosítása nukleáris létesít-
ményeknél*. Budapest: Országos Atomenergetika Hi-
vatal. [https://www.haea.gov.hu/web/v3/oahportal.](https://www.haea.gov.hu/web/v3/oahportal.nsf/ACA1C323EB58E62DC1257BE9002CD900/$-File/2.18v1.pdf)
[nsf/ACA1C323EB58E62DC1257BE9002CD900/\\$-](https://www.haea.gov.hu/web/v3/oahportal.nsf/ACA1C323EB58E62DC1257BE9002CD900/$-File/2.18v1.pdf)
[File/2.18v1.pdf](https://www.haea.gov.hu/web/v3/oahportal.nsf/ACA1C323EB58E62DC1257BE9002CD900/$-File/2.18v1.pdf)
- Israni, C. (2015). *Correlation of Safety Leadership and
Safety Culture*. Mary Kay O'Connor Process Safety
Center. 17th Annual International Symposium, Col-
lege Station, TX. [https://oaktrust.library.tamu.edu/](https://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/193698/Israni%2C%20Chris.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
[bitstream/handle/1969.1/193698/Israni%2C%20Chris.](https://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/193698/Israni%2C%20Chris.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
[pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/193698/Israni%2C%20Chris.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Izso, L., & Antalovits, M. (2006). *Emberi tényezők az ato-
mérőműben* (Belső tanulmány). Paks – Budapest.
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Szwedzka, K., & Szczuka,
M. (2015). Behaviour based intervention for occupa-
tional safety – case study. *Procedia Manufacturing*, 3,
4876-4883.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.615>
- Kegan, R. (1980). Making meaning: The constructive-de-
velopmental approach to persons and practice. *The
Personnel and Guidance Journal*, 58(5), 373-380.
<https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1980.tb00416.x>
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process
in human development*. Cambridge, MA: Harvard
University Press.
- Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental De-
mands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard Uni-
versity Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. (1984). Adult leadership and adult
development: A constructivist view. In B. Kellerman
(Ed.), *Leadership: Multidisciplinary Perspectives* (pp.
199-229). New York: Prentice-Hall.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to change: How
to overcome it and unlock the potential in yourself and
your organization*. Boston, MA: Harvard Business
School Press.

- Kertai-Kiss, I. (2016). A kockázat- és bizonytalanság-kezelés kérdései és a biztonsági kultúra. *TAYLOR*, 8(1), 151-59. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12994>
- Kelman, H. C. (1997). A szociális befolyásolás három folyamata. In Lengyel Zsuzsanna (Ed.), *Szociálpszichológia*. Szöveggyűjtemény (pp. 225-233). Budapest: Osiris Kiadó.
- Knippenberg, D., Knippenberg, B. Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organisational Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Lazányi, K. (2016). A biztonsági kultúra szerepe a vezetői döntések támogatásában. *TAYLOR*, 8(1), 143-50. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12993>.
- Li, L., & Hovsepian, J.H. (2020). Safety culture development model. *Professional Safety*, 65(2), 53-54. <https://doi.org/10.2118/201259-MS>
- Lord, R.G., Diefendorff, J.M., Schmidt, A.M., & Hall, R.J. (2010). Self-regulation at work. *Annual Review of Psychology*, 61, 543–568. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100314>
- Mullen, J. E., & Kelloway, K. E. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253–272. <https://doi.org/10.1348/096317908X325313>
- Mullen, J. E., Kelloway, K. E., & Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25(1), 41-54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569200>
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2002). Safety Climate and Safety Behaviour. *Australian Journal of Management*, 27(1 Suppl), 67-75. <https://doi.org/10.1177/031289620202701S08>
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946–953. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.946>
- Répáczki, R. (2014). *A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőtkorban. A vezetői identitás alakulása a mentális komplexitás és a személyiség tükrében fiatal felnőtteknél* (Doktori értekezés). Budapest: ELTE PPK.
- Rudnák, I. (2010). *A multikulturális környezet kihívásai a magyarországi nagyvállalatok vezetői körében* (Doktori értekezés). Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. https://archive2020.szie.hu/file/tti/archivum/Rudnak_Ildiko_ertekezes.pdf
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Skeepersa, N. C., & Mbohwa, C. (2015). A study on the leadership behaviour, safety leadership and safety performance in the construction industry in South Africa. *Procedia Manufacturing*, 4, 10-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.008>
- Szanyi-Gyenes, X., & Almási, A. (2021). A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében. *Vezetéstudomány*, 52(3), 40–52. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>