

uzvediba.lv

KĀ NERAKSTĪTIE NOTEIKUMI IETEKMĒ UZVEDĪBU DARBA VIDĒ?

8:30-11:30

Līga Bērziņa

Apliecinājumi?

Uzrakstiet kādu nerakstīto noteikumu, kas dominē Jūsu darba vide

vai

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

www.uzvediba.lv/darbnicas



Years ago I told a CEO that some of his employees regarded their workplace as sexist. He bristled at the idea and asked if I had seen anything to justify such a view. I told him I'd observed that at his company the women didn't have last names and the men didn't have first names. All the men called the women by their first names, while—regardless of similar “rank” or position—the women referred to the men as “Mr.” or “Dr.” The practice had become an unwritten rule that was more powerful than the “official” company policy of mutual respect.



<https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2014/02/13/culture-at-work-the-tyranny-of-unwritten-rules/?sh=41f49ddd4c07>

uzvediba.lv

Nereti mūsu pieņēmumi sāk veidot
mūsu uzskatus, kā strādā pasaule

Trīs grupas, kurām
ir vislielākā iespēja
ciest no
vardarbības

Psiholoģiskais kontrakts darba vidē ir nerakstīta vienošanās starp darba devēju un darbinieku, kas apskata,

- ko iegūst abas puses,
 - kādā laika posmā,
 - uz kādiem nosacījumiem
-

Kontrakts var būt precīzi formulēts vai vārdos neizteikts, tas var atšķirties starp dažādiem kolēģiem un grupām.

- 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, un tieši izvēles brīvība nosaka psiholoģiskā kontrakta dziļumu un nozīmi.

Tieši brīvība un izvēle rada mūsos vēlmi turēt solījumus un ir lojalitātes pamatā.

Mēs slēdzam arī psiholoģiskos
kontraktus ar sevi.

Kas ietekmē sadarbības kvalitāti?

- **Mūsu pasaules uztvere** – kā mēs redzam darba vietu, kādas ir mūsu pašu domas par sevi, saviem kolēģiem, kā uztveram savus uzdevumus. Piemēram, uzdevumus, kuriem mums ir mazāk prasmju, mēs parasti uztveram kā mazāksvarīgus.
- **Mūsu motīvi un motivācija** – darbs kā pakāpiens vai darbs mūža garumā, - motīvi strādā kā informācijas filtrs. Karjeristi vēlas laika apmaiņu pret augstu algu, individuālisti – laiks apmaiņā pret stabilitāti

Līgumu veidi

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

Psihologiskie kontrakti ir zināmā mērā paškontroles forma, kur abas puses vienojas par kādiem konkrētiem uzvedības standartiem

Tos ietekmē arī sociālās ekspektācijas un sociālajiem signāliem no apkārtējiem (kolēģi, vadība, ģimenes locekļi utt.), kā arī no tā, ko pati persona uzskata, kas darbā būtu jādara, kā jāuzvedas, kas jāprot.

Faktori, kas ietekmē līgumus

- 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.

Psiholoģiskie kontrakti starp indivīdu un darba vietu ir unikāli, un pēc to publiskošanas to nozīme un spēks var mainīties

Vadītāja, darbinieku maiņa ir viens no kritiskākajiem punktiem kontraktēšanā

uzvediba.lv

Pārmaiņas organizācijā darbinieki interpretē kā signālus

Pārmaiņu šoks – pārāk daudz izmaiņu pārāk īsā laikā

Paralēli visām citām izmaiņām, mainās konteksts, un cilvēki ir neziņā, vai viņiem dotie solījumi tiks pildīti

Ir jāpievērš uzmanība, ja...

Individuālā līmenī mainās cilvēki, tomēr grupas uzvedības modeļi paliek identiski, ar laiku mainot organizācijas kultūru

«uzņēmumā ir divas vakances, un ikviens, kurš pieteiksies uz tām, ir jau nolemts»

Mēs sazināmies arī neverbāli

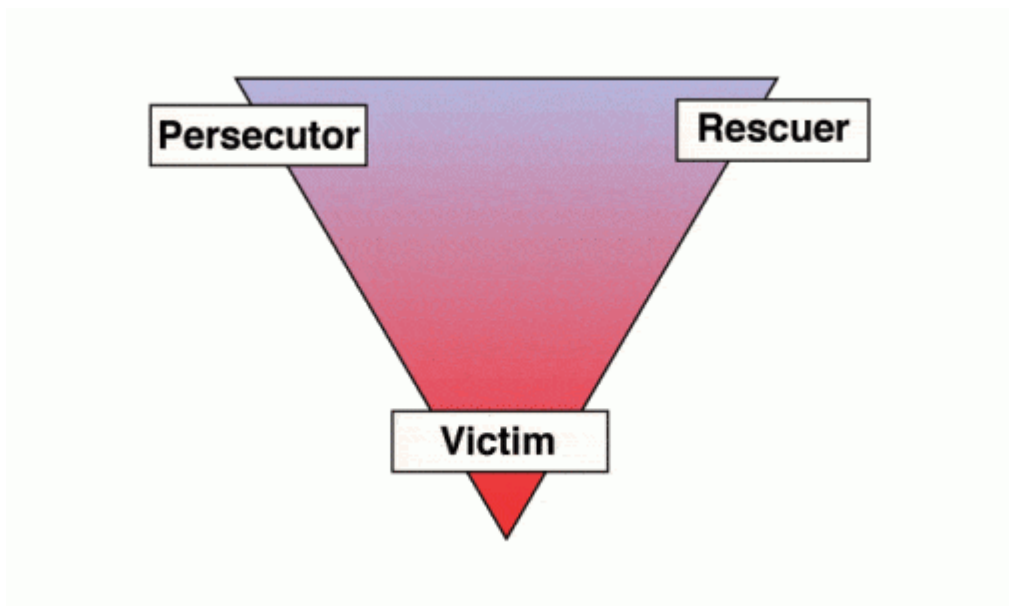
- Mēs, nonākot jebkurā vidē, kur ir vismaz viens cilvēks un pat bez cilvēku klātbūtnes, uztveram sociālos signālus un noraidām tos. Šie signāli veido sociālo spiedienu un grupas noteikumus, sapratni par tiem un formē uzvedību, vienlaikus veidojot indivīdu izpratni par organizācijas virzību
- Tas ir tas,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

Komunikācijas piramīda



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

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

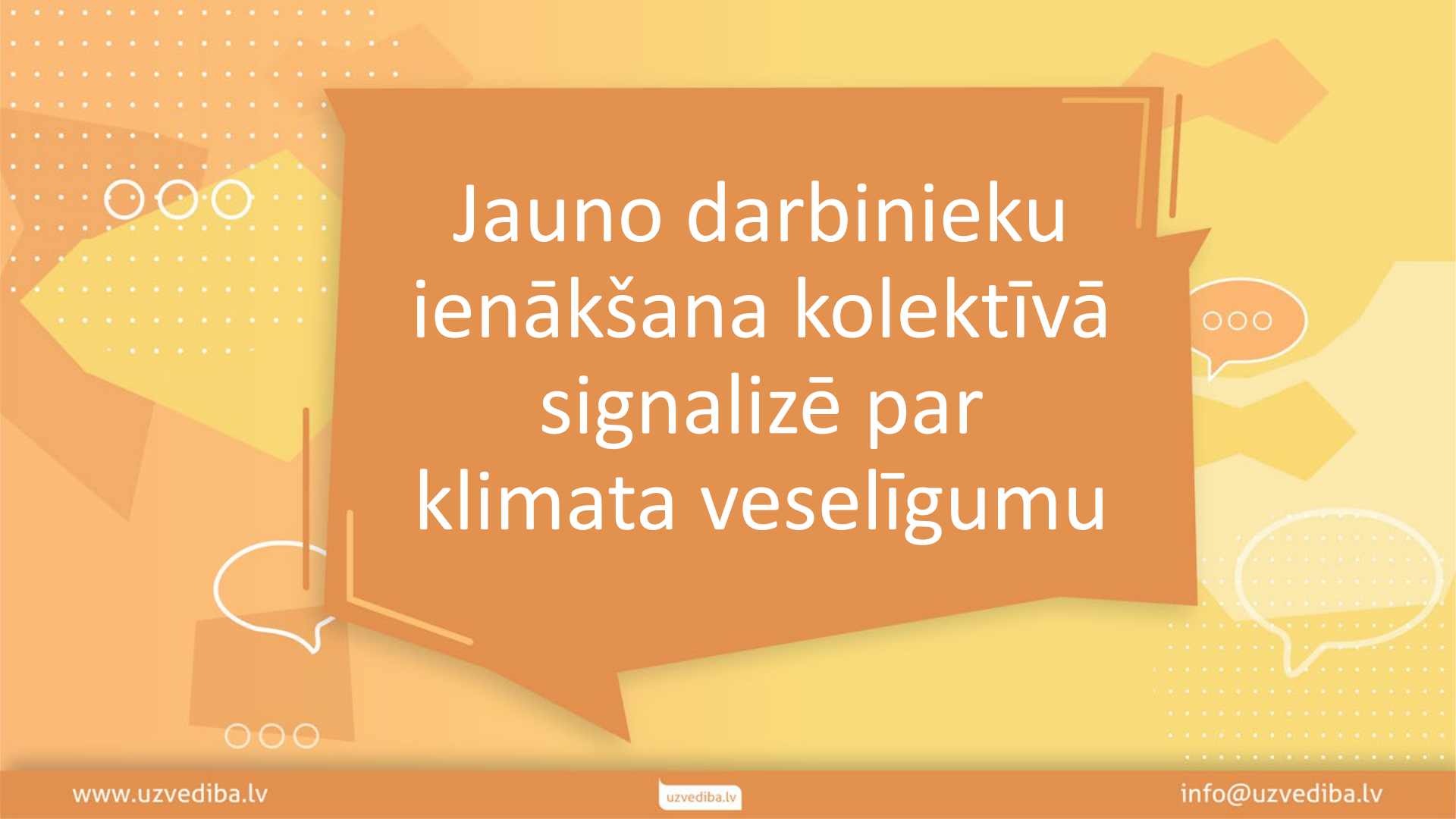


<https://lindagraham-mft.net/triangle-victim-rescuer-persecutor-get/>

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

Kamēr nav definēti skaidri rīcības un
ētikas standarti, katrs tos īstēnos
atbilstoši savam priekšstatam



Jauno darbinieku ienākšana kolektīvā signalizē par klimata veselīgumu

Attiecības ar jaunajiem darbiniekiem

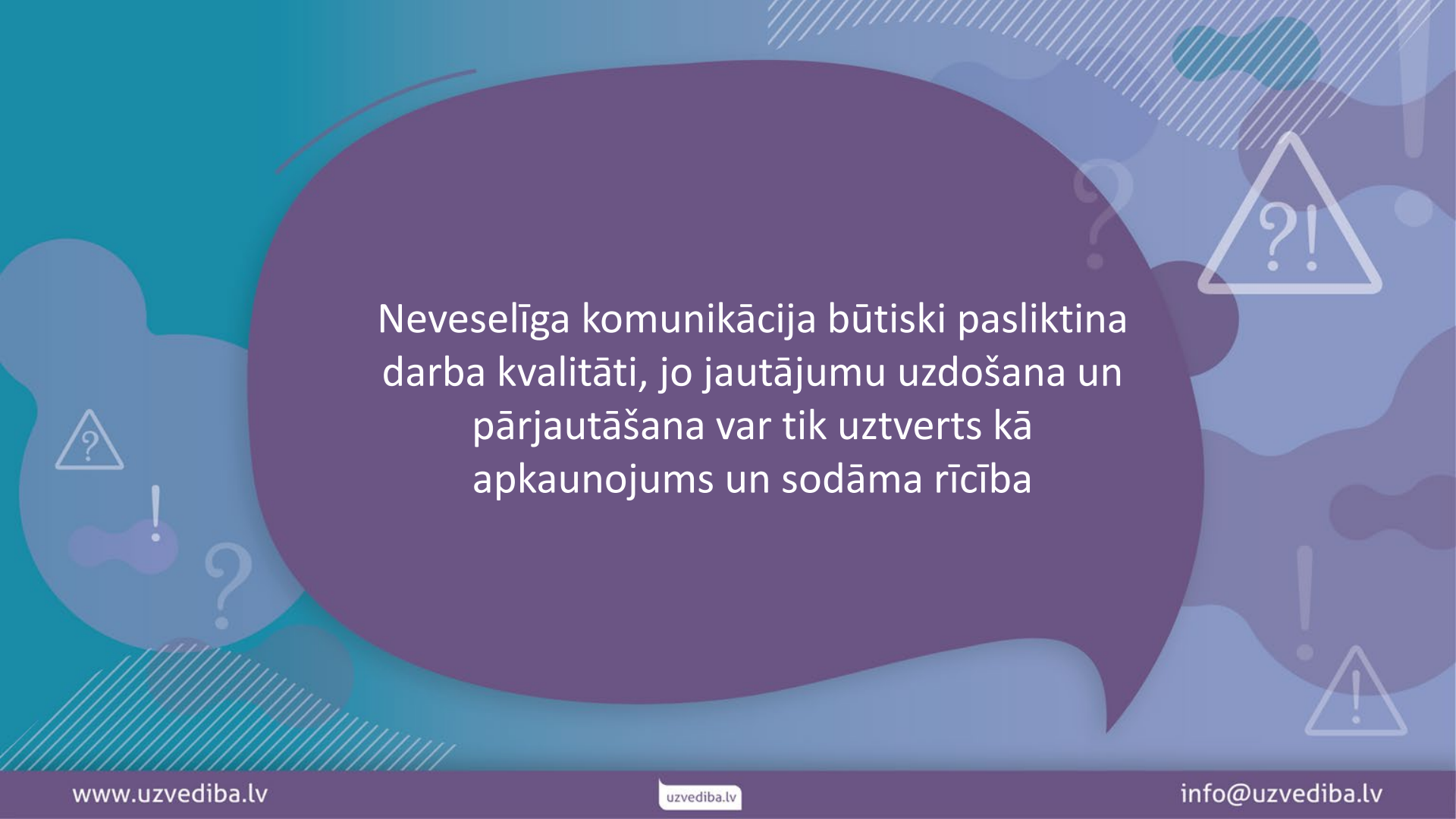
- *Es cietu, kāpēc lai tev būtu labāk?*
- *Kā tad mēs zināsim, ka viņa ir mūsējā? Laipni lūgti klubīnā!*
- *Viss strādā, kāpēc vajag ko mainīt?*
- *Pie mums tā nedara*
- *Tev to nemācīja skolā? Kāpēc man tas būtu tev jāstāsta?*
- *Mēs saplosām jaunos, mēs saplosām vecos un arī tos, kas pa vidu*
- *Sit un skrien, Kod un bēdz komentāri*

Citas neveselīga klimata pazīmes




Darba intervijas kā «lahmusa papīrs»

Izkropļota informācija



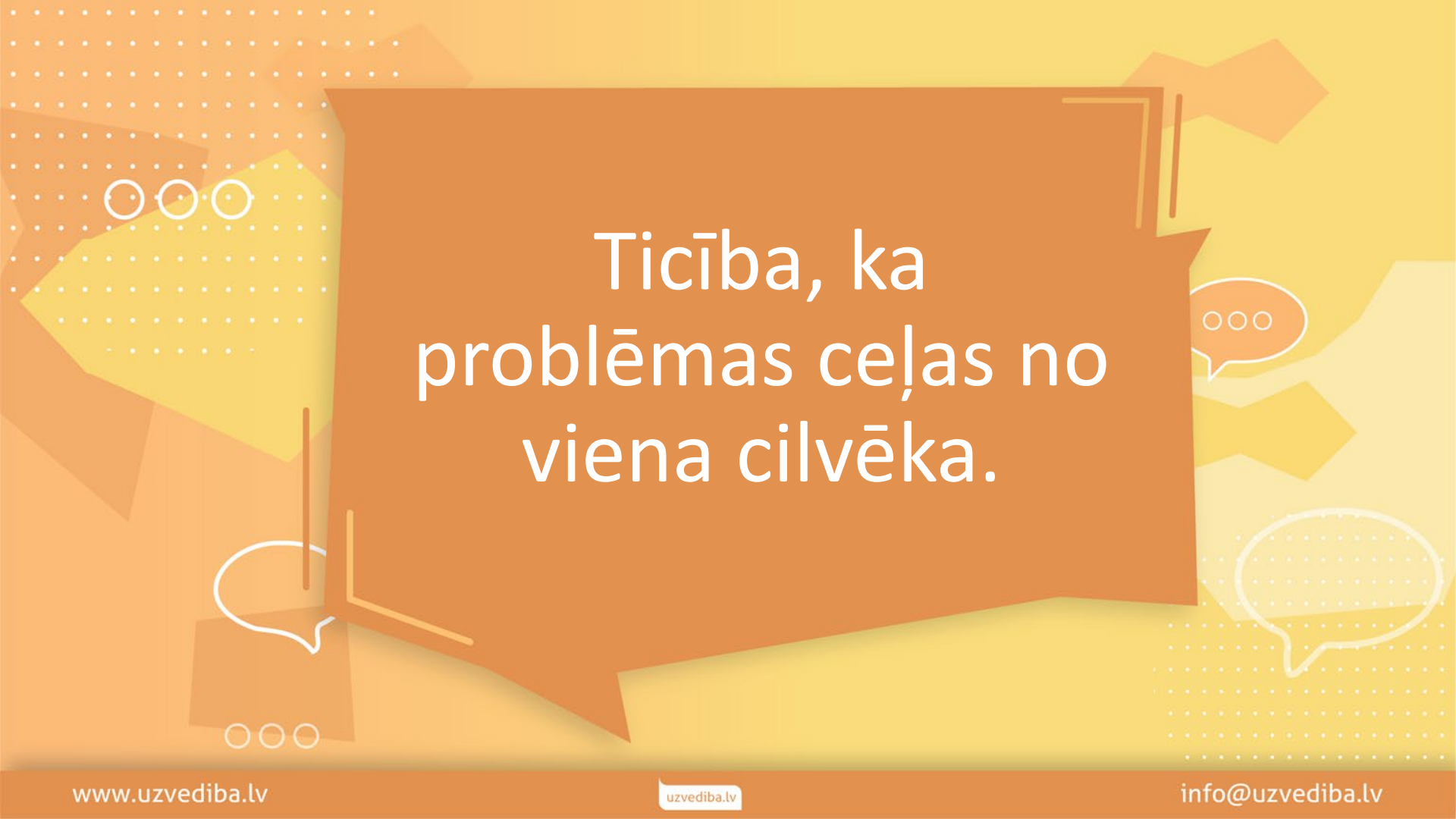
Neveselīga komunikācija būtiski pasliktina darba kvalitāti, jo jautājumu uzdošana un pārjautāšana var tik uztverts kā apkaunojums un sodāma rīcība

Acu skatiens nosaka sociālo statusu




Citu pārtraukšana,
neļaušana
izteikties

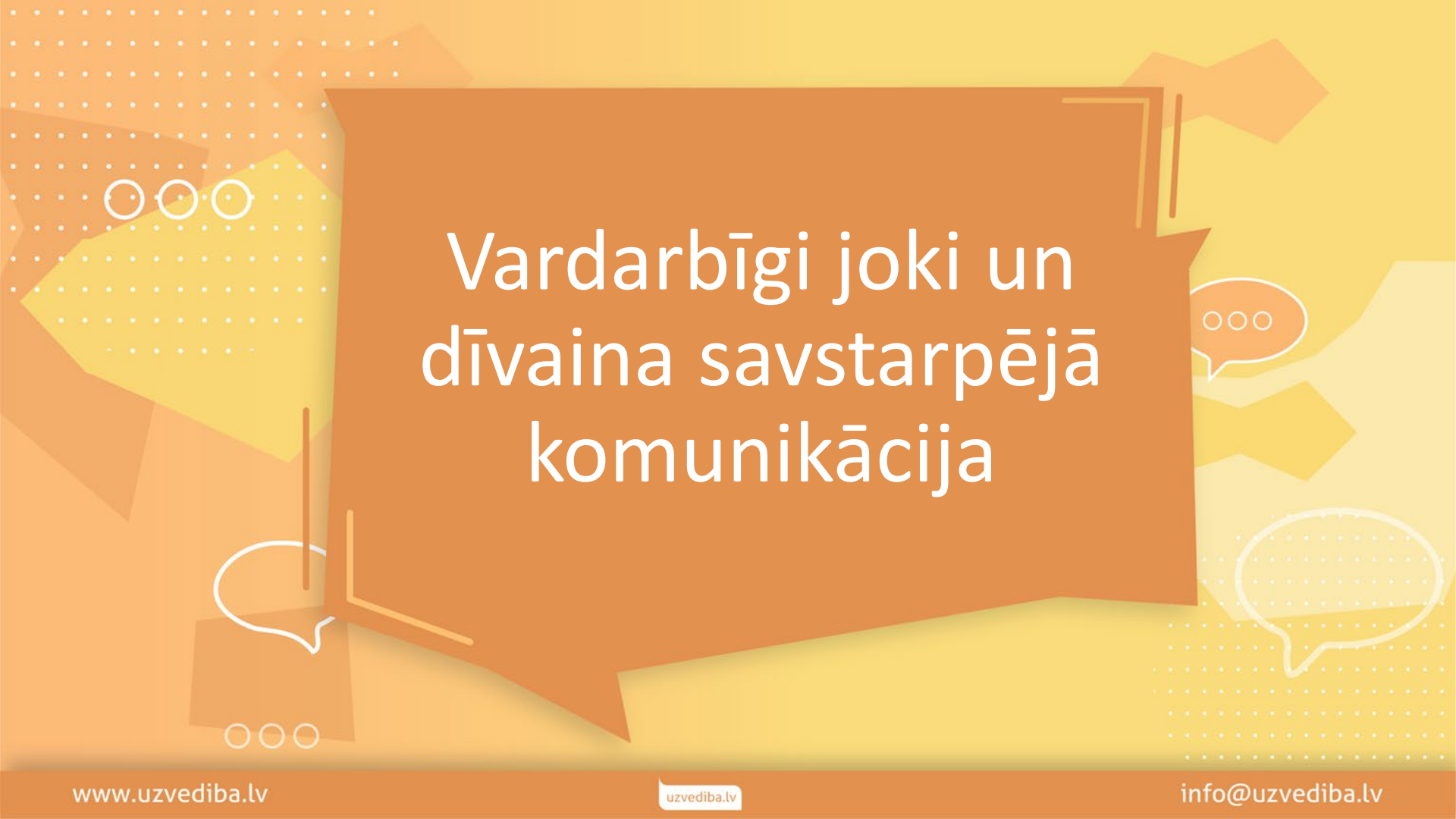
“Kapeņu” stāsti



Ticība, ka
problēmas ceļas no
viena cilvēka.



Ticība, ka visas
veiksmes notiek,
pateicoties vienam
cilvēkam



Vardarbīgi joki un dīvaina savstarpējā komunikācija

Augsts darbinieku maiņas procents

FAVORĪTISMS

Skaidri noteikumi pēc “subordinācijas”

- Kas drīkst runāt
- Par ko drīkst runāt
- Kā runāt
- Kas ar ko runā
- **Kas kolektīvā tiek uzskatīts par svarīgu informāciju, zināšanām un patiesību**

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 (p. 155). ORCM Academic Press

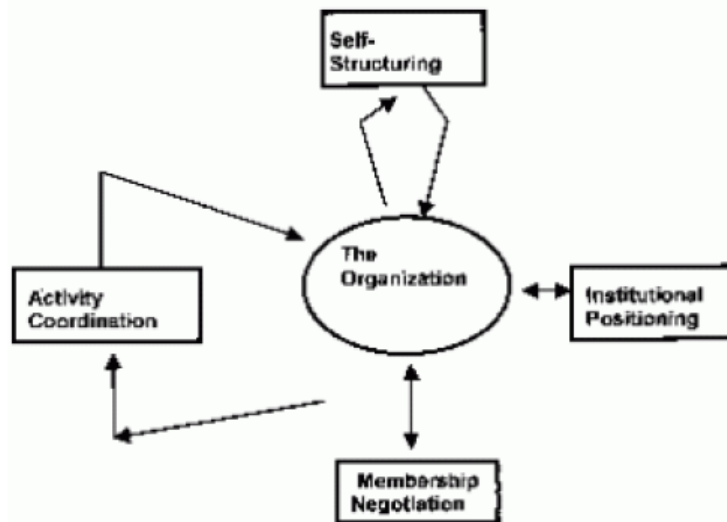
Stipras iekšējās mikrogrupas

Grupu dinamika un psiholoģiskie kontrakti

Piederības signāli kādai konkrētai grupai

- Uniforma,
- Ģērbšanās stils un valoda
- Kopīgas pusdienas
- Kopīgi pavadīts laiks pēc sapulcēm
- Kopīgi joki, atsauces uz notikumiem, kurus citi nezina
- Mēs/jūs filozofija, lēmumi, kas pieņemti mazās grupās ārpus sapulcēm
- Noteikta uzvedība sapulcēs

Funkcionālie vēstījumi



Craig, RT. Communication theory as a field.
Communication Theory.

uzvediba.lv

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

Brodsky C

- Kontraktiem nepieciešama sociāla vide, informācija, cilvēku savstarpējā mijiedarbība
- Jo vairāk cilvēki sarunāsies, jo lielāka varbūtība, ka individuālie psiholoģiskie kontrakti kļūs par normatīviem kontraktiem. Normatīvie kontrakti ir sociālās mijiedarbības diskusiju, komentāru, atgriezeniskās saites interpretācijas, pieskaņošanās rezultāts, kas rodas gan sarunu, gan arī novērojumu ceļā.

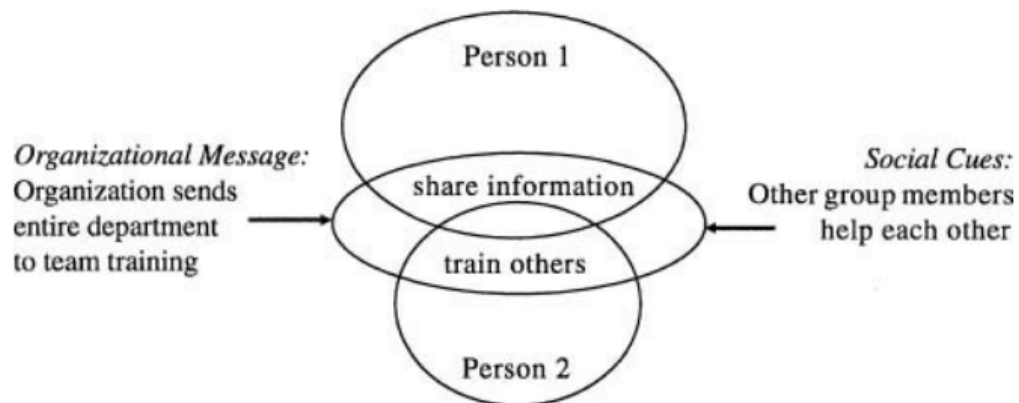
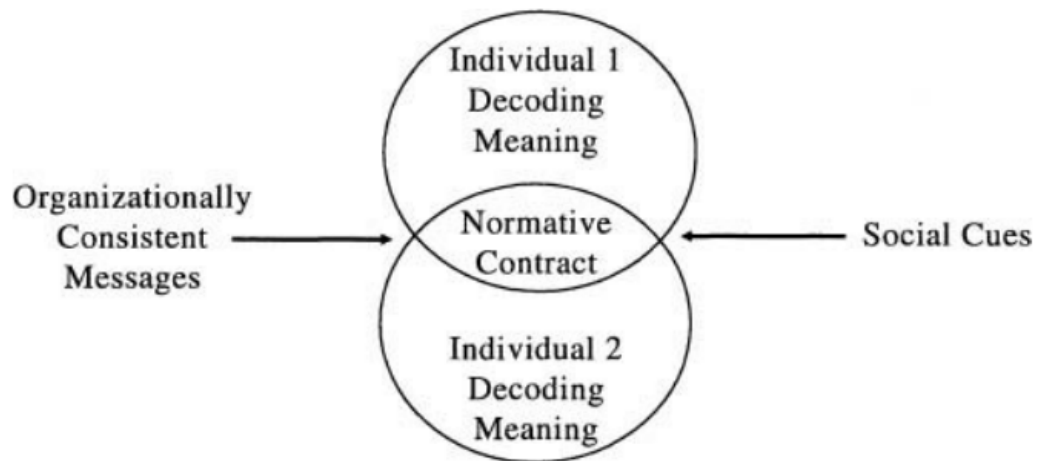
Līmeņošanās

- Uzrakstiet, kā jūs saprotiet «mēs visi darbā esam kā liela ģimene»?

Līmeņošanās

- Lai komanda varētu slēgt kontraktus, viņiem ir jāvienojas par kopīgu notikumu izpratni – attiecīgi, vai viņi visi saprot, kas notiek (objektīvais notikums) un kā viņi interpretē notiekošo (subjektīvā notikuma uztvere)
- Normatīvie kontrakti veido jaunas sociālās normas mazākās un lielākās komandās

Individuālie un komandas normatīvie kontrakti



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

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

Vadītāja loma

Vardarbība kolektīvā notiek tikai tad, ja vardarbības īstenotājs tic, ka viņam ir īpašas privilēģijas un/vai atbalsts no augstākstāvošiem

Tāpēc šādas rīcības toleranci kolektīvā viņi uztver kā akceptu

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

- 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

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

Kā palīdzēt sev un citiem?

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

Skaidri definē

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

Dekodēšana – ko kas nozīmē

Apsolījumi pārvēršas rīcības un sadarbības standartos

- Lojalitāte
- Fleksiblas darba stundas
- Lieliski darba kolēģi
- Konkurētspējīgs atalgojums
- Apmācība un sagatavošana darbam

Dekodēšana - lojalitātes piemērs

- Vai lojalitāte nozīmē arī kritika sapulcēs, melošana klientiem par kompānijas produktu kvalitāti, lai saņemtu pasūtījumu, nereālistisku termiņu solīšana, zinot, ka tie netiks pildīti, teikšana bosam, ka labākais darbinieks meklē darbu?

Realitāte versus īstenība

- **Dinamiska darba vide** – mums nebūs laika tevi apmācīt.
- **Mājīga darba atmosfēra** – mēs nemaksājam tik lielas algas, lai sagaidītu no tevis lietišķu ģērbsanās stilu.
- **Respektēt darba termiņus** – jau pirmajā darba dienā tavi darbi būs iekavēti 6 mēnešus uz priekšu.
- **Dažkārt iespējamās virsstundas** – dažkārt katru vakaru un katras brīvdienas.
- **Plašs pienākumu klāsts** – kolēģi tevi varēs raustīt uz visām pusēm. Un viņi to nekautrējoties arī darīs.
- **Spēja iedziļināties detaļās** – mums nav kvalitātes kontroles sistēmas.
- **Uz karjeru orientēts** – sieviešu dzimuma kandidātēm jābūt bez bērniem.
- **CV nogādāt personīgi** – ja esi vecs, resns vai neglīts, tev paziņos, ka vakance ir aizņemta.
- **Pa telefonu, lūdzu, nezvanīt** – kandidāts jau ir pieņemts darbā, konkurss izsludināts formalitātes dēļ.
- **Tiek meklēts kandidāts ar plašu pieredzi** – tev būs jāaizvieto 3 darbinieki, kuri nupat pameta uzņēmumu.
- **Iemaņas problēmsituāciju risināšanā** – tu ienāksi firmā, kurā valda pastāvīgs haoss.
- **Nepieciešamas vadītāja iemaņas** – būs vadītāja pienākumi un padotā alga

<https://dieviete.lv/zinas/izklaide/54387-darba-sludinajuma-tulkojums-ar-humoru-un-sarkasma-devu/>

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 uzdot jautājumus «kā tu rīkosies, ja...»
- Pārbaudi, cik precīzi cilvēki saprot darba uzdevumus
- 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

Nevis socializācija, bet resocializācija

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

- 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)

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

Darbs – tā nav visa tava dzīve, un tā arī nav
visu cilvēku vienīgā dzīve.

Jūs esat vajadzīgi ne tikai kolēģiem,
bet arī savējiem tur – ārā!

Apliecinājumi?

Uzrakstiet kādu nerakstīto noteikumu, kas dominē Jūsu darba vide

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

- 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. 1995
- Withfield, J., People Will Talk: The Surprising Science of Reputation, Willey (2011)