

uzvediba.lv

PASĪVĀ AGRESIJA DARBA VIDĒ

Līga Bērziņa

8:30-11:30



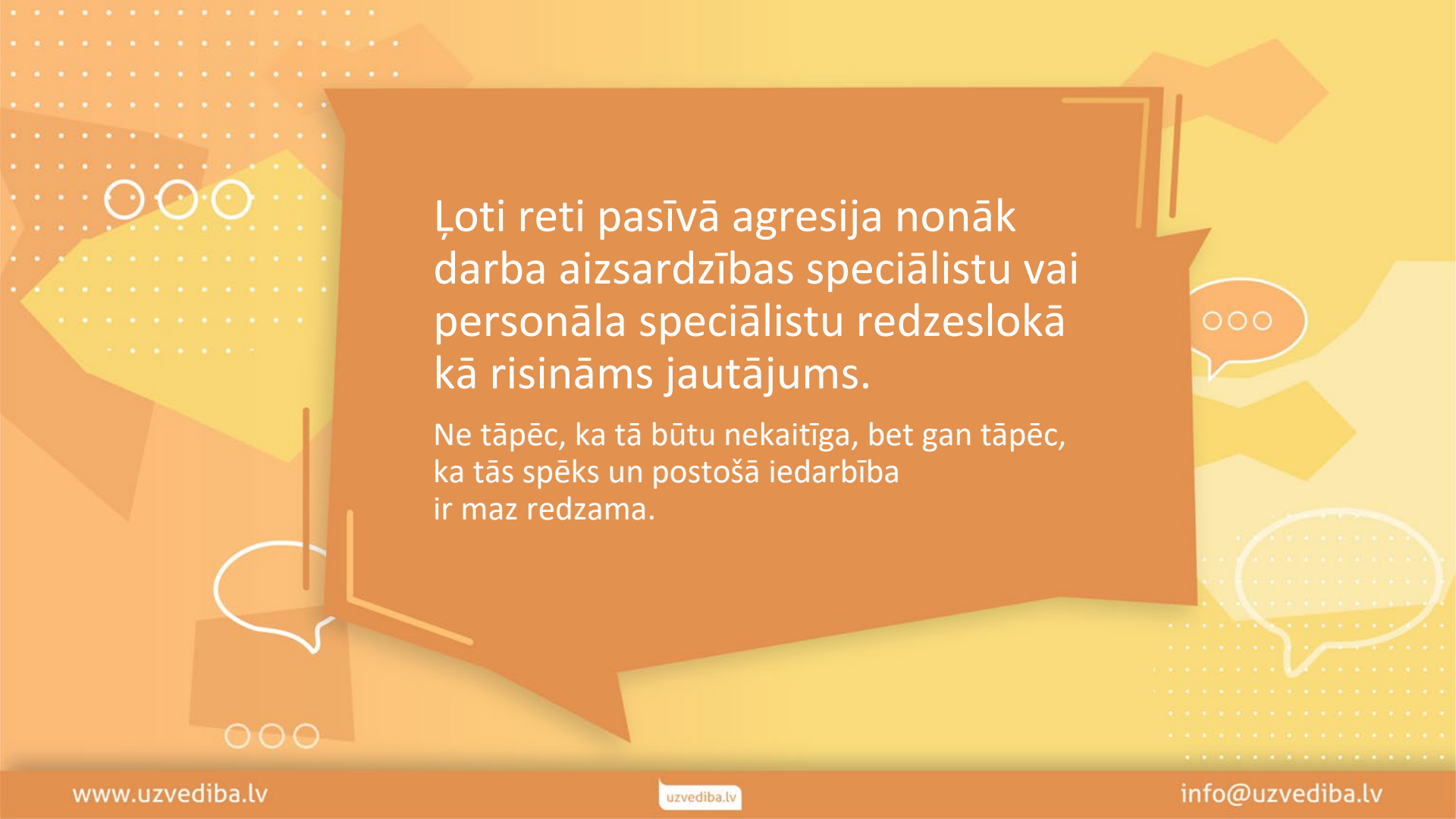
Apliecinājumi?

uzrakstiet vienu situāciju, par ko domājāt un kādas idejas guvāt, lai šo situāciju atrisinātu?

vai

uzrakstiet situāciju, kam vēlētos zināt risinājumu, lai varam nākotnē padomāt par tēmas padziļināšanu

www.uzvediba.lv/darbnicas



Ļoti reti pasīvā agresija nonāk
darba aizsardzības speciālistu vai
personāla speciālistu redzeslokā
kā risināms jautājums.

Ne tāpēc, ka tā būtu nekaitīga, bet gan tāpēc,
ka tās spēks un postošā iedarbība
ir maz redzama.

WAS YOUR SUGGESTION
MEANT TO BE SARCASTM,
OR ARE YOU SO DUMB
YOU THINK IT IS A
GOOD IDEA?



@SCOTTADAMSSAYS
DILBERT.COM

I THINK IT'S
A GOOD IDEA.



2-16-21 2021 Scott Adams, Inc./Dist. by Andrews McMeel

I HAVE NO
FURTHER
QUESTIONS.



AUKSTĀ AGRESIJA
un
KARSTĀ AGRESIJA

PASĪVS
un
AGRESĪVS

Agresija lielākoties ir STRATĒGIJA, nevis simptoms vai slimība

šie cilvēki kalkulē un veic vēro, kādu efektu viņu rīcība
atstāj

Pasīvi agresīvā cilvēka arsenāls

- Pasīvajai agresijai var būt daudzas sejas.
- Tā var būt apzināta sapulču kavēšana, indīgi joki, piezīmes, sarkasms gan publiski, gan privāti, vilcināšanas pabeigt uzdevumus, pretestība un spītība, informācijas nenodošana vai izkropļošana, prokrastinācija, rezultātu sabotēšana utt.

Emocionālā pieredze ir visnotaļ paredzama neatkarīgi no tavas pozīcijas organizācijā

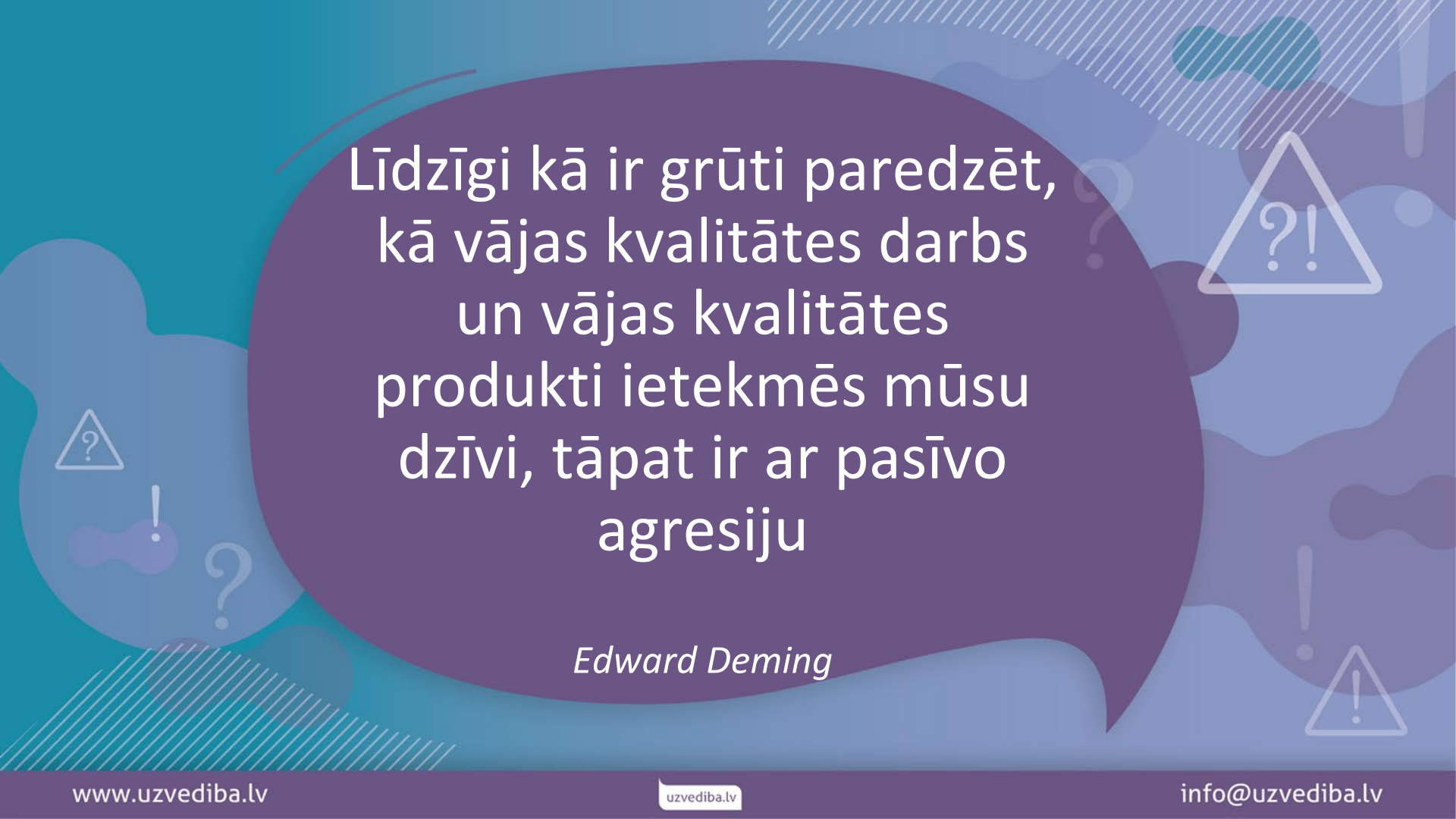
- Negativitāte
- Pasīvi agresīva uzvedība
- Drāmas darba vietā
- Necieņa un neveselīga konkurence
- Melošana, krāpšanās, izlikšanās
- Konfrontācija nozīmīgos brīžos
- Man par to nemaksā sindroms
- Zema emocionālā inteligence utt.



Daži tipi

- «Duncis mugurā» - cilvēki, kuri būs draudzīgi un komplimentējoši jūsu klātbūtnē, bet aiz muguras diskreditēs jūsu darbu
- «Tikai pats minimums» - cilvēki izdarīs visu, ko prasāt, tieši tā', kā prasāt, nekad neko vairāk un tikai tik, lai jums nebūtu iemesla par viņiem sūdzēties
- «Sabotieris» - aizmirsīs termiņus, sajauks datumus, kļūdīsies ar faktiem un slaidiem, veido kļūdas un pārsakās, lai parādītu jūs iespējami negatīvā gaismā
- «Krīžu speciālists» jūs glābs no krīzēm, bet nejauši jūs uzzināsiet, ka viņš arī tās rada un parasti jums aiz muguras, lai augstākās vadības priekšā labi izskatītos uz jūsu fona
- «Drāmas veidotāji» – risinās drāmas, kurām jau zina iznākumu, dedzinot jūsu laiku

PA cilvēks cenšas kontrolēt,
ievainot, diskreditēt citus,
izvairoties no atbildības
Konfrontācijas gadījumā viņš
būs pārsteigts, ka tā vispār ir
problēma un centīsies
atbildību novelt uz kādu citu
vai uz apstākļiem



Līdzīgi kā ir grūti paredzēt,
kā vājas kvalitātes darbs
un vājas kvalitātes
produkti ietekmēs mūsu
dzīvi, tāpat ir ar pasīvo
agresiju

Edward Deming

Pasīvā agresija ir toksiska

- Pasīvā agresija ietekmē ne tikai produktivitāti, bet arī sadarbības kvalitāti un kadru mainību.
- Stresam un spriedzei ir postoša iedarbība gan uz grupām, gan atsevišķiem cilvēkiem, motivāciju un produktivitāti.
- Turklāt šāds pasīvi agresīvs cilvēks ir izdevīgs pats sev, jo viņam ir daudz mazāk darba.

Ietekme uz komandu

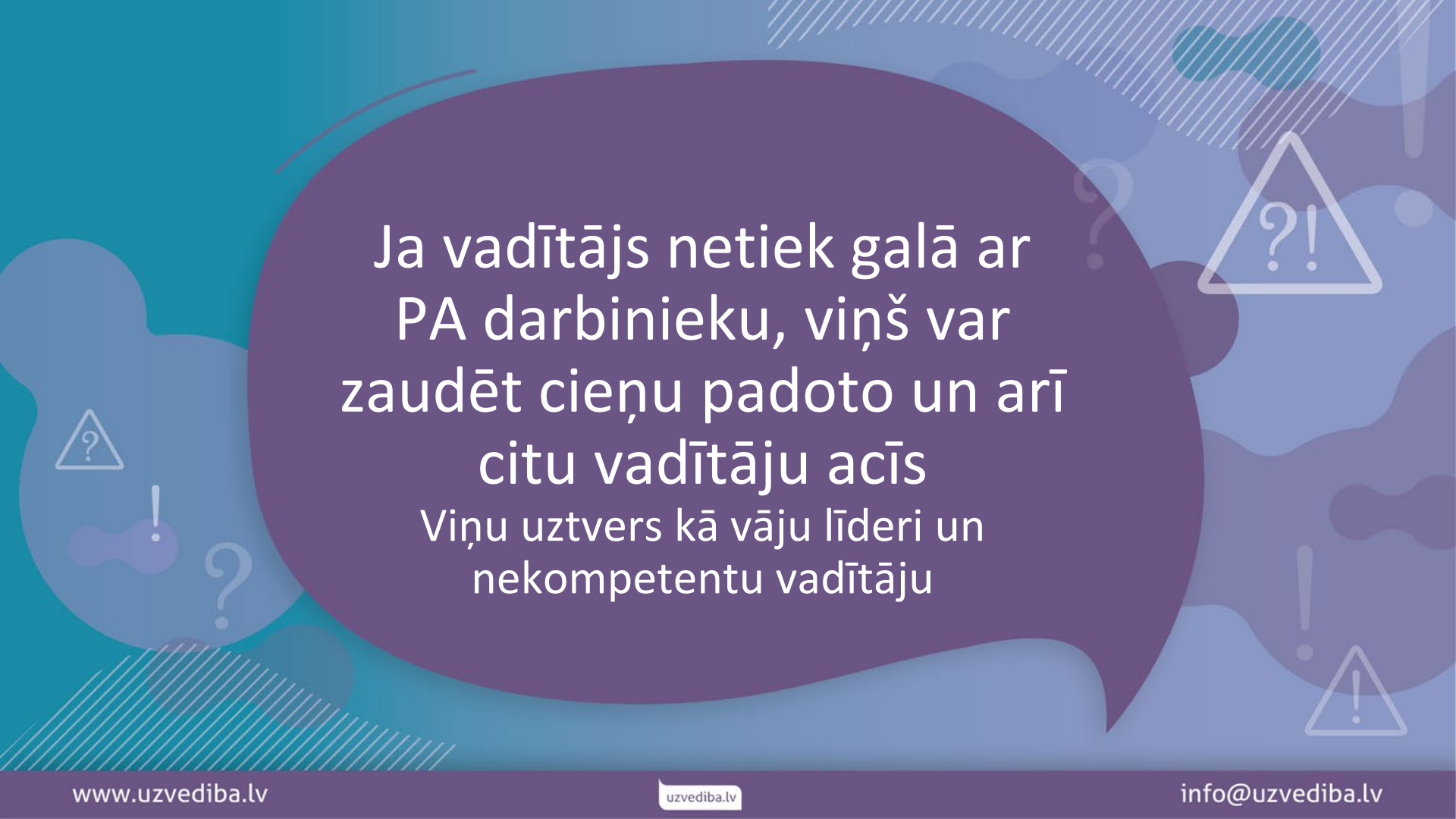
- Veidojas iekšējās intrigas, mikrogrupas, aprunāšana utt
- Pazeminās komandas morāle
- Krītas grupas produktivitāte
- Pazeminās darba kvalitāte
- Kavēti, pārprasti, nenokomunicēti termiņi
- Stresa līmeņa pieaugums
- Samazinās grupas sadarbība iekšienē un uz ārpusi
- Vadības reputācijas mazināšanās
-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

Šīs darbības var būt gan neapzinātas, gan arī apzināti īstenotas.

**STOP TELLING EVERYONE
THAT I AM
AN ASSHOLE**

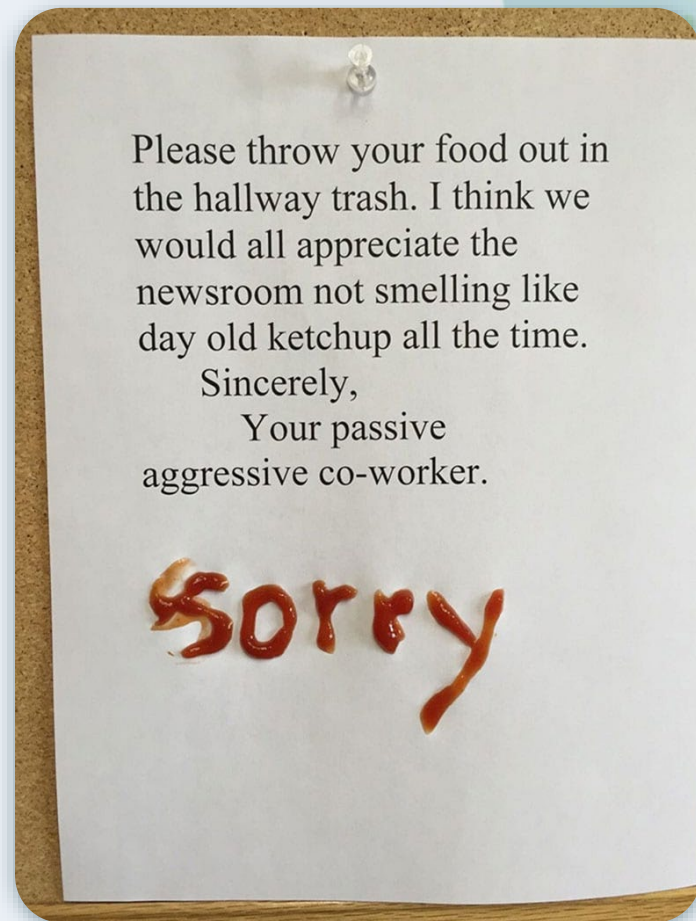


**I LIKE TO SEE THE LOOK
ON THEIR FACES WHEN THEY
FIND OUT FOR THEMSELVES**



Ja vadītājs netiek galā ar
PA darbinieku, viņš var
zaudēt cieņu padoto un arī
citu vadītāju acīs
Viņu uztvers kā vāju līderi un
nekompetentu vadītāju

- **Pasīvā agresija** ir nespēja paust savas dusmas veselīgā un atklātā veidā
- Vai tās var būt bailes paust savas domas un jūtas atklātā veidā



Kāpēc pasīvā agresija veidojas?

- Bailes no konflikta, atklātas konfrontācijas?
- Bailes no autoritātēm?
- Bailes no kontroles?
- Bailes kontrolēt, uzņemties vadību un atbildību?
- Bailes no intimitātes?

Bailes konfliktēt?

- Konflikts nav drošs
- Konflikts ir bezjēdzīgs (*tik un tā viss notiks pa vecam, mainīt neko nav iespējams, sarunas ir tikai izlikšanās*)
- Konflikts sabojās attiecības (*ja es to pateikšu acīs, viņa ar mani vairs nerunās, kā mēs sēdēsīm vienā kabinetā pēc tādām sarunām?*)

Problēmas ar kontroli

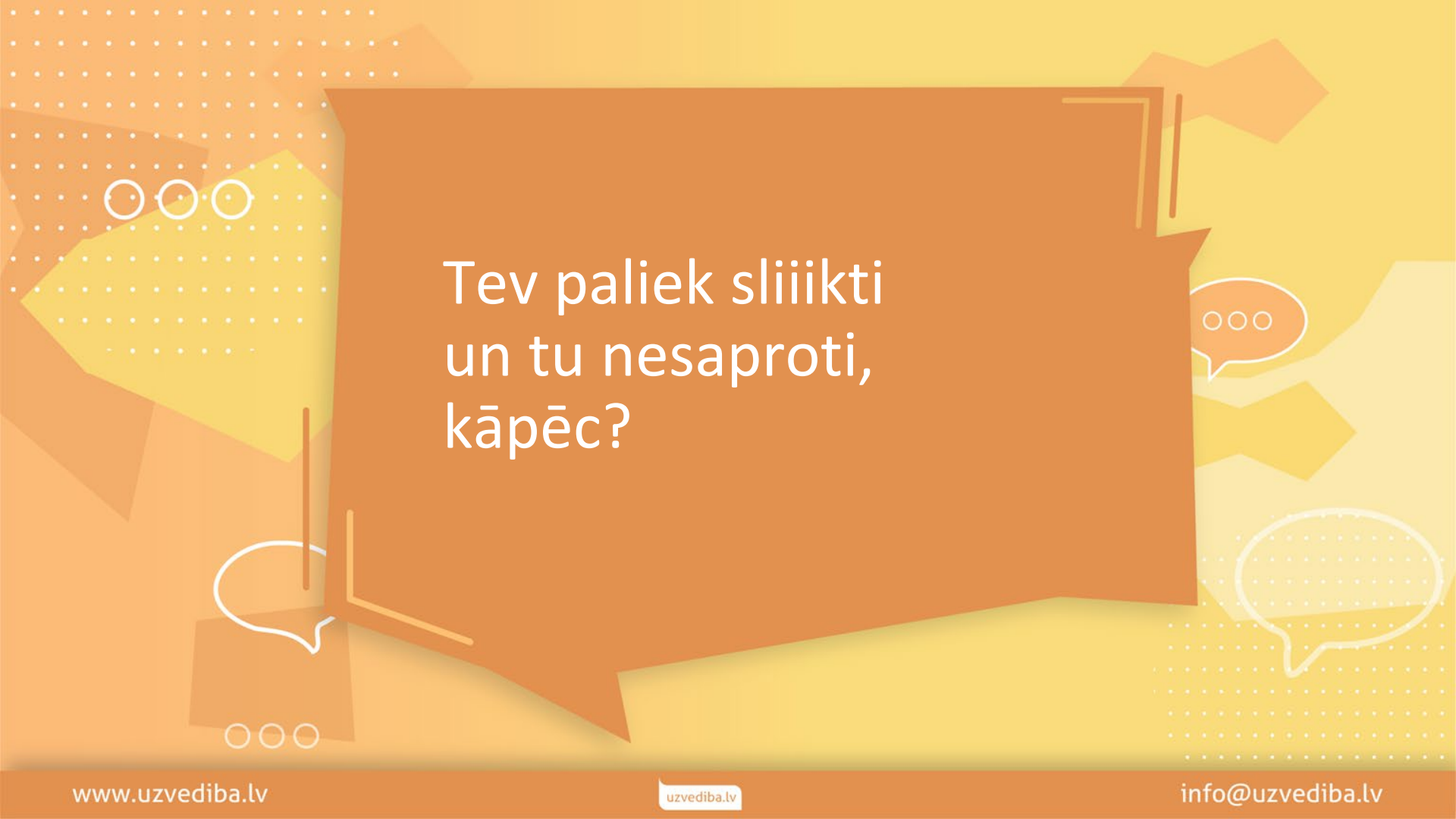
Cilvēks nevēlas uzņemties vadību un atbildību, bet nespēj arī deleģēt kontroli un sāk kontrolēt kolektīvu netieši

(hidden dominance)





Kontrolei organizācijā ir jābūt vienmērīgi izplatītai



Tev paliek sliiikti
un tu nesaproti,
kāpēc?



uzvediba.lv

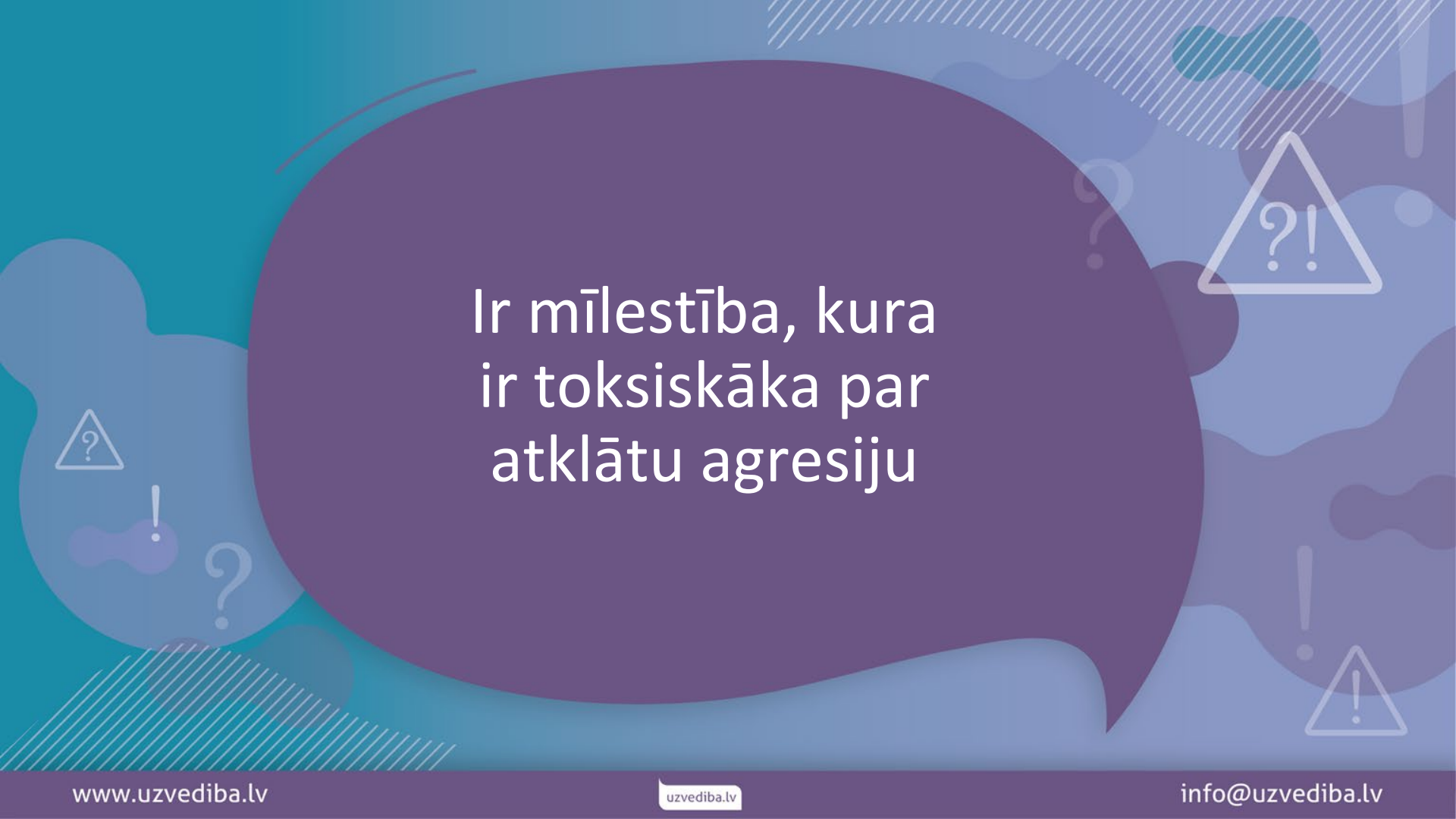
«Kvalitatīvs» varmāka
nekad neuzsāks agresiju
bez robežu pārbaudes



ooo

Robežas

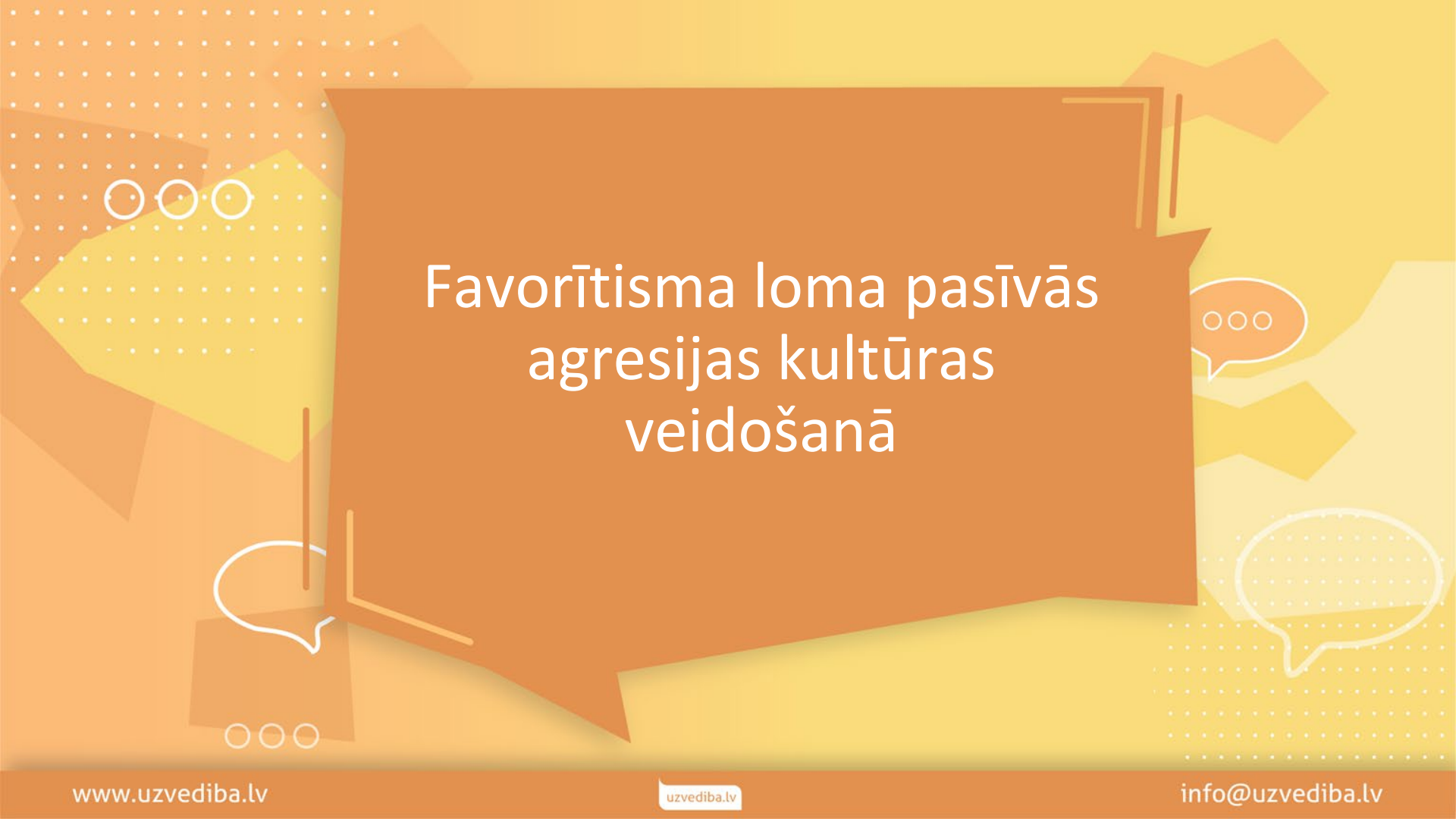
- Pienākumu;
- Laika;
- Ķermeņa, izskata;
- Izvēles;
- Pieklājības;
- Kārtības;
- Personisko lietu;
- Attiecību;
- Komunikācijas;
- Emociju;
- Reliģijas;
- Atpūtas un privātās telpas;
- Inventāra;
- Dzimuma;
- Dažādības;
- Drošības;
- Subordinācijas



Ir mīlestība, kura
ir toksiskāka par
atklātu agresiju



- Vēlēšanās aizsargāt, pasargāt, kritizēt izvēles var parādīt rūpes, bet arī var signalizēt – ***“tu neesi pietiekami kompetents, lai bez mana padoma tiktu galā”***
- Reizēm cilvēki savu vērtību spēj parādīt, tikai atklājot citu cilvēku nekompetenci, bezspēcību vai padarot viņus tādus



Favorītisma loma pasīvās agresijas kultūras veidošanā

- 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 ekskalēt situāciju

Nerisinot jautājumu sistēmiski, jūs netiksiet galā ar sarežģītu uzvedību, un var rasties šaubas par jums kā par adekvātiem un vadīt spējīgiem līderiem






Kā mēs paši veidojam
pasīvās agresijas slazdus?

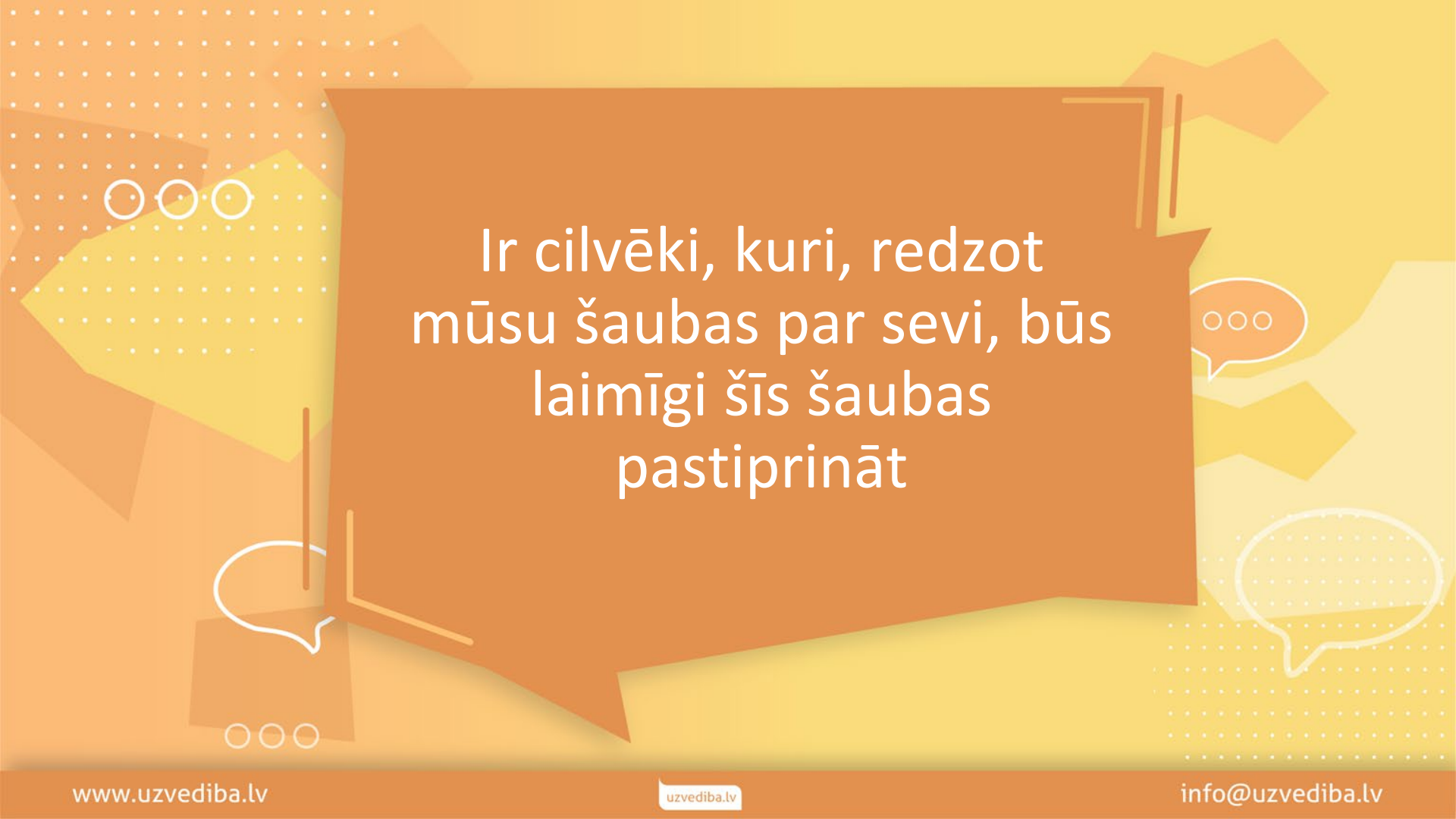
Kā mēs paši veidojam pasīvās agresijas slazdus?

- Emocionalitāte, saasināta reakcija uz kritiku
- Kontrolējoša uzvedība
- Glābēja uzvedība
- Upura uzvedība
- Nespēja pieņemt «Nē» un nespēja pateikt «Nē»

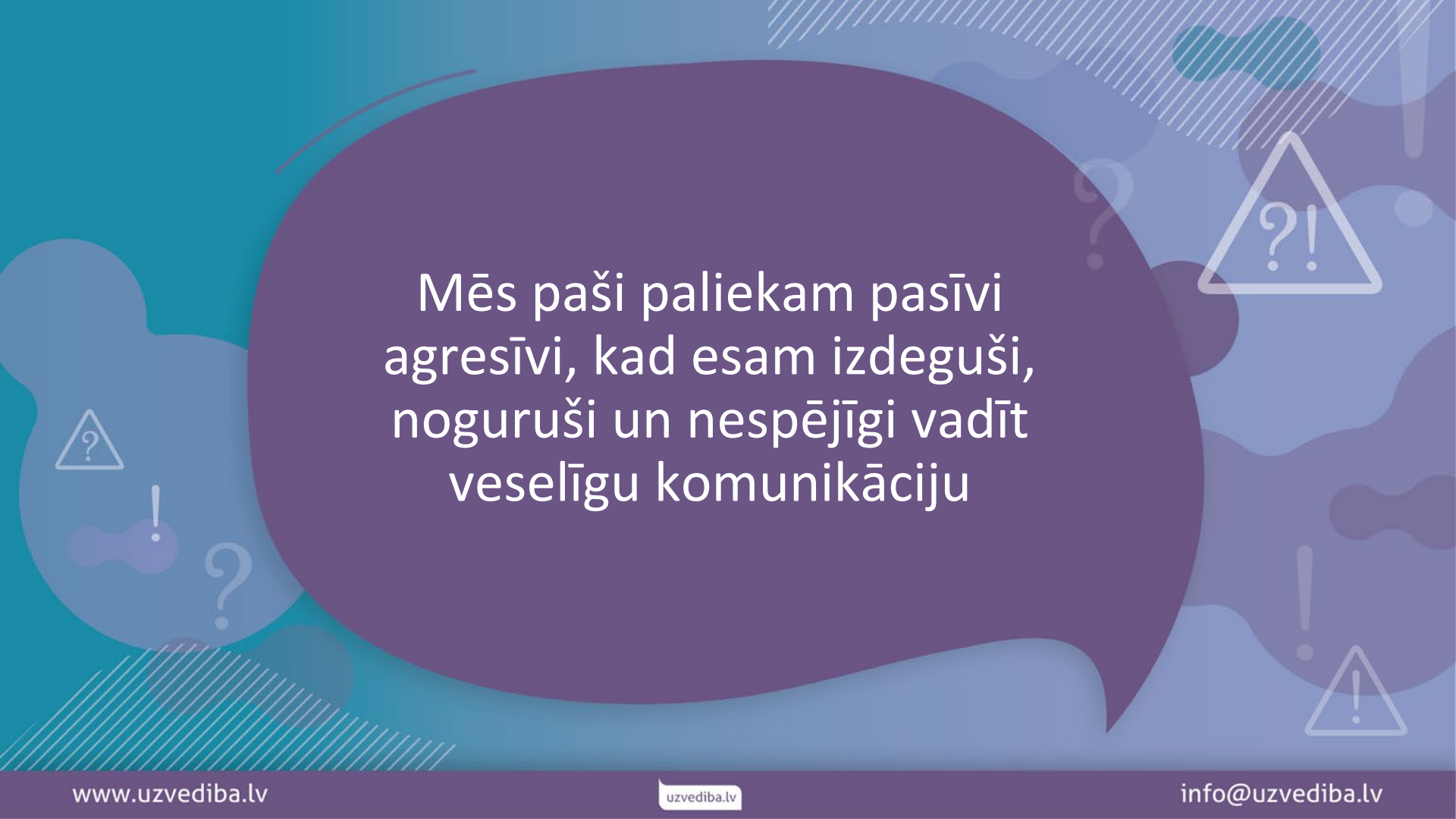


**Pārlietu liela empātija –
mūsu stiprās puses var
būt arī mūsu vājums**

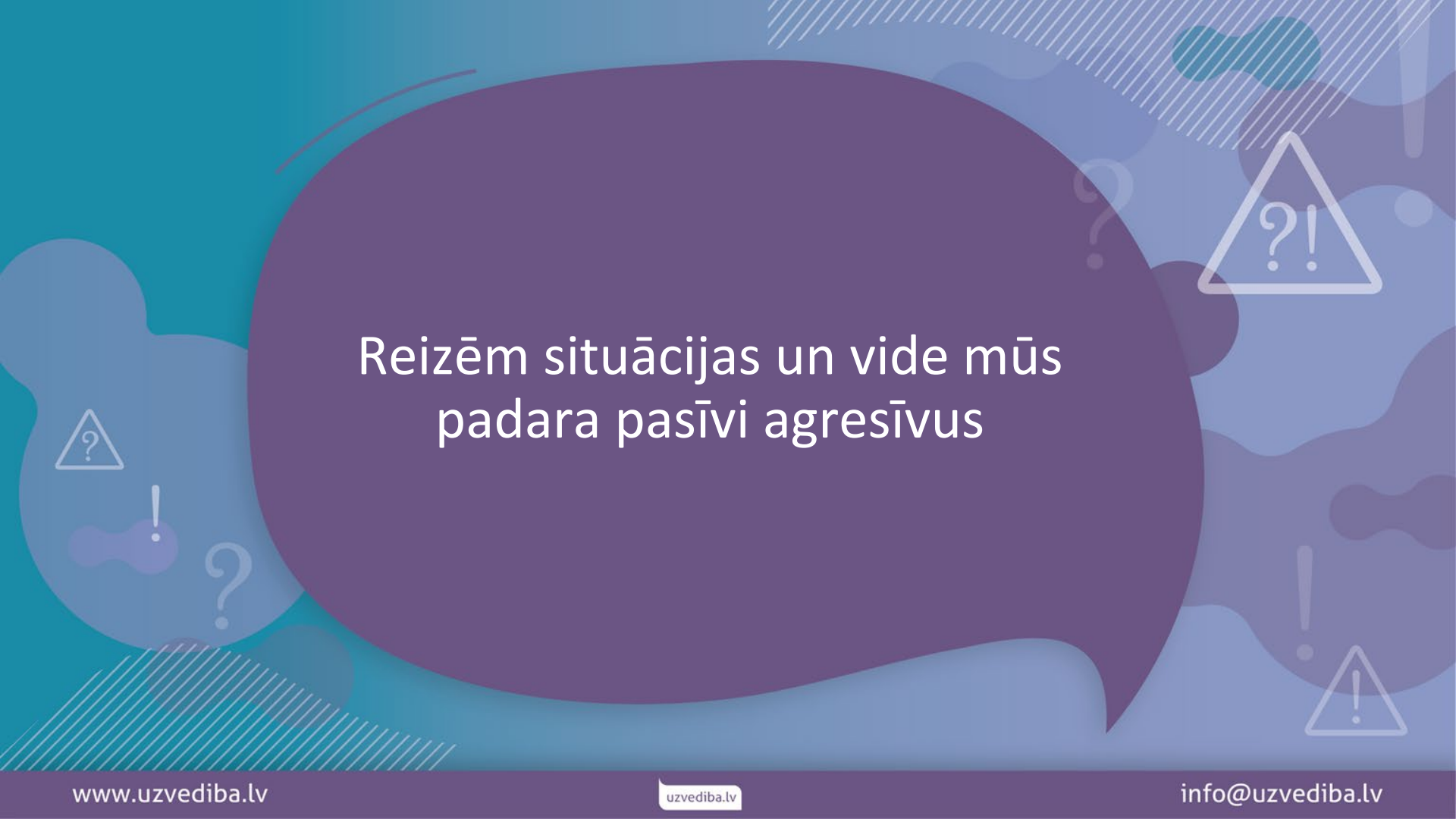
Nespēja pieņemt “NĒ”



Ir cilvēki, kuri, redzot
mūsu šaubas par sevi, būs
laimīgi šīs šaubas
pastiprināt



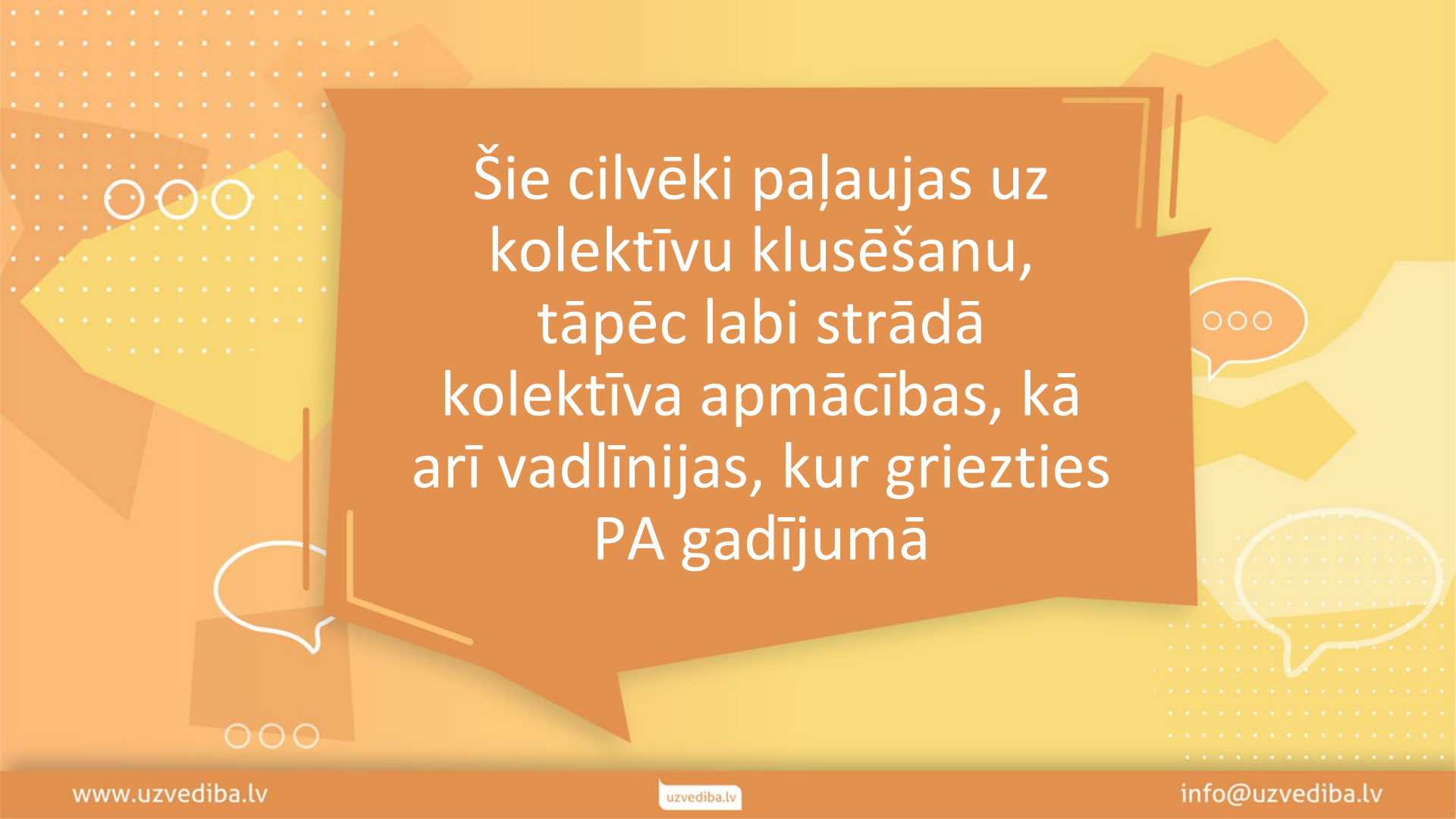
Mēs paši paliekam pasīvi
agresīvi, kad esam izdeguši,
noguruši un nespējīgi vadīt
veselīgu komunikāciju



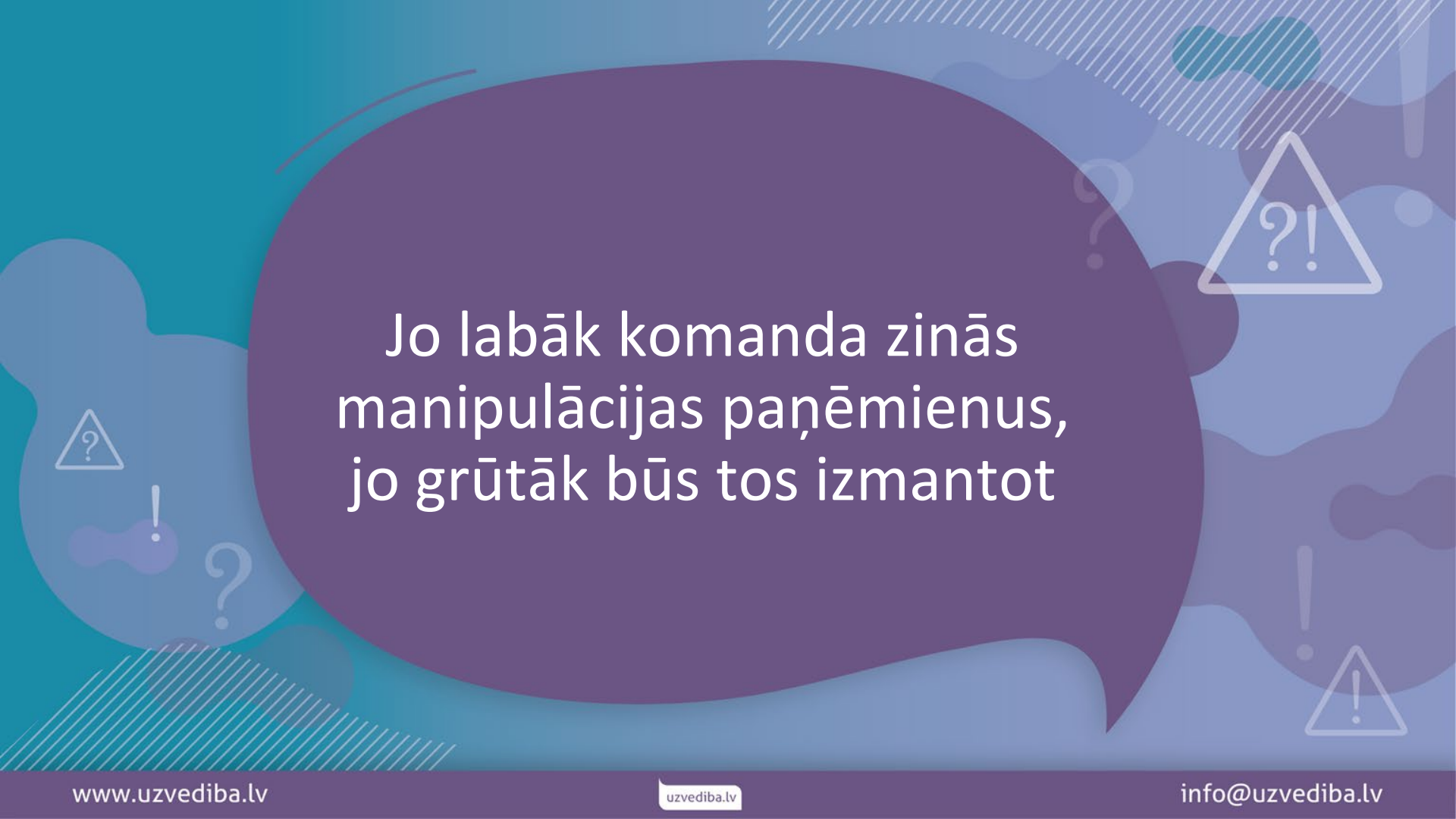
Reizēm situācijas un vide mūs
padara pasīvi agresīvus



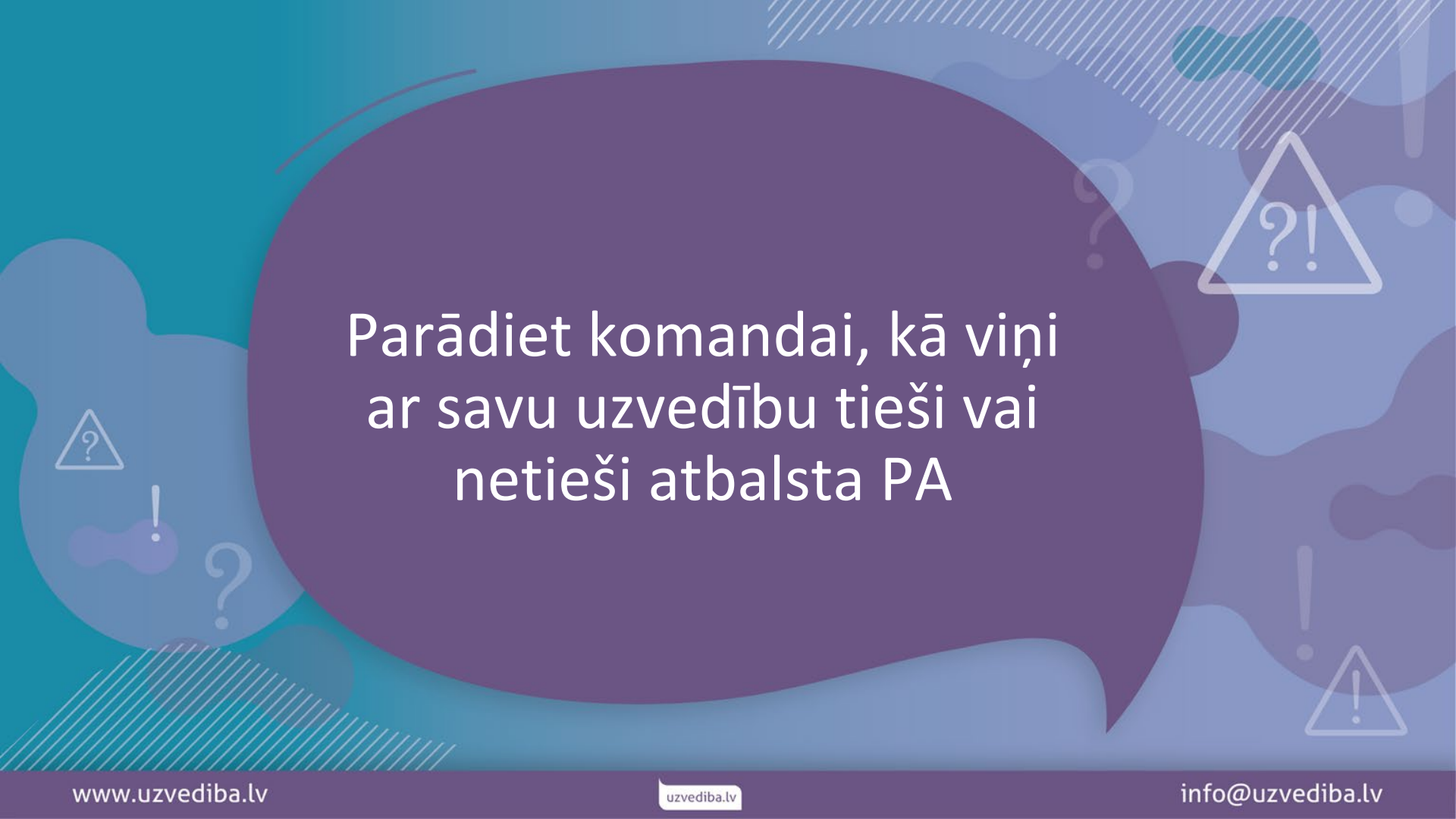
KO DARĪT?



Šie cilvēki paļaujas uz
kolektīvu klusēšanu,
tāpēc labi strādā
kolektīva apmācības, kā
arī vadlīnijas, kur griezties
PA gadījumā



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



Parādiet komandai, kā viņi
ar savu uzvedību tieši vai
netieši atbalsta PA

Kā komanda tieši vai netieši atbalsta pasīvo agresiju?

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

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

- Neignorē verbālu vardarbību, piezīmes, nicinošus komentārus
- Trenējies pārformulēt vēstījumus no pasīvas uztveres uz aktīvām atbildēm
- Trenējies atpazīt PA soļus un uzdot jautājumus: *Kas tas bija?*
- Formulē visiem vienādus sadarbības un saskarsmes noteikumus
- Apmāci komandu par rīcības soļiem šādos gadījumos
- Izskati nopietni sūdzības



- Piedāvā pārstrukturēt sarunu!
- Maini teiktā interpretācijas
- Maini mijiedarbības nozīmi
- Nepiedāvā padomus. Esi vienkārši kontaktā
- Nenoraidi padomus (arī bezjēdzīgus). Paliec kontaktā
- Pasaki – *paldies par rūpēm*, nevis – *Necenties mani kontrolēt*
- Pieņem to kā eksperimentu
- Pastāsti, kā tu justos labāk

Tu nevari vadīt to, ko nesaproti

Saprotot, kā strādā metavēstījumi,
mēs varam saprast mehānismus,
kā tiekam sāpināti

Vēlaties atbrīvoties no
toksisku attiecību slazdiem?

PAVISAM VIENKĀRŠI!

ATDALI:

Vēstījumus no metavēstījumiem

VĀRDUS no DARBIEM

Metakomunikācija – sarunas par sarunām

Vēstījums un metavēstījums

- **Vēstījumu** mēs visi saprotam – tas ir tiešs un burtisks
- **Metavēstījums** – tā ir nepateiktā nozīme – **kā** tas ir pateikts, **kad** tas ir pateikts, **kā klātbūtnē** tas ir pateikts utt.

Tas ir jāiemācās redzēt un lasīt



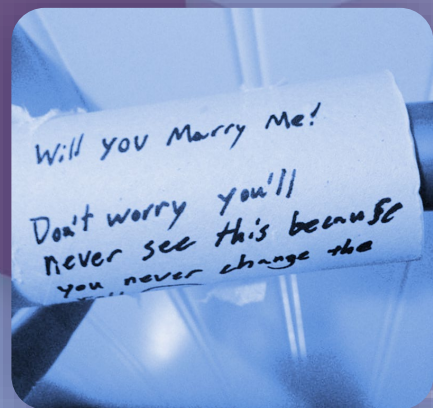


- **Vēstījumi** ir vārdu salikums, gramatikas forma, metavēstījumi teiktā ir sirds un dvēsele.

- **Metavēstījumus** mēs nododam ar balss toni, ķermeņa valodu, klusuma pauzēm, pārtraukšanu, acu skatienu

Uz vēstījumiem reaģē mūsu prāts, uz metavēstījumiem – mūsu sirds

Ne jau vārdi ievaino,
bet tiem piešķirtā nozīme



uzvediba.lv

Kā mēs varētu mainīt teiktā nozīmi?

*Kā es varu izvēlēties to **dzirdēt**?*
*Kā tu vari izvēlēties to **pateikt**?*

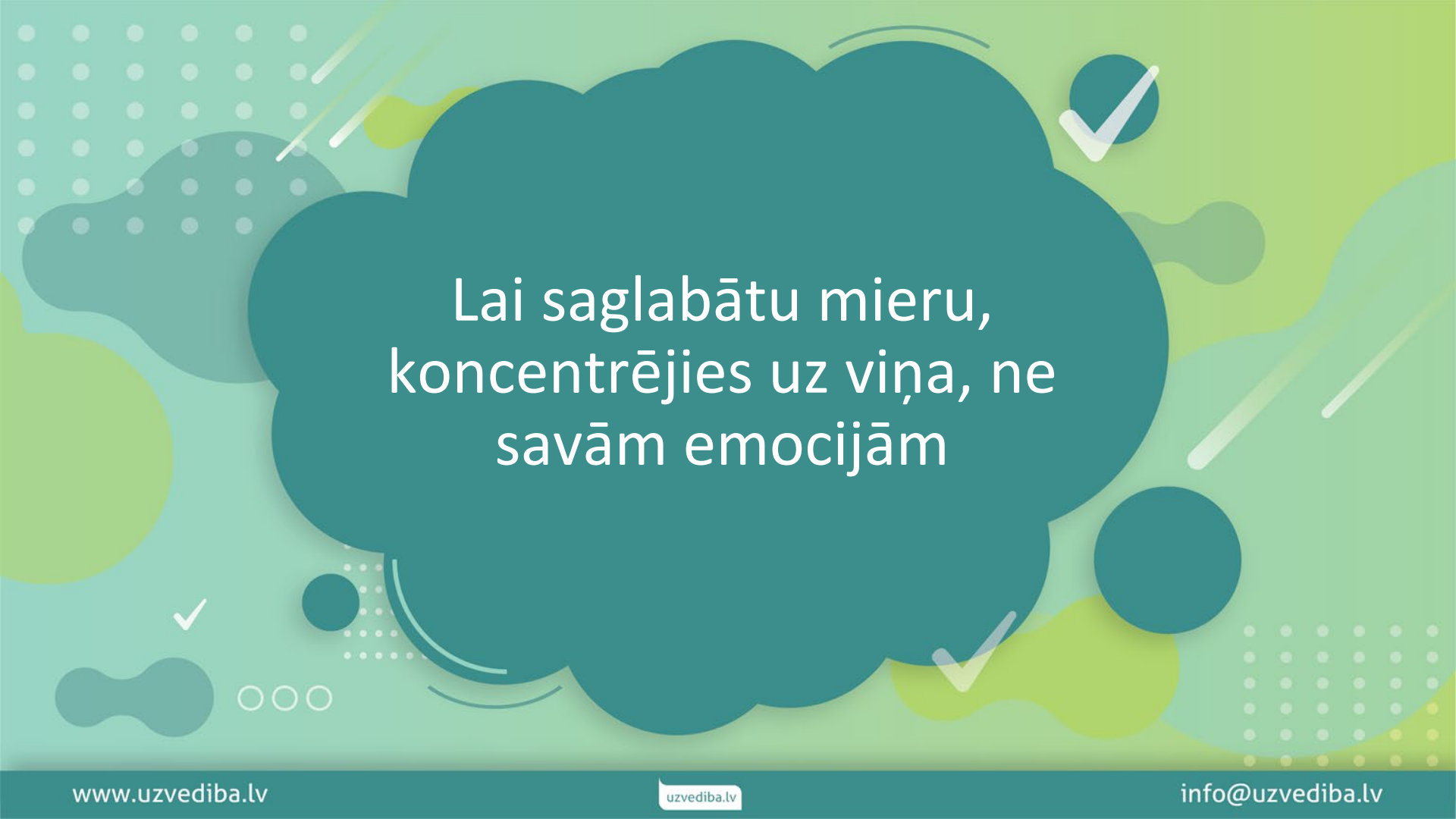




→ Nereaģē emocionāli

- ◆ Emociju izvirdumi ir balva šiem cilvēkiem – tas ir slazds, kur viņi nonāk komforta zonā – *es taču teicu, ka viņa nav emocionāli stabila?*
- ◆ Sagaidot no tevis emocionālu reakciju, viņi iegūs pārākuma sajūtu

→ Pajautā sev – *kāpēc tu tā reaģē?*



Lai saglabātu mieru,
koncentrējies uz viņa, ne
savām emocijām

*Es saprotu, ka tu neesi
apmierināts ar šo darbu, jo tu
par to informēji visu komandu.*

*Vai tu, lūdzu, varētu man
pastāstīt, kas tieši tevi
tajā neapmierināja?*

*Es ļoti novērtētu, ka
nākamajā reizē es par šo
uzzinātu tieši no tevis*

*Es dzirdēju, ka tu ļoti
sarkastiski komentēji
idejas. Tu patiešām tā
arī biji domājis?*

Uzstādi robežas retorikā - Ko tu ar to domāji?

Kad dialogs norit raiti, mēs saprotam (vai pieņemam, ka saprotam) viens otru

Ko tu ar to domāji? – signalizē, ka vai nu mēs nesapratām vai arī sapratām pārāk labi teiktā nozīmi

Uzstādi robežas retorikā

Ko tu biji ar to domājis?

No šīs vietas sīkāk

Pie manas figūras atgriezīsimies vēlāk...

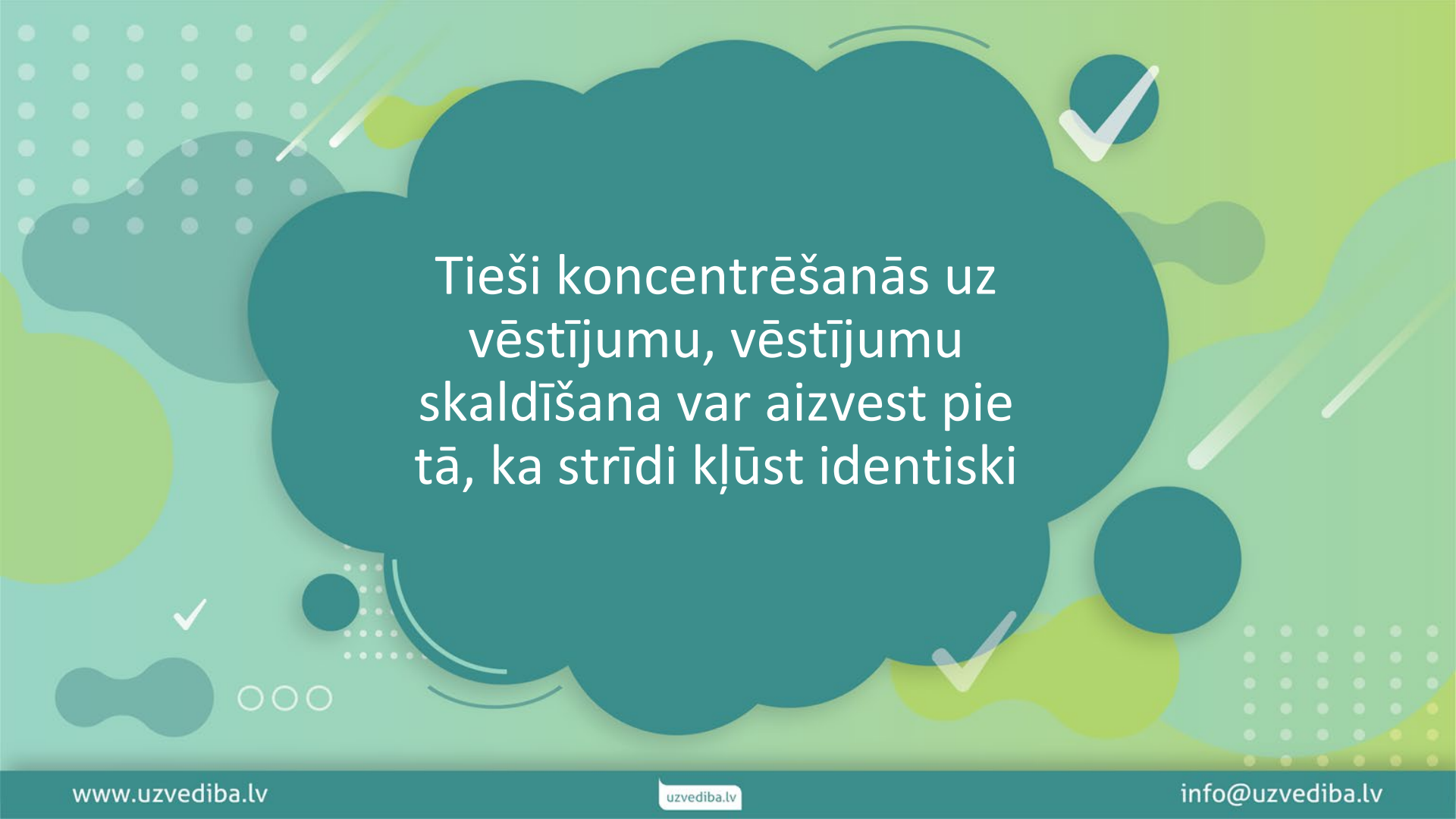
Pastāstīsi, lūdzu...

Šis gan bija sāpīgi

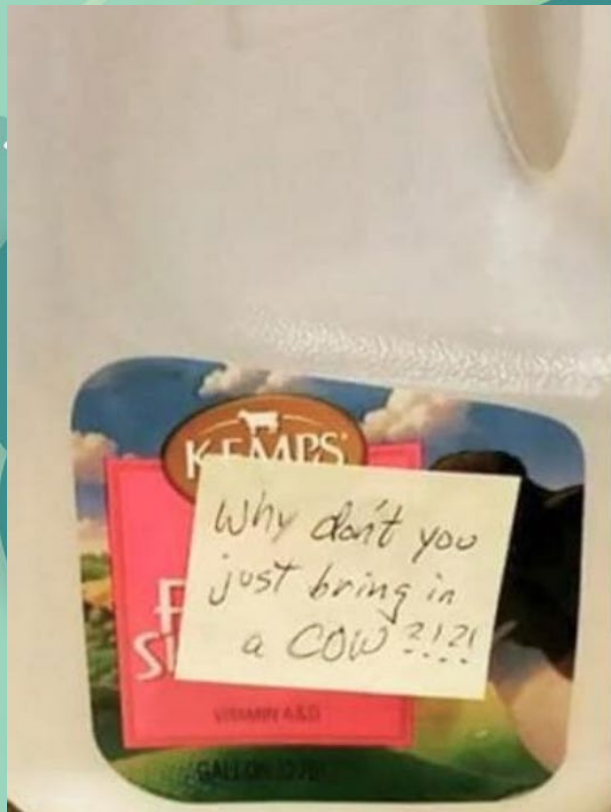
Mēs varam turpināt sarunu vēlāk. Man vajadzīga pauze



*Es ticu tev un uzticos, un
tieši tāpēc man bija sāpīgi
dzirdēt tavu komentāru*

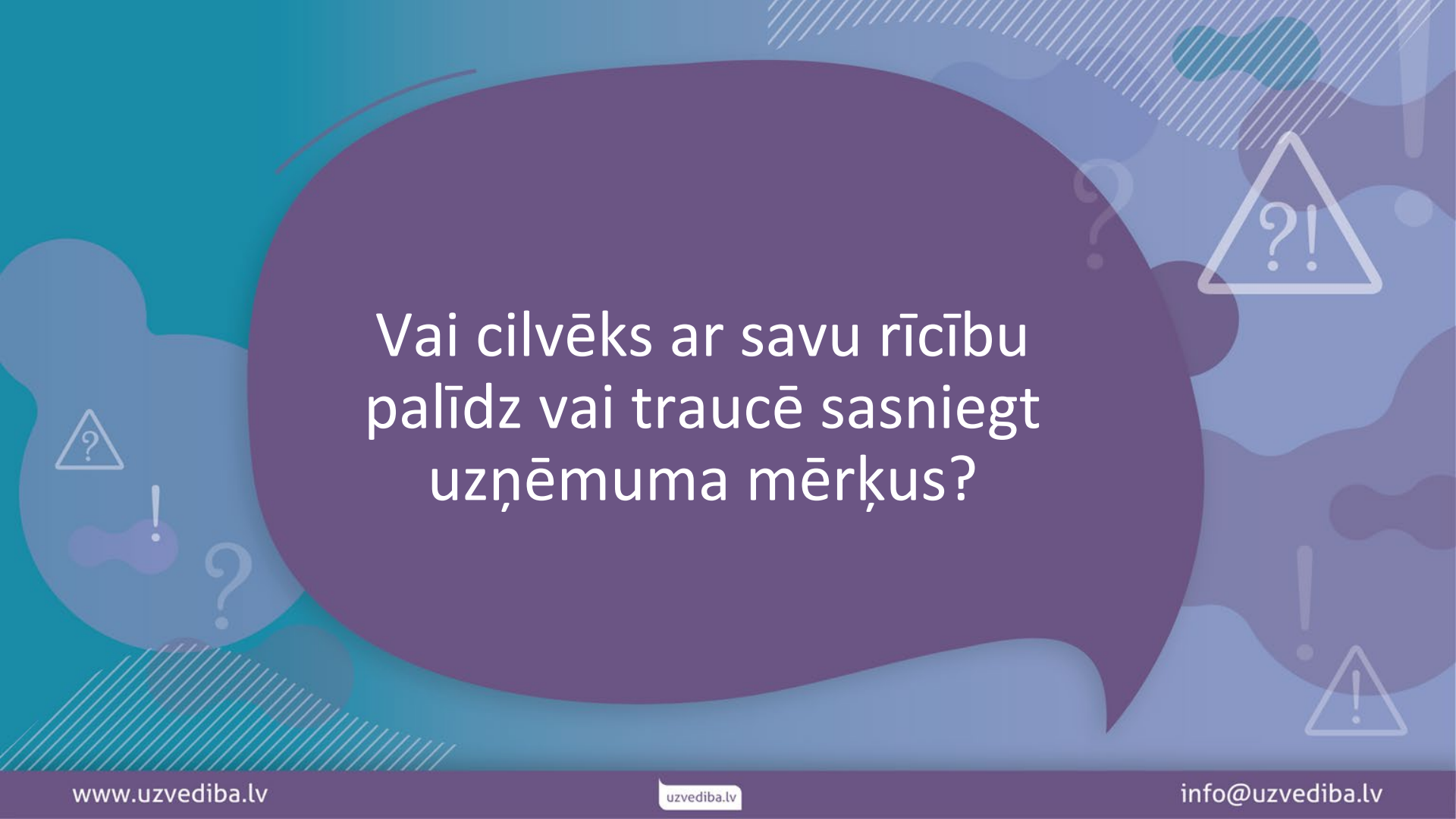


Tieši koncentrēšanās uz
vēstījumu, vēstījumu
skaldīšana var aizvest pie
tā, ka strīdi kļūst identiski

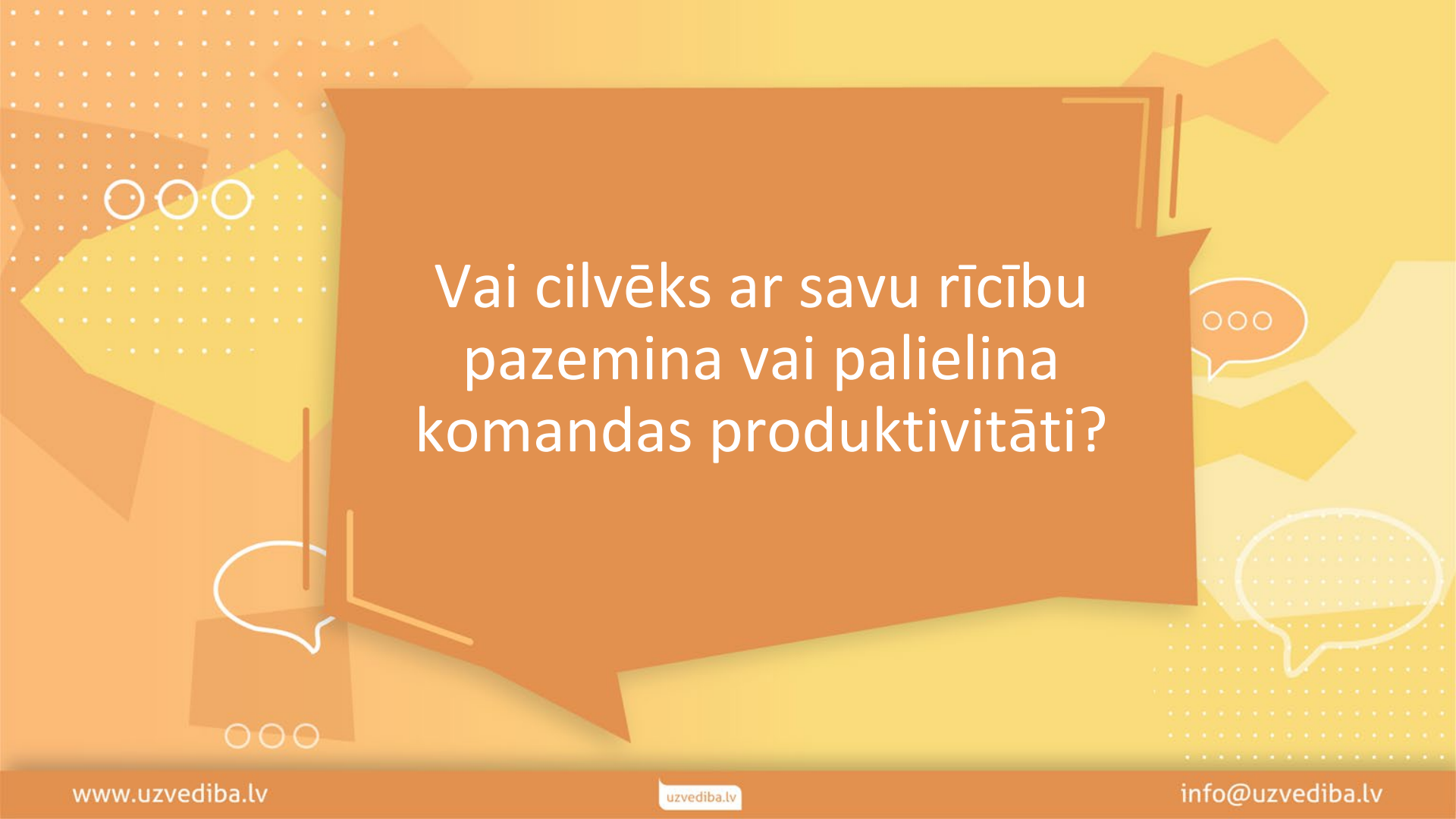


**Nebaidies
konfrontēt uzvedību
PA cilvēki paļaujas
uz klusumu**

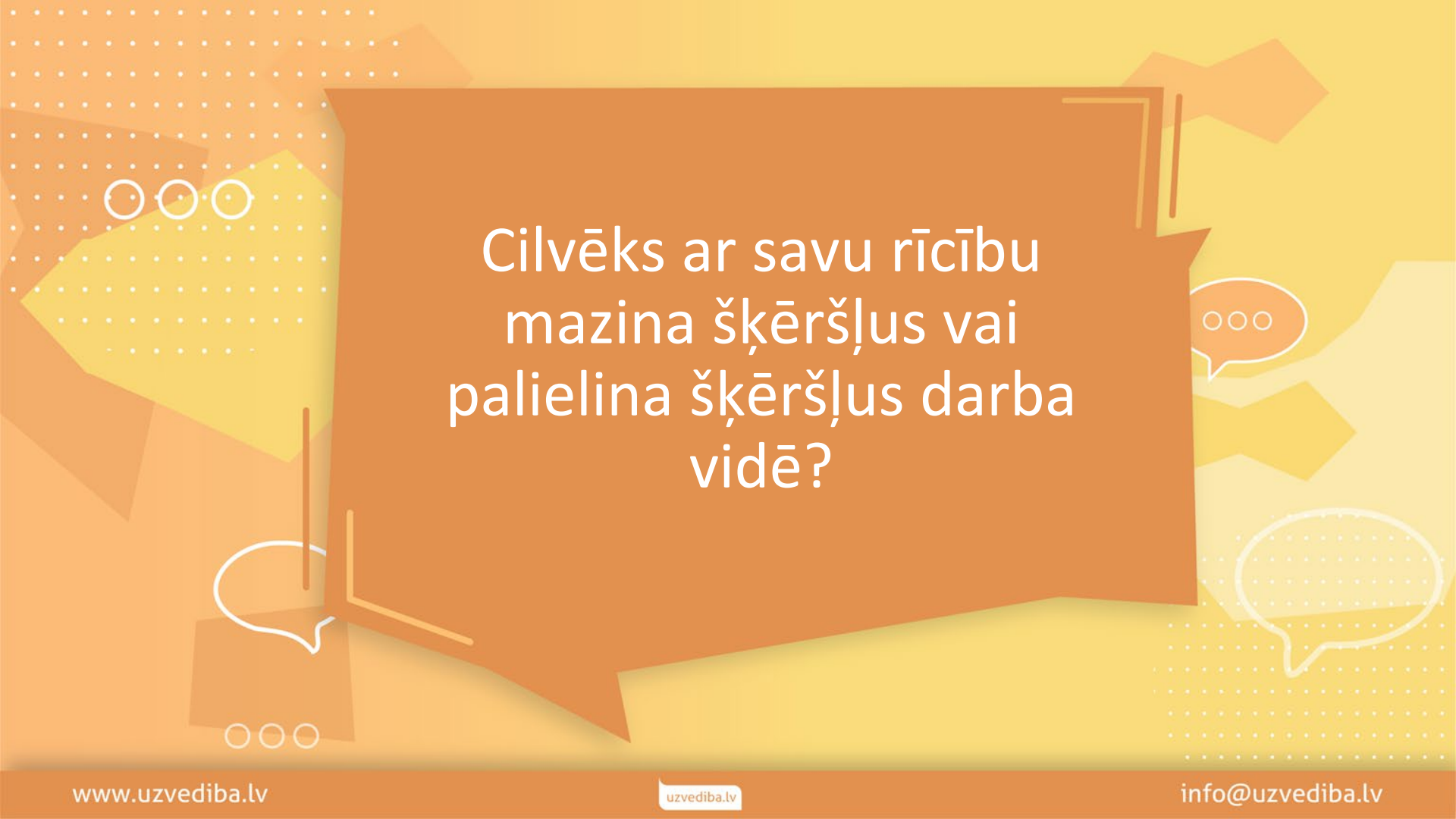
*Tas izklausās pēc
pasīvās agresijas*



Vai cilvēks ar savu rīcību
palīdz vai traucē sasniegt
uzņēmuma mērķus?

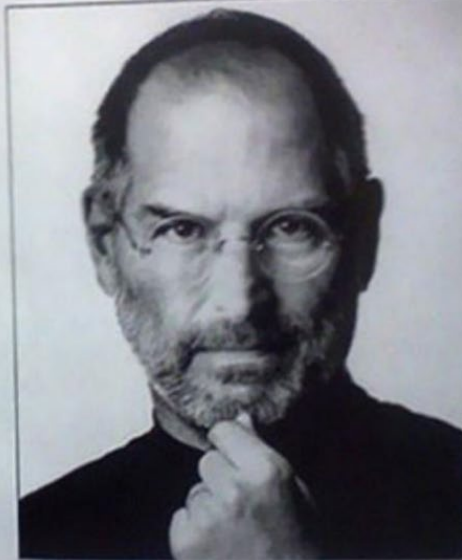


Vai cilvēks ar savu rīcību
pazemina vai palielina
komandas produktivitāti?



Cilvēks ar savu rīcību
mazina šķēršļus vai
palielina šķēršļus darba
vidē?

PLEASE DO NOT
PRINT LARGE
JOBS



Uzdod tiešus jautājumus

*Vai tev
vajadzīga
palīdzība?*

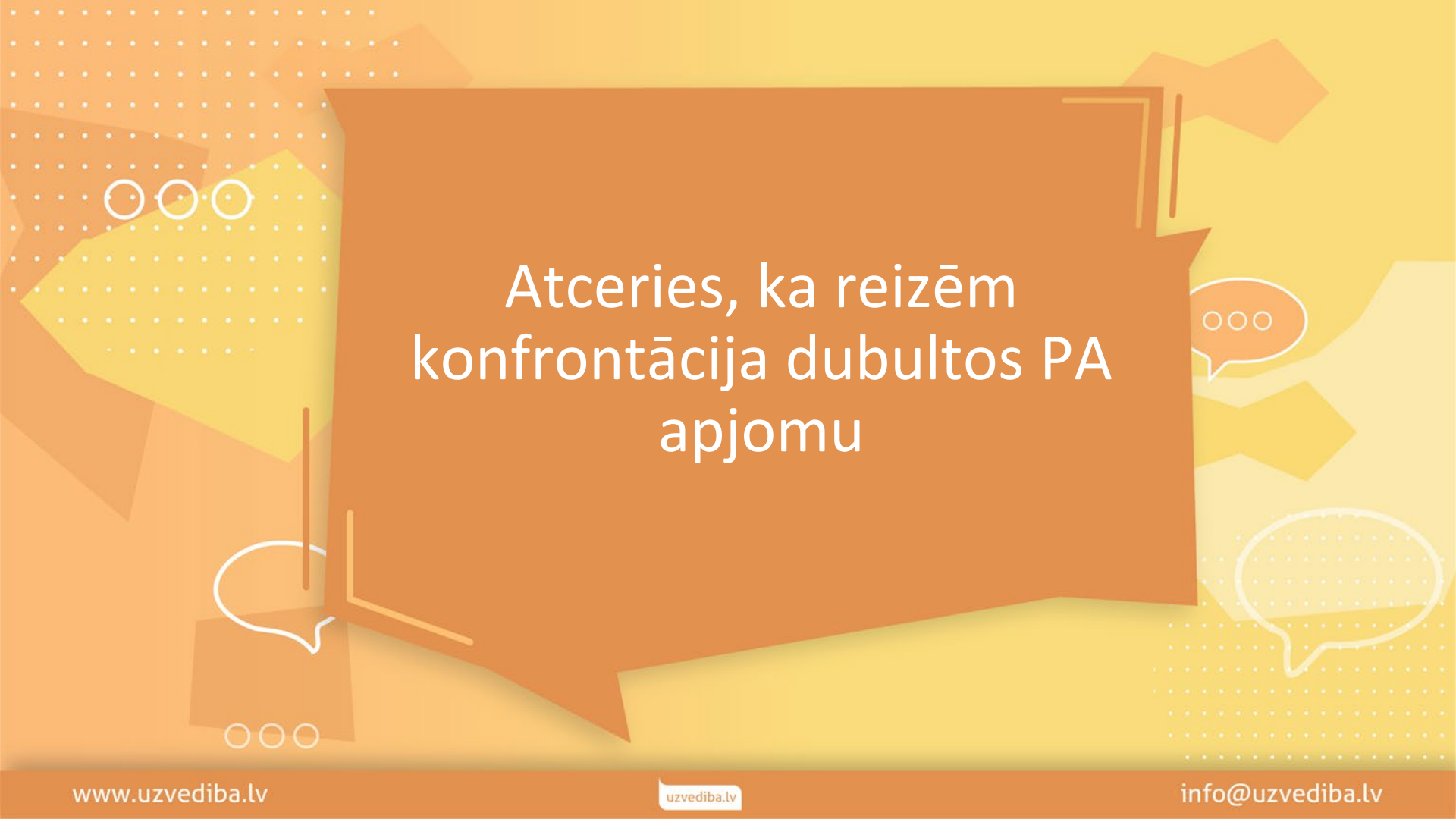
*Es varu tev
kā palīdzēt?*

*Tas izklausījā spēc
sarkasma? Tā tas
bija domāts?*

*Kāds bija šī
teikuma mērķis?*

Sarežģītāki jautājumi – trenējies uzdot sarežģītus jautājumus!

- Kurš būs ieguvējs, ja šis projekts izgāzīsies?
- Man šķiet, šis bija mēģinājums kādu iegāzt. Vai es sapratu pareizi?
- Kurš iegūs no tā, ka šis projekts izgāzīsies?
- Man izklausās, ka tu nevēlies veiksmīgu galarezultātu
- Kā mēs varētu sabalansēt spēku samēru komandas iekšienē?
- Kam un kā vēl neveiksmes varētu palīdzēt?



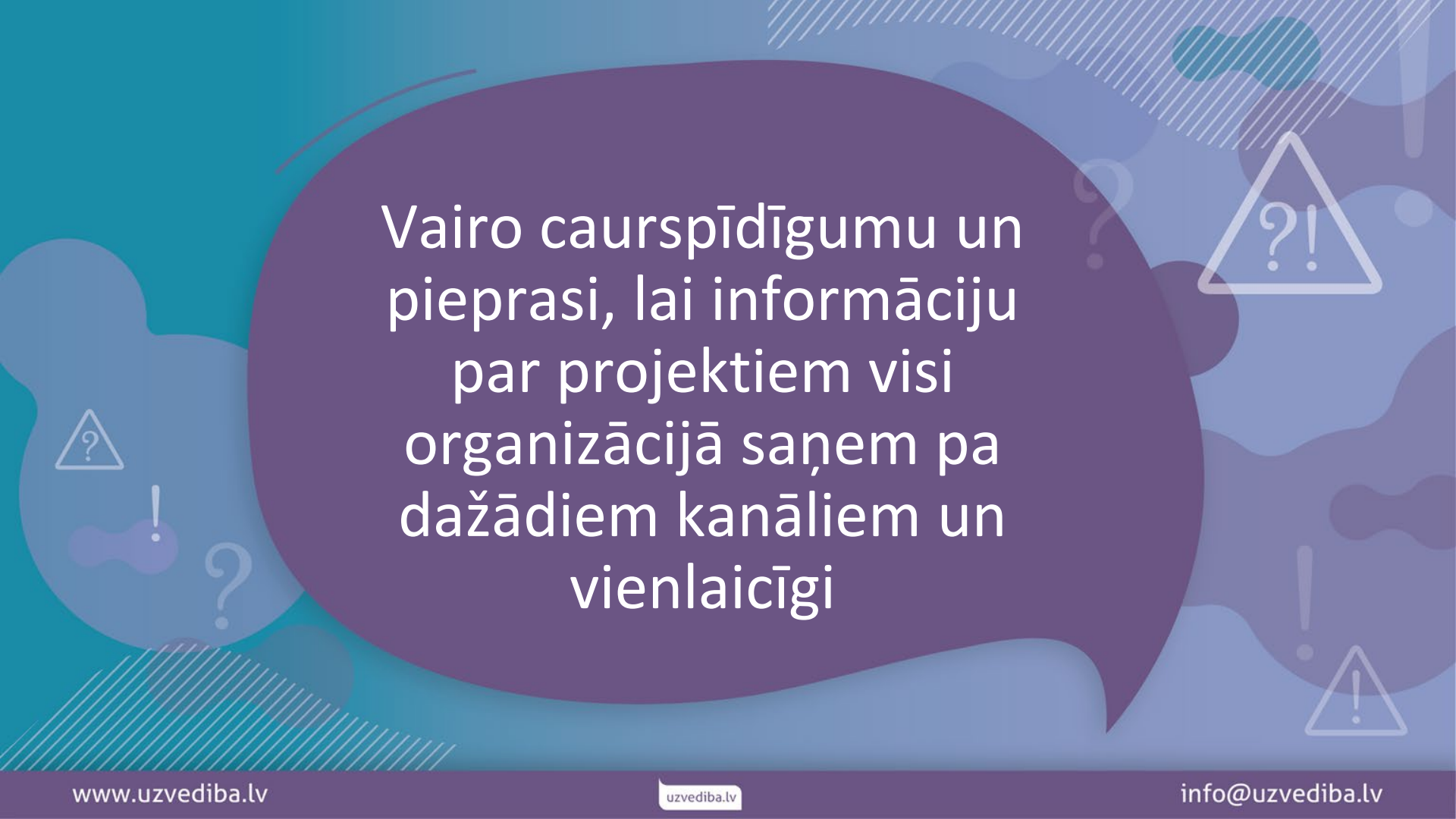
Atceries, ka reizēm
konfrontācija dubultos PA
apjomu

Please throw your food out in the hallway trash. I think we would all appreciate the newsroom not smelling like day old ketchup all the time.

Sincerely,
Your passive
aggressive co-worker.

SORRY

<https://www.monagiza.com/stories/hilarious-photos-of-people-who-ve-mastered-passive-aggressive-behavior/>



Vairo caurspīdīgumu un
pieprasi, lai informāciju
par projektiem visi
organizācijā saņem pa
dažādiem kanāliem un
vienlaicīgi

Ja redzi, kas situācija ir nopietna:

- Neatkāpies no tiešas konfrontācijas
- Neļauj izmantot jokus, šarmu, agresiju, notikušā minimizēšanu un citus instrumentus
- Nerunā emocionāli, koncentrējies uz faktiem un uz rezultātu
- Koncentrējies uz novērojamo rīcību, nevis emocijām
- Saglabā sarunas mērķi un kodolu
- Nerunā par viņu kā personību, runā par darbu

Skaidri definē

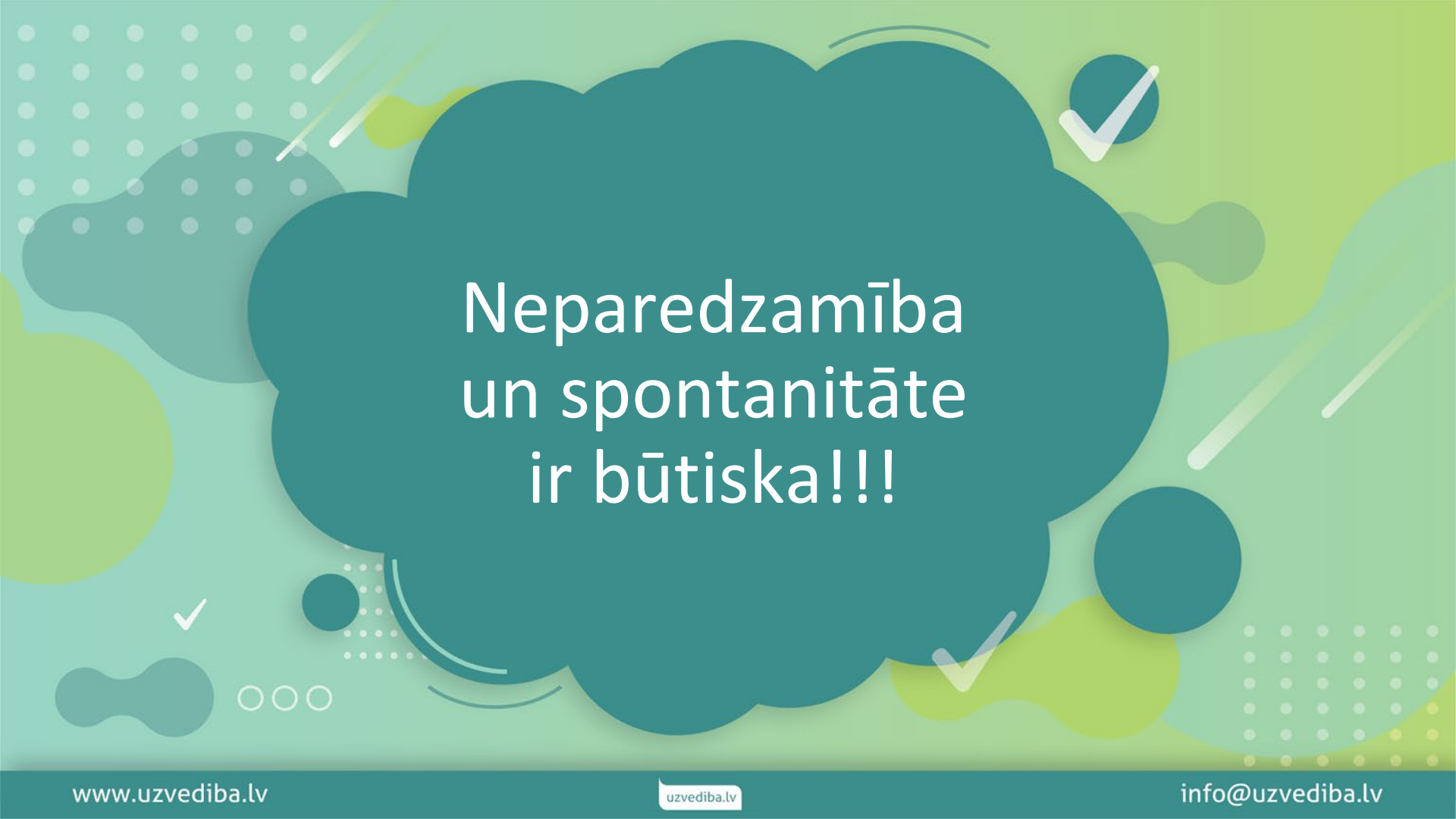
- Noteikumus (neskaidrība būs kā mīnu laul)
- Skaidrus attiecību rāmjus
- Skaidru procedūru, kā risināt konfliktus

People know not to
touch my mug.
It is the one with
reindeers on it.

We can't help it



It's so beautiful



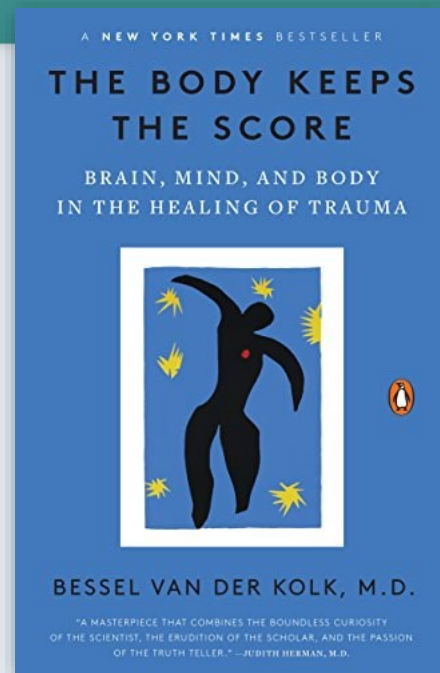
Neparedzamība
un spontanitāte
ir būtiska!!!



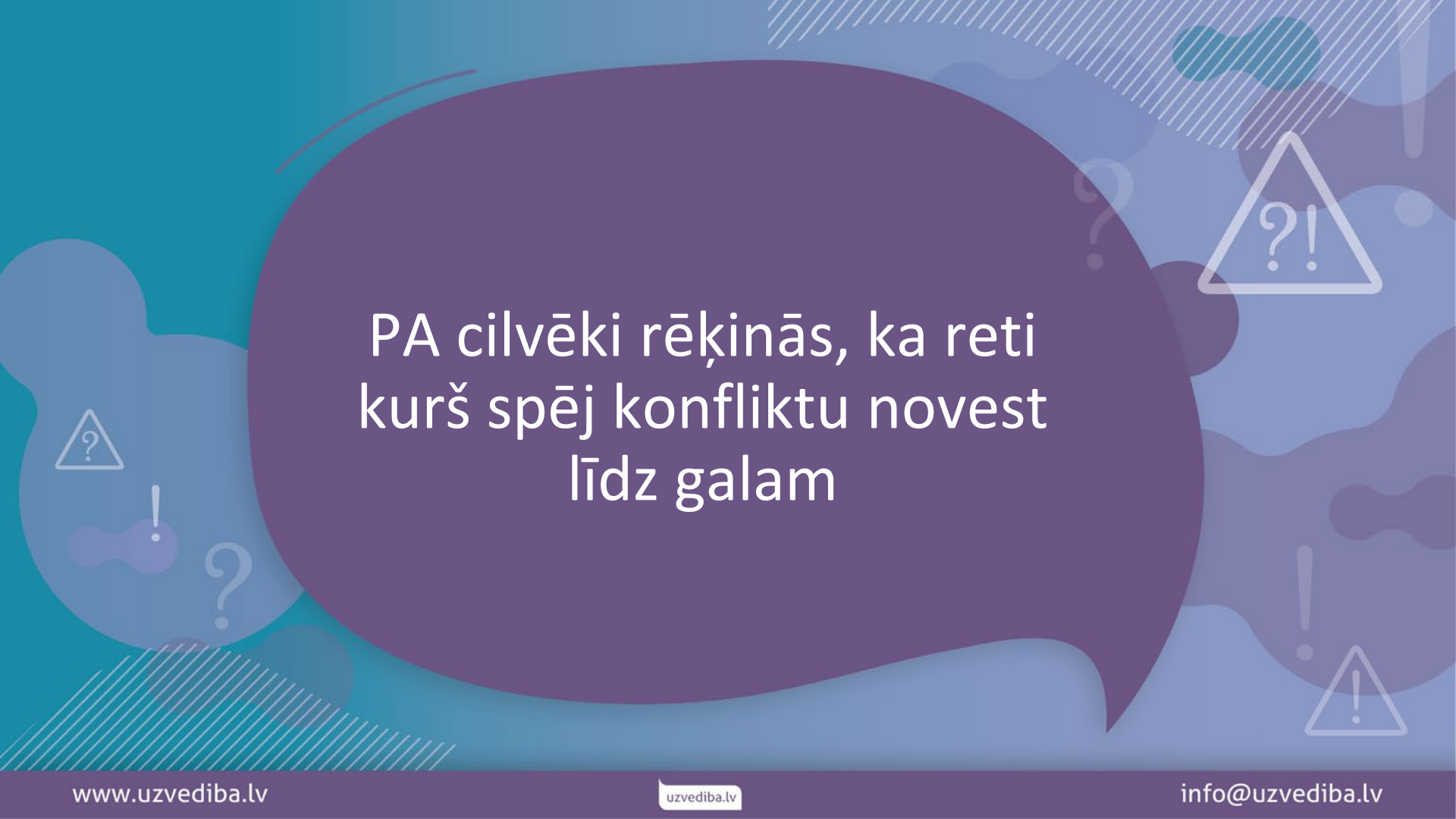
Kādas ir viņa vajadzības?

Nekļūsti par psihonalītiķi, bet pamēģini iedomāties, kas šim cilvēkam tā liek rīkoties

- Bērnība ar despotiskiem vecākiem?
- Iekšējās, ārējās nedrošības?
- Sajūta, ka ir ignorēts
- Vēlme justies stiprākam
- Narcisisms?



Un kāpēc mums ir tik grūti
pateikt – *jā, tu esi lielisks?*



PA cilvēki rēķinās, ka reti
kurš spēj konfliktu novest
līdz galam



Radi drošu atmosfēru

Kā radīt drošu atmosfēru?

- Kļūdīšanās kultūra
- Konfliktēšanas kultūra. Laužam mītus, ka
 - Konflikts ir nedrošs (pasaki paldies un nodrošini konfidencialitāti un pozitīvu atgriezenisko saiti)
 - Konflikti un debates ir zemē nomests laiks (risiniet ātri)
 - Konflikts tikai sabojās attiecības (Respektē citus viedokļus)



Iemācies pateikt
"NĒ!" mazās lietās

“FINE! HE IS BEING PASSIVE
AGGRESSIVE WITH ME, AND
IT'S GONNA BACKFIRE; I'M
GONNA BE ACTIVE
FRIENDLY.”

Natalya Vorobyova

Nekas nebūs ātri –

līdzīgi kā pasīvi agresīvais cilvēks
lēnām pārņēma kontroli kolektīvā,
tas prasīs daudz vairāk laika
līdzsvarot komandu atpakaļ



Līdzsvaro darba un ģimenes
dzīvi ar veselīgu distanci

Apliecinājumi?

uzrakstiet vienu situāciju, par ko domājāt un kādas idejas guvāt, lai šo situāciju atrisinātu?

vai

uzrakstiet situāciju, kam vēlētos zināt risinājumu, lai varam nākotnē padomāt par tēmas padziļināšanu

WWW.uzvediba.lv/darbnicas

uzvediba.lv

PALDIES!

Līga Bērziņa
liga@uzvediba.lv, 29716155

www.uzvediba.lv

Avoti

- Amdur, Ellis. In the Eye of the Hurricane: Skills to Calm and De-escalate Aggressive & Mentally Ill Family Members . Edgework Books.
- Kane, Lawrence A. The Little Black Book of Violence: What Every Young Man Needs to Know About Fighting . YMAA Publication Center.
- 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, ORCM Academic Press.
- Tannen, Deborah. I Only Say This Because I Love You, Random House Publishing Group.
- Noll, Douglas . De-Escalate: How to Calm an Angry Person in 90 Seconds or Less . Atria Books/Beyond Words. Kindle Edition.
- Warner, Neil. Guerrilla Tactics Against Passive Aggression in the Work Place (The Complete Guide To Passive Aggression Book 6) .