

# Nuolatinis nerimas

## Koks yra slaptas sėkmingo vadovavimo saugos klausimams ingredientas?

Su dideliu pavojumi susijusiose srityse dirbantys vadovai dažnai susiduria su sunkiu asmeniniu iššūkiu: kaip nenustoti nerimauti dėl tokių didelių avarių, kaip radioaktyvių medžiagų išmetimas, naftos išsiliejimas ar traukinių nuvažiavimas nuo bėgių, kai tokios nelaimės įvyksta labai retai? Kaip „nepamiršti bijoti“?

Kad darbo saugos atžvilgiu svarbu nuolat išlikti budriu pripažinta jau labai seniai, o ypač didelio patikimumo organizacijose (pvz. Nr. 1 literatūros sąrašas). Vienas iš šiais laikais naftos ir dujų pramonėje tokiai dvasinei būsenai apibūdinti vartojamų terminų yra „nuolatinis nerimas“. Faktiškai, literatūroje šis terminas pasirodė daug anksčiau, nei kiti susiję terminai, tokie kaip „atidumas“, „neramus protas“ arba „su sauga susijusi vaizduotė“, kai prof. James Reason pasiūlė terminą „atsargumas“ rizikų atžvilgiu dar 1997 m. (Nr. 2 literatūros sąrašas).

### Tai kas yra nuolatinis nerimas?

Paprastaiariant, nuolatinis nerimas yra priešingybė nusiramimui. Tai sveikai skeptiškas požiūris į viską, ką darome ar matome. Toks požiūris skatina žvelgti giliau, tikrinti, siekti tikrai suprasti rizikas ir pavojus, o ne tik daryti prielaidą, kad jeigu sistemos veikia, tai viskas bus tvarkoje. Tai reiškia netikėti viskuo, ką matome ar girdime, ar ką mums sako statistika. Tai gebėjimas peržiūrėti priimtina rizikos lygį, tinkamai į ją reaguoti, ir nuolat užduoti sau klausimą, ar to, ką darome, pakanka.

Keičiasi vadovo mąstymas. Jis jau nebemano: „Pas mus nebuvo nei vieno nelaimingo atsitikimo, taigi, mums puikiai sekasi“. Vietoje to, jis pagalvos: „Ar yra kas nors, ko mes nepastebime, ir ką dar privalome padaryti?“.

### Nuolatinio nerimo požymiai

Pastaruoju metu atliktuose tyrimuose „nuolatinis nerimas“ apibrėžiamas kaip psichologinės įtampos būseną, kai asmuo išgyvena nuolatinį nerimą ir susirūpinimą dėl rizikų kontrolės (Nr. 3 literatūros sąrašas).

Tai reiškia, kad nuolatinis nerimas kyla ne dėl pačių rizikų, bet dėl to, kaip tos rizikos valdomos ir kontroliuojamos.

Darbe išskiriami penki požymiai, kaip pagrindiniai psichologiniai tokios dvasinės būsenos komponentai,

žr. 1 langelį. Nuo šių penkių požymių priklauso tikimybė, kad vadovas jau nuolatinį nerimą, ir tokio jausmo stiprumas.

Nerimo jausmas pirmiausiai priklauso nuo vadovo požiūrio į rizikas, kuriam įtaką daro jo budrumo jausmas ir patirtis. Tada rizikos keliamo pavojaus laipsnio įvertinimą lemia asmeninės charakterio savybės, ypač polinkis nerimauti, pesimizmas ir gebėjimas įsivaizduoti blogiausio atvejo scenarijus.

Kai vadovai jaučia nuolatinį nerimą savo darbe, jie gali:

- galvoti lanksčiau;
- nedaryti skubotų išvadų (mąstyti lėtai)
- skatinti darbuotojus reikšti nuomones;
- išklausti kitus;
- būti pasirengę išgirsti blogas naujienas;
- demonstruoti išpareigojimą užtikrinti saugą.

### 1 langelis – Penki nuolatinio nerimo požymiai

**Budrumas:** atidus silpniausių rizikos požymių stebėjimas, tokių, kaip žalos nesukėlę incidentai, technologinių parametrų pažeidimai ar lokalizuoti gedimai.

**Polinkis nerimauti:** emocinis polinkis nerimauti dėl rizikos ir saugos.

**Pesimizmas:** asmeninis polinkis vengti nusiramimo ir numatyti problemas.

**Reikiama vaizduotė:** gebėjimas įsivaizduoti ir vizualizuoti blogiausio atvejo scenarijus

**Lankstus mąstymas:** gebėjimas kvestionuoti prielaidas, atsižvelgiant į daugelį problemos aspektų ir nedarant skubotų išvadų

### Naujas pasaulis

Tai kaip gi atrodys pasaulis, kuriame mes sukūrėme nuolatinio nerimo jausmą, pakeisiantį nusiramimą (Nr. 4 literatūros sąrašas)?

Vadovai ims uždavinėti teisingus klausimus. Jie itin sieks nustatyti silpnąsias vietas. Saugos specialistai pateiks aiškius atsakymus, kuriuos visi supras ir priims. Operatoriai supras savo vaidmenį saugos valdymo procese, drąsiau kalbės apie tikrąsias saugos problemas, nebijodami atsakomųjų veiksnių.



Vadovai aktyviai ieškos informacijos, kuri padėtų jiems suprasti, į ką reiktų atkreipti dėmesį, ir kaip pašalinti trūkumus. Jie trokš mokyti iš kitų, keistis žiniomis ir patirtimi, taip, kad įvairiose organizacijose nereiktų vėl ir vėl mokytis tų pačių pamokų. Bendradarbiavimas ir keitimasis informacija pakeis nieko nepadedantį paviršinį požiūrį į saugos klausimus.

Įmonių teisininkų taip pat laukia naujas iššūkis – padėti vadovams bendrauti ir keistis informacija, o ne jiems trukdyti dalytis žiniomis ir mokytis. Didelę žinių apie sistemų saugą ir kompetencijos svarbą pripažins visų pagrindinių su dideliu pavojumi susijusių sektorių įmonių vadovai.

### Kokia yra neigiama pusė?

Jau žinant padėtį ir informaciją nuolatinis nerimas gali sukelti nereikalingą nuogastavimą ir sulėtinti sprendimų priėmimo procesą. Tačiau tai turėtų būti vertinama lyginant su pasekmėmis, kurios laukia nesiėmus jokių veiksnių arba priėmus netinkamus sprendimus – didelio masto nelaimingais atsitikimais.

### Išvada

Tyrimai rodo, kad rizikos kontrolės atžvilgiu nuolatinis nerimas yra pageidaujama visų lygių vadovų savybė. Jaučiantys nerimą vadovai sukuria kultūrą, kuriose jie jautriai reaguoja net į mažiausiai pastebimus galimas problemas požymius, ir veiksmingai bei laiku imasi priemonių.

### Literatūros sąrašas

1. Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity, Weick and Sutcliffe, 2001.
2. Managing the risks of organisational accidents, Reason, 1997.
3. Chronic unease for safety in managers: a conceptualisation, Fruhen, Flin and McLeod, 2013.
4. Process safety, focusing on what really matters – leadership, Hackitt, 2013.

Susisiekite: Steve Lewis (Warrington)  
steve.lewis@risktec.co.uk