

**SAFETY CULTURE ELEMENTS IN
LIGHT OF QUALITATIVE RESEARCH
CONDUCTED WITH HUNGARIAN
COMPANY EXECUTIVES****BIZTONSÁGI KULTÚRA ELEMEEK
VIZSGÁLATA MAGYAR VÁLLALATOK
VEZETŐIVEL KÉSZÍTETT KVALITATÍV
KUTATÁS TÜKRÉBEN**KERTAI-KISS Ildikó¹**Abstract**

Safety and security, as interpreted in the socio-technical system, are among the most important assets of adaptable organizations. This study presents the results of qualitative research conducted with Hungarian safety and security managers. The essence of the research is that, based on safety culture models, it is possible to identify the cultural elements specific to each company and their background, and, beyond that, to define new areas of research. In addition, this article highlights the effectiveness and legitimacy of qualitative research, which is a key issue because safety is an extremely sensitive area in the life of companies, especially when trust is declining at both the organizational and societal levels. My research is applied research, the main goal of which is the practical application of new knowledge.

Keywords

safety culture, qualitative methods, managerial perceptions, new research focuses

Absztrakt

A szocio-technikai rendszerben értelmezett biztonság (Safety) és védelem (Security) az adaptivitásra képes szervezetek egyik legfőbb vagyoneleme. Jelen tanulmány magyar biztonsági vezetőkkel készített kvalitatív kutatás eredményeit mutatja be. A kutatás lényege, hogy a kultúra modellekből kiindulva, beazonosíthatók az egyes vállalatokra speciálisan jellemző elemek és azok háttere, valamint új kutatási területek határozhatók meg. Mindezek mellett jelen cikk rámutat a kvalitatív vizsgáltok eredményességére és létjogosultságára, ami azért is kulcskérdés, mert a vállalatok életében a biztonság rendkívül szenzitív terület, különösen akkor, ha a bizalom mind szervezeti, mind társadalmi szinten hanyatlóban van. Kutatásom alkalmazott kutatás, amelynek fő célja az új ismeretek gyakorlati felhasználása.

Kulcsszavak

biztonsági kultúra, kvalitatív módszerek, vezetői percepciók, új kutatási fókuszok

¹ kertai.kiss.ildiko@gmail.com | ORCID: 0000-0002-0981-2385 | PhD candidate, PhD School of Safety and Security Sciences, Óbuda University | PhD jelölt, Biztonságtudományi Doktori Iskola, Óbudai Egyetem

BEVEZETÉS

A tanulmány egy hazai biztonsági kultúra kutatás kvalitatív szakaszának és eredményeinek összefoglalója, melynek célja, hogy rámutasson a professzionális biztonsági területen dolgozó vezetőkkel készített kvalitatív vizsgálatok szerepére a szervezeti biztonsági kultúra kapcsán. Kutató munkám két szakaszból állt: a kvantitatív vizsgálatokhoz egy 45 itemből álló elmélet alapú, saját szerkesztésű kérdőívet dolgoztam ki, amely a biztonsággal kapcsolatos attitűdöket, motivációkat, értékrendeket, valamint a kultúra modellekben [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] megfogalmazott elemeket, tulajdonságokat tartalmazta. Mérőeszközöm a munkavállalók által észlelt szervezeti valóságra kérdezett rá, melynek eredményeire építettem a kutatás második, kvalitatív szakaszát. Strukturált, valamint mélyinterjúkat, tartalom elemzést és fókusz csoportos beszélgetést készítettem a szervezetek biztonsági vezetőivel, szakértőivel, valamint terepkutatást végeztem az egyes vállalatoknál. Hipotézisem az volt, hogy kvalitatív módszerekkel mélyebben határozhatók meg az adott szervezet speciális, egyedi biztonsági kultúra jellemzői, azok háttere / magyarázata, összefüggései és ezen túlmutatva az eredmények új fókuszokat tárnak fel a javítás érdekében alkalmazható szakmai ajánlásokhoz és a jövőbeli kutatásokhoz. Emellett feltételeztem, hogy iparágtól és adott vállalati kultúrától függetlenül is létezik egy erős biztonsági szakmakultúra.

ELMÉLETI HÁTTÉR

A biztonsági kultúra negyedik szakasza

A biztonsági kultúra szakirodalom öt korszakot különböztet meg, melyeknek fókusz területei kronológiai sorrendben: 1., technológia, 2., magatartás és humán faktor, 3., szocio-technikai rendszer, 4., *kultúra*, 5., reziliencia és adaptálódás. A negyedik korszak (1980-90-es évek) kutatásinak fő területe tehát a kulturális tényezők és a szervezeti biztonság kapcsolata. A biztonsági kultúra aktív szerepét a balesetek okozati összefüggéseinek vizsgálatában már régóta elismerik a HRO-k (nagykockázatú szervezetek). [9] [10] Az első biztonsági kultúra modellt is a Nemzetközi Atomenergia Ügynökség [11] alkotta meg, melynek központi fogalmai az elkötelezettség a szervezeti biztonságpolitika, a menedzsment és az egyéni attitűdök. A téma történeti ívéhez kapcsolódik, hogy amíg a biztonsági (safety) kultúra kutatását és fejlesztését első alkalommal az 1986-os Csernobili katasztrófa hívta életre, addig az önálló nukleáris védetség (security) kultúra gondolata a 2001. szeptember 11-i eseményekben gyökerezik. [12]

A biztonsági kultúra iránti érdeklődés és kutatás a XXI. század kezdetével új lendületet kapott, a biztonság javítására irányuló stratégiák már nem csak az eddig meghatározott valamennyi szempontot veszik figyelembe (technológia, egyének és a két alrendszer közötti kölcsönhatás), hanem a szervezeti irányítás és a szervezetközi tényezőket is, illetve azoknak a rendszerek biztonságára gyakorolt hatását, valamint a biztonsági kultúrák fejlesztése, a biztonsági teljesítmény növelése prioritássá vált.

A negyedik korszak első szakaszában a nagy kockázatú szervezetek körében (nukleáris ipar, légi közlekedés és légiforgalmi irányítás, olaj- és gázipar, bányászat, egészségügy, vegyipar), tekintették a kultúrát fontos biztonsági hajtóerőnek, a „nagy megbízhatóság” elmélet [13] és a „kollektív éberség” (más szóval tudatos jelenlét) teória [14][15] mindinkább előtérbe került.

A korszak későbbi szakaszában, a szervezetek közötti (inter-organizational) megközelítés képviselői kiemelik, hogy a balesetek okai nem mindig korlátozódnak magára a vizsgált szervezetre. A nagy hatású ipari katasztrófák biztonsági elemzései azt mutatták, hogy a szervezeti folyamatok közötti működési zavarok is aktív szerepet játszanak a balesetek ok-okozati összefüggésében. Így például figyelmet kaptak a nukleáris biztonság-orientált szervezetek, a kormányok, szabályozó intézmények, közművek, az üzemi menedzsment, kutatóintézetek, gyártók, tanácsadó szervek és az atomerőmű személyzet közötti kapcsolatok, amiből azt a következtetést vonták le, hogy a rendszer tartós biztonságának érdekében gondoskodni kell a különböző szereplők közötti diszfunkcionális kapcsolatok korrigálásáról is. [16]

A negyedik korszakban felismerték azt is, hogy a szervezeti kultúrát nemcsak a tágabb társadalmi kultúra, hanem az iparági kultúra is befolyásolja, mert ugyanabban az iparágban működő vállalatok általában közös kulturális értékeket és gyakorlatokat alkalmaznak. Ezek arra készítetik a vállalatokat, hogy olyan stratégiákat, struktúrákat és folyamatokat dolgozzanak ki, amelyek összhangban vannak az adott ipari kultúrával, és nem "ellenségesek" velük szemben [17]. Másrészt az ipari szintű kultúrák közötti kapcsolat azért is erős, mert a szervezetek beágyazódtak az ágazataik intézményi rendszer hálózatába és ez meghatározza az értékeket, hiedelmeket, szabályokat, gyakorlatokat, elfogadott követelményeket. Ennek megfelelően a funkcionális megközelítést alkalmazó szervezetek rendszeresen értékelik kultúrájukat kvantitatív munkavállalói attitűd, észlelési felmérések segítségével. Az adatokat a kulturális hiányosságok azonosítására használják fel és stratégiai beavatkozásokat dolgoznak ki, valamint hajtanak végre a kulturális fejlődés érdekében.

A fejlődés szakaszait összegezve a kutatások lényeges szempontja az is, hogy természetesen az egyes korszakokat meghatározó vegytiszta típusjellemzőkkel működő vállalat nem létezik. Általában többféle korszak jellemzőinek kombinációja határozza meg a szervezetek biztonsági kultúráját.

A biztonsági kultúra definíciója

A fentieket szem előtt tartva, jelen tudásom és kutatási eredményeim alapján, a következőképpen határozom meg a biztonság kultúrát, amelynek célja, hogy egyrészt tükrözze a kutatók által, az elmúlt harminc évben elért elméleti és gyakorlati eredményeket, másrészt, ezzel a definícióval szeretném ráirányítani a figyelmet azokra a fókuszpontokra, amelyek a jövő biztonságát befolyásolják globális, társadalmi, szervezeti és egyéni szinten.

A (szervezeti) biztonsági kultúra a biztonság tartós, nagy értékű prioritása, amely a szervezeti tagok által közösen vallott értékekbe, hiedelmekbe és normákba ágyazva, a tagok munkahelyi attitűdjében, felfogásában, gondolkodásában és viselkedésében, valamint a szervezeti politikákban, eljárásokban és gyakorlatokban nyilvánul meg. Elemeit tekintve egy olyan erős (konzisztens, konszenzusos, egyértelmű) és összetett szocio-technikai rendszer, amely képes hatékonyan támogatni a szervezet biztonsági teljesítményét a munkavállalók, a társadalom és a környezet védelmét a kockázatoktól, balesetektől, betegségektől és krízisektől.

Más szóval, rövidebben: *a biztonsági kultúra a szervezeti kultúra szerves része, olyan értékprioritásokon alapuló látható és nem látható elemek komplex rendszere, amely meghatározza, elősegíti és fenntartja a vállalat rendeltetésszerű működését veszélyeztető*

tényezők hiányát. A definícióban szereplő erős kultúra kifejezés magában foglalja a konzisztencia, konszenzus és egyértelműség fogalmát. Ez azt jelenti, hogy stabilitást teremtenek azáltal, hogy a struktúra, szervezeti folyamatok, vezetői szerepek, hatalmi viszonyok belső ellentmondásoktól menetesen működnek a szervezetben.

Tudományos megközelítések a biztonsági kultúra kutatásában

A biztonsági kultúra empirikus kutatása alkalmazott tudományterület, amely egy nagyobb tanulás-fejlesztés-javítás ciklus és ezek állandó monitorozása folyamat részének tekinthető. Az új kutatási területek megtalálásához és vizsgálatához indokolt a multidiszciplináris megközelítés és a különböző módszerek komplex alkalmazása. [18] [19]

A biztonsági kultúra funkcionista vizsgálata

A funkcionista megközelítés jellemzői, hogy (1) a biztonsági kultúrát közös viselkedési mintaként értelmezik [20], (2) meghatározó, hogy vezetői beavatkozással könnyen megváltoztatható, (3) alkalmas a felülről lefelé irányuló ellenőrzésre, valamint (4) felhasználható a szervezeti biztonsági stratégiák és rendszerek támogatására. [21] A funkcionista megközelítés a biztonsági kultúrát "ideális állapotnak", más szóval egy erős és egységes kultúrának tekinti, amelyet a szervezeteknek el kell érni. Ezt a vezetők által kezdeményezett és kialakított egységes megközelítést a biztonsági kultúra iránti "integrációs" orientációként is jellemzik [22], amelyben feltételezhető, hogy egy ideális kultúrában a szervezet minden tagja közös elképzeléseket és meggyőződéseket alakít ki a biztonság kockázataival összefüggésben. [23] [24] A funkcionista perspektíva tehát egy kultúrát (általában a vezetését) tekinti dominánsnak és kevésbé veszi figyelembe, hogy különböző biztonsági kultúrák, egyetlen szervezeten belül is létezhetnek. Módszertanilag a funkcionista megközelítés *szociálpszichológiai alapokon* nyugszik, és a kvantitatív kutatási eszközöket részesíti előnyben (pl. kérdőíves észlelési és attitűdfelmérések). [25]

A biztonsági kultúra interpretatív vizsgálata (*Interpretive view of safety culture*)

Az interpretatív megközelítés lényege, hogy a biztonsági kultúra a szervezet (vagy csoport) tagjai által kifejlesztett hit, viselkedés és kollektív identitás értelmezésére használt közös jelentésminták összessége [26] [27] [28] Ennek megfelelően nincs egyetlen domináns kultúra, hanem az egyes csoportok, például különböző generációk vagy szakmai teamek stb., a biztonsági kultúrával összefüggő jelentéstartalmakat eltérően értelmezik és használják. Más szóval a differenciált kultúrákat különböző típusú szociális csoportosulások eredményének tekintik, elismerve, hogy egyetlen szervezeten belül több szubkultúra is létezhet, ami a biztonsági kultúra "differenciálódását" is jelenti [22] A biztonsági kultúra értelmező megközelítése a *szociológia és az antropológia* eszközeit alkalmazza és a kvalitatív módszereket részesíti előnyben. (pl. esettanulmány, mélyinterjú, megfigyelések, dokumentum-elemzés).

Összességében a biztonsági kultúra vizsgálatának két fejlődési szakasza egymástól nagyon különböző szemléletmódot tükröz. Az első hullám (1990-2005) jellemzője az értelmező, funkcionista szemlélet, a második hullámban (2005-2020) azonban az egyes tanulmányok azt mutatják, hogy a kutatások nagy utat jártak be, a biztonsági kultúra elutasításától, kritikájától, a nyitott gondolkodáson keresztül a biztonsági kultúra módszereinek, programjainak, modelljeinek előmozdításáig. Napjainkban a biztonsági kultúrát, mint eszközt kell fejleszteni a biztonság elősegítésére [29].

A következő táblázat a biztonsági kultúra vizsgálatának fejlődését foglalja össze:

Biztonsági kultúra tanulmányok, ellentmondások, álláspontok és viták

1. hullám, 1990–2005	2. hullám, 2005–2020
Értelmező szemlélet és	1. fázis: a biztonsági kultúra elutasítása vagy kritikája
Funkcionalista szemlélet	A biztonsági kultúra domináns megközelítését a menedzsment egyéni módon értelmezi. A vállalatoknál megfigyelhető, hogy a fogalmat nem kellően használják, ez a biztonsági kultúra elhagyásához kel- lene, hogy vezessen.
	2. fázis: semlegesebb, különál- lóbb tudományos érdeklődés a biztonsági kultúrával, mint tárgy- gyal kapcsolatban
	A biztonsági kultúrának sok, különböző nézőpontja létezik, ezek nem kizáróla- gosak és esettől függően még ki is egé- szítik egymást.
	3. fázis: bizonyos feltételek mel- lett nyitott gondolkodás a bizton- sági kultúra gyakorlati értékéről
	A biztonsági kultúra fontos koncepció, de mély megértése szükséges ahhoz, hogy hasznos is legyen, kombinálva például a hatalom fogalmával.
	4. fázis: a biztonsági kultúra mód- szereinek, programjainak, modell- jeinek előmozdítása
	A biztonsági kultúrát, mint eszközt kell fejleszteni a biztonság elősegítésére, például érettségi modellek segítségével.

1.táblázat: A biztonsági kultúra kutatásának fázisai és vizsgálatának perspektívái

Forrás: Le Cose, 2019 [29].

A felsoroltakon túl a biztonsági kultúra kutatások módszertani szakirodalmában speciális megközelítés Schein un. klinikai módszere [30]., mely azt szorgalmazza, hogy a kutatás és a változtatás céljait, módszereit össze kell kapcsolni. Ebben az esetben a vizsgálat célja már nem csupán a kultúra jellemzőinek meghatározása, hanem a jobbítása. Ez a szervezet résztvevőivel közösen történik [31] [32], oly módon, hogy az információk jelentős részét a bevont résztvevőktől önkéntesen gyűjtik össze a kutatók, akik kifejezetten a beavatkozás, változtatás, fejlesztés céljával végzik a kutatásaikat. E megközelítés másik gyökere az akciótanulás iskolájából ered [33], amely azzal érvel, hogy ameddig a szervezeti tagok nem érdekeltek közvetlenül a kutatás eredményében, addig nem számíthatunk tőlük hiteles és rendszeres információra és együttműködésre. Ezért a kutatás és szervezeti változás folyamatait össze kell hangolni.

Mindezek alapján biztonsági kultúra kutatásom komplex szemléletű megközelítés (kvantitatív, kvalitatív, interszubjektív) [34] [35] a szervezeti kultúra biztonság fókuszú vizsgálata, amelyet az alábbi táblázat foglal össze.

Kutatói alapállás (tudományfilozófia)	KLÍMA		KULTÚRA
	KVANTITATÍV objektivista-pozitívista	KVALITATÍV objektivista-pozitívista	INTERPRETATÍV
			kvalitatív módon alkalmazott szupervizor szemléletű, szubjektívista
Megközelítés	Étikus = a jelenség leírása és operacionalizálása elméleti változókkal történik (pl. bizonytalanságkerülés index).		Émikus = konkrét helyen és adott közösség fogalmi rendszerében vizsgálja a valóságot.
Szervezetelmélet természete	Releváns változókkal, minél érvényesebb magyarázat általános (univerzális) törvényszerűségekről, működési mechanizmusokról.		Releváns változók, szubjektív, konstruált valóság, fogalomrendszer alapján.
Cél	Magyarázó, funkcionalista.		Jelentés megértés által a szervezeti valóság mélyelemzése.
Kutatói szerep, fókusz	Objektív, független értékmentes.		- Független, de része a szervezetnek, - figyelembe veszi a résztvevők nézőpontjait, „belekérdezés” technikája - a belső, mögöttes, jelentésvilágot is kutatja - miről szól a jelenség „itt és most”?, - nem feltétlen, értékítéletmentes.
Speciális jellemző	Nem épít a felmérést végző személy, a szervezet és tagjainak kapcsolatára, interakcióira.		Az interakciók is a kutatás tárgya, interszubjektivitás, érzelmi együttathatók vizsgálata.
Szervezeti kultúra-felfogás	A kultúra az, amivel a szervezet rendelkezik.		Az, ami a szervezet maga (jelentésvilága).
Szervezet lényege	Szervezeti jellemzők, dimenziók, konstruktumok beazonosítása, mérése, elemzése.		A látható szervezeti jellemzők mögött a rejtett dimenziók, a dolgok másról szólnak, mint aminek látszanak.

Módszerek, eszközök	• (Kontrollált) kísérletek, • kérdőív, • természettudományos, • statisztikai eljárások (SPSS), • összevethető minták, • standardizált.	• (Félig) strukturált interjú, • tartalom elemzés, • fókusz-csoport, • dokumentum elemzés, • trianguláció.	• Félig strukturált interjú, • strukturálatlan mélyinterjú, • résztvevő megfigyelés, • fókusz-csoport és megértő elemzés, • tárgyak, terek, szimbólumok elemzése, • kognitív térképek alapján értelmezési tartományok, • naplózás technikák, • részvételi akciókutatás (RAK), • Grounded Theory, • trianguláció
Orientáció	Magyarázat, kategória rendszer feltárása.	Megértés, a feltárt kategória rendszer alapján a vizsgált szervezet illesztése, elhelyezése.	(Mély) megértés, (ön)reflexív, kritikus.
Vizsgálódás iránya (metafora)	• „Madártávlat”, • kívülről, felülről-lefelé, több kultúra azonos szempontok szerinti összehasonlítása.	• „Lift”, • felülről-lefelé és alulról-felfelé is építkezik.	• „Etnográfus”, • antropológiai módszertanok, • hermeneutikai (megértés, magyarázás, értelmezés tudománya), • artisztikus jellemzők • helyi, önálló, egyedi értelmezése, mélyelemzése, • „itt és most” dimenzió
Valóság-észlelés	Determináns, az emberi cselekvésmintákat a cselekvők tudatától függetlenül létező struktúrák, törvényszerűségek határozzák meg.	Nem determináns, az emberi cselekvésmintákat a cselekvők tudatától nem függetlenül létező struktúrák, törvényszerűségek határozzák meg.	
Kutatási területek, példák	társadalmi, szervezeti kultúra		(szervezet) pszichológia

Meddig jut el?	• Szervezeti valóság általános magyarázata, • „nagy elméletek” megalkotása, • létező elméletek tesztelése.	• Szervezeti igazság „sűrű leírása”, • helyi kontextustól függő elemzések, • olyan kérdésekre is választ adhat, amit a kutató, előzetesen nem tudott volna megfogalmazni, • „(ön)reflektív” dialógus, tudatosítás.
----------------	--	---

2.táblázat: A primer kutatás módszertani összefoglaló táblázata (saját szerkesztés)

PRIMER KUTATÁS

A kutatásban résztvevő szervezetek

A biztonsági kultúra felméréssel kapcsolatban 41 Magyarországon működő szervezetet kerestem meg, (szektorok: biztonsági, védelmi, szolgáltatás, energia, közlekedés, IT, tanácsadó, kereskedelmi, infokommunikációs, gyógyszeripar, vegyipar). Kérdőíves adatfelvételt 8 vállalatnál készítettem, (biztonsági, védelmi, szolgáltatás, kereskedelem, közlekedés, energia szektor, nukleáris ipar). A kérdőívet összesen 301 munkavállaló töltötte ki, ebből 280 volt értékelhető. A megkérdezettek célzottan, szakértői mintavételi eljárás alapján vettek részt a kutatásban. Ezt követően a kvalitatív szakaszban három szervezet vezetői vállalták a részvételt.

A minta jellemzői

Az értékelhető kérdőívek (N=280) 70,4%-át nagyvállalatok munkavállalói (64,6% állami) 197-en töltötték ki, a többi résztvevő (83 munkavállaló) a KKV szektorban dolgozik, ebből 41,1% (N=113) vezető, 57,9% (N=162) nem vezetői feladatokat lát el. (Öt kérdőívben nem volt értékelhető az erre a kérdésre adott válasz.) A megkérdezett vállalatokra jellemző, hogy 85,4% magyar, 14,6% német tulajdonosi háttérrel rendelkezik. A kitöltők demográfiai megoszlása: legnagyobb arányban (63,8%) az X generáció, ezt követően csökkenő sorrendben 30,1% az Y generáció, 5,1% baby boomer, 1,1% pedig Z generációhoz tartozik. A vizsgálatban részt vettek 91,1%-a a biztonság területén dolgozik, 8,9%-ban pedig a demográfiai kérdésre nem biztonsággal kapcsolatos szakmai területet jelöltek meg.

A kvalitatív kutatás

A kvalitatív vizsgálatok célja: (1) a biztonsági kultúra elemeinek vállalatspecifikus beazonosítása, a jelenségek hátterének, ok-okozati megértése, (2) a saját szerkesztésű kérdőív statisztikai eredmények értelmezése, elemzése helyi szinten, magyarázó jelleggel, (3) az összefüggések mélyítése, (4) új kutatási fókuszok megtalálása és (5) magának a kutatási módszernek az alkalmazhatósági vizsgálata volt. Ebben a fázisban a következő módszereket alkalmaztam:

- strukturált interjú,
- mélyinterjú (reflektív, interszubjektív, interpretatív megközelítés),
- tematikus kvalitatív tartalomanalízis, az interjúk szövegéből készült átiratok alapján [36].

A kutatás ezen szakaszában a kinyert eredményeket trianguláltam, amelynek célja a biztonsági kultúra elemeinek mélyebb vizsgálata, más nézőpontból való bemutatása, többreágú értelmezése, az eredmények érvényességének bizonyítása. [37][38][39]. A trianguláció alkalmazása túlmutat a különböző módszerek kombinálásán. Kutatásomban a trianguláció három perspektívája: (1) a kvantitatív adatok, (2) a kvalitatív adatok és (3) a kutatói / vezetői megértés, értelmezés [40].

A résztvevő három vállalat szignifikancia vizsgálatai

A kérdőíves vizsgálatban résztvevő nyolc szervezet közül ebben a szakaszban 3 vállalat vett részt, három különböző ipari szektorból: (1) HRO/energia ipar, (2) hazai közlekedési ágazat, (3) multinacionális nagykereskedelem. Az első szervezet esetében fókusz-csoportos interjú és mélyinterjú formájában is történt adatfelvétel. A leíró statisztikák kapcsán szignifikancia vizsgálatot ezen három szervezet esetében végeztem az adott vállalat és az összes többi különbségeinek összehasonlítására. Az elemzés célja az volt, hogy szempontokat adjon az interjúk elkészítéséhez.

A HRO és a többi vállalat összehasonlítása

A HRO szervezetben szignifikánsan nagyobb értéket mutatnak a következő biztonsági kultúra elemek: (1) a szervezet biztonságpolitikáját ismerik, a vezetők tudatosítják és a benne szereplő irányelveket alkalmazzák a mindennapi munkában (összefoglalóan az ún. „Kemény elemek”, rövidítve KE faktor), (2) a standardok, dokumentumok megfelelőek, naprakészek, összhangban vannak a technológiával, valamint az előírásokat számon kérik (KE faktor), (3) a szükséges anyagi források, a technika és humán erőforrás rendelkezésre állnak, és a problémák elhárításához segítséget kapnak (KE, és „Lágy elemek”, röviden LE faktorok), (4) proaktivitás, a hierarchia minden szintjén keresik a biztonsági megoldásokat, a menedzsment elkötelezett (LE, „Hatalmi távolság”, röviden HT faktorok), (5) működik az igazságos, a jelentő és a tanuló kultúra (LE, „Tanulás”, röviden T faktorok). Ezzel szemben szignifikánsan kisebb értékű elemek: (1) kockázat (bizonytalanság) kereső magatartás (kockázatvállalás, stimuláció, nyitottság a változásra értékdimenziók), és a (2) kockázatos helyzetekben inkább másoknak való segítségnyújtás (altruizmus). Megállapítható tehát, hogy mind a szignifikánsan nagyobb, mind a szignifikánsan kisebb értékű elemek megfelelnek a nagykockázatú szervezetre vonatkozó elvárásoknak, azonban fontos megjegyezni, hogy a kérdőívet kizárólag a teljes biztonsági igazgatóság töltötte ki, tehát a hierarchia többi szintjén (legfelső vezetés, „bürokraták”, „melósok”) a válaszok nem ismereteseek, ami befolyásolhatja az egyenszilárdság és foltosság jellemzőit.

Multinacionális kereskedelmi és a többi vállalat összehasonlítása

Az eredmény jelentős átfedést mutat a HRO szervezet válaszaival (szignifikánsan nagyobb értékek: KE, LE, T faktorok), ugyanakkor a válaszok között olyan kijelentés is szerepel, amely szignifikánsan kisebb volt a HRO esetében (hedonizmus, kockázatvállalás értékdimenziók). Emellett szignifikánsan nagyobb értékeket kaptak az önállóság, altruizmus, kooperáció, innováció, nyitottság a változásra értékdimenziók (ezek a Nagyvállalat vs. KKV kategória változók összehasonlításakor a KKV-k jellemzői voltak a kvantitatív eredmények alapján) [41], ill. a szabályok „vakon” történő betartása és az egyenlő bánásmód, ami az állami nagyvállalat esetében szintén szignifikánsan nagyobb értékkel szerepel. Ezek

az eredmények megfelelnek a vállalaton belül működő védelmi profilú munkavállalók attitűdjeinek és a KKV-kra jellemző individuális kultúra elemeknek. Ugyanakkor a nagykereskedelmi vállalat kapcsán is meg kell jegyezni, hogy a külföldi háttérű szervezeten belül a biztonság /védelem területén dolgozók és a biztonsági vezető vettek részt a felmérésben (a külföldi és magyar felső vezetők, kereskedelmi profilú munkavállalók, menedzserek nem töltötték ki a kérdőívet), tehát az egyenszilárdság szintjére a vállalat egészét tekintve, ezekből az adatokból szintén nem lehet következtetni.

Állami közlekedési és a többi vállalat összehasonlítása

A közlekedési vállalat biztonsági kultúra elemei jelentősen különböznek az előző két szervezettel összehasonlítva. Szignifikánsan nagyobb értékeket kapott az értékprioritások kapcsán (1) a pénz, mint motivátor szemben a biztonság elsődlegességével, valamint (2) a szervezeten belüli nagy hatalmi távolság negatív hatása a biztonságra és (3) a szervezeten kívüli tényezők biztonságra gyakorolt befolyásának észlelése (pl. társadalom, gazdaság, közélet stb.) Ugyancsak szignifikánsan nagyobb értéket adtak a válaszadók arra, hogy (4) a hibázás háttérében folyamat problémák és a munkahelyi körülmények állnak, hogy (5) a szabályokat „vakon” kell betartani, valamint az, hogy (6) a szerénység, visszafogottság fontos a biztonság megteremtésében. Ezeknek az attitűdöknek, értékprioritásoknak mélyebb vizsgálata a kultúra rendszerbe helyezése, mély megértése szempontjából további vizsgálatokat igényel. Jelen kutatásban a vezetői interjúk részben magyarázatot adtak a felsorolt jellemzőkre. Ugyancsak további kérdéseket vetnek fel és a gyenge pontokra utalnak a szignifikánsan kisebb értékű elemek is. A válaszadók percepciói alapján ide sorolhatók, hogy (1) a szervezet biztonságpolitikáját kevésbé ismerik, nem alkalmazzák a napi munkában, (2) a biztonság kisebb értéket képvisel, (3) a standardok, dokumentumok, nem állnak összhangban a technológiával, (ez fakadhat abból is, hogy a munkavállalók nem ismerik), (3) egyéni szinten a felelős, tanuló, proaktív, tudatos, segítségnyújtó, innovatív, elkötelezett attitűd kisebb mértékben jellemző, (4) a környezetvédelem nem kap hangsúlyt, (5) az igazságos, tanuló kultúra kevésbé érzékelhető, (6) az egyes személyiség jellemzőket, az önállóságot, felkészültséget és a motivációt nem kapcsolják össze a biztonság kérdésével, (7) a hatalmi távolság kapcsán (HT faktor) kevésbé érzik úgy, hogy a menedzsment megtesz mindent a biztonság érdekében, valamint (8) az egyenlő bánásmódot is kevésbé tartják fontosnak.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a kvalitatív kutatásban részt vett három szervezet közül a közlekedési vállalat jelentősen különbözik a biztonsági kultúra elemeit tekintve, míg a HRO és a nagykereskedelmi vállalat biztonsági / védelmi profilú egysége több ponton is egyezéseket mutat. A továbbiakban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy mi jellemzi és magyarázza az egyes kultúra elemek vállalatspecifikus működését.

A kvalitatív kutatás eredményei

A biztonsági vezetőkkel és szakértőkkel végzett strukturált interjú a következő kérdésekből állt:

1. Hogyan értékelik az eredmény?
2. Milyen tényezőkkel magyarázzák az eredményeket?
3. Mit érdemes még vizsgálni, kutatni a jövőben?
4. Az eredmények tükrében, milyen szükséges lépéseket ismertek fel?

Az 1. és 2. kérdésre homogén válaszokat adtak: az eredményeket az adott pillanatot reálisan tükrözö helyzetképnek értékelték (biztonsági klíma), melyet fő vonalakban az erős kultúra jellemzőivel magyaráztak. (Pl. „Erős struktúra, erős cég, az alkalmazottak fegyelmezettek, egy csapat vagyunk, egy irányba megyünk, egységes elvárások, egyformán gondolkodunk, a fiatalabb és idősebb kollégák tudnak egymástól tanulni, képesek a változásra, kemény elemek hatása a biztonságra”).

A 3. és 4. kérdéskör mindhárom vállalat esetében egyedi működési jellemzőket eredményezett, ezeket a tartalom elemzést követően 3 témakörben csoportosítottam: (1) észlelt problémák a szervezeti működésben, (2) szakértői felismerések, vezetők reflexiói, a szervezeti valóság személyes észlelése (interpretációk vezetői szinten), (3) javasolt kutatási témák az elemzések tanulságai alapján.

Az alábbi összefoglaló táblázat a kvalitatív vizsgálatok eredményét három szinten mutatja be: (1) szignifikánsan nagyobb értékű kultúra elemek (t-próbák), (2) vállalat-specifikus jellemzők (interjú, tartalom elemzés), (3) a szervezeti valóság percepciói / interpretációi egyéni szinten.

	Szervezet 1 HRO/energia szektor Nagyvállalat (Zrt.)	Szervezet 2 Tömegközlekedési szektor Állami nagyvállalat, (Zrt.)	Szervezet 3 Nagykereskedelmi szektor, KKV, német tulajdonosi háttér
Résztvevők	a biztonsági igazgatóság vezetője, 3 főosztályvezetője, munka- és tűzvédelmi osztályvezetője, információbiztonsági vezetője, műszaki főszakértője, főtechnológusa	biztonsági vezető	biztonsági igazgató
Kultúra elemek (szignifikánsan nagyobb)	fejlődő, tanulni képes, igazságos, jelentő, kemény elemek (utasítások, standardok, dokumentumok és technológia összhangja)	állami, magyar – (1) erős biztonsági kultúra, (a vállalat kellő mértékben költ a biztonság növelésére, a munkavállalók ellenőrzés nélkül is betartják az előírásokat), (2) bürokratikus, (3) fejlődő, (4) konformitás és megőrzés értékdimenziók, (5) magas bizonytalanságkezelés (elvárás, hogy a szabályokat „vakon” tartsák be), (5) információ megosztás, (6) hatalmi távolság percepció (külső hatások befolyása), nagyvállalat – a kockázatok csökkentését a (1) biztonságos szervezeti körülmények, (2) a felelős,	segítő, támogató, együttműködő magatartás (jóakarát, altruizmus, önmeghaladás, önállóság, nyitottság a változásra értékdimenziók)

		elkötelezett magatartás és (3) a biztonságos működési szabályok határozzák meg.	
Kvalitatív eredmények (vállalatspecifikus jellemzők)	(1) a bizalom és a „meggyőződés” kialakításához hiányoznak a megfelelően képzett humán szakemberek (T, LE), (2) a „melósok”, „bürokraták” után „rés” van a hierarchiában (minden hazai nagyvállalatra ez jellemző) (HT, KE), (3) hiányzik a legfőbb beszállítók bevonása a biztonsági kultúra felmérésekbe (egyensúlytalanság) (T), (4) a jelentő kultúra motivációs rendszere hiányos, (5) információhiány a biztonsági költségek kapcsán (KE), (6) lassú a haladás a kérdező magatartásra szocializálásban és a folyamatszempléletben (T, LE), (7) a formális képzésben sok az ismétlődés (T).	(1) rugalmatlan, nem reziliens (flexibilitás), (2) kevés egyéni döntéshozatal, inkább csoportos vagy hatósági (LE, HT), (3) rövid képzési idő és nincs számonkérés (T), (4) a munkavállalók nem látják át az egész szervezetet biztonsági szempontból, (5) nem hatékony átszervezések (KE), (6) szükségtelenül magas munkavállalói létszám (KE), (7) alacsony a biztonsági kultúra felmérések kiterjesztése, (8) a műszaki „vezér” leterheltsége óriási.	(1) a hierarchiában a biztonsági igazgatóság nincs egy szinten a felsővezetéssel (nagy HT, KE), (2) nem elég erős a bizalom, a felelősségteljes és tanuló attitűd (LE, T), (3) inkonzisztencia a biztonsági kultúrában (foltosság, egyensúlytalanság)
Interszubjektív eredmények (A szervezeti valóság személyes észlelése, interpretációk)	- a magyar kultúrában az „őszinteség” faktor alacsony, a „kiskapuk keresése” faktor magas - a biztonsági kultúra nagyon lényeges eleme a kérdező magatartás, azonban további kérdés, „hogyan neveljük rá az embereket” - a folyamat szemlélet alacsony színvonalon van általában Magyarországon - képzünk, de vajon számon is kérünk? „itt szokott lenni a luk.”, hatótényező a képzések hatékonysága - a biztonsági kultúra nem mindenkinek „kedves” téma, de adott szint alá nem szabad menni - még senki sem ismerte el, hogy ő maga hibázott - a biztonsági kultúrából a kultúra fontosabb	- túl nagy cég, a dolgozók fegyelmeztettek - a szabályokat figyelembe véve, „ugyanaz jár mindenkinek”, - nemzetközi biztonsági fórumok kapcsán: „figyeljük a világot, az eseményekből tanulunk” - nagy a cég, mindenki várja, hogy mi lesz: főváros, kormány, ellenzéki szerep – nehézzé kitörni - minden évben új szabályozók jönnek, politikailag új preferenciák - a felettes szervezet rendeli meg a tevékenységet, büntetni tud, jelentős a politikai hátszél - 10-15%-kal többen dolgoznak, lehet, hogy „túllőttünk” ezen - 5 évente átszervezzük a struktúrát, de „másképp egyforma marad” - a bekövetkezett események mindig sokat változtatnak a biztonsági kultúrában	- ha ott áll mögöttem a CEO, ellehetetleníti a munkát, amiért dolgozunk - mindig a költségekkel jönnek elő - most marketing is kell a biztonsághoz - jól érzik magukat, bár nyafognak, lehet, hogy nem mernek őszinték lenni? - ahogy cserélődnek az emberek, már az elejétől úgy kell orientálni, hogy a biztonság fontos

3.táblázat: A vizsgált három vállalat biztonsági kultúra jellemzőinek összefoglalása

ÉSZLELT PROBLÉMÁK ÉS JELLEMZŐK A SZERVEZETI MŰKÖDÉSBEN

Szervezet 1 (HRO)

A nagykockázatú szervezetben a biztonsági kultúra felméréseket jogszabály és nemzetközi standard írja elő, két évente kötelező végrehajtani, azonban az egyik legszembevetőbb tendencia, hogy a kitöltési hajlandóság folyamatosan csökken. Ennek következtében vannak olyan szervezeti kockázati tényezők, amelyek nem derülnek ki, tehát a biztonságtudatosság szintje és a szervezetre jellemző biztonsági attitűdök feltáratlanul maradnak. A vezetők tapasztalatai azt mutatják, hogy a megfelelő számú biztonsági kultúra kérdőívek elemzésével meg lehet találni a vállalati működés „gyenge pontjait”, de ha ennek pontos meghatározása nem lehetséges, akkor az adott témára épített fókuszcsoporthoz megbeszélés sem éri el a célját. A kitöltési arány növeléséhez, a vezetők véleménye szerint, elsődleges tényező a bizalom megszerzése. A bizalom mellett a legnehezebb kultúrára ható jellemző a „meggyőződés” kialakítása, amelyhez hiányoznak a megfelelően képzett humán szakemberek, valamint nagy szükség van a legfőbb beszállítók bevonására is a biztonsági kultúra felmérések kapcsán: fontos lenne a saját cégükben is elvégezni ugyanazt a felmérést, így megbízható képet kaphatnának az egyenszilárdság állapotáról. Az elmondottak alapján, ugyancsak a bizalom támaszát függ össze, hogy a „melósok”, „bürokraták” után „rés” van a hierarchiában, más szóval a felső vezetők és az alsóbb szintek között nagy a hatalmi távolság, eseteként hiányos a kapcsolat. („A nagyvállalatoknál mindenhol ez a jellemző.”) Ez a jelenség hátrányosan befolyásolhatja a biztonságot is, mert ha nincs bizalom, akkor többek között akadályokba ütközik a kommunikáció és nem érvényesül a jelentő, igazságos, tanuló, ill. hiba kultúra [2], ez pedig fokozza a kockázatokat, bizonytalanságot, valamint az emberi hibázást. Egybehangzó vezetői és szakértői vélemény, hogy a biztonsági kultúrával nem mérnököknek kellene foglalkozni, hanem humán szakembereknek, közös álláspontjuk az volt, hogy „a biztonsági kultúrából a kultúra fontosabb”, mert „a biztonságot megoldja a technológia”.

A vezetők megállapításai alapján, a társadalmi kultúrába való beágyazottság is fontos hatótényező, jól felismerhető jellemzői megjelennek a szervezeti magatartásban és befolyásolják a nagykockázatú szervezetekben elvárható megfelelő szocializációt, ill. biztonsági attitűdöket. Például a vezetők által beazonosított (detektált) kockázati tényező, hogy *a magyar kultúrában az „őszinteség” faktor alacsony, a „kiskapuk keresése” faktor magas*. Ez egy HRO vállalat esetében, ahol a szabályok, standardok, irányelvek szigorú betartása és alkalmazása elengedhetetlen a biztonságos működéshez, kockázatos értékpreferencia, megváltoztatása pedig rendkívül összetett.

Mindezek mellett a vezetők konkrét problémának látják, hogy a jelentő kultúra motivációs rendszerét finomítani kell. Ha például valaki problémát, hibát észlel, jelenti (biztonságtudatosság, jelentő kultúra), akkor a káresemény megelőzését jutalmazza (igazságos kultúra). Azonban a gyakorlatban a problémákat főleg vezetők veszik észre, szervezeti szinten kommunikálják (elkötelezettség, tanuló kultúra), „*de még senki sem ismerte el, hogy ő maga hibázott*” (hibakultúra alacsony szintje).

Összegzésként megállapítható tehát, hogy a statisztikai eredmények alapján beazonosított kultúra elemek, pl. fejlődő [3], tanulni képes, igazságos, jelentő, KE faktor (utastások, standardok, dokumentumok és technológia összhangja) meghatározó jellemzők a

HRO szervezet esetében, azonban javításuk érdekében sok a tennivaló, a problémák megoldása, kezelése pedig összetett társadalmi és vállalati feladat.

Szervezet 2 (Közlekedés)

Az állami magyar nagyvállalat biztonsági vezetője úgy látja, hogy a szervezet „piramis és jól olajozott gépezet” [42] egyszerre. Az egyik legfontosabb probléma és szempont, hogy folyamatosan alkalmazkodni kell a külső környezethez, ezért tervezni és fokozni kell a szervezet flexibilitási képességét és a rezilienciát. Ez nemcsak a gazdasági és társadalmi változásokra való gyorsabb reagálást jelenti, hanem a közélet alakulására adandó válaszokat is. Vezetői tapasztalat például, hogy minden évben új szabályozók kerülnek bevezetésre, politikailag új preferenciák, ami szükségessé teszi az alkalmazkodást, azonban ez megnehezíti a szervezeti működést, ami kihat a biztonságra is. A vezetői interjú alapján, a nagy hatalmi távolság percepció ebben a szervezetben is jellemző: a felettes szervezet rendeli meg a tevékenységet, „büntetni tud” és „jelentős a politikai hátszéllel rendelkezik”, ami nem kedvez a biztonsági kultúra állapotának, fejlődésének.

A legmegosztóbb kijelentés a kérdőívben a „dönthet önállóan” volt, erre a vezetői magyarázat az, hogy a döntéshozatalban kevés az egyéni, inkább a csoportos, vagy hatósági döntés jellemző. Az „egyenlő bánásmódot” és a „törődik mások biztonságával” jellemzők kapcsán a magyarázat az interjú alapján, hogy „túl nagy cég, a dolgozók fegyelmезettek” és a szabályokat figyelembe véve, „ugyanaz jár mindenkinek”, valamint erős a szakszervezet háttér támogatása.

Az interjú tehát megerősítette és magyarázatot adott a kvantitatív kutatás eredményeire az olyan kultúra elemek esetében, mint pl. bürokratikus, konformitás és megőrzés értékdimenziók, [7], magas bizonytalanságkerülés (elvárás, hogy a szabályokat „vakon” tartásák be), valamint a hatalmi távolság [42], percepció (külső, belső hatások befolyása).

Szervezet 3 (Nagykereskedelem)

A multinacionális nagykereskedelmi vállalat biztonsági igazgatójával készített interjú alapján szintén a nagy hatalmi távolság hatása jelenti az egyik problémát a szervezet működésében. Vezetői percepció, hogy a hierarchiában a munkáltatói jogkör gyakorlója „magasabb rendűnek érzi magát”, mint egy funkcionális, más szóval a biztonsági igazgatóság nem egyenrangú partnere a felsővezetésnek. A vezető álláspontja az, hogy biztonsági szempontból hasznos lenne, ha például a biztonsági igazgató (interjú alany) is rendelkezne munkáltatói jogkörrel, valamint nagyobb hatáskörrel a pénzügyek területén, mert a biztonságra érdemes többet költeni. A szignifikánsan nagyobb kultúra elemek közül tehát a kvalitatív vizsgálat megerősítette az önállóság és a nyitottság a változásra értékdimenziókat. Annak ellenére, hogy a hatalmi távolság percepció nem szerepel szignifikánsan magasabb értékkel a statisztikai eredmények között, a vezető mégis az egyik legfőbb problémának nevezte meg.

VEZETŐK FELISMERÉSEI, REFLEXIÓI

Szervezet 1 (HRO)

A vezetők tapasztalatai alapján a biztonsági kultúra felmérése azért fontos, mert „az eredmények kapcsán meg lehet fogalmazni, alá lehet támasztani a szükségességét, ill. a fejlesztés érdekében lényeges szempont az erősségek-gyengeségek meghatározása”. Ez a

szemlélet megegyezik azzal a koncepcióval, hogy a biztonsági kultúra egy folyamatos kutatás – tanulás – javítás folyamat eredménye.

A KE faktor vonatkozásában vezetői felismerés, hogy nem lehet tudni, hogy kellő mértékben költ-e a szervezet a biztonság növelésére: „még a vezető sem tudja pontosan, kevesen látnak rá”, valamint „összességében elmondható, hogy senki sem költ szívesen a biztonságra”. Ez a kérdéskör mélyebb elemzést igényel, azonban jelen kutatás nem terjedt ki a jelenség hátterének vizsgálatára, magyarázatára.

A fókusz csoportos interjú hangsúlyos témája volt, hogy ebben a nagykockázatú szervezetben is az előírások betartása szigorú, azonban mégsem várják el, hogy a szabályokat „vakon” tartsák be a munkavállalók, mert a biztonsági kultúra nagyon lényeges eleme a kérdező magatartás, azonban további kérdés, „hogyan neveljük rá az embereket”.

Azzal kapcsolatban, hogy a hibázás hátterében szervezeti folyamatproblémák állnak-e a következő magyarázat született: a folyamat szemlélet alacsony színvonalon van általában Magyarországon, nehezen gondolkodnak folyamatokban a cégek, kérdés, hogyan szervezhető, ennél a vállalatnál például 4-5 év óta tanulják, de lassú a haladás.

A tanuló kultúra értékelése kapcsán az interjú megerősítette: logikus, hogy a biztonsági képzés hozzájárul a szervezet biztonsági céljainak eléréséhez, azonban a tapasztalatok alapján további kérdés, hogy „képzünk, de vajon számon is kérünk? „itt szokott lenni a luk. Hatótényező a képzések hatékonysága.” Tehát a tanuló szervezet evidencia, azonban a formális oktatásban sok az ismétlődés.

Szervezet 2 (Közlekedés)

A magyar nagyvállalat esetében a tanuló elem kapcsán a vezető a következő jellemzőket sorolta fel: (1) az oktatás területén a biztonsági munkakörben dolgozók kapnak továbbképzést, 3-4 nap kellene az ismeretek alapos elsajátításához, azonban a több napos képzés nem életszerű. A képzési idő rövidsége mellett az is problémát okoz, hogy (2) nincs számonkérés. Mindezek következménye, hogy (3) a munkatársak csak kisebb területet ismernek, nem látják át az egész szervezetet biztonsági szempontból. Ugyanakkor a szervezeti tanulást segíti, hogy a biztonsági igazgatóság 1-2 évente nemzetközi szakmai fórumokon vesz részt, melynek célja a tapasztalatcsere. („figyeljük a világot”, „az eseményekből tanulunk”)

A vezetővel készített interjú vállalati struktúrára irányuló magyarázata (KE faktor), rávilágított arra is, hogy a vállalat átszervezése öt évenként valósul meg, de minden alkalommal „*másképp egyforma marad*”, valamint a munkavállalók létszáma 10-15%-kal több, mint ami a hatékonysághoz szükséges és ezt a költséget a biztonságra is lehetne fordítani.

Szervezet 3 (Nagykereskedelem)

A statisztikai elemzések kapcsán a biztonsági vezető felismerte, el kell gondolkodni, hogyan érhetnének el jobb eredményt: „*lehet, hogy csak egy workshop is elég*”. Szintén felismerés, hogy „*a rutin kevés*”, ma évről-évre magasabb az elvárás és fontos a folyamatos tudásfrissítés a biztonság területén is. Ugyancsak vezetői felismerés, hogy a válaszok alapján a mélyebb okokat is fel kell tárni a jövőben, (pl. lehet, hogy „*a közvetlen felettese elnyomja a munkavállalót*”, ezért a biztonsági igazgatóságnak kellene kivizsgálni, mint „független” szakértők stb.) Emellett hamarabb kellene biztonsági szemléletre és gondolkodásmódra szocializálni az új munkatársakat. („*ahogy cserélődnek az emberek, már az elejétől úgy kell orientálni, hogy a biztonság fontos*”)

A külső és belső hatótényezők a biztonságra témakör kapcsán további vezetői reflexió, hogy az összefonódások növelik a kockázatot és a korrupció veszélyeztetheti az üzleti folyamatok hatékonyságát. Bár a vezető megítélése szerint a kérdőív eredményei megfelelően tükrözik a szervezeti valóságot, megmutatják, amit valójában „éreznek” a munkavállalók, a bizalmat tovább kell erősíteni, valamint jó lenne, ha a dolgozók akkor is betartanák a biztonsági eljárásokat, ha felettesük nem tudja ellenőrizni. Új szempont annak felismerése is, hogy a biztonság területét érdemes lenne csökkenteni az „elszigeteltség érzést”, erősíteni a biztonságért „mindenki felelős” szemléletet és a „a hibázásból tanulni kell” attitűdöt (krízis események, pl. pandémia). Emellett a vezetői percepciók között szerepelt a „befásulás” kezelése, annak érdekében, hogy „*ne legyen unalmas a biztonság téma*”.

Az interjú során a vezetőt visszatérően foglalkoztatta, hogy közelebb kellene kerülni a leadership-hez kérdése, mert a biztonság, több, mint védelem, valamint, ha nincs függetlenség, nincs felhatalmazás, akkor nehéz döntéseket hozni. („*bizalom nélkül, hogy dolgozzak?*”) Megállapítást nyert az is, hogy a security (védelem) területén jellemzően alul vannak fizetve a dolgozók és ez kockázat más védelmi cégnél is, ennek ellenére a pénz nem lehet fő motiváció.

JAVASOLT KUTATÁSI TÉMÁK, TOVÁBBI VIZSGÁLATOK

Szervezet 1 (HRO)

A kvalitatív kutatás eredményeként a probléma területek, új kutatási fókuszok az alábbiakban foglalhatók össze a HRO vállalatnál készített fókuszcsoporthoz tartozó interjú alapján:

- Hogyan tudjuk befolyásolni a kultúrát, vagy hogyan érzük el, hogy az egyes jellemzők (kultúra elemek) a részévé váljanak? Lehet-e a biztonsági kultúrát alakítani?
- Hogyan változott dinamikájában a kultúra? Milyen különbségek vannak az egyes generációk között? (Ez más vállalatoknál is időszerű kérdés.)
- Milyen eszközöket lehet bevetni a biztonság érdekében a digitális korszakban?
- Kényelem kontra biztonság: a biztonság „*kényelmet gátló eszköz*”? (IT szempont) A biztonsági rendszerek megoldják a biztonsági problémákat, de hogyan lehet a tudatosságot, készenléti állapotot fenntartani, az „overfamiliarity” jelenségét kiküszöbölni?
- Befolyásolja a szervezeti magatartást és ezáltal a működést, hogy ki, hova van beágyazódva „*a normál társadalomba*”? Hogyan lehet elérni, hogy belépve a céghez a „biztonság tudatos vagyok” attitűd legyen a prioritás? Miként lehet rávenni a munkavállalókat, hogy „*itt más*”, az értékek, normák különböznek a társadalmi szinten tapasztaltaktól, tehát ki kell zárni a külvilágot, mert itt mások az értékpreferenciák. „*Hogyan érhető el, hogy a kapun kívül hagyja azokat a szokásokat, viselkedésformákat, attitűdöket, amik itt kockázatosak?*” (pl. szabálykerülés, vs. szabálykövetés „rábólintás” vs. kérdező magatartás, „megoldjuk okosan” vs. eljárásrendek, szabványok szigorú betartása, közömbösség vs. éberség, tudatosság stb.)
- Mennyire jó a kiszervezett cégmodell? Nem mindegy a kontraktor minősége, az egyenszilárdságot folyamatosan mérni, monitorozni kell a biztonság érdekében.
- A biztonságnak van ára? Mi a kapcsolat a pénz és a biztonságtudatosság között?

Szervezet 2 (Közlekedés)

- A felső vezetőket is be kell vonni a biztonsági kultúra felmérésekbe, „*bár csak hibátlan, elvárt válaszokat adtak volna*”, azt, hogy minden OK, „*nem mondhatnak mást, csak, ami a szabályokban le van írva*”.
- A legfelsőbb vezetés (12 fő), ismeri a szervezeti valóságot, azonban a műszaki „vezérnek” nincs ideje erre, mert óriási a leterheltség.

Összességében tehát a nem biztonsággal foglalkozó területek vezetőinek, valamint az alvállalkozók biztonsági kultúra attitűdjeit is kutatni kell ahhoz, hogy az egyenszilárdság megvalósuljon.

Szervezet 3 (Nagykereskedelem)

A biztonsági igazgatóval készített interjú alapján a következőképpen foglalhatók össze a további kutatási témák.

- A kérdőív „jól össze van rakva, minden benne volt, kerek”, megmutatja a szervezeti biztonsági klímát, ebben nincs javaslat, azonban a szervezeten kívüli befolyásoló tényezők kérdése lényeges kutatási terület lehet (pl. politika, társadalmi összefüggések), annak ellenére, hogy a vállalat „semleges oldalt” képvisel. Emellett mélyebben meg kell vizsgálni a biztonsági igazgató és a munkavállalók közti bizalom kérdését.
- A vezető tapasztalata az, hogy „fő motivációs tényező a bér” („*folyton nyafognak, de a kérdőívől nem jött fel*”), azért is érdemes foglalkozni vele, mert ebben a kérdésben a tapasztalt valóság és a kitöltött kérdőív nincs összhangban, „*lehet, hogy nem mertek őszinték lenni*” a munkavállalók. Tehát a kérdőív válaszai alapján az alkalmazottak jól érzik magukat, a vezetői tapasztalat viszont azt mutatja, hogy rendszeresen panaszkodnak az alacsony bérekre.

KÖVETKEZTETÉSEK, SZAKMAI AJÁNLÁSOK

A fentiek alapján megállapítható tehát, hogy a kvalitatív eredmények megerősítették a szignifikáns különbségeket, ugyanakkor ezen túlmutatva, a vállalatok egyedi jellemzőit, mélyebb biztonsági kultúra rétegeinek vizsgálatában is eredményre vezettek. A trianguláció nézőpontjai közül jelen tanulmányban a kvalitatív szakaszra helyeztem a hangsúlyt, melynek eredménye az ismertetett módszerek által kinyert információk, adatok magyarázó erejének bizonyítása, az egyes jelenségek hátterének mélyebb megértése, valamint az új kutatási fókuszok megtalálása. Emellett további tanulság, hogy az ebben a szakaszban szerzett kutatói tapasztalatok és eredmények megerősítették, hogy a jövőben a kvalitatív módszertanokat érdemes tovább bővíteni a biztonsági kultúra elemeinek mélyebb vizsgálatában.

A kutatás eredményei alapján a következő ajánlások fogalmazhatók meg a biztonsági kultúra kapcsán szervezeti szinten és tágabb összefüggésben.

Vezetői, szervezeti szint:

- nagyon sok a tennivaló a jelentő és igazságos kultúra területén, ehhez meg kell teremteni az alapokat: bizalom, nyílt kommunikáció, kérdező magatartás, kooperáció, stigmatizáló mentes hibakultúra, ösztönzés, a retorzióktól való félelem kiküszöbölése,

- a magyar vállalatoknak fejleszteni kell a szervezet flexibilitását és erősíteni a folyamatszempéleletet,
- a biztonsági standardok, szabályzatok és a szervezetben alkalmazott technológia összhangjának, illeszkedésének vizsgálata további kutatást igényel,
- a felső vezetés és a nem biztonság területén dolgozó top menedzserek eltérő súllyal kezelik a biztonságot és sok esetben még mindig a termelést helyezik előtérbe a biztonság rovására, ezen a szemléleten változtatni kell,
- a biztonsági vezetők elkötelezettsége, profizmusa, szakértelme magas szintű, azonban a törvényi megfelelésen túl, bár határozottan képviselik, de nehezen érvényesítik elképzeléseiket a felső vezetés felé (pl. biztonsági kultúra felmérések, költségek stb.), ezért erősíteni kell a vállalton belül a hierarchia szintjei között a kommunikációt a biztonság kapcsán,
- a biztonsággal foglalkozó vezetők és menedzserek értékprioritásai (transzparencia, őszinteség, bizalom, környezetvédelem, fenntarthatóság, hiba és kérdéses kultúra), egyezést mutatnak (erős szakma kultúra), ugyanakkor a felső vezetés biztonsági paradigmája sok ponton eltérő szemléletet tükröz, ezért a szakmai párbeszédet erősíteni kell a szervezeti hierarchia különböző szintjei között,
- a szervezeten belüli és kívüli hatalmi különbségek növelhetik a kockázatokat, azonban vállalat specifikusan a mélyebb okok, ill. a társadalmi és vállalati kultúra biztonság fókuszú kapcsolatának vizsgálatára is szükség van,
- a felsővezetők „félnek” a „melósok” lekérdezésétől, annak ellenére, hogy a biztonsági vezetők szorgalmazzák az egyensúlyi kockázat kiküszöbölése érdekében, az okok mélyebb vizsgálatára nincs lehetőség, pedig kulcsfontosságú lehet a kockázatok csökkentésében (pl. a kontraktorok biztonsági kultúra felmérését is szorgalmazni kell),
- a biztonsági igazgatók és szakértők egyöntetű álláspontja, hogy a „melósokon” kívül a felső vezetők biztonsági attitűdjeit is ajánlott megvizsgálni, ezen a téren nagy az információ hiány,
- a hierarchiában „vákuum”, „gap” van a felső vezetők és a biztonsági menedzsment között, melynek egyik következménye a hiányos kommunikáció, ami növelheti a kockázatokat,
- a tanuló kultúra mindenhol jelen van és nagyra értékelt, azonban a Reason féle négy kultúra elem együttesen nem érvényesült (tanuló, jelentő, igazságos, rugalmas kultúra), ezért a modell alkalmazhatóságát ki kell dolgozni és tudatosítását szorgalmazni kell,
- a szervezeti tanulás terén túl sok az ismétlődés a formális biztonsági oktatásban és még a nagy kockázatú szervezetek esetében is kérdés, hogy elég hatékony-e a számonkérés, ezért a képzések minőségén, módszerein, ellenőrzésén, számonkérésén javítani kell,
- a fiatal generáció értékprioritásait, biztonsági attitűdjeit és ezek illeszkedését az adott vállalathoz a biztonsági kultúra kapcsán is ajánlott megvizsgálni,
- a nukleáris iparban, valamint a nagy kockázatú szocio-technikai rendszerek esetében kötelező, a nemzetközi szervezetek által hivatalos ajánlásokban megfogalmazott biztonsági kultúra felmérés elvégzése ajánlott más gazdasági szektorokban, iparágakban is,

- a biztonsági kultúra egyik ága a védelmi (security) kultúra, ez Magyarországon jellemzően alulfizetett terület, amelyet a cégek alvállalkozói rendszerben működtetnek, azonban a „belső” biztonsági vezetők mind az alacsony béreket, mind a ki szervezést kockázati tényezőnek értékelik,
- a biztonságot a vállalatok műszaki területként kezelik, és jellemzően csak a biztonsági vezetők szorgalmazzák, hogy speciálisan képzett humán szakemberek nélkül a biztonsági kultúrát nem lehet megváltoztatni, ezért tudomány és- szakmaközi együttműködésre és szemléletváltásra is szükség van.

Társadalmi szint, tágabb összefüggések:

- a társadalmi kultúrából fakadó, egyéni szocializáció során kialakult értékpreferenciák, motivációk, attitűdök nem mindig illeszkednek a szervezeten belüli biztonsági kultúra prioritásaival és az ebből fakadó elvárásokkal, tehát a biztonsági kultúra kapcsán társadalmi szintű kutatásra is szükség lenne a változáshoz,
- a hatalom, a hatalmi távolság (mennyire fogadják el az emberek a nagy hatalmi különbségeket) és a hatalom gyakorlása, szerepe, valamint a biztonság közötti kapcsolatot szervezeti és társadalmi szinten is vizsgálni kell,
- ha a döntéshozók annak érdekében, hogy a büntetést elkerüljék kizárólag a standardok, szabályok, előírások, betartásával törődnek, vagy inkább kifizetik a pénzbírságot, ahelyett, hogy a biztonsági szakrendszerekbe fektetnének, ill. a szervezeti biztonságot nem együtt kezelik a fenntarthatóság kérdéseivel, fennáll a környezeti és társadalmi katasztrófák kockázata, tehát a biztonság kérdését komplexen ajánlott kezelni,
- a jelentő kultúrában erőteljes visszaesés tapasztalható, amit a biztonsági vezetők pl. a társadalmi hatásokkal magyaráznak: csökkent a bizalom, az őszinteség, a kérdéses kultúra, a „túlságosan tiszteletteljes”, „tekintélyelvű” (munka)környezet aláássa a bizalmat, ezzel növeli a kockázatot, ezért a nagy hatalmi távolság index és hatásának, következményeinek további vizsgálata szükséges.

ÖSSZEGRÉS

A fentiek alapján bizonyítottam, hogy az ismertetett kvalitatív módszerekkel mélyebben határozhatók meg adott szervezet egyedi biztonsági kultúra jellemzői, azok kontextusa, az egyes kultúra elemek vállalat-specifikus magyarázata. Az ismertetett eredmények túlmutatnak a komplementer jellegű [43] [44][45] azáltal, hogy új fókuszokat tárnak fel a javítás érdekében alkalmazható szakmai ajánlásokhoz, valamint a jövőbeli vizsgálatokhoz. A kutatás folyamatában a statisztikai eredményekből kiindulva, az adott vállalat biztonsági kultúra jellemzői megmutatják, hogy a vezetők melyik típusú szervezetben szocializálódtak, majd ezeket a jellemzőket tovább mélyítették az interjúk. Az interszubjektív megközelítés a biztonsági kultúra elemeivel összefüggő szervezeti valóság személyes észlelése a további vállalat-specifikus jellemzők és azok okainak beazonosítását is lehetővé tette.

A kutatás során megismert 41 szervezet, a kérdőíves vizsgálatokban résztvevő 8 vállalat és a kvalitatív kutatási fázisban közreműködő 3 szervezet nem reprezentálja a sokaságot, így azokról csak a konkrét esetekre vonatkozó megállapítások tehetők. A szervezeti „gyökérproblémák” biztonsági fókuszú vizsgálata hosszú folyamat és rendkívül szen-

zítív terület, azonban a kinyert adatok és vizsgálati eredmények rávilágítanak a hazai szervezeti biztonsági kultúra számos közös pontjára, fejlesztendő területeire, valamint segítenek a további kutatási irányok meghatározásában.

Mindezeken túl, kutatói munkámra reflektálva és a kutatás menetét más nézőpontba helyezve, maga a folyamat instrumentális esettanulmánynak is tekinthető (instrumental case study) [46], melynek lényege, hogy a konkrét eset egy másik cél elérését segíti, például egy jelenség megértését vagy az elméletépítést. Jelen munkában azt, hogy miként ragadható meg a biztonsági kultúra, hogyan jellemezhető az egyes szervezetekben, mi a kapcsolat a különböző vizsgálati módszerek között, illetve hogyan, milyen kutatásokkal építhető tovább a biztonságstudomány, mint önálló diszciplína. Ebben az értelemben a kutatás egy instrumentális esettanulmányként is definiálható.

Összességében kutatásom pilot jellegű, amely egy komplex kérdéskör tanulmányozása érdekében, meghatározott mintán, illetve egy lehatároltabb, de állandó résztvevői kör bevonásával történt. Mivel jelen kutatás szemléletét és módszereit tekintve a hazai biztonságstudományban előzmény nélküli, ezért a kutatási módszerek kidolgozásához, kikísérletezéséhez egy elmélet alapú, saját kérdőívet alkalmaztam, melyre kvalitatív vizsgálatokat építettem. Jelen tanulmány ez utóbbit mutatta be részletesen.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Reason, J. (2016), *MANAGING THE RISKS OF ORGANIZATIONAL ACCIDENTS* 2016 Taylor & Francis, New York USA,
- [2] Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3)
- [3] Westrum, R. A (2005) Typology of Organisational Cultures, *Quality and Safety in Health Care* 13 Suppl
- [4] Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- [5] Kumar, S., (2019), The McKinsey 7S Model helps in Strategy implementation: A Theoretical Foundation, *Tecnia Journal of Management Studies* Vol. 14 No. 1
- [6] Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259, 290
- [7] Schwartz, S. H. (2011). Studying values: Personal adventure, future directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42,
- [8] Prazsák, G., (2014), Generációk és értékrendszerek: a tudás új útjai”. *Információs Társadalom* XIV, 2. szám
- [9] FICHTINGER Gy. (ed., director general): *A biztonsági kultúra felmérése és az eredmények hasznosítása nukleáris létesítményeknél (Assessment of Safety Culture and Results Utilization in Nuclear Facilities)*, 2.18. sz. útmutató; OAH (Országos Atomenergiai Hivatal, National Nuclear Energy Office), Budapest, 2015.
- [10] RAJNAI Z.; PUSKAS B.: *Requirements of the Installation of the Critical Informational Infrastructure and Its Management; Interdisciplinary Description of Complex Systems*, Vol. 13, No. 1, 2015, pp. 48–56.
- [11] INSAG: *Safety Culture*. Safety Series No 75-INSAG-4, International Atomic Energy Agency, Vienna, 1991.

- [12] SOLYMOSI M.: Új eljárások a nukleáris biztonsági és védettségi kultúra felmérésére és fejlesztésére. Doktori (PhD) értekezés, Nemzeti Közszerzői Egyetem, Katonai Műszaki Doktori Iskola, Budapest, 2018.
- [13] ROCHLIN, G.I., LA PORTE, T., ROBERTS, K.: The self-designing high reliability organization. *Naval War College Review*, Autumn, 1987
- [14] WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M.: *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. University of Michigan Business School Press, 2001.
- [15] WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M.: *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2007.
- [16] WILPERT, B., ITOIGAWA, N.: *Safety Culture in Nuclear Power Operations*. Taylor & Francis, London, 2001.
- [17] GORDON, G.G.: Industry determinants of organisational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415, 1991
- [18] BEREK Lajos - BEREK László - RAJNAI Zoltán: Tudományos kutatás folyamata és módszerei; 2022, OE-BGK 3073, ISBN 978-963-449-071-5.
- [19] Babbie, E. 2008. A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó.
- [20] Cooper, M D, (2000), Towards a model of safety culture, 2000, *Safety Science*, (36)
- [21] JUHÁSZ, M. – VASVÁRI, F. (2022): A BIZTONSÁGTUDATOS VEZETŐI ATTITÚD VIZSGÁLATA LEADERSHIP ATTITUDE IN CREATING A SAFETY CULTURE, VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW LI I. ÉVF. 2022. 1. SZÁM
- [22] RICHTER, A., KOCH, C.: Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. *Safety Science*, 42, 2004.
- [23] Lazányi, K. (2016). A biztonsági kultúra szerepe a vezetői döntések támogatásában. *TAYLOR*, 8(1), 143-50.
- [24] Lazányi, K. (2015): Mire jó a biztonsági kultúra? *TAYLOR*. Gazdálkodás- és szerveztudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Szeged
- [25] Kertai-Kiss I. (2024), Eltérő kultúrák biztonsági és nem biztonsági profilú vállalatoknál, *Biztonságtudományi Szemle*, VI. évf. 4. szám, ISSN 2676-9042
- [26] Naevetsad, T. O., (2009), Mapping Research on Culture and Safety in High-Risk Organizations: Arguments for a Sociotechnical Understanding of Safety Culture, *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17(2)
- [27] Reason, P. (1994): Three approaches to participative inquiry, In: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S.: *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks
- [28] Gelei, A. (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete, PhD értekezés, Budapest
- [29] Le Cose (2019), How safety culture can make us think, in: *Safety Science*, 218
- [30] Schein E. H., (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, SAGE Publications, Inc. Series: Qualitative Research Methods
- [31] Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Humble inquiry*. San Diego, CA: Berrett Kohler.
- [32] Schein, E. H., & Schein, P. A. (2023). *Humble leadership* (2nd ed.). San Diego, CA: Berrett Kohler.

- [33] ADERAMO, A.T.; OLISAKWE, H.C.; ADEBAYO, Y.A.; ESIRI, A. E.: Behavioral Safety Programs in High-Risk Industries: A Conceptual Approach to Incident Reduction; Comprehensive Research and Reviews in Engineering and Technology, Vol. 02, No. 01, 2024.
- [34] Denzin, N. K., (2017), Qualitative Inquiry Under Fire Toward a New Paradigm Dialogue First Published 2009, eBook Published 2017 New York Routledge
- [35] Coghlan, D. (2024): Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner, Routledge Studies in Organizational Change & Development, Routledge, London
- [36] Brewerton, Millward L. J., (2001) Organizational Research Methods, SAGE
- [37] Flick U., (2014), The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis, SAGE
- [38] Sántha K. (2017), A TRIANGULÁCIÓ-TIPOLOGIÁK ÉS A MAXQDA KAPCSOLATA A KVALITATÍV VIZSGÁLATBAN, VEZETÉSTUDOMÁNY / BUDAPEST MANAGEMENT REVIEW XLVIII. ÉVF. 2017. 12. SZÁM
- [39] Sántha, K., (2009), Bevezetés a kvalitatív pedagógiai kutatás módszertanába, Bevezetés a kvalitatív pedagógiai kutatás módszertanába, Eötvös József Könyv- és Lapkiadó Bt., Budapest, ISBN: 978-963-7338-99-1
- [40] Gadamer, H.G. (2003): Igazság és módszer. Egy filozófiai hermeneutika vázlata., Budapest, Osiris
- [41] Kertai-Kiss, I. (2024), A biztonsági kultúra elemeinek különbségei hazai nagyvállalatok és KKV esetében, OE Társadalom, Informatika és Gazdaság Kutatócsoport, TIG-KONF 2024 Szikora Péter (szerk), ISBN 978-963-449-370-9
- [42] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M.: Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 2005.
- [43] Ausabha, R., Woelfel, M. L. (2003). Qualitative vs quantitative methods: Two opposites that make a perfect match. Journal of the American Dietetic Association, 103(5), 566–569.
- [44] Balázs, K., Hőgye-Nagy, Á., (2015), Kevert módszerű pszichológiai kutatás: A kvalitatív és a kvantitatív kutatási módszer integrációja., In: Pszichológiai Módszertani Tanulmányok (pp.9-28), Debreceni Egyetemi Kiadó, Editors: Balázs Katalin, Kovács Judit, Münnich Akos
- [45] *Koltai Júlia – Sik Endre – Simonovits Bori* (2015): A kvali-kvanti áldilemmán túl. Szociológiai Szemle, 25 (2): p. 31-49.
- [46] Stake, R. E., (2011), Standards-Based & Responsive Evaluation (Methods: Evaluation, Program evaluation, Observational research) , Publication year: 2004 Online pub date: January 01, 2011, SAGE