

uzvediba.lv

KĀ NERAKSTĪTIE NOTEIKUMI IETEKMĒ UZVEDĪBU DARBA VIDĒ?

8:30-11:30

Līga Bērziņa

Mēs sazināmies arī neverbāli

- Mēs, nonākot jebkurā vidē, kur ir vismaz viens cilvēks un pat bez cilvēku klātbūtnes, uztveram sociālos signālus un noraidām tos. Šie signāli veido sociālo spiedienu un grupas noteikumus, sapratni par tiem un formē uzvedību, vienlaikus veidojot indivīdu izpratni par organizācijas virzību
- Tas ir tas, kas veido izpratni par to, kas notiek uzņēmumā un kas nenotiek.

uzvediba.lv

Nereti mūsu pieņēmumi sāk veidot
mūsu uzskatus, kā strādā pasaule

Komunikācijas piramīda



<https://ttunonverbalcoms.wordpress.com/communication-pyramid/>

Jebkurš vadītājs rēķinās, ka mikrogrupas būs,
jautājums ir par to, kas vieno šīs grupas un
satur kopā

Uzvedības īpatnības neveselīgā kolektīvā

- Acu skatiens nosaka sociālo status
- Citu pārtraukšana sapulcē, neļaušana izteikties
- “Kapeņu” stāsti
- Stipras iekšējās mikrogrupas
- Ja kāds ir pārkāpis robežas pagātnē, visticamāk, viņš to izdarīs vēl
- Darba intervijas kā “lahmusa papīrs”
- Naidīga jaunā darbinieka sagaidīšana
- Augsts darbinieku maiņas procents
- Vardarbības atbalstīšana
- Vardarbīgi joki un dīvaina savstarpējā komunikācija

uzvediba.lv

Nevienā kolektīvā nav iespējams pārkāpt robežas, ja organizācijas klimats nav identificēts kā labvēlīgs vardarbībai

Vardarbība nav tikai personību
konflikts – tā ir organizācijas
dinamika, kas ietekmē visus

EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

Netiek saņemta pilnīga informācija par veicamo darbu,
kas tieši ietekmē darba kvalitāti

Tiek deleģēts neizpildāms darbu apjoms

Tiek uzticēti darba pienākumi, kas ir zemāki par
kvalifikāciju

Tiek deleģēti uzdevumi ar neiespējamiem termiņiem
vai neizpildāmiem mērķiem

Viedoklis tiek ignorēts

Tiek īstenota pārspīlēta kontrole par darbu

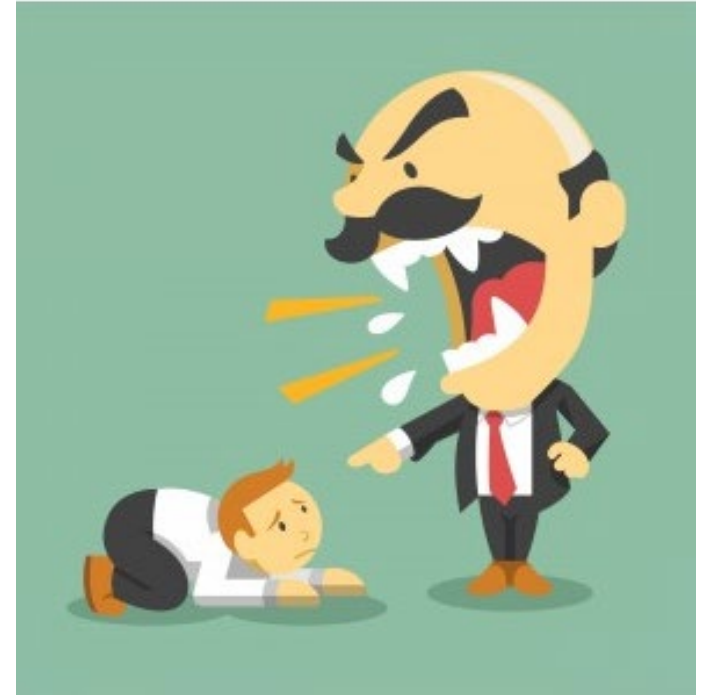
Par kļūdām nepārtraukti tiek atgādināts

Notiek izsmiešana vai pazemošana

Tiek izplatītas baumas vai tenkas par jums

Notiek izslēgšana vai ignorance

Tiek doti mājieni vai signāli, ka vajadzētu pamest darbu



Attēls no 123RF.com

EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

Darbs un iniciatīva tiek nepārtraukti kritizēta
Komunikācijā ar citiem tiek saņemta naidīga reakcija vai
ignorance
Pamata darba pienākumu apjoms ir ticis samazināts vai
aizvietots ar daudz nepatīkamākiem pienākumiem
Tiek izteikti nepatiesi apgalvojumi par jums
Komunikācijā vērojams pārspīlēts sarkasms vai izsmiešana
Kliegšana vai spontāna dusmu izlāde uz jums
Ir veikts spiediens atteikties no tā, kas tev pienākas pēc
likuma (izmantojot atvaļinājumu, slimības lapu utt.)
Par jums tiek izteikti jokī, zinot, ka tie jums nepatīk
Fiziskas vardarbības draudi darba vietā
Īstenota fiziska vardarbība



VARDARBĪBAS CIKLS ORGANIZĀCIJĀ

A blue-toned background featuring a central water droplet falling into a pool of water, creating concentric ripples that spread outwards. The image is split horizontally, with the top and bottom portions showing the water ripples and the middle portion being white with text.

**Vardarbība kolektīvā neskar
tikai divus cilvēkus – tā
ietekmē ikvienu**

Pazīme Nr. 1

Biežums un atkārtošanās

- Vardarbība ir bieža un tā atkārtojas. Pat ikdienā, un tas to atšķir no atsevišķiem vardarbības gadījumiem

Pazīme Nr. 2

Ilgums

- Pētījumi saka, ka vardarbība darba vidē ilgst kā minimums pus gadu, kaut paši strādājošie min pat vairākus gadus.
- Bet arī dažas dienas ir daudz

Pazīme Nr. 3

Eskalācija

- Vardarbība paliek aizvien intensīvāka, ja netiek veikti nekādi pasākumi tā apturēšanai vai mazināšanai
- Sākuma posmā cilvēkiem ir grūti aprakstīt savas sajūtas, jo tās saistītas ar paaugstinātu diskomfortu. Arī vēlākajos posmos upuri bieži šo sajūtu neidentificē kā vardarbību, bet gan kā uzbrūkošu komunikāciju

Pētījumi rāda, ka līdz pat 40%
gadījumu cilvēki nepamana vai neatzīst
pret viņiem īstenoto vardarbību

Nereti tas saistīts ar to, ka cilvēkiem nepatīk
identificēt sevi kā vardarbības upuri

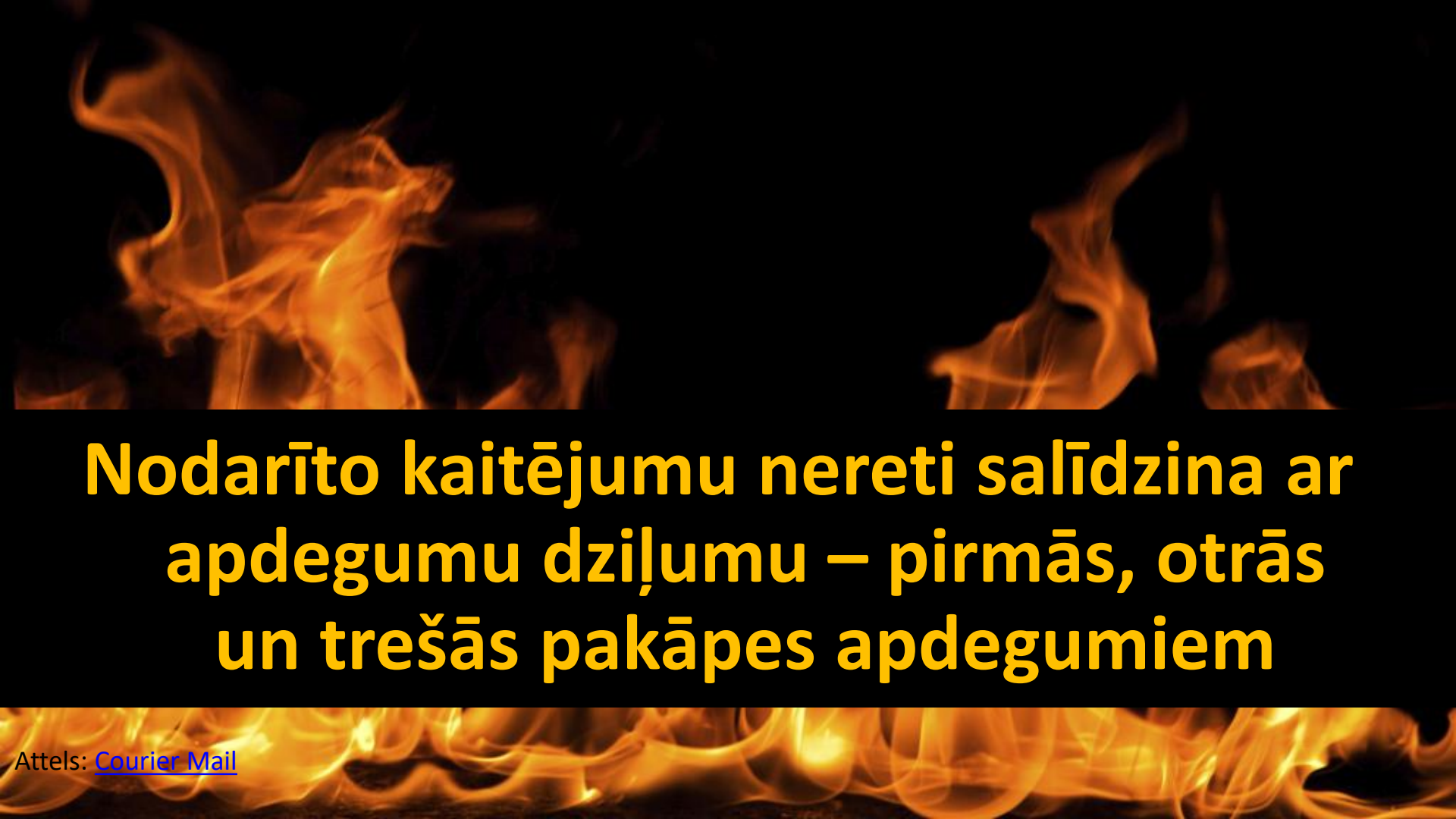
Otrā hipotēze – darbinieki ir pieņēmuši
vardarbību kā neatņemamu darba sastāvdaļu

Pētnieku pamanīto vardarbības
gadījumu skaits vienmēr ir augstāks
nekā pašvērtējumu ziņojumos!

Pazīme Nr. 4

Kaitējums

- Vardarbība ir ārkārtīgi destruktīva un kaitīga un tā var novest pie fiziskās, garīgās un arodveselības traucējumiem, personisko attiecību pasliktināšanās ārpus darba, pasliktinās ekonomiskā situācija



**Nodarīto kaitējumu nereti salīdzina ar
apdegumu dziļumu – pirmās, otrās
un trešās pakāpes apdegumiem**

Pazīme Nr. 5

Nolūks

- Gan upuri, gan arī aculiecinieki saka, ka varmākas precīzi zina, ko dara un visas aktivitātes tiek veiktas mērķtiecīgi.
- Bieži cilvēki vienkārši nespēj noticēt, ka šādi soļi varētu būt netīši

Pazīme Nr. 6

Mainīta komunikācijas plūsma

- Parasti šādā vidē komunikācija ir bloķēta, mainīta vai tiek slēpta.
- Atklāta ikdienas komunikācija ir riskanta un bieži vien aizliegta un pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.

Favorītisms

jēdziens raksturo valdnieku vai valstsvīru tieksmi izvirzīt vadošajos amatos un visādi apdāvināt savus mīluļus, kuri parasti tiek pacelti pāri savai kārtai un spējām, izraisot pārējos skaudību un naidu.

www.artermini.lv

- Vardarbība ir kas vairāk nekā vienkārši saraksts ar nepatīkamām darbībām.
- Tas ir sarežģīts komunikācijas un uzvedības modelis, kas ir biežs, kas atkārtojas un kas ir nepārtraukts, kam ir grūti pretoties un pret ko grūti ir sevi aizsargāt.

uzvediba.lv

VARDARBĪBĀ IESAISTĪTO DARBINIEKU PROFILI

Upura profili

- Pakļāvīgais
- Neelastīgais
- Provokatīvais:
 - Naidīgi agresīvais
 - Precīzais

Aquino, K, Lamertz, K. A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. Journal of Applied Psychology.

Līdzzinātāju profili

- Varmākas atbalstītājs
 - pasīvie varmākas,
 - rokaspuiši,
 - sekotāji
 - Bandinieki (kuri vēlāk saprot, ka ar viņiem tomēr manipulēja)
- Upura atbalstītājs
- Klusais līdzāspastāvētājs

Varmākas profili

- Nejaušie varmākas, piemēram,
 - cilvēki, kuri atrodas zem spiediena
 - Personiskās pataloģijas – nedrošība, bailes, ekstrēmas ambīcijas utt.
 - Zemas sociālās, problēmu risināšanas prasmes utt.
 - Vājas komunikācijas prasmes (agresīvs, neelastīgs, neiejūtīgs utt)
- Narcisistiskie varmākas (ievainojami, nedroši utt.)
- Psihopātiskie varmākas (lieluma mānija, varaskāre utt.)

Kelly, DJ. Workplace bullying -- a complex issue needing IR/ HRM research? In: B Pocock, C Provis, E Willis,

Verbāli agresīviem cilvēkiem parasti ir grūtības ar empātiju, kā arī viņi ir orientēti uz sociālu dominanci

Tāpēc viņi var neuztvert savu teikto kā aizskārumu

uzvediba.lv

Nevienā kolektīvā nav iespējams pārkāpt robežas, ja organizācijas klimats nav identificēts kā labvēlīgs vardarbībai

Kā komanda tieši vai netieši atbalsta vardarbību?

- Ja kādam dara pāri, mums jāvēro, kuri tieši vai netieši šo rīcību atbalsta. Kam tas ir izdevīgi un kāpēc?
- Individuālās sarunās upuri atbalstot, bet publiski neaizstāvēt
- Atpazīstot vardarbību, kas īstenota pret citiem, bet neko nedarot
- Klusējot vai atklāti nostājoties vardarbīgas personas pusē

Šāda veida rīcība notiek, ja vardarbības īstenotājs tic, ka viņam ir īpašas privilēģijas un/vai atbalsts no augstākstāvošiem

Tāpēc šādas rīcības toleranci kolektīvā viņi uztver kā akceptu

Pētījumi rāda, ka izvairīšanās no konfrontācijas un nekā nedarīšana palielinās vardarbību darba vidē

Ólafsson, RF, Jóhannsdóttir, HL. Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. British Journal of Guidance and Counselling. 2004

- Bieži vien vadītāji vardarbību redz kā indivīda problēmu un mēģina to atrisināt individuālā līmenī
- Bet vardarbība parasti notiek, vai nu iesaistot daudzus cilvēkus vai arī daudzu cilvēku priekšā

- Individuālā līmenī mainās cilvēki, tomēr grupas uzvedības modeļi paliek identiski, ar laiku mainot organizācijas kultūru
- Sistēmas jautājumu risināšana individuālā līmenī - «viena pagale nedeg» vai «tev jāuzlabo saskarsmes prasmes» var pat eskalēt situāciju

Vadītājs nevar viens īstenot vardarbību

- Vardarbība visbiežāk attīstās vidēs, kur abi līmeņi – gan vadītāji, gan kolēģi īsteno vardarbību.
- Ja varmāka ir tikai vadītājs, tādas stratēģijas kā baumu izplatīšana, ielaušanās privātajā telpā, sociālā izolācija notiek daudz retāk.
- Viens no izskaidrojumiem ir saistīts ar to, ka šīs vardarbības kategorijas strādā tikai tad, ja iesaistās daudzi cilvēki. Viens vadītājs nevar izolēt nevienu

*Zuch 1996

Ietekme uz komandu

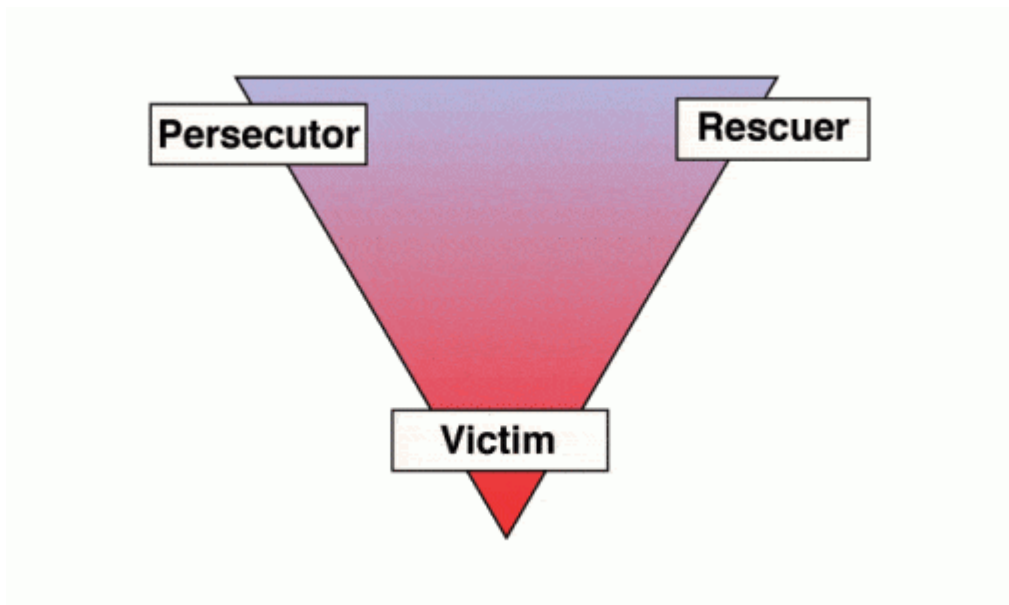
- Veidojas iekšējās intrigas, mikrogrupas, aprunāšana utt
- Pazeminās komandas morāle
- Krītas grupas produktivitāte
- Pazeminās darba kvalitāte
- Kavēti, pārprasti, nenokomunicēti termiņi
- Stresa līmeņa pieaugums
- Samazinās grupas sadarbība iekšienē un uz āru
- Vadības reputācijas mazināšanās
- Klientu apmierinātības līmeņa kritums

Jo labāk komanda zinās
manipulācijas paņēmienus, jo grūtāk
būs tos izmantot

Vadītāja, darbinieku maiņa ir viens no kritiskākajiem punktiem

Grupu dinamika un psiholoģiskie kontrakti

Ja cilvēki nav spējīgi paust savas vajadzības tieši, viņi «iestartē» Karpmana trijstūri



<https://lindagraham-mft.net/triangle-victim-rescuer-persecutor-get/>

Domas, kas var «iestartēt» Karpmana trijstūri

- Ja cilvēki dusmojas uz mani, tā ir mana vaina
- Citu cilvēku domas, vajadzības, vēlmes ir svarīgākas nekā manējās
- Es uztraucos par to, ko citi padomās, ka es atklāti paudīšu savu viedokli
- Man ir rūpīgi jāpārdomā, ko es teikšu, lai cilvēki nesadusmotos uz mani vai neizolētu mani
- Man ir jāpiekāpjas, jāupurē manas vajadzības, lai cilvēki mani neatraidītu
- Man ir jābūt perfektam, lai mani mīlētu un cienītu, savādāk cilvēki mani atraidīs
- Man ir būtisks citu cilvēku viedoklis būtisku dzīves lēmumi pieņemšanā
- Man jāpaklusē, kad citi runā muļķības, nekā jāsaka, ko domāju. Labāk ir pašam rīkoties
- Tas, kā es jūtos, ir tieši atkarīgs no tā, ko cilvēki domā par mani
- Tas ir bīstami – paust tiešā veidā citiem, ko es vēlos no viņiem

Domas, kas var «iestartēt» Karpmana trijstūri

- Vislabākās attiecības ir tās, kur es varu citiem palīdzēt un citus padarīt laimīgus
- Ja man ir citiem jāprasa, ko vēlos, tas nozīmē, ka viņi mani nemīl, neciena pietiekami
- Es nezinu, ko es gribu
- Es nedrīkstu pielaist citus pārāk tuvu, savādāk viņi mani pārņems ar savām vajadzībām
- Man ir grūtības izprast, kā es patiesībā jūtos
- **Es bieži pārspīlēju savus sasniegumus, lai es iepatiktos citiem**
- Ja cilvēki uzzinātu, kāds es esmu patiesībā, viņi mani atraidītu
- Man ir bailes, ka cilvēki kādā reizē uzzinās, ka es neesmu tāds, kādu viņi ir mani iedomājušies
- Man ir sajūta, ka citu cilvēku ekspektācijas mani kontrolē un vada

Domas, kas var «iestartēt» Karpmana trijstūri*

- Es lielākoties domāju «visu vai neko» kategorijās
- Tas ir bīstami – paust savu viedokli tieši
- Atbildība – tas ir grūti, man no tās jāizvairās
- Tas ir ļoti svarīgi – sniegt pareizās atbildes uzreiz
- Es nedrīkstu atzīt, ka esmu kļūdījies, savādāk cilvēki mani atraidīs
- Es noraidu citu cilvēku palīdzību, neskatoties uz to, ka tieši viņi to piedāvā
- Es salīdzinu sevi ar citiem, lai saprastu, vai es esmu virs viņiem vai zem viņiem
- Mani sāpina tas, ka kādi neatzīst manus sasniegumus
- Es neesmu pelnījis citu cilvēku mīlestību
- Palīdzības lūgšana ir vājuma pazīme

*Weinhold PhD, Janae B; Weinhold PhD, Janae B.. How to Break Free of the Drama Triangle & Victim Consciousness . CICRCL Press.

Tomēr Karpmana drāmas trijstūris neapskata vēl vienu lomu - ATRIEBĒJS

Atriebējs ir cilvēks, kurš ir cietis no vardarbības pagātnē un vēlas, lai citi justos tieši tāpat kā viņš

- Kāpēc mēs ejam pie viena un tā paša trenera gadu no gada un mums vieglāk ir nomainīt sporta centru, nevis specialistu?
- Kāpēc mēs nemainām darbu vai mainām tad, kad notikumu gravitācija darba apstākļus ir padarījusi pilnīgi neciešamus
- Kāpēc mēs turpinām pirkt to pašu zīmolu, kaut produkti sāk izskatīties viduvēji – zīmola lojalitāte?
- Kāpēc projekta vadītājiem aizejot, viņi «paņem līdzī» klientus un kāpēc darbinieki maina piegādātāju, kad piegādātāja pārstāvis pamet darbu?
- Kāpēc līgumi netiek pārlasīti un rūpīgi izlasīti?
- Kāpēc darbinieki ir gatavi palīdzēt citiem, bet ignorē savus tiešos darba pienākumus

- Modernajā sabiedrībā cilvēkiem nepatīk uzņemties saistības, bet viņi tomēr to dara.
- Psiholoģiskie kontrakti ir brīvas sabiedrības pazīme, ko tieši izvēles brīvība nosaka psiholoģiskā kontrakta dziļumu un nozīmi.
- Tieši brīvība un izvēle ir tā, kas rada mūsos vēlmi turēt solījumus.

Mēs slēdzam arī psiholoģiskos
kontraktus ar sevi.

Līgumu veidi

- Rakstīti (darba piedāvājuma izklāsts, koplīgumi utt.)
- Mutiski (apsolījumi paaugstināšanai, atbalsta apsolījums utt.)
- Citi veidi (organizācijas kultūra, tradīcijas)

- Koncentrēšanās: ko katra puse (darba ņēmējs un darba devējs) sagaida iegūt no sava ieguldītā darba (tas iekļauj gan ekonomiskus panākumus, gan sociālus ieguvumus, piemēram, karjeras iespējas, pastāvīgu klientu loku utt.).
- Laika rāmis: vispārīga perspektīva par darbu, piemēram, vai darba ņēmējs šo aplūko kā gadījuma darbu pa ceļam uz kaut ko citu, vai arī ilga laika posma ieguldījumu un stabilas saistības?
- Fleksibilitāte jeb elastīgums vai formāla atmosfēra: cik detalizēti ir darba kontrakta noteikumi, tajā skaitā samaksa par virsstundām, kā arī atalgojums – vai tas ir atkarīgs tikai no darba izpildījuma vai no kā cita?
- Skaidrība: vai kontrakts ir precīzi formulēts vai arī vārdos neizteikts.

Kā palīdzēt sev un citiem?

Adekvāta pārmaiņu vadība

- Skaidrojiet pārmaiņas!
- Briefing un debriefing
- Kā tu saprati, ko tu saprati, kas būs tavi nākamie soļi?
- Kur tu redzi lielākos izaicinājumus?

Sarežģīti jautājumi!

Izrunājiet neskaidrības

- Noskaidro, kur un kāpēc pazūd informācija
- Nebaidies uzdot jautājumus par pārpratumiem
- Nebaidies uzdot sarežģītus jautājumus
- Nebaidies izrunāt projekcijas – kā tu uztver lietas un procesus un kā otrs cilvēks uztver lietas

Šķīdiniet mikrogrupas

Mūsu sistēma ir iekārtota tā, ka mēs visu laiku skatāmies, kuri ir mūsu sabiedrotie un kuri – ienaidnieki

- Rēķināties, ka kolēģi var mēģināt izolēties arī no tiem, kuri ceļ trauksmi (atceraties Karpmana trijstūri?)
- Tāpat nereti sūdzēšanās noved pie vēl liekākas vardarbības, tostarp arī draudiem un fiziskas agresijas darba vietā (avots jāatrod)

Reakcija verbālās agresijas gadījumā

- Kontrastu veidošana – varonis pret upuriem un varmāku
- Ietekmīgu sabiedroto iesaistīšana
- Ziņošana – anonīma un publiska
- Dokumentēšana
- Uzvedības modeļu sabotāža,
- pretošanās ar distances palīdzību
- Strādāšana pie noteikumiem
- Atriebšanās
- Konfrontācija

Kā mainīt sarunas dinamiku?

Piedāvā pārstrukturēt sarunu!

Maini mijiedarbības nozīmi

Nepiedāvā padomus. Nenoraidi padomus (arī bezjēdzīgus).

Paliec kontaktā

Maini teiktā interpretācijas

Pasaki - paldies par rūpēm, nevis - Necenties mani kontrolēt

Pieņem to kā eksperimentu

Saglabā spontanitāti

Sāc katru komunikāciju no «jaunas lapas»

Ja ir plānota saruna

- Līdzīgi kā politikā – nospraud sarunas punktus un turies pie tiem
- Vienkārši dari savu darbu. Dari savu darbu un viss, izslēdz punktus, kuri neattiecas uz darbu
- Ja tev lūdz īpašu palīdzību, atsaki, cik vien iespējams.
- Ja zini, ka grūti atteikt, nospraud fiziskas robežas (skatīt punktu Nr1)
- Ja tomēr jātiekas, pievieno sarunai vēl kādu aculiecinieku

Izvairies no glaimiem, it īpaši publiskiem glaimiem

- Glaimi ir domāti sociālajai izolācijai
- Jo vairāk pieņemsi glaimus, jo sāpīgāk tas atspēlēsies, tajā mirklī, kad tava uzvedība vairs neatbildīs iedomātajai

Veido stipras attiecības visā kolektīvā

- Balsti šīs attiecības uz sadarbību, atbalstu, atklātu komunikāciju
- Nebaidies pārkāpt subordināciju un palīdzēt citās jomās – tas palīdzēs kritiskos brīžos
- Jo vairāk cilvēkiem būs ieskatījies acīs, jo vairāk cilvēki par tevi izveidos viedokli par tevi nepastarpināti, jo grūtāk baumotājiem būs tevi ietekmēt

Atbalsti cilvēkus, kuri veido atklātas, veselīgas attiecības

- Nevilcinies viņus rekomendēt, uzslavēt publiski cilvēkus, kuri veido tiesas un atklātas attiecības
- Palīdzi labām idejām attīstīties, atbalsti tās publiski'. Arī tad, ja tās saņem publisku kritiku
- Atbalsti jaunienācējus – ne tikai tāpēc, ka viņi pēc kāda laika var kļūt par taviem priekšniekiem, bet viņu labsajūta ir klimata indikators
- Nenovērtē par zemu arodbiedrības, asociācijas un citas profesionāļu organizācijas

uzvediba.lv

PALDIES!

Līga Bērziņa
liga@uzvediba.lv, 29716155

www.uzvediba.lv

Avoti

- Branch S., Jane Murray. Workplace bullying: Is lack of understanding the reason for inaction?. Organizational Dynamics; 2015
- Einarsen S., H Hoel, D Zapf, CL Cooper, eds. Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice. London: Taylor Francis; 2011
- Keashly, L, Nowell, BL. Conflict, conflict resolution, and bullying. In: S Einarsen, H Hoel, D Zapf, C Cooper, eds. Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice. 2nd edition. Boca Rotan, FL: CRC Press/ Taylor & Francis Group; 2011
- Lutgen-Sandvik, Pamela. Adult Bullying—A Nasty Piece of Work: Translating a Decade of Research on Non-Sexual Harassment, Psychological Terror, Mobbing, and Emotional Abuse on the Job; 2013
- Ólafsson, RF, Jóhannsdóttir, HL. Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. British Journal of Guidance and Counselling. 2004
- Rousseau, Denise M.. Psychological Contracts in Organizations . SAGE Publications.
- Withfield, J., People Will Talk: The Surprising Science of Reputation, Willey (2011)