



Janusz Ziarko

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Organizacyjna wiedza o psychospołecznych zagrożeniach bezpieczeństwa pracy w zarządzaniu ryzykiem zawodowym

Wprowadzenie

Problematyka psychospołecznych zagrożeń bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) pracowników przedsiębiorstwa oraz ryzyka zawodowego z nimi związanego skłania do zastanawiania się nad tym, jak organizować poznawanie takich sytuacji i jakich obszarów wiedzy powinna ona dotyczyć? Rosnące znaczenie paradygmatu wiedzy w BHP związane jest z coraz bardziej widocznym wpływem naszego poznania na sposób, w jaki myślimy o sobie, o swoim i innych bezpieczeństwie, o skuteczności oraz etyce naszych działań w sferze BHP. Współcześnie problematyka ograniczania ryzyka¹ związanego z zagrożeniami dla BHP pracowników, ma doniosłe znaczenie

¹ Według Standardu Zarządzania Ryzykiem, opracowanego przez Federację Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (FERMA – Federation of European Risk Management Associations), ryzyko to „kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków”, [w:] *Standard Zarządzania Ryzykiem*, FERMA 2002, za: M. Okuniewski, *Zarządzanie ryzykiem. Jaką metodą wybierzemy... metodę zarządzania ryzykiem?*, „Risk Focus”, grudzień 2007, s. 1–7; według Komitetu Organizacji Sponsorujących Komisję Tradeway (COSO II – The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission), ryzyko to „możliwość, że zdarzenie będzie miało miejsce i negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów”, [w:] *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, COSO 2004, za: M. Okuniewski, *Zarządzanie...*, *op. cit.*; według Australijskich i Nowozelandzkich standardów zarządzania ryzykiem AS/NZS 4360:2004, ryzyko to „możliwość wystąpienia zdarzenia, mającego wpływ na działalność, doprowadzającego do powstania zysku lub straty, mierzo-

nie tylko dla jednostek, ale także ich rodzin, przedsiębiorstwa, społeczeństwa i państwa.

Prezentowane tu rozważania zmierzać będą w kierunku wypracowania ram metodycznego postępowania analitycznego, które obejmują zagadnienia metodyki poznawania psychospołecznych sytuacji zagrażających bezpieczeństwu pracowników w przedsiębiorstwie i ich uwarunkowań, w kontekście analizy ryzyka zawodowego oraz zarządzania nim, związanego z psychospołecznymi zagrożeniami w środowisku pracy. Złożoność psychospołecznych sytuacji zagrażających oraz skala negatywnych skutków dla sprawności funkcjonowania pracownika skłania do tworzenia metodyk²:

- pozwalających oceniać i wybierać z sytuacji te jej elementy, które są poznawczo ważne, a odrzucać te, które nie są;
- dokonywania wyboru tych zmiennych, na których skupiać należy szczególną uwagę oraz tych, na które wystarczy „rzucić tylko okiem”;
- ułatwiających jednostkom i grupom poznawcze ogarnięcie psychospołecznych sytuacji, które przybliży ich do zrozumienia związanych z sytuacją problemów.

Tworzone metodyki umożliwiać powinny organizowanie poznania w taki sposób, żeby poznanie to³:

- dotyczyło możliwie wszystkich istotnych składników i elementów sytuacji, ważnych z punktu widzenia przebiegu i skutków aktywności podmiotów sytuacji. Aby takie było rozumienie sytuacyjnych problemów musimy chcieć i umieć spojrzeć szerzej, poza bezpośrednio odbierane informacje,
- pozwalało bez zniekształceń interpretować istotę sytuacyjnych zdarzeń, procesów, relacji i ich następstw. To wymaga rozwijania umiejętności wzniesienia się ponad charakterystyki osobowościowe ludzi i ponad bieżące wydarzenia,
- tworzyło wiedzę adekwatnie opisującą i wyjaśniającą sytuację na poziomach: konkretnym i hierarchicznym. Do tego potrzebne jest widzenie podstawowych struktur sytuacji, które określają działalność podmiotów sytuacji oraz tworzą warunki, w których określone typy zdarzeń mogą zaistnieć.

Powyższe dyrektywy towarzyszyć będą dalszym rozważaniom, których podstawowym zamiarem jest przedstawienie metodyki postępowania pomagającej poznawać – kierownictwu, zespołom oceniającym ryzyko psychospołeczne i pracownikom – sytuacje psychospołecznych zagrożeń, a więc metodyki mogącej znaleźć w zakładach pracy praktyczne zastosowanie.

Sytuacje zagrażające psychospołecznemu bezpieczeństwu pracowników

Prezentowane tu rozumienie sytuacji wykorzystuje tezę, że człowiek zawsze żyje i działa „w sytuacji”, nie jest izolowany od świata, od innych bytów, a więc od rzeczy,

nego z punktu widzenia prawdopodobieństwa oraz konsekwencji”; w: AS/NZS 4360:2004 Standards Australia, New Zeland 2004, za: M. Okuniewski, *Zarządzanie...*, op. cit.

² P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 134.

³ H. Sęk, *Orientacja w sytuacjach społecznych. Studium teoretyczno-kliniczne*, Poznań 1980, s. 91; P.M. Senge, *Piąta...*, op. cit., s. 97 i nast.

procesów, zdarzeń, myśli, idei, światopoglądów – jest osobowym elementem całości złożonej z różnorodnych części. Przyjmujemy zatem, że sytuacja złożona jest z wielorakich czynników wzajemnie ze sobą powiązanych i wzajemnie na siebie oddziałujących, modyfikujących się i współzależnych⁴, oraz że sytuację można określać poprzez podanie czynności, ze względu na którą została ona wyróżniona i tych elementów, które mają dla niej znaczenie⁵. Przedstawione rozumienie zbieżne jest z tezą mówiącą o tym, że zachowanie się człowieka – pracownika, współtowarzysza pracy, kierownika – jest wypadkową warunków zewnętrznych, w jakich on działa i jego indywidualnych cech, lub – inaczej mówiąc – osobowościowych charakterystyk, bądź podmiotowych warunków działania. Teza ta akcentuje też stwierdzenie, że znaczenie danej sytuacji może być dla różnych ludzi odmienne ze względu na subiektywne postrzeganie przez nich określonej sytuacji.

Wzajemne przystosowanie się wszystkich elementów sytuacji sprawiające, że nie zmniejszają one prawdopodobieństwa osiągnięcia przez uczestników systemu zamierzonych celów (realizacji właściwych funkcji i zadań), prawidłowości działania (rozwoju), lecz sprzyjają skuteczności i efektywności. Z kolei pojawiające się zakłócenia, usterki, bądź niedobory nie stanowią znaczącego zagrożenia dla działających, co jest charakterystyczne dla sytuacji normalnych⁶. Wszelkie zaś naruszenia wewnętrznych relacji burzących równowagę sytuacji normalnych, które występować mogą między zadaniami, warunkami działania i możliwościami działającego podmiotu, w stopniu wymagającym nowej koordynacji sprawia, że sytuacja dla człowieka staje się sytuacją trudną. Sytuacje takie zawierają czynniki stanowiące dla jednostki zagrożenie, które zaburzając mechanizmy regulacji zachowania, powodują zakłócenia i błędy w normalnym toku czynności, bądź uniemożliwiają działanie zmierzające do osiągnięcia celu, czy też powodują pozbawienie cenionych wartości, przyczyniają się do zmian w zachowaniu, m.in. do reorganizacji lub dezorganizacji ukierunkowanych na cel czynności⁷. Zaburzenia eskalujące trudności, mające postać niebezpiecznych, niekorzystnych, czy też niepożądanych dla jednostki zdarzeń, takich jak np.: powiększanie się deficytów, narastanie przeszkód, zaostrzanie konfliktów, rosnąca niepewność jutra – pojawiają się wówczas, gdy:

- niebezpieczne zdarzenia natury fizycznej, takie jak awaria, katastrofa, czy trudności wywołane niedoborem/redundancją informacji, podnoszą wymagania powyżej poziomu fizycznej i psychicznej odporności jednostki;
- zaburzone, dotychczasowe relacje społeczne stwarzają zagrożenia: 1) dla podstawowych wartości cenionych przez człowieka, 2) utrudniające osiągnięcie ważnych celów działania, egzystencjalnych i zawodowych, 3) deprawują potrzeby natury jednostkowej i społecznej;
- szczególne warunki działania związane, na przykład z rozwojem technologicznym, zmianami socjotechnicznymi, konfliktami, naciskami w relacjach interpersonalnych, to także trudności związane z nowością zadań, które powodują, że zadania

⁴ M. Gołaszewska, *Estetyka o orientacji empirycznej*, [w:] *Estetyki filozoficzne XX wieku*, red. K. Wilkośzewska, Kraków 2000, s. 311.

⁵ T. Tomaszewski, *Główne idee współczesnej psychologii*, Warszawa 1984, s. 224.

⁶ P. Sienkiewicz, *Ewaluacja ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, „TeKa Komitetu Politologii i Stosunków Międzynarodowych”, OL PAN, Warszawa 2015, nr 10/1, s. 7–27.

⁷ M. Tyszkowa, *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, Warszawa 1986, s. 21.

stają się złożonymi o zmiennej i niejasnej strukturze, przekraczając możliwości jednostki.

Psychospołeczne bezpieczeństwo pracownika w zakładzie pracy – próba jego zdefiniowania

Preferowane przez autorów definicyjne ujęcia terminu bezpieczeństwo zmierzają w dwóch podstawowych kierunkach. Pierwszy wyraża skłonność do określania bezpieczeństwa szeroko, tak by objąć możliwie dużo różnych jego stron. Sformułowania takie, z reguły ogólne, nie wyczerpują złożoności zjawiska. Drugi kierunek to dążenie do realnego, rzeczowego ujęcia bezpieczeństwa, do wyeksponowania podstawowej jego cechy, zaakcentowania jednego z jego głównych aspektów i treściowego ich przedstawienia. Szerokie, leksykalne sformułowania traktują bezpieczeństwo jako „stan niezagrożenia, spokoju, pewności”⁸, czy też interpretują je jako „stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcie w drugiej osobie lub sprawnie działającym systemie prawnym”⁹. W myśl tych sformułowań bezpiecznymi są: jednostka, grupa społeczna, naród, instytucja, czy państwo, kiedy nie odczuwają zagrożeń dla swojej istoty i swojego istnienia, są spokojni o swoje przetrwanie, stabilność, całość, tożsamość (identyczność), niezależność¹⁰, są pewni swoich interesów, nie potrzebują, aby ktoś nad nimi pieczę sprawował, czy się o nich troszczył. Ten brak precyzji w definiowaniu bezpieczeństwa wiązany jest z faktem złożoności tego fenomenu, jego wieloaspektowym, zróżnicowanym strukturalnie i funkcjonalnie charakterze, a to potęguje trudności ujęcia go w zwięzłą formułę definicyjną. Z kolei, bezpieczeństwo w wąskim ujęciu traktowane może być, na przykład, w kategoriach społeczno-kulturowych, określających kontekst, w którym się ono formułuje, rozwija, przekształca. Definicję psychospołecznego bezpieczeństwa pracowników w zakładzie pracy wiązać można z systemem powszechnie obowiązujących wartości, norm, symboli budujących społeczny i organizacyjny ład, które u ludzi wywołują długotrwałe dyspozycje (postawy, motywacje, usposobienia do tworzenia warunków chroniących i broniących ludzi), uruchamiają stosowne siły i środki, wyzwalają określone jakości działania (praktyki i procedury maksymalizujące wykorzystanie środków oraz możliwości), za pośrednictwem których kierownik, inspektor bhp, pracownik, grupy środowiskowe rozpoznają, walczą, zmagają się i przezwyciężają przeciwności oraz psychospołeczne zagrożenia. Wykorzystując treści powyższych definicji w rozważaniach dotyczących psychospołecznych aspektów bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie wskazać możemy trzy zasadnicze typy obiektów składających się na całość analizowanego zjawiska. Są to, rysunek 1:

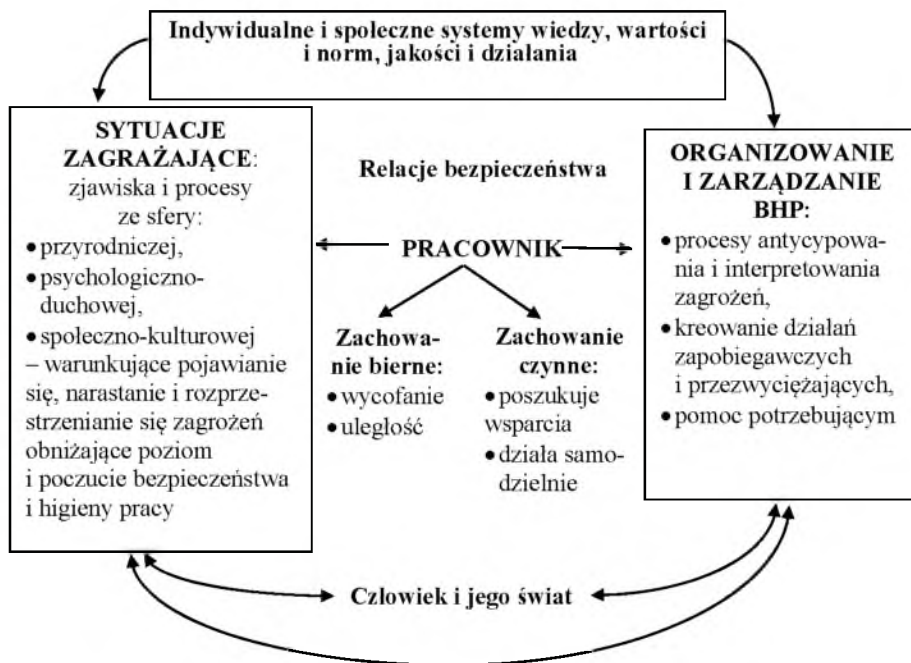
- organizacja i zarządzanie bezpieczeństwem oraz higieną pracy w przedsiębiorstwie – to działania ludzi, wśród nich między innymi kierownictwa zakładu pracy,

⁸ *Słownik języka polskiego*, t. I, red. M. Szymczak, Warszawa 1993, s. 147.

⁹ *Słownik współczesnego języka polskiego*, Reader's Digest, Warszawa 1998, s. 50.

¹⁰ R. Zięba, *Kategoria bezpieczeństwa w nauce o stosunkach międzynarodowych*, [w:] *Bezpieczeństwo narodowe i międzynarodowe u schyłku XX wieku*, red. D.B. Bobrow, E. Haliżak, R. Zięba, Warszawa 1977, s. 68.

Rysunek 1. Układ zagrożenia – bezpieczeństwa, czynniki i poziomy analizy



Źródło: opracowanie własne.

przedstawicieli służby bhp, pracowników, przedstawicieli publicznych instytucji bezpieczeństwa (Państwowa Inspekcja Pracy, Państwowa Inspekcja Sanitarno-Higieniczna), a także grup społecznych i jednostek ludzkich w ramach SOB, którzy podejmują różne przedsięwzięcia warunkujące zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa;

- sytuacje zagrażające – jako układy zewnętrznych, w stosunku do pracownika, działań i zmian stanów rzeczy wywołujących zagrożenia oraz kryzysy, z którymi spotyka się pracownik w codziennym zawodowym życiu, a które zaburzać mogą jego możliwość działania zewnętrzną, czyli sytuacyjną oraz możliwość działania wewnętrzną, czyli dyspozycyjną¹¹;
- relacje i treści relacji bezpieczeństwa – zachodzą one wewnątrz wymienionych obiektów oraz pomiędzy nimi, tworząc sieci obiektywnych powiązań i zależności.

Psychospołeczne zagrożenia pracowników w środowisku pracy i ich charakterystyka

Obecny postępujący, cywilizacyjny i technologiczny, rozwój sprawia, że znacząco zmieniło się środowisko pracy. Pracownicy nie tylko narażeni są na urazy fizyczne,

¹¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum 1969, s. 62–65.

stanowiące przedmiot uwagi tradycyjnie rozumianego BHP, lecz także na gwałtownie wzrastającą ilość nowych rodzajów, groźnych dla zdrowia i życia pracownika, zagrożeń. Są to między innymi zagrożenia psychospołeczne związane z takimi czynnikami, jak: presja czasu, konflikty międzyludzkie, duże obciążenie pracą, syndrom chronicznego zmęczenia, stres, wypalenie zawodowe, mobbing, agresja i przemoc w miejscu pracy, nieformalne układy i grupy, czy różnego typu uzależnienia spowodowane pracą (np. pracobolizm, alkohol, narkotyki), a także zagrożenia takie, jak: korupcja, kradzieże, defraudacje. Obserwując rzeczywistość przedsiębiorstwa dostrzegamy, że rozwijająca się ilościowo i jakościowo struktura zagrożeń nie jest samoistna, lecz ma różnorodne przyczyny, źródła, lokalizację, etapy i dynamikę rozwoju. Niezależnie od typu sytuacji zagrażającej i rodzaju zagrożenia, można wskazać charakterystyczne cechy zachowania się jednych pracowników, które postrzegane jako odbiegające od normy, uważane są za źródło zagrożeń i trudności, wpływających na możliwości prawidłowego funkcjonowania innych. Atrybutem stanu świadomości całej organizacyjnej społeczności winny być wewnętrznie spójne i logiczne przekonania o naturze psychospołecznych zagrożeń rozwijających się w środowiskach zakładu pracy, o ich społeczno-kulturowych, psychologicznych i organizacyjnych warunkowaniach, potencjalnych skutkach, zakresie i intensywności oddziaływania. Zagrożenia bowiem nie występują tylko w potencjalnej postaci, lecz zawsze dotyczą pewnych dokonanych faktów świadczących o sytuacji awaryjnej. Co więcej zagrożenia powodują naruszenie dotychczasowej spójności życia pracownika oraz grożą zaburzeniami i naruszają prawidłowe jego funkcjonowanie w pracy. Zapobieganie takim sytuacjom potrzebuje rozpoznawania i usuwania już istniejących zagrożeń, ale także wymaga wykrywania symptomów świadczących o rozwijaniu się nowych sytuacji mogących stać się zagrażającymi i podejmowania zaradczych działań. Zrozumienie i przewidywanie rozwoju psychospołecznych sytuacji zagrażających, a także zapobieganie tym sytuacjom, które mogą okazać się dla pracowników groźnymi, wymaga od kierownictwa i pracowników ciągłego gromadzenia wiedzy o pracowniczym środowisku, rozumianego jako poznawanie otoczenia, jako orientacja w otoczeniu¹², która polega na czynnym poszukiwaniu i wykorzystaniu niektórych zmian w otoczeniu, jako nośników informacji niezbędnych człowiekowi do normalnego funkcjonowania¹³. Gotowość jednostki do odbioru bodźców z otoczenia będzie między innymi decydowała o tym, jakie obiektywne elementy sytuacji staną się dla niej bodźcami znaczącymi, a także o tym, jaki wpływ cała sytuacja wywrze na zachowanie się jednostki. Gotowość taka, to między innymi orientacja dotycząca psychospołecznych zagrożeń, przede wszystkim z punktu widzenia pracownika, tego który zagrożenia doświadcza i tego, który jest ich sprawcą. Znajomość rodzajów psychospołecznych zagrożeń, towarzyszących im objawów i wywoływanych skutków to pierwszy krok na drodze ku ich opanowaniu i przezwyciężeniu. Są to przede wszystkim:

- **psychospołeczne zagrożenia uderzające w istnienie człowieka** – naruszają one psychofizyczną egzystencję pracownika, utrudniają, a nawet uniemożliwiają koegzystencję, zmniejszają skuteczność jego aktywności. To różne formy agresji

¹² A. Lewicki, *Procesy poznawcze i orientacja w otoczeniu*, Warszawa 1960, s. 153–161; T. Tomaszewski, *Czynności spostrzegania*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1976, s. 227.

¹³ K. Obuchowski, *Kody orientacji i struktura procesów emocjonalnych*, Warszawa 1970, s. 34.

i przemocy fizycznej i psychicznej obserwowane w relacjach pomiędzy pracownikami oraz pracownikami i kierownictwem, wynikające z rozwojowych niedostatków organizacyjnej kultury; to także błędy i niedoskonałości powiązane z organizacją pracy obniżające pracownicze możliwości korzystania ze swoich kompetencji. Zagrożenia te są następstwem agresywnych zachowań, które:

- cechują się cynizmem, złośliwością, zaciętrzewieniem, zniecierpliwieniem, bezpodstawnym krzykiem, malkontentem, negacją podejścia dialogicznego, niechęcią do dialogu, do słuchania drugiego,
- sprzyjają ośmieszaniu, atakowaniu za poglądy, wybory, blokowaniu inicjatywy, manipulacji, głoszeniu półprawd i prawd kreatywnego rozumu – noszą znamiona przemocy,
- polegają na używaniu przymusu fizycznego, psychicznego, ekonomicznego dla wywarcia wpływu, osiągnięcia partykularnego celu, zastraszenia,
- charakteryzują się obojętnością, znieczulicą na potrzeby pracownika, dystansowaniem się przedsiębiorstwa od potrzeb pracownika, nieliczenia się z jego prawami, potrzebami, zdaniem.

Dlatego też zagrożenia takie i związane z nimi zachowania:

- utrudniają: a) porozumiewanie się i nawiązywanie kontaktów; b) wymianę informacji, wiedzy, doświadczeń i prowadzenie współpracy; c) stowarzyszanie się i podejmowanie starań o zdobycie czyichś uczuć,
- wywołują i potęgują: a) uczucia lęków, obaw i strachu w stosunkach międzyludzkich oraz zjawisko stresu; b) rozluźnianie się i zanikanie więzów emocjonalnych łączących jednostkę z organizacją, grupą, innymi ludźmi;
- osłabiają: a) motywacyjne cechy człowieka, takie jak: akceptacja celów grupowych, internalizacja preferowanych wartości i norm, gotowość do działania z grupą i na rzecz grupy; b) przekonanie o potrzebie akceptowania norm ustalonych w danej zbiorowości i przestrzegania zasad współżycia z innymi;
- sprzyjają postawom: a) deprawującym zależności organizacyjne i międzyludzkie; b) wypaczającym potrzeby społeczności i osobiste ideały wolności i niezależności; c) wikłającym stosunki pomiędzy jednostkami i grupami;
- powodują: a) pojawienie się takich uczuć jak: bezradność, niepewność, osamotnienie, lęk, strach; b) dostanie się pod wpływ różnego rodzaju grup niechętnych pracownikowi; c) zaburzenie prawidłowych kontaktów międzyludzkich, co wyzwała reakcje wrogości, agresji lub wycofania;
- skutkują lękiem i cierpieniem moralnym, urażeniem godności osobistej i ambicji pracownika; obniżeniem poczucia wartości w porównaniu z innymi; rujnują postawy i motywacje poznawcze, obniżają poziom poczucia podmiotowości i własnej tożsamości;
- zaburzają równowagę i egzystencję psychiczną i fizyczną pracownika w środowisku pracy oraz lokalnym, co sprzyja rozwojowi agresywnych uczuć (irytacja, złość, wściekłość, zemsta, nienawiść), postaw (wojowniczości, mściwości, pamiętliwości), a także uczuć, postaw oraz zachowań nacechowanych obojętnością, zwątpieniem, niechęcią;
- powodują pojawienie się u pracowników reakcji nerwicowych, lęku, przygnębienia, poczucia beznadziejności, rozpacz, utraty poczucia własnej wartości,

powiązanych z brakiem możliwości zaspokojenia potrzeb akceptacji, afiliacji, sensu życia, co prowadzić może do używania środków odurzających, alkoholu, narkotyków, nikotyny, jako panaceum zaspakajające potrzeby, redukujące napięcia i łagodzące cierpienia;

- nasilają zachowania nieliczące się z nikim i z niczym, oparte na sile i przymusie, cechujące się gwałtownością, destrukcyjnością, wandalizmem, wykorzystujące narzędzia mowy, ruchu, wieku, pozycji, roli.
- **psychospołeczne zagrożenia niszczące istotę człowieka** – uderzają w podmiotowość człowieka, zakłócają prawidłowość widzenia środowiska pracy i jego otoczenia, a to obniża sprawność działania pracownika, zmniejsza skuteczność jego aktywności, zaburza zrównoważony duchowy jego rozwój i funkcjonowanie. Ta klasa zagrożeń związana jest z oddziaływaniem na pracownika przedstawicieli występujących w środowisku pracy subkultur promujących nietolerancję, dyskryminację i wykluczenie, rasizm. To także zagrożenia związane z oddziaływaniem na pracownika wątpliwych autorytetów, zaburzających prawidłową analizę informacji, które są potrzebne do uzyskania prawidłowej orientacji w otoczeniu.

Zachowania takie:

- eskalują wymagania znajdujące wyraz w budowaniu dystansu, we wzroście wymagań i uciążliwości kontroli, tworzeniu nacisków – dyrygowanie, narzucanie norm, reguł, praw, decyzji oraz standardów postępowania; rodzą niezdrowe współzawodnictwo, wykorzystują, ośmieszają i obniżają poczucie wartości mniej odpornego pracownika;
- generują zachowania o charakterze werbalnej i fizycznej deprecjacji, takie jak: atak werbalny – przezywanie, ośmieszanie, sarkastyczne uwagi, wygrażanie, zuchwałe okrzyki; fizyczne dręczenie, przemoc – żądanie uległości i podporządkowania się, oddawania honorów, wyrażania pokłasku i wdzięczności;

Zagrożona podmiotowość pracownika:

- skutkuje: a) nadmiernym zmęczeniem, przeciążeniem i stresem; b) obniżeniem fizjologicznej i psychologicznej wydolności do pracy – orientacyjnej, decyzyjnej i motorycznej,
- potęguje – narastanie zjawisk związanych z wrogimi zachowaniami: wywieraniem presji, zniewalającym wpływem na słabszą jednostkę, świadomym krzywdzeniem, szkodzeniem, zadawaniem bólu,
- rodzi przeżycia nieufności, braku zaufania, nadziei i wiary; sprzyja osamotnieniu, izolowaniu, opuszczeniu, odrzuceniu, wykluczeniu z obcowania z innymi, pozostawieniu samemu sobie; nasila stany czujności, pasywności, podejrzliwości, niezdecydowania i sceptycyzmu; osłabia więzi międzyludzkie i instytucjonalne,
- przyczynia się: a) do osłabienia prestiżu, co znajduje wyraz w nieliczeniu się ze zdaniem innego, w utrwalaniu trudności w komunikowaniu się, we wzbudzaniu oporu do zmian dotyczących nastawień, postępowania, współdziałania, b) do negatywnego postrzegania drugiego, do braku zaufania, niechęci, pogardy,
- wywołuje napięcia i uwalnia negatywne emocje związane z wykonywanymi czynnościami, zakłóca rozwój pomysłowości, wyobraźni, oryginalności, psuje radość i przyjemność z pracy, zniechęca do pracy.

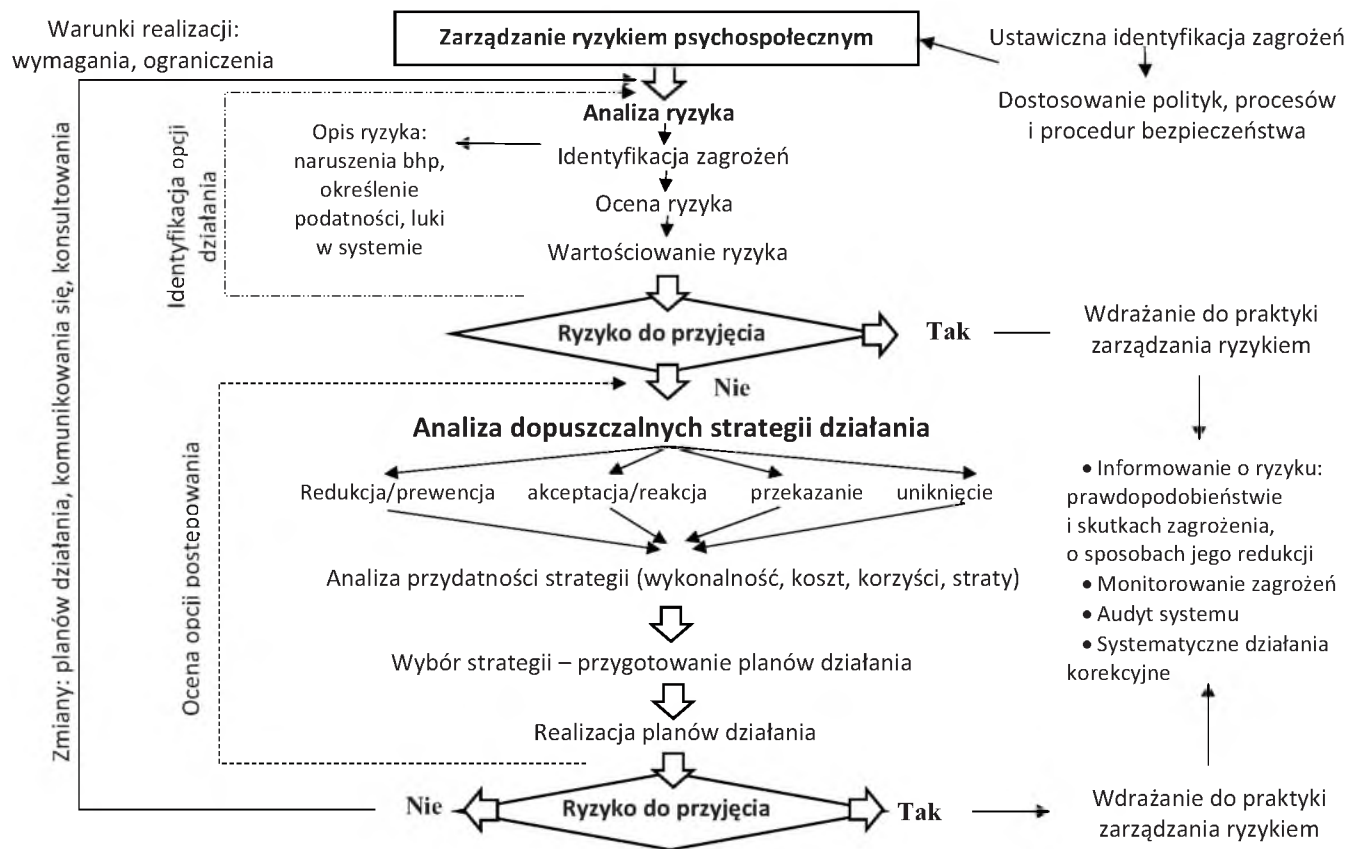
Potrzeba i metodyka zarządzania ryzykiem zawodowym

Przez zarządzanie ryzykiem zawodowym¹⁴ rozumieć tu będziemy zarówno czynności związane z analizą ryzyka i ewentualną jego minimalizacją do akceptowalnego poziomu, ale także czynności ukierunkowane na tworzenie kompleksowych i systemowych rozwiązań tworzących wartość dodaną, przekładającą się na wyższy poziom BHP. Obowiązek oceny ryzyka zawodowego, a także zarządzania tym ryzykiem, wynika także z faktu, że zgromadzona w toku analizy ryzyka wiedza dotycząca zagrożenia, powinna być wykorzystana do poprawy BHP nie tylko bezpośrednio zagrożonego pracownika, ale zabezpieczać także pozostałych pracowników zespołu, którzy w wyniku rozwoju zagrożenia mogą być zagrożeni. Podkreślić należy też priorytetowość tworzenia i rozpowszechniania wiedzy o ryzyku zawodowym, zwłaszcza, gdy jej wykorzystanie poprawia BHP, a jej brak niesie negatywne konsekwencje dla pracowników.

Newralgiczną pozycję w ogólnym modelu zarządzania ryzykiem zawodowym zajmują zagadnienia ewaluacji ryzyka związanego z rzeczywistymi i potencjalnymi psychospołecznymi zagrożeniami w środowisku pracy. Wiarygodność sformułowanych w toku ewaluacji ocen, dotyczących zagrażających sytuacji, decyduje o trafności decyzji w procesie zarządzania przedsięwzięciami BHP. Mechanizm zarządzania ryzykiem to przede wszystkim układ procedur, technik i narzędzi służących identyfikacji tego ryzyka, analizowania jego poziomu, działań zaradczych i profilaktycznych oraz metod monitorowania. Kluczowym elementem ewaluacji ryzyka psychospołecznych zagrożeń jest procedura analizy ryzyka, zawierająca algorytm szacowania i wartościowania ryzyka oraz układy działań następujących po analizie ryzyka. Jej wyniki są też podstawą określenia strategii postępowania wobec ryzyka, która stanowi dla kierownictwa podstawę planowania określonych przedsięwzięć organizacyjnych, technicznych i technologicznych zmierzających do eliminowania, bądź redukcji ryzyka do poziomu akceptowanego, a także przygotowania planów poprawiania BHP oraz określenia niezbędnych zasobów pozwalających kontrolować ryzyko, rysunek 2.

¹⁴ Według Standardu Zarządzania Ryzykiem, opracowanego przez Federację Europejskich Stowarzyszeń Zarządzania Ryzykiem (FERMA – Federation of European Risk Management Associations) – zarządzanie ryzykiem to „proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem” oraz wskazuje podstawowe czynniki ryzyka (wewnętrzne i zewnętrzne), w: *Standard Zarządzania Ryzykiem*, FERMA 2002, za: M. Okuniewski, *Zarządzanie ryzykiem. Jaką metodą wybierzemy... metodą zarządzania ryzykiem?*, „Risk Focus”, grudzień 2007, s. 1–7; według Komitetu Organizacji Sponsorujących Komisję Tradeway (COSO II – The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) – zarządzanie ryzykiem to „realizowany przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa uwzględniony w strategii i w całym przedsiębiorstwie proces, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa”, [w:] *Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym – zintegrowana struktura ramowa*, COSO 2004, za: M. Okuniewski, *Zarządzanie...*, op. cit.; według Australijskich i Nowozelandzkich standardów zarządzania ryzykiem AS/NZS 4360:2004 – zarządzanie ryzykiem to „kultura, proces i struktury bezpośrednio skoncentrowane na realizacji korzyści przy jednoczesnym kontrolowaniu zagrożeń”, w: *AS/NZS 4360:2004 Standards Australia, New Zeland 2004*, za: M. Okuniewski, *Zarządzanie...*, op. cit.

Rysunek 2. Model zarządzania ryzykiem psychospołecznym w środowisku pracy



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: P. Buła, *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, Kraków 2003.

Zacytowanych standardów zarządzania ryzykiem nie należy traktować jako sztywnych normatywnych ram, ograniczających pracowniczą kreatywność w sferze zarządzania ryzykiem, lecz jako propozycje kierunkujące myślenie i działanie, mające dostarczyć kompleksowej odpowiedzi na pytanie, jak skutecznie zarządzać ryzykiem zawodowym? M. Okuniewski zauważa, że:

Standardy te mogą być także wykorzystywane fragmentarycznie – nic nie stoi na przeszkodzie, aby zapoznawszy się z różnymi standardami stworzyć własny, zindywidualizowany konglomerat zawierający różne elementy z powyższych standardów i wzbogacony własnymi rozwiązaniami. Zintegrowane, systemowe podejście do zarządzania ryzykiem ma być elastyczne i indywidualne¹⁵.

Zarządzanie ryzykiem zawodowym postrzegane winno być jako układ działań wbudowanych w kulturę organizacji, a przez to traktowane jako wartość wspólnie odczytywana przez pracowników przedsiębiorstwa. Sprawą szczególnie pilną jest kształtowanie tych elementów kultury organizacyjnej w dziedzinie BHP, które podkreślają znaczenie i budują świadomość pracowników, że wszyscy zarządzamy ryzykiem zawodowym. Aby położyć kres takim zjawiskom, jak: a) niski poziom percepcji ryzyka związany ze znikomym zakresem wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania ryzykiem zawodowym wśród kierownictwa wyższego i średniego szczebla oraz wśród pracowników; b) niedostrzeganie znaczenia zarządzania ryzykiem zawodowym skutkujące nieprowadzeniem systematycznej, kompleksowej i wnikliwej analizy ryzyka; c) niska świadomość wymagań dotyczących częstotliwości, rozmiarów i skutków oddziaływania rzeczywistego i potencjalnego ryzyka; d) niepodnoszenie wiedzy pracowników dotyczącej zdarzeń i zachowań mających negatywny wpływ na poziom bhp, e) niemotywowanie pracowników, co obniża chęć czynnego i systematycznego udziału w zarządzaniu ryzykiem zawodowym – koniecznym staje się szerzenie wiedzy i kształtowanie takich wzorów kultury, by pracownicy respektowali i cenili wartości związane z własnym i innych bezpieczeństwem, za sprawą których pracownik może w pełni czuć się bezpiecznie w pracy, a to nadaje pracy pełny sens. Od kierownictwa i pracowników zależy rozwijanie systemu informowania i kształcenia w dziedzinie BHP, po to, by wychowywać, by usuwać ze środowiska pracy te elementy kultury sprzyjające ignorancji problemów BHP, by eliminować organizacyjne błędy niepoświęcania czasu na rozważne przemyślenie każdego przypadku, czy wydarzenia zakłócającego rytm bezpiecznej pracy. Od załogi zależy też czy upowszechniana będzie wiedza na temat występowania ryzyka zawodowego i zarządzania ryzykiem, czy stale ułatwiać i usprawniać będzie się przepływ informacji o BHP, w ramach całego przedsiębiorstwa, oraz czy podejmowane będą różnorakie działania ograniczające negatywne skutki zmaterializowania się rzeczywistego, czy potencjalnego ryzyka. Nie można budować kultury bezpieczeństwa bez pełnego dialogu, lecz taki dialog można w pełni prowadzić tylko wówczas, gdy pracownicy dysponują wszechstronną informacją i wiedzą dotyczącą BHP, a do tego potrzebna jest perfekcyjna analiza ryzyka zawodowego, skuteczne zarządzanie ryzykiem oraz

¹⁵ M. Okuniewski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 15.

dzielenie się uzyskaną wiedzą i wynikami. Wówczas zanotujemy jakościową zmianę w kulturze zarządzania przedsiębiorstwem, przejawiającą się usprawnieniami podnoszącymi poziom bezpiecznego działania zespołów i jednostek, a także zaobserwujemy wzrost świadomości faktu, że wspólnie ponosimy odpowiedzialność za bezpieczeństwo pracy. W przeciwnym razie, jeżeli nie potrafimy zademonstrować wartości dodanej, uzyskanej w toku zarządzania ryzykiem, utracimy zainteresowanie pracowników działaniami na rzecz BHP, zepchniemy problemy BHP na dalszy plan, a taki przejaw ignorancji wywoła swego rodzaju mechanizm wyparcia ryzyka zawodowego ze świadomości pracowników – jako źródła obawy przed zagrożeniami.

Ogólne podejście do analizy ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem zawodowym

Brak efektywnej analizy ryzyka zagrożeń psychospołecznych, oddziałujących na pracowników w rozmaitych sytuacjach w środowisku pracy i zarządzania tym ryzykiem sprawia, że nie podejmuje się żadnych profilaktycznych, czy prewencyjnych działań związanych z ich eliminowaniem. W takich przypadkach brak wiedzy o zagrożeniach nie służy poprawie stanu BHP, a to może przyczynić się do pogorszenia psychicznej kondycji zagrożonego pracownika i negatywnie wpłynąć na jego poczucie tożsamości oraz własnej wartości, a także na efektywność wykonywanej pracy. Uważać można, że brak produktywnej analizy ryzyka zagrożeń psychospołecznych stanowi przyzwolenie dla nieetycznych zachowań i ich potęgowania się, a to może kreować u osób zagrożonych stan ciągłego napięcia i niepokoju o zdrowie własne oraz innych. Stan taki jest złowieszczy dla prawa jednostki do bezpiecznej pracy i do otwartej przyszłości. Zasadne jest tutaj pytanie/problem: jak prowadzić analizę ryzyka zagrożeń psychospołecznych, aby dysponować adekwatną do zagrażającej sytuacji wiedzą? Ogólna procedura analizy ryzyka zawodowego może przyjąć postać¹⁶:

Faza I – rozpoznanie ryzyka zagrożenia:

- ustalenie właściwego kontekstu i horyzontu analizy,
- zebranie informacji dotyczących ryzyka zagrożenia,
- charakterystyka ryzyka zagrożenia w kontekście przyczyn ich powstawania.

Faza II – oszacowanie ryzyka:

- określenia prawdopodobieństwa i potencjalnych skutków oddziaływania zagrożenia, także w funkcji czasu,
- przeprowadzenie estymacji jakościowej i/lub ilościowej rozwoju oraz oddziaływania zagrożenia.

Faza III – wartościowanie ryzyka:

- ustalenie wskaźników stopnia akceptacji ryzyka zagrożenia,
- projektowanie ścieżek działania w przypadku tego ryzyka, które nie spełnia zakładanych kryteriów akceptacji.

¹⁶ P. Buła, *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, Kraków 2003, s. 85.

Wyniki analizy ryzyka zawodowego to adekwatna do sytuacji wiedza obrazująca dynamikę zagrożeń. Jest niezbędna dla tworzenia nowych koncepcji i rozwiązań w działaniach na rzecz BHP, nieodzowna jest nie tylko dla osiągnięcia powodzenia w tym obszarze jednostkowych i społecznych potrzeb BHP, ale również dla potencjalnej implementacji nowatorskich pomysłów, będących efektem postępu naukowego w innych sferach bezpieczeństwa. Uszczegóławiając powyższy problem zapytamy: jak postępować, żeby zgromadzić adekwatną do zagrażającej sytuacji wiedzę? Rozpocniemy od przedstawienia ogólnych zasad analizowania sytuacji zagrażającej, jako obszaru występowania zagrożeń. Rozpatrzmy przykładowy stan rzeczy. Do kierownictwa, inspektora BHP, docierają informacje mogące wskazywać na występowanie w środowisku pracy zdarzeń, zjawisk, procesów, związków i zależności, które zagrażają psychospołecznym potrzebom pracowników oraz obniżają ich poczucie bezpieczeństwa. Interpretacja takiego stanu jest warunkiem początkowym rozpoczęcia działań, których efektem końcowym ma być zażegnanie zagrożenia i eliminacja tego typu zjawisk oraz zachowań ze środowiska pracy. Groźne, niebezpieczne procesy, zdarzenia rozgrywające się w środowisku pracy, można i powinno się postrzegać w dwojakim sensie: 1) jako pierwotne źródło informacji i wiedzy o problemie – sytuacja pełni wówczas rolę informatora o relacjach i osobach w niej uczestniczących oraz o następstwach tych relacji, a także 2) jako przedmiot wiedzy o zagrożeniach bezpieczeństwa pracowników dający możliwość eliminowania zagrożeń.

Na wstępie czynimy założenia. Pierwsze, że sytuacje i ich konteksty mają charakter obiektywny i tworzą stymulujące człowieka dynamiczne pola, w których jednostka porusza się, zachowuje, działa. Na to jak się porusza, zachowuje, czy działa wpływają subiektywne znaczenia, jakie człowiek nadaje obiektywnej sytuacji. Od percepcji człowieka zależy to, czy sytuacja nabierze charakteru zadaniowego, w której będzie realizował swoje cele, czy będzie tylko reagował na bodźce. Stąd każda sytuacja jest czyjąś sytuacją, a obiektywnymi są warunki, jakie jej towarzyszą. Drugie, że każda sytuacja, która stwarza zagrożenia i jej kontekst zawierają w sobie zestawy informacji, do których trzeba dotrzeć, zgromadzić je i zinterpretować. Dotyczą one:

- zdarzeń w sytuacji zaistniałych, ich zakresu, przebiegu, skutków bezpośrednich oraz czasowo i przestrzennie oddalonych, ilości i jakości zachowań osób w sytuacji uczestniczących,
- niektórych uwarunkowań jej rozwoju i oddziaływania lokalizowanych w grupach pracowniczych, koleżeńskich, organizacjach zakładowych oraz związanych z sytuacyjnymi postawami, motywami, potrzebami osób z sytuacją związanych,
- potencjalnych sposobów ich eliminacji ze środowiska pracy i pomocy tym pracownikom, którzy jej potrzebują.

Ujawnione sytuacje, które zagrażają bezpieczeństwu pracowników powinny, przede wszystkim, wzbudzić zainteresowanie, kierownictwa i służby BHP, potrzebą ich analizy, ukierunkowaną z jednej strony na identyfikację różnorodnych czynników jej zaistnienia – określenie problemu pierwotnego sytuacji, a z drugiej na wskazanie możliwości i dróg wyeliminowania jej – sformułowanie problemu do rozwiązania prezentuje rysunek 3.

Rysunek 3. Koncepcja metodyczna analizowania środowiska pracy jako obszaru występowania zagrożeń



Źródło: opracowanie własne.

Zasygnalizowany zakres analizy sytuacji wymaga koncentracji uwagi kierownictwa i pracowników na zagadnieniach, które:

- 1) bezpośrednio związane są z postrzeganą sytuacją i w różny sposób ujawniają swoją obecność – wysyłając bardziej lub mniej intensywne, wieloznaczne zestawy sygnałów/bodźców uderzających zarówno w osoby – uczestników sytuacji, jak i w obserwatorów, którzy bezpośrednio z sytuacją nie są związani, wybijając jednych i drugich z dotychczasowego rytmu życia – krok 1;
- 2) wywołują te sytuacje, a więc na zdarzeniach, zachowaniach, relacjach, procesach będących podstawą zaistniałych zjawisk. Wymaga to aktywności podmiotów, które w różny sposób doświadczyły obecności zagrożeń, na przykład, odczuwając emocjonalne pobudzenie wyrażające się zdziwieniem, niepokojem, strachem, przerażeniem, czy dynamizacją dążeń do poznania i zrozumienia wielu wcześniej-szych subsytuacji o różnym stopniu oddziaływania na badaną sytuację, po to, aby przygotować się do działań rozwiązujących problem i usprawniających funkcjonowanie szkoły – krok 2;
- 3) sformułowanie i rozwiązanie doprowadzić powinno do sytuacji powszechnie uznawanych, z punktu widzenia bezpieczeństwa uczniów, za zadawalające. *Praxis* na rzecz bezpieczeństwa pracowników uwzględniać winna szeroką perspektywę funkcjonowania zakładu pracy, koncentrując się przede wszystkim na opisywaniu, poznawaniu i wyjaśnianiu relacji łączących pracowników. Gdy relacje te stają się dysfunkcjonalne *praxis* powinna pomagać w zmianie tych relacji w kierunku nadania im nowych znaczeń¹⁷ – krok 3.

Prawidłowo prowadzona analiza ryzyka dostarcza pracownikom wiedzy, która jest dla nich wartością autoteliczną, stanowiącą o ich autonomii i samostanowieniu, a wartości te są warunkiem koniecznym wszelkiego wolnego wyboru. Kompetencja BHP i wiedza o różnorodnych zagrożeniach, z którymi pracownik może mieć do czynienia, to warunek *sine qua non* upodmiotowienia pracownika, zaś brak takich kompetencji i takiej wiedzy uniemożliwia pracownikowi właściwy wybór sposobu pracy i zagraża jego autonomii. Chociaż informacje o ryzyku zawodowym mogą generować u pracownika negatywne stany psychiczne, to niewiedza może

¹⁷ H. Woldenberg, I. Woldenberg, *Terapia rodzin*, Kraków 2006, s. 124.

paraliżować jednostkę i prowadzić, z jednej strony do bagatelizowania zagrożenia, z drugiej do nadmiernego skupiania uwagi na własnym bezpieczeństwie. Dobrze zorganizowane zarządzanie ryzykiem umożliwia poznanie ryzyka i podzielenie się tą wiedzą z pracownikami, a także wiedza ta i technologie BHP sprawiają, że pracownicy ponoszą osobistą odpowiedzialność za poziom BHP i prewencję ryzyka. Dzisiaj, w dobie rosnących kosztów wypadków przy pracy i chorób zawodowych, zwłaszcza tych spowodowanych błędami w organizacji pracy i zaniechaniem profilaktyki i prewencji zagrożeń, pracownicy mają obowiązek uczestniczyć w zarządzaniu ryzykiem zawodowym. Przyrost wiedzy o ryzyku, który może być udziałem każdego pracownika, a także rozwój technik i technologii BHP zaowocować może rozkwitem organizacyjnej kultury bezpieczeństwa i opracowaniem skutecznych form pracy ograniczających zagrożenia.

Reguły postrzegania psychospołecznych sytuacji zagrażających BHP w procesie zarządzania ryzykiem zawodowym

Obserwacja bezpośrednich przejawów sytuacji zagrożenia – to pierwszy badawczy krok podejmowany przez analityków ryzyka w celu zidentyfikowania sytuacji, która stwarza zagrożenia; to nawiązanie poznawczego kontaktu ze wszystkimi osobami, które w różny sposób z tą sytuacją są powiązane. Ważna jest tu świadomość faktu, że sytuacje zagrażające, oddziałujące na różnych pracowników, mogą być – mimo podobieństwa – numerycznie, ilościowo i akcydentalnie różne. Chociaż układ zewnętrznych okoliczności jest dla wielu pracowników taki sam, jednakże wewnętrzna postawa podmiotu, w tej sytuacji wartościującego i podejmującego decyzję, może być pod wieloma względami różna¹⁸, co sprawia, że w toku tego samego procesu mamy do czynienia z wielością oraz różnorodnością sytuacji. Jest to m.in. konsekwencją tego, że sam pracownik, będący elementem sytuacji, wnosi do niej swoje właściwości natury biologicznej, psychicznej i społecznej, które mają znaczenie selekcyjne i modyfikujące obiektywnie podobne wpływy środowiska pracowniczego. Zaś sama sytuacja, przekształca się wraz z każdą zmianą, bodaj jednego z jej elementów – co sprawia, że jedna sytuacja przekształca się w drugą¹⁹.

Poznawcza percepcja postaw, motywów, zachowań, zdarzeń, zjawisk, procesów, rozgrywających się w sytuacji zagrożenia, zmierza do skompletowania wiedzy o tym, co się w tej sytuacji wydarzyło, kto jest sprawcą niebezpiecznych działań, a kto ich ofiarą, jakie są skutki tych działań dla poszkodowanych i ich potencjalne następstwa. Cechą charakterystyczną sytuacji zagrażających jest to, że niezwykle rzadko można wskazać pojedyncze przyczyny jej pojawienia się. Regułą jest, występowanie swoistego dla każdego przypadku zestawu, przeważnie ze sobą powiązanych, kilku czy kilkunastu przyczyn i uwarunkowań zlokalizowanych w różnych sferach środowiska pracy.

¹⁸ S. Rosiek, *Sytuacjonizm etyczny a chrześcijańska roztropność*, Poznań 1986, s. 72.

¹⁹ A. Gurycka, *Struktura i dynamika procesu wychowawczego*, Warszawa 1979, s. 192–193.

Obserwowane przeżycia sprawców i ich ofiar, związane z sytuacjami zagrażającymi, kształtują się w dynamicznym procesie wzajemnych oddziaływań oraz uzewewnętrzniają się w słowach, a także w niewerbalnych zachowaniach człowieka. Złożoność dynamiczna sytuacji sprawia, że przyczyny i skutki są subtelne, a efekty działań w czasie nie są oczywiste, kiedy to samo działanie daje zasadniczo odmienne efekty, tak w krótkim, jak i długim okresie czasu, kiedy ta sama akcja powoduje pewne konsekwencje lokalne oraz zupełnie inne konsekwencje w innych częściach środowiska, kiedy oczywiste działania przynoszą nieoczywiste skutki²⁰. Wejrzenie w przyczyny takich sytuacji i odkrycie możliwych środków naprawy wymaga dostrzeżenia i zbadania wielokierunkowych wzajemnych relacji, takich jak na przykład, zależności między pozycją zawodową pracownika – ofiary agresji, a repertuarem i przebiegiem napastliwych oddziaływań agresora, nie tylko bezpośrednio dostępnych linearnych zależności przyczynowo skutkowych. Wymaga również dostrzeżenia opóźnienia pomiędzy agresywnym oddziaływaniem a jego konsekwencjami, takiego jak opóźnienie pomiędzy aktami przemocy a zaburzeniami w sferach poznawczej, behawioralnej i psychicznej pracownika. Wymaga jeszcze umiejętności zauważenia charakteru i trendów zmian w sposobach zachowania się, tak agresorów, jak i ich ofiar, a nie tylko statycznych migawkowych ujęć dotyczących, na przykład, marginalizowania ucznia w grupie²¹.

Takie dynamiczne sytuacje stanowią przedmiot naszej bezpośredniej obserwacji w toku analizy ryzyka. Obserwacja dotyczyć powinna treści sytuacji, czyli zachowania się jej uczestników, poszczególnych osób i ich grup oraz ról przez nich pełnionych. Treści sytuacji zagrażających to wytwory wzajemnie powiązanych elementów, z których co najmniej dwa elementy to ludzie, ich obrazy, schematy, symbole. Były te, zdefiniować można jako grupy charakterystycznych sygnałów, symptomów, objawów, cech będących konstytutywnymi dla danego rodzaju i zakresu oddziaływań (zachowań agresorów) pogarszających dotychczasowe położenie pracownika, które współwystępują z określonymi czynnikami kontekstowymi środowiska pracy. Charakterystyki konstytutywne sytuacji zagrażających, to zespoły właściwości i specyficznych elementów – rzeczy, ludzi, działań, a także ludzkich postaw oraz motywów, sposobów postępowania, a także wykorzystywanych środków i narzędzi, których zorganizowanie z jednej strony wywołuje groźne zachowania danej jednostki lub grupy, znacznie obniżające, pogarszające, zubażające, a nawet niweczące poczucie bezpieczeństwa ofiary, z drugiej zaś to obronne zachowania osób zagrożonych będące reakcją na spodziewane, bądź oddziałujące zagrożenie. Kontekstowe cechy sytuacji zagrażających bezpieczeństwu dotyczą warunków zewnętrznych, do których zaliczyć można nieformalne, ale bliskie pracownikowi (agresorowi, bądź ofierze) układy, takie jak: grupy pracownicze, przyjacielskie, a także inne jednostki i grupy kulturowe, z którymi pracownik ma częsty i bliski kontakt, a które wpływają na sposób jego myślenia i działania²². Obserwując zachowanie koncentrujemy uwagę na:

- poszczególnych osobach (pracownikach), starając się dostrzec pewne charakterystyczne oznaki ich zachowania się: gesty, mimikę twarzy, napięcie mięśni, ruchy i położenia ciała, ton oraz treść wypowiedzianych słów, adresatów tych wypowiedzi,

²⁰ P.M. Senge, *Pięta dyscyplina...*, op. cit., s. 80.

²¹ *Ibidem*, s. 80–82.

²² K. Janicka, *Sytuacja pracy a struktura społeczna*, Warszawa 1997, s. 10 i nast.

a także ich reakcje na te słowa. Obserwując poszukujemy tego, co wspólne i co specyficzne dla zachowań zagrażających innym, a także oznak zachowania się osób zagrożonych;

- grupach osób (pracowników) wychodząc z założenia, że zagrożenia bezpieczeństwa, oprócz wymiaru osobistego, mają wymiar społeczny, co znajduje swój wyraz w specyficznym zachowaniu się członków grupy. Prowadząc obserwację poszukujemy charakterystycznych cech takiego zachowania się, związanych przede wszystkim z używaniem swoistych wyrażań i zwrotów językowych, wykorzystywaniem znaków oraz symboli, preferowaniem określonych zasad postępowania, a także wzorców relacji w wymiarach emocjonalnym, interpersonalnym, które wskazują na przynależność grupy do subkultury stosującej, czy mogącej stosować przemoc²³.

Rozpoznanie czynników sprawczych sytuacji zagrażających – odległych i bliskich

– to krok drugi ukierunkowany na kompletowanie wiedzy o tym obszarze rzeczywistości, z którym związane są potencjalne i rzeczywiste przyczyny zagrażających sytuacji. Analitycy ryzyka zawodowego budują merytoryczne podstawy swoich działań poprzez poszukiwanie źródeł i przyczyn zaistniałej sytuacji, określanie mechanizmów i czynników sprzyjających rozwojowi takich sytuacji oraz gromadzenie o tych elementach adekwatnej wiedzy. Należy mieć tu świadomość, że rzeczywistość, a w niej wyróżnione fragmenty, na przykład wydziałowe, zespołowe środowiska, są konstrukcjami niezwykle złożonymi i wielorako uwarunkowanymi, o takim stopniu nieokreśloności, że są niewyraźne, nieopisywalne w pełni w danym języku. Za J. Bronowskim możemy powiedzieć, że środowiska – naturalne, czy społeczne – nie są gigantycznymi systemami formalizowanymi. Aby je przeanalizować przyjmować musimy założenia, polegające na wyodrębnieniu z nich części, co powoduje, że gubimy całość występujących w nich związków²⁴.

Pojawia się tutaj ważna kwestia ustalenia wymiarów i granic obszaru, który poddany zostanie analizie. Obszar taki zawsze jest konstrukcją wielowymiarową, wymagającą wieloaspektowego badawczego podejścia. Problemy związane ze złożonością badanych rzeczywistości, a także z ich analitycznym i syntetycznym porządkowaniem autorzy wyrażają w różny sposób. Z perspektywy modernizmu oraz strukturalizmu, w myśl których środowisko jest aktywną całością piszą, że w poznawaniu tego środowiska:

- główną rolę odgrywa właściwa diagnoza, uwzględniająca istnienie powierzchniowych i głębokich struktur zjawisk oraz podział jej złożoności na elementy. Oparta ona jest na obserwacji cech przedmiotów czy zdarzeń, oraz ich nasilenia²⁵, składa się z opisu stanu rzeczy, jego przyczyn, znaczenia i etapu rozwoju (aspekt wyjaśniający), a także przewidywania możliwości jego zmiany w kierunku społecznie pożądanym (aspekt prognostyczny)²⁶;
- ważnymi są czynności polegające na „porządkowaniu spostrzeżeń istotnych dla możliwie pełnego, analitycznego i syntetycznego ujmowania, harmonizowania

²³ M. Jędrzejewski, *Subkultury a przemoc*, Warszawa 2001, s. 14–18.

²⁴ J. Bronowski, *Źródła wiedzy i wyobraźni*, Warszawa 1981, s. 82.

²⁵ S. Ziemiński, *Problemy dobrej diagnozy*, Warszawa 1973, s. 24 i nast.

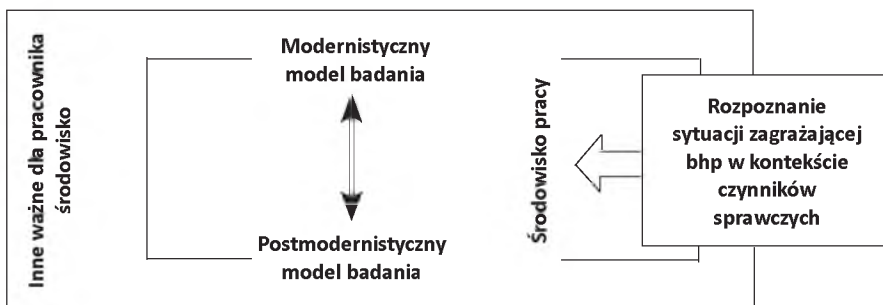
²⁶ S. Kawula, *Człowiek w relacjach socjopedagogicznych*, Toruń 2004, s. 311.

i oceniania różnych związków w coraz bardziej skomplikowanych sieciach systemowych kształtujących współczesną rzeczywistość²⁷;

- istotna jest wnikliwość analizy, bowiem o jakości (wartości) spostrzegania decydują z reguły wymagania słabo zaznaczone. Spostrzeżenia nasze często nie informują nas o tym, co się wokół nas dzieje, gdyż zależnie od kontekstu, od naszego stosunku do obserwowanych zjawisk, nadajemy im inne zabarwienie emocjonalne, a także inną treść. Dlatego, w naszym odbiorze świata, w naszych relacjach, ogromną rolę odgrywa wnikliwe porządkowanie i interpretacja spostrzeżeń i to, jakie nadajemy im znaczenie. Jest to uwaga znacząca, ponieważ – zdaniem Z. Wasiutyńskiego – „[...] schematyzujemy rzeczywistość. Nie widząc wszystkiego, ulegamy złudzeniu, że przedmioty oglądane są ograniczone w cechach tak samo jak ich spostrzeżenia”²⁸.

Poznanie takiej sytuacji wymaga uwzględnienia nie tylko faktów obecnych, ale przeszłych i przyszłych stanów rzeczywistości, o których zgromadzić trzeba adekwatną wiedzę. W analizach tych dostrzegać trzeba też różne zależności pomiędzy „daną sytuacją zagrożenia” a środowiskiem pracy. Sytuacje zagrażające są bowiem integralną częścią środowiska pracy, oddziałują na nie w różny sposób, ale także reagują w specyficzny sposób na oddziaływanie tego środowiska. Bada się i rozwiązuje zawsze coś większego aniżeli „daną sytuację”, a mianowicie pewne całości, których częścią, być może istotną, ale nie jedyną, jest „dana sytuacja”²⁹. Z drugiej strony uwadze analityków ryzyka nie może umknąć podstawowy element, podmiot tej sytuacji – pracownik, zarówno ten, który jest sprawcą zagrożenia, jak również ten będący ofiarą. Gromadzenie wiedzy o sytuacji i jej kontekście organizowane może być w myśl behawioralnego i konstruktywistycznego modelu poznawczego, co przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Badanie sytuacji w aspekcie czynników sprawczych



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując model behawioralny obiektywnego opisu rzeczywistości, poszukiwanie wiedzy polega na logicznym „cofaniu się w czasie” wzdłuż linii, po których przebiegały procesy wywołujące zagrażającą sytuację; uwzględniając środowiskowe, sytuacyjne i społeczno-kulturowe determinanty zachowania. Cofanie się ku problemowi

²⁷ W. Bojarski, *Podstawy analizy i inżynierii systemów*, Warszawa 1984, s. 431.

²⁸ Z. Wasiutyński, *Pisma*, t. 1, Warszawa 1981, s. 247.

²⁹ D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta...*, op. cit., s. 25–27.

pierwotnemu, to różnorakie dekomponowanie badanej sytuacji zagrożenia i wykrywanie tych wszystkich sprawczych elementów, które doprowadziły do jej wygenerowania³⁰. Elementy te, to różnice w psychofizycznej kondycji i niektórych cechach osobowości uczestników sytuacji, to zakres ich wiedzy na temat wartości oraz norm społecznych obowiązujących w przedsiębiorstwie, a także tendencje i możliwości orientowania się w meandrach środowiska pracy. Korzystając z podejścia postmodernistycznego zakładamy, że nasza wiedza o świecie bierze się z tego, że sami tworzymy, porządkujemy, konstruujemy, nadajemy rozumienie i znaczenie temu, czego doświadczamy³¹, a znaczenia te służą nam w organizowaniu własnych działań. W poznawaniu naszych przekonań, praw, zwyczajów, nawyków, sposobów postępowania – wszystkiego tego, co tworzy psychospołeczną strukturę środowiska:

- ważne jest rozpoznanie społecznych i kulturowych interakcji, w toku których „[...] sami tworzymy, porządkujemy, konstruujemy i nadajemy znaczenie temu, czego doświadczamy, [...] każdy z nas nadaje sens światu zewnętrznemu, opierając się na żywionych wcześniej dominujących przekonaniach, które z kolei odzwierciedlają dominujące przekonania społeczeństwa”³²;
- kluczową rolę odgrywają badania subiektywnych odczuć, nadziei, pożądań, napiętności, ambicji, aspiracji, fantazji, zobowiązań, lęków i strachów – przyczyniające się do powstawania bogatych, gęstych opisów, na które składa się wiele starannie przedstawionych jednostkowych, czy grupowych historii, wyjaśniających ludzkie zachowania. Historie te nierozzerwalnie złączone są ze wspólnymi wartościami i przekonaniami innych³³.

Poznanie z tej perspektywy, kładące nacisk na kontekst, wielość perspektyw, na patrzenie z punktu widzenia badanego podmiotu, co jest charakterystyczne dla metodologii jakościowej, nakazuje wkraczać w nowe, niedostępne podejściu ilościowemu obszary; poszukiwać subiektywnych, osobistych znaczeń, które każdy z nas przypisuje temu samemu zdarzeniu; odkrywać głębokie zależności; generować nowe hipotezy.

Sytuacja oczekiwana – formułowanie problemu do rozwiązania – to krok trzeci, w którym wykorzystując wiedzę o sytuacjach zagrażających i ich społecznych, kulturowych oraz sytuacyjnych uwarunkowaniach, a także zasobach i środkach służących podnoszeniu poziomu BHP, formułujemy problem, którego rozwiązanie doprowadzić powinno do stanu uznawanego za zadawalający, co przedstawia rysunek 5.

Osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu BHP oraz utrzymywanie takiego stanu w dłuższym okresie czasu, związane jest z ciągłym ustalaniem i wykorzystywaniem z jednej strony możliwości przedsiębiorstwa w sferze systematycznej analizy ryzyka psychospołecznych zagrożeń BHP, z drugiej zaś poszukiwaniem możliwości stałego doskonalenia zarządzania tym ryzykiem, które znajdują się w różnych sferach społecznej odpowiedzialności biznesu.

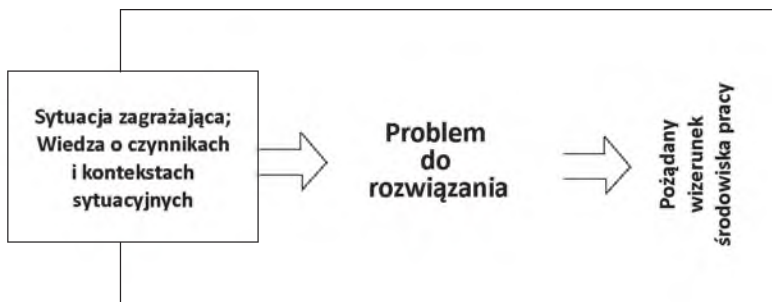
³⁰ *Ibidem*, s. 18.

³¹ H. Woldenberg, I. Woldenberg, *Terapia rodzin...*, *op. cit.*, s. 329–330.

³² J. Fredman, G. Combs, *Narrative therapy: The social construction of preferred realities*, New York 1996, za: H. Woldenberg, I. Woldenberg, *Terapia rodzin...*, *op. cit.*, s. 229–330.

³³ M. White, *Narratives of therapist's lives*, Adelaide Australia 1997, za: H. Woldenberg, I. Woldenberg, *Terapia rodzin...*, *op. cit.*, s. 349.

Rysunek 5. Koncepcja osiągnięcia pożądanego wizerunku środowiska pracy



Źródło: opracowanie własne.

Powoduje to, że koniecznym jest prowadzenie analizy ryzyka występującego w wyróżnionych fragmentów środowiska pracy, a w tym zarówno analizowanie diagnostyczne, jak i prognostyczne, uwzględniające:

- dynamikę form istnienia środowiska, mianowicie: a) form, które istnieją obecnie, czyli zdarzenia zachodzące aktualnie, angażujące zasoby do przeciwdziałania zagrożeniom wyłaniającym się w „tu i teraz”; b) które istniały w przeszłości, czyli retrospektywny ogląd tego, co się już wydarzyło, a co pozostawiło ślady w postaci szkody lub straty, i co upośledza potencjał zaradczy człowieka; c) form, które dopiero zaistnieją, czyli zagrożenia, które możemy rozpatrywać w perspektywie przyszłości, jako te, które możemy przewidywać i im przeciwdziałać³⁴,
- złożoność tego środowiska, co wymaga respektowania istnienia wielu jego warstw, aspektów, elementów, które są ze sobą powiązane różnego rodzaju relacjami, tworzącymi „grubsze” warstwy, „liczniejsze” aspekty, „większe” elementy, ale jednocześnie zachowującymi w pewnym stopniu swoją odrębność. Przy wnikliwej obserwacji dociera się do fragmentów, które uznajemy za elementarne na przyjętym stopniu ogólności³⁵.

Podsumowanie

Znaczenie bezpieczeństwa pracy dla całej załogi przedsiębiorstwa skłaniać powinno zarówno pracowników, jak i przedsiębiorstwo, do podejmowania działań pozwalających na poznawanie i budowanie wiedzy o ryzyku zawodowym związanym z danym zagrożeniem oraz o sposobach, które to ryzyko mogą zmniejszyć. Doniosłą konsekwencją rozwijania wiedzy o ryzyku zawodowym i zarządzania tym ryzykiem jest spostrzeżenie, że wiele zagrożeń, w tym psychospołeczne zagrożenia dla BHP, ma charakter społeczny, a to zaciera granicę między prywatnym oraz organizacyjnym wymiarem działań ograniczających zagrożenia. Zarządzanie ryzykiem zawodowym,

³⁴ Z. Ratajczak, *Oblicza ludzkiej zaradności*, [w:] *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzysy, katastrofy, katastrofizm*, red. K. Popiołek, Poznań 2001, s. 17.

³⁵ D. Miller, *Wpływ wiedzy projektanta na formułowanie problemu projektowego. Ujęcie prakseologiczne*, Ossolineum, 1990, s. 81.

umożliwiającym poznanie i wyeliminowanie tego ryzyka, postrzegać należy zarówno w kategoriach prawnych, jak i moralnych, a to nakłada na organizację oraz pracowników imperatyw ciągłego monitorowania BHP, a także kontroli ryzyka, w konsekwencji generuje postulat rozpowszechniania wśród pracowników informacji o ryzyku zagrożeń bezpieczeństwa, o których wszyscy oni mają prawo wiedzieć.

Zarówno jednostkowy, jak i zespołowy wymiar ryzyka zagrożeń, a także wiedza o ryzyku, jednostkowa i organizacyjna, wpływa na zmianę naszej – tak jednostkowej, jak i organizacyjnej kultury bezpieczeństwa, a ta z kolei kreuje w przedsiębiorstwie swoisty imperatyw wiedzy o zarządzaniu ryzykiem oraz działań ograniczających ryzyko. Imperatyw wiedzy i działania znajduje swe uzasadnienie w przekonaniu, że wiedza o ryzyku zawodowym oraz zachowaniach ograniczających, pozwala uniknąć wypadku, choroby i związanego z nimi cierpienia, często przedwczesnej śmierci. Świadome narażanie na zagrożenia powodujące wypadek, chorobę i/lub śmierć, czemu można zapobiec zarządzając ryzykiem, jest moralnie naganne, a pracodawca i pracownicy mają prawny oraz moralny obowiązek temu przeciwdziałać. Brak wiedzy o ryzyku zagrożenia pozbawia pracownika możliwości wyboru sposobu pracy, gdyż taki wybór determinowany jest wiedzą o wszystkich determinantach działania, w tym o ryzyku. Ignorancja ryzyka stanowi zagrożenie dla pracowniczej autonomii, bowiem niewiedza generuje stan ciągłego napięcia, lęku i niepewności o własne oraz innych bezpieczeństwo. Tym samym może paraliżować działania pracownika i stać się źródłem negatywnych stanów emocjonalnych, zakłócających logikę działania. To sprawia, że ryzyko zagrożeń jest dzielone z całym personelem przedsiębiorstwa, nie jest ono wyłącznie sprawą pracownika, a odpowiedzialność za kontrolę ryzyka przypisuje się zarówno pojedynczym pracownikom, ich zespołom, jak i całemu przedsiębiorstwu.

Organizacyjna wiedza o psychospołecznych zagrożeniach bezpieczeństwa pracy w zarządzaniu ryzykiem zawodowym

Streszczenie

W artykule zaprezentowano koncepcję metodycznego postępowania badawczego psychospołecznych sytuacji zagrażających bezpieczeństwu pracowników w przedsiębiorstwie i ich kontekstów w aspekcie zarządzania ryzykiem zawodowym. W pierwszej jego części wymagało to określenia sposobu rozumienia psychospołecznych sytuacji zagrażających oraz zdefiniowania pojęcia psychospołecznego bezpieczeństwa pracownika w zakładzie pracy. W tym kontekście scharakteryzowano psychospołeczne zagrożenia pracowników w środowisku pracy i ich skutki, rozważając je z dwóch perspektyw, jako psychospołeczne zagrożenia uderzające w istnienie człowieka oraz jako psychospołeczne zagrożenia niszczące istotę człowieka. W części drugiej artykułu uzasadniono potrzebę i zaprezentowano metodykę zarządzania ryzykiem zawodowym, przedstawiono model zarządzania ryzykiem psychospołecznym w środowisku pracy. Część trzecia prezentuje ogólne podejście do analizy ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem zawodowym, koncentrując uwagę na metodyce postrzegania i analizowania psychospołecznych sytuacji zagrażających bezpieczeństwu pracy. W zaproponowanej metodyce wyróżniono trzy kroki postępowania poznawczego: pierwszy krok to obserwacja bezpośrednich przejawów zagrożenia w celu zidentyfikowania sytuacji, która stwarza te zagrożenia, krok drugi, to

rozpoznanie czynników sprawczych sytuacji zagrażających – odległych i bliskich, krok trzeci, to tworzenie obrazu sytuacji pracy oczekiwanej, poprzez formułowanie problemu do rozwiązania.

Słowa kluczowe: zagrożenie psychospołeczne, zarządzanie ryzykiem zawodowym, metodologia analizy sytuacji zagrażających

Organizational Knowledge of Psycho-social Threats to Work Safety in Occupational Risk Management

Abstract

The article presents a research concept of psycho-social situations that threaten the safety of employees of a company in terms of occupational risk management. These situations are characterized in the context of their causes and effects. An occupational risk management project is presented and attention is focused on the risk analysis in the context of psycho-social situations endangering work safety.

Key words: psychosocial risk, occupational risk management, methodology of dangerous situations analysis

Организационные знания о психосоциальных угрозах безопасности труда в управлении профессиональными рисками

Резюме

В статье представлено концепцию методических действий исследования психосоциальной ситуации, угрожающих безопасности сотрудников компании, с точки зрения управления профессиональными рисками. В первой части исследования приведены примеры опасных психосоциальных ситуаций и дано определение понятия «психосоциальная безопасность сотрудника компании». В этом контексте описано психосоциальные угрозы здоровью сотрудников в их рабочей среде и последствия этих угроз, рассматриваемых с двух точек зрения: как психосоциальных угроз самому существованию человека и как психосоциальных угроз, разрушающих сущность человека. Во второй части статьи представлено методологию управления профессиональными рисками и модель управления социально-психологическими рисками в рабочей среде. Третья часть посвящена общему подходу к анализу рисков в процессе управления профессиональными рисками. Автор концентрирует внимание на методологии восприятия и анализе психосоциальных ситуаций, угрожающих безопасности труда. В предложенной методологии выделено три этапа действий: первый – это обнаружение непосредственных проявлений угроз с целью указания ситуаций создающих эти угрозы, второй этап – идентификация причинных факторов (основных и второстепенных) угроз, третий этап – создание проблемных ситуаций, которые необходимо решить.

Ключевые слова: психосоциальные угрозы, управление профессиональными рисками, методология анализа угрожающих ситуаций