

2023 gada 22. februāris

## Semināru cikls “Neredzamiem nelaimes gadījumu cēloņi”

### 3. tēma – Savstarpējās attiecības uzņēmumā



RĪGAS STRADIŅA  
UNIVERSITĀTE

VITA BREVIS ARS LONGA

Ivars Vanadziņš  
Darba drošības un vides veselības institūts,  
Rīgas Stradiņa universitāte  
Kontakti: [ivars.vanadzins@rsu.lv](mailto:ivars.vanadzins@rsu.lv)

# Saturs

- Kā radās semināru cikls “Neredzami nelaiemes gadījumu cēloņi”:
  - 3 semināru cikls!
  - Šogad – 2 cikli: 25.01. / 27.01. / 31.01. un 16.02. / 20.02. / **22.02.**
- Šajā seminārā:
  - Kurš būs vainīgs, ja ... jeb vainošanas kultūra;
  - Kļūdas darba vidē;
  - Reakcija uz tām, un kas tās ietekmē – personību, grupu un līderu ietekme;
  - Iespējamie pasākumi.



# Kā radās semināru cikls?

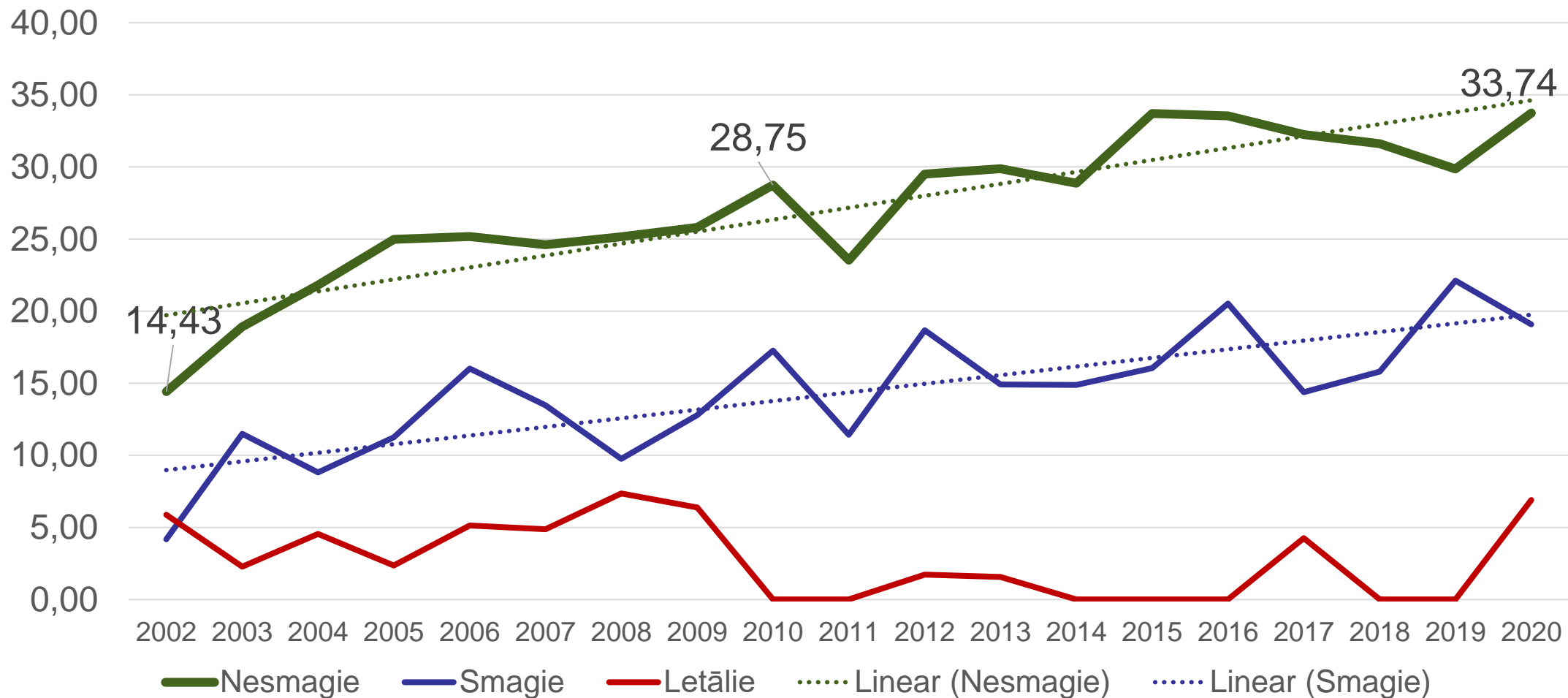
Nelaimes gadījumi darbā Latvijā līdz šim ir analizēti tikai un vienīgi kā fiziskās veselības problēma, un bieži veicamie pasākumi ir bijuši vērsti uz:

- fiziskās darba vides uzlabošanu;
- atkārtotu darbinieku apmācību / instruēšanu;

**Bet ja cēloņi ir citi – neviens no minētajiem pasākumiem nav efektīvs!**




# Neuzmanība kā nelaiemes gadījumu cēlonis (% no kopējiem nelaiemes gadījumu skaita)



**Viens no biežākajiem jautājumiem par darba  
aizsardzību?**

**Kurš būs vainīgs, ja darbā notiks.....?**

# «Vainošanas kultūra» (*blame culture*)?

1. Uzņēmuma kultūra, kurā tiek meklēts vainīgais / vainīgo grupa nevis notikušā cēlonis;
2. Nav cēloņa  nekas nav jādara, lai novērstu cēloni;
3. Pastāv ne tikai vainošana, bet arī kritizēšana un sodīšana;
4. Cilvēki izvairās runāt par riskiem, problēmām, pieļautajām kļūdām;
5. Vainot var ne tikai citu cilvēku, bet arī citas situācijas, piemēram, IT sistēmu, neatkarīgus apstākļus;



# Vainošanas kultūra veido nedrošu un neveselīgu vidi!

- Uzņēmums uzskata, ka jāstrādā bez kļūdām (perfekcionisms);
- Uzņēmuma reputācijas saglabāšana;
- Vainas novelšana uz vienu cilvēku/grupu;
- Draudēšana un sodīšana (atlaišana, algas/bonusu samazināšana, samazināšana amatā utt.);
- Kļūdu slēpšana no pārējiem darbiniekiem (apdraudoši);
- Kļūdu izmantošana pret darbinieku (manipulācija);
- Darbinieka reputācijas bojāšana, kaunināšana citu priekšā.

# Dabiska situācija vs vainošana?

1. Kļūdas ir dabiskas, mēs visi kļūdāmies!
2. Kļūdas ir jebkuras sistēmas un procesa sastāvdaļa nevis indivīda problēma!
3. Vainošana ir dabiska cilvēku reakcija, ja “kaut kas noiet greizi”, un mēs patiesībā neapzināmies, cik bieži vainošana notiek...



# Vainošanas kultūra (*blame culture*) un nelaimes gadījums darbā

1. Nelaimes gadījumi darbā un to (ne)izmeklēšana ir tikai neliela daļa no vainošanas kultūras;
2. Kā izpaužas vainošanas kultūra, izmeklējot nelaimes gadījumus:
  - a. Atrodam darba aizsardzības instrukcijā punktu, kuru darbinieks ir pārkāpis;
  - b. Vainojam darbinieku, kurš “*bijis neuzmanīgs*”;
  - c. Vainojam tiešo vadītāju, kurš “*pietiekami nav uzraudzījis darbiniekus*”

# Nelaiemes gadījumu cēloņi

Pētījums “Darba apstākļi un riski Latvijā” – darba devēju aptaujas dati (%)

	2006	2010	2013	2018	2022*
Nodarbinātie neievēroja darba aizsardzības prasības	65	65	39	65,8	54,8
No darba devēja un nodarbinātajiem neatkarīgi apstākļi	22	26	27	15,8	43,7
Darba aizsardzības prasību neievērošana gan no nodarbināto puses, gan trūkumi darba organizācijā	11	7	4	6,6	13,4
Trūkumi darba organizācijā (paša darba devēja neizdarība)	2	1	1	2,6	3,9
Citas atbildes	-	-	-	21,1	-
Grūti pateikt/nav atbildes	-	-	29	3,9	0,4

# Viens no vairošanas kultūras iemesliem - uzņēmuma reputācijas saglabāšana

- Uzņēmums īstermiņā savu reputāciju izvēlas par prioritāti;
- Ētisks lēmums = vai tiešām tā būs uzņēmuma reputācijas krišanās?
- Kļūdu noklusēšana un vainas novelšana liecina par uzņēmuma dziļākām problēmām ilgtermiņā un reputācijas zaudēšanas.



# Vainošanas kultūras ietekme uz uzņēmumu?

- Samazinās atbildības uzņemšanās;
- Nākamajā reizē darbinieki par kļūdām neziņos...;
- Darbinieks vienmēr vēlēšies, lai vadītājs (vai kāds cits) pieņem lēmumus;
- Zemāks inovācijas un radošuma līmenis;
- Augsti darbinieku mainības līmeņi;
- Samazināta produktivitāte un iesaistīšanās darbā;
- Zemāki uzņēmuma darba rezultāti;
- Samazinās apmierinātība ar darbu;
- Tiek veicināta jebkāda cita neētiska uzvedība – tenkošana, diskriminācija, favorītisms;

# Vainošanas kultūrā biež cieš darbinieka reputācija...

- Uzņēmuma vide, kas to ietekmē:
  - Darbinieka reputācija ir mazāk nozīmīga kā uzņēmuma;
  - Vainas uzvelšana kā tradīcija;
  - Favorītisms (kāda cita darbinieku stādīšana uz pjedestāla, viņa “reputācijas nebojāšana”);

# Vainošanas kultūrā bieži cieš darbinieka reputācija...

- Darbinieka aspekti:
  - Nedrošības sajūta zaudēt darbu;
  - Bailes atzīt kļūdas un perfekcionisms («sejas nezaudēšana»);
  - Cilvēks ārpus darba ≠ cilvēks darbā (noslēgtība, meli, neuzticēšanās);
  - Vēlme būt iekļautam, respektētam.

# Vainošanas kultūra veicina tenkošanu...

- Dažādas rīcības, lai vieglāk būtu vainot kādu citu:
  - Nepatiesas informācijas izplatīšana;
  - Personīgas informācijas izplatīšana (seksualitāte, mentālās veselības stāvoklis utt.);
  - Reputācijas bojāšana;
  - Individīda izolēšana no kolēģu grupām;
- Regulāra gan negatīvas, gan pozitīvas darba kvalitātes neformāla apspriešana:
  - Kļūdu novelšana uz citiem;
  - Panākumu piesavināšanās;

# Vainošanas kultūra veicina tenkošanu

Mēdz rasties no:

- Bailes pašam tikt aprunātam;
- Sekošana kolēģu grupas “līdera” piemēram, lai paliktu grupā;
- Vēlme saglabāt “līdera” statusu grupā;



# Vainošanas kultūra rada nedrošības sajūtu

Savstarpēja veselības un  
drošības ietekme

## Mentālā nedrošība

- Samazinās koncentrēšanās spējas
- Uzmanības trūkums
- Neadekvāta uztraukšanās/vienaldzība par savu drošību
- Noslēgtība (austiņas ausīs - nedzirdu brīdinājumus)
- Neieinteresētība (neklausos semināru par darba drošību)
- Bailes izteikt sūdzības
- Kolēģu negatīvā attieksme

## Fiziskā nedrošība

- Nekārtīga un nedroša darba vieta
- Maz socializēšanās, jo jādomā par savu drošību
- Draudi ar fizisku agresiju
- Maz brīdinājumu un instruktāžu par drošību
- Apkārtējo darba drošības noteikumu neievērošana

# Nelaiemes gadījumu ietekme uz kolektīva attiecībām jeb problēmu padziļināšanās

- Notikušā nelaiemes gadījuma patieso cēloņu nenoskaidrošana padziļina problēmas;
- Kāda darbinieka vainošana:
  - Par stingrāku darba aizsardzības prasību ieviešanu pēc NG;
  - Par kāda cita savainošanu (piemēram, uzbrauca virsū, uzmeta priekšmetu utt.);
- Aprunāšana par neuzmanību, neveiklību u.tml.;
- Vieglāku darba uzdevumu pildīšana (*“Tā trauma tikai kā atruna Tev!”*);
- Bailes no līdzīgiem uzdevumiem darba vietā, jo nav novērsts patiesais cēlonis;
- Kolektīvs mēdz izjust dusmas pret vadītāju par izmaiņu neveikšanu;
- Cietušais var vēlēties gan atbalstu, gan vienkārši turpināt dzīvi, taču ne vienmēr apkārtējo darbības ar to saskan;

# Jautājumi, ko katram uzņēmuma vajdzētu uzdot, lai novērtētu vainošanas kultūru?

1. Kā mēs reaģējam uz sliktām ziņām?
2. Vai mēs kļūdas redzam kā iespējas (vai arī “slikto ziņu nesēju nošaujam”)?
3. Cik mums ir gandrīz notikušie nelaimes gadījumi (ja nav – tad visticamākais, ka darbinieki neziņo)? Kāda ir to struktūra?
4. Vai mēs iekšējos auditos atklājam neatbilstības un novērojumus?

# Jautājumi, ko katram uzņēmuma vajdzētu uzdot, lai novērtētu vairošanas kultūru?

5. Vai mēs izmeklējam šos negadījumus un novēršam to cēloņus?
6. Vai mēs pasakām: “Paldies!” darbiniekiem par ziņošanu?
7. Kā mēs iesaistām darbiniekus (darba vides uzlabošanā)?
8. Vai mums ir daudz neformālā komunikācija (piemēram, “runāšana pa kaktiem”)?

*VDI pārbaužu plānošana...?*

# Kas galvenokārt nosaka darbinieku reakciju kļūdas gadījumā?

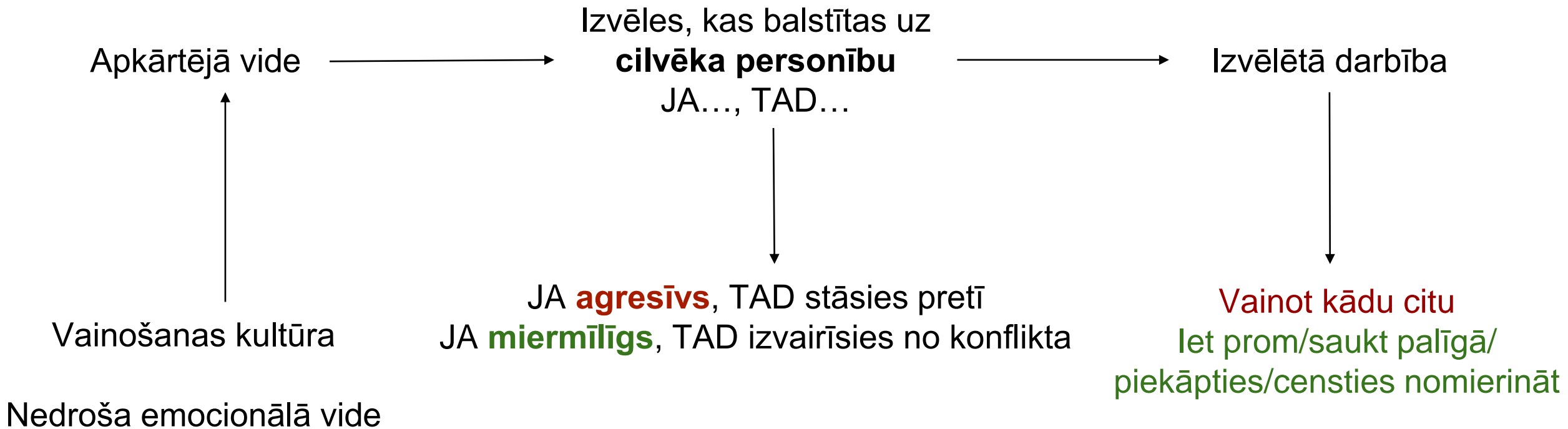
## 1. Darbinieka īpašības:

- a. personība un raksturs,
- b. piederība grupām,
- c. ķermeņa dabiskās vajadzības,
- d. fiziskās un psihiskās veselības problēmas u.c.

# Kas galvenokārt nosaka darbinieku reakciju kļūdas gadījumā?

2. Emocionālā vide uzņēmumā (droša vai nedroša):
  - b. uzņēmuma kultūra;
  - c. dažādu līmeņu vadītāju līderība;
  - d. savstarpējās attiecības indivīdu starpā;
  - e. savstarpējās attiecības darbinieku grupu starpā;
  - f. iespējas gūt atbalstu;
  - g. atgriezeniskās saites kvalitāte u.c.

# Kas nosaka reakciju kļūdas gadījumā?



# Cilvēka personības - rakstura īpašību nozīme NG situācijās?

- Raksturo un palīdz izprast atšķirības starp cilvēkiem;
- Paskaidro uzvedību;
- Palīdz paredzēt nākotnes uzvedību, reakciju, izvēles u.tml.





# Personības ietekme – daži piemēri

Rīcība, ja tiek saņemts/nesaņemts atbalsts

- Cilvēka personība ietekmē, kā tiek uztverts atbalsts no pārējiem - viens to novērtēs, citu tas kaitinās (rodas diskomforts);
- Cilvēku iespējamās rīcības varianti ietekmē gan darbinieku pašu, gan vidi uzņēmumā:
  - slēpt savu diskomfortu;
  - Sūdzēties;
  - izlikt frustrāciju uz apkārtējiem;

# Personības ietekme – daži piemēri

Rīcība, ja tiek saņemts/nesaņemts atbalsts

- Cilvēks ar diskomfortu:
  - daudz vieglāk var kļūt aizkaitināts, var sākties garastāvokļa svārstības, kas var novest pie liekiem strīdiem un domstarpībām, koncentrēšanās grūtības, neieinteresētība, neuzmanība;
  - drošības ziņā var neieklausīties vai nelasīt uzmanīgi instrukcijas, nepamanīt brīdinājumus no apkārtējiem, var pat ielikt ausiņas ausīs, lai izvairītos no socializēšanās, kas var novest pie brīdinājumu nedzirdēšanas;

# Personības ietekme – daži piemēri

Iekļaušanās grupās

**Analizēšanas līmenis**

**Piemēri**

<b>Cilvēka daba</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Nepieciešamība piederēt</li><li>→ Spēja būt agresīvam</li></ul>
<b>Individuālās un grupu atšķirības</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Veids, ko izmanto, lai apmierinātu nepieciešamību piederēt (individuāla atšķirība)</li><li>→ Vīrieši ir fiziski agresīvāki kā sievietes (grupas atšķirība)</li></ul>
<b>Individuālā unikalitāte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Cilvēka A unikālais veids, kā iegūt kolēģa uzticību</li><li>→ Cilvēka B unikālais veids, kā izrādīt agresiju</li></ul>

# Personības ietekme – daži piemēri

Augsts sociālās trauksmes līmenis

- Izvairīšanās no jebkāda veida komunikācijas;
- Bailes no atteikuma (piemēram, jaunu ideju prezentēšana, kļūdu pamanīšana cita darbā);
- Bailes no nosodījuma (piemēram, kļūdu atzīšana, savu izvēļu neatbalstīšana);
- Vēlme komunicēt, taču apgrūtināta trauksmes dēļ;
- Novēd pie grūtībām iekļauties kolektīvā;



# Ķermeņa vajadzības un citi faktori, kas veicina diskomfortu / sliktu pašsajūtu = ietekmē rīcību!

- Miega trūkums;
- Nepietiekama ēšana un ūdens dzeršana;
- Paužu neņemšana - nevingro un neizkustās, neēd pusdienas/ēd neveselīgi, neiziet uzsmēķēt, neatpūtina acis utt.;
- Vajadzība pēc patīkamas apkārtējā vides, bet tādas nav (nekārtība, nepiemērota temperatūra, nepatīkams aromāts);
- Fizisks diskomforts un sāpes (saslimšana, traumas utt.);
- Stress;
- Atkarības (kofeīns, nikotīns, narkotiskās vielas u.c.);
- Nedrošības sajūta (darba saglabāšana, nedroša darba vide utt.)

# Kolektīvā esošās grupas

- Grupas/u vieno personības iezīmes;
- Unikālas iezīmes mēdz tikt atstumtas vai ļoti izceltas;
- Starp divām grupām biežāk būs konfliktsituācijas kā vienā grupā;
- Vienas profesijas pārstāvji var būt vienas grupas pārstāvji ar līdzīgām personības iezīmēm;



Ja kādam tās trūkst, viņa unikalitāte var netikt pozitīvi novērtēta!

# Nereti sastopamās grupas ar potenciāliem savstarpējiem konfliktu riskiem

- Sievietes vs vīrieši;
- Vecumā jaunākie vs vecākie;
- Ilgstoši strādājošie vs jaunie darbinieki;
- Uzņēmuma hierarhijā dažādos pakāpienos esošie;
- Maiņu vs pilna laika un pusslodzes darbinieki
- Darbinieki ar pieredzi un ar izglītību vs zemāk izglītotie;
- Darbinieki vs pašnodarbinātie;



# Paudžu atšķirības un to ietekme uz «vairošanas kultūru»

- Domstarpības atšķirīgo darba stilu dēļ;
- Neuzticība jaunajiem pieredzes trūkuma dēļ;
- Viens novērtēs pieredzi, cits izglītību;
- Nereti trūkst kopīgas intereses;
- Sadalīšanās grupās (vieni pret otriem);
- Pilnīgi atšķirīgas prasmes/pieredze;



# Jaunais darbinieks uzņēmumā un «vainošanas kultūra»

- Mērķis ienākot kolektīvā - tikšana pieņemtam grupā;
- Kolektīvu kā grupu vieno kopīga pieredze un atmiņas;
- Cenšanās pielāgoties apkārtējai videi (piemēram, lietot/nelietot IAL);
- Cilvēkiem ir bail no nezināmā (abpusēji);
- Iespējams prasmju, zināšanu vai pieredzes trūkums;
- Bailes “izmantot savu balsi” (jo to neņems vērā);
- Nereti nepietiekams atbalsts (piemēram, no vadītāja, kolēģiem);

# Jaunais darba vadītājs uzņēmumā un ietekme uz «vairošanas kultūru»

- Respekts, atbalsts un uzticība neveidojas automātiski;
- Riski, ja netiek uzticēta/nodota visa informācija;
- Iepriekšējā vadītāja vadības stils bijis atšķirīgs;
- Darbinieku (grupas) dinamikas nezināšana;
- Pielāgošanās straujām pārmaiņām;
- Liela atbildība, jauna pieredze;
- Katra pieļautā kļūda sākumā grūtāk piedodama;

# «Vainošanas kultūras» risks - pārmērīga iespēja ietekmēt darbiniekus

- Bailes no augstākās vadības;
- Nav stabilitātes (draudi par atlaišanu, netiek turēti solījumi, piemēram, par paaugstinājumiem vai algām, manipulācija utt.);
- Tiek vairāk tolerēts disbalanss respektā darbinieku starpā;
- Nav savstarpējas uzticības;
- Negatīva ietekme uz darbinieku mentālo veselību;

# Favorītisms un tā ietekme uz «vainošanas kultūru»

- Viena cilvēka kļūda tiks uzverta nopietnāk kā cita;
- Vienāds darba apjoms, vienāda kvalitāte, **bet**:
  - Pirmais saņem uzslavas, dabū bonusu vai tiek paaugstināts;
  - Otrais tiek kritizēts, ka tiek izdarīts par maz;
- Darbinieku pašvērtējuma krišanās;
- Pārstrādāšanās, lai kļūtu par “favorītu”;
- Greizsirdība, atriebība, cilvēku atstumšana;
- Savstarpējās uzticības, motivācijas samazināšanās;



# Neatrisinātas konfliktsituācijas

- Neuzticēšanās:
  - Ar darba pienākumiem;
  - Emocionāla (personīgu problēmu apslēpšana);
- Trauksme darba vietā;
- Bailes, ka kāds “iegāzīs” vai apmelos;
- Traucēta sadarbība;
- Savstarpēja agresija;
- Citu kolēģu iesaistīšana (aprunāšana, meli, reputācijas pasliktināšana);
- Cenšanās sadalīt kolektīvu divās pusēs.



# Neatrisinātu konfliktsituāciju ietekme uz komandas darbu

- Nepieciešama veiksmīga komunikācija;
- Fizisks darbs (piemēram, kopīga objektu celšana):
  - Grūtības uzticēt savu drošību otram (“Pabrīdini, ja tur kas aiz muguras!”);
  - Konflikta laikā zūd koncentrēšanās uz uzdevumu;
  - Samazinās drošības prasību ievērošana;
  - Mazāks fokuss uz ergonomisku darbu;
  - Speciāla sabotāža;

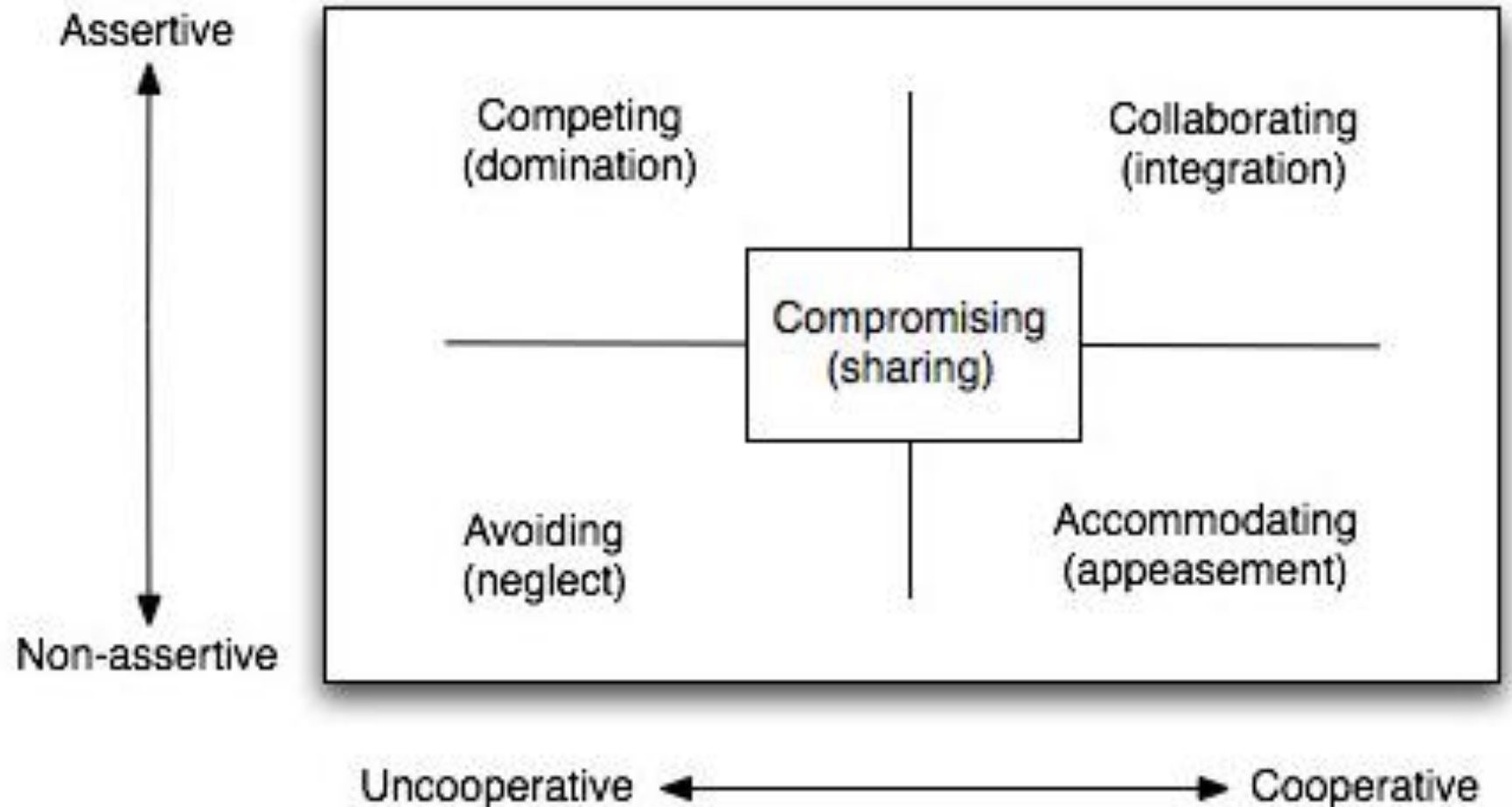


# Ieteikumi

- Emocionāli atbalstošas darba vides veidošana:
  - Kvalitatīva konfliktu risināšana;
  - Atbalsta mehānismu ieviešana;
- Līderības veidošana DA;
- Bīstamo situāciju / kļūdu reģistrēšana, CĒLOŅU NOSKAIDROŠANA, to novēršana (*apmeklējiet seminārus par GNNG*);
- Izmeklējot katru darbā notikušo nelaimes gadījumu, pievērst uzmanību arī attiecībām kolektīvā;

# Konfliktsituāciju risināšanas metodes?

- Piekāpšanās;
- Izvairīšanās;
- Sadarbība;
- Sacensība;
- Kompromiss;





## Dzimumu atšķirības atbalsta meklēšanā

- Atbalstu var saņemt tikai, ja kāds zina, ka tas ir nepieciešams;
- Vīrieši retāk lūdz atbalstu;
- Vienmēr atvērts par savām sajūtām ≠ gan jau tikai pārspilē;

Dzimumiem specifiskās atbildes reakcijas uz atbalsta meklēšanu:

- ◆ *“Tev hormoni atkal trako...”*; *“Tev tās dienas gadījumā nav?”*;
- ◆ *“Saņemies, esi vecis/neesi mīkstais.”*; *“Jāaiziet iedzert/izkauties.”*;

# Uzņēmuma iekšienes savstarpējais atbalsts

Kolēģi vairāk atbalsta:

- Vīriešus (lūdz retāk = uztver nopietnāk);
- Darbiniekus ar augstāku atalgojumu un izglītību;
- Pilna laika darbiniekus;
- Darbiniekus ar augstāku stāžu uzņēmumā;

Tiešo vadītāju atšķirības:

- vēl joprojām daļai vadītāju stress nav darba vides riska faktors;
- neprasme runāt par šādām tēmām;

# Kāpēc būtiska līderība darba aizsardzībā?

- Būtiska ietekme uz virkni aspektu, tai skaitā uz vairošanās kultūras mazināšanu:
  - Augstākā vadība nopietni izturas pret darba aizsardzību
  - Darbinieku drošība un veselība ir pārāka par korporatīvajām vērtībām (ja pastāv konflikts)
  - Visu līmeņu vadītāji PAŠI iesaistās darba aizsardzības jautājumu risināšanā nevis tikai deleģē funkcijas
  - Atvērta komunikācija gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpusē
  - Aktīva un patiesa darbinieku iesaiste

# Kādas ir darba aizsardzības līdera īpašības?

- Aizrautība (darba aizsardzība ir “*kaislība, mīlestība, dzīves jēga utt.*”);
- Izcilas komunikācijas prasmes;
- Spējas iedvesmot;
- Pašapziņa (apzinās savu lomu);
- Spēja būt klāt (nevis fiziski, bet spēt pamanīt problēmas / kļūdas pirms vēl kaut kas ir noticis);
- Nepārtraukta mācīšanās;
- Izcilas klausīšanās spējas (un spējas “*viegli un ātri atšķirot pelavas no graudiem*”);

**Ilgs laiks bez gandrīz notikušajiem nelaimes  
gadījumiem un bīstamām situācijām ir klusums  
pirms vētras!**

**Ir radusies viltus drošības sajūta!**

**Jo emocionāli labāk jutīsies darba vietā, jo mazāka  
iespēja, ka cietīsi nelaimes gadījumā!**

# Papildus literatūra

1. Blame Culture: Definition and Explanation: <https://oxford-review.com/oxford-review-encyclopaedia-terms/blame-culture-definition-and-explanation/>
2. Avoid the 'blame game' with safety issues: <https://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/19748-avoid-the-blame-game-with-safety-issues>
3. Leadership and Occupational Safety and Health (OSH): An Expert Analysis: <https://www.elcosh.org/document/3612/d001177/Leadership+and+Occupational+Safety+and+Health+%2528OSH%2529%253A+An+Expert+Analysis.html>
4. Characteristics of Great Safety Leaders: <https://www.urbint.com/blog/great-safety-leader-characteristics>

Paldies par uzmanību!