

uzvediba.lv

VARDARBĪBA DARBA VIDĒ UN JAUNIE DARBINIEKI

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

Trīs aiziešanas viļņi

Pirmais vilnis

- Aiziet labi, ambiciozi eksperti, kas ir augsti pieprasīti tirgū un negrib strādāt «tajā sviestā»
- Viņi ir gatavi strādāt pat par zemāku atalgojumu
- Nereti viņi paņem līdzi ne tikai tehniskās zināšanas, pieredzi, bet pēc kāda laika – arī labākos darbiniekus

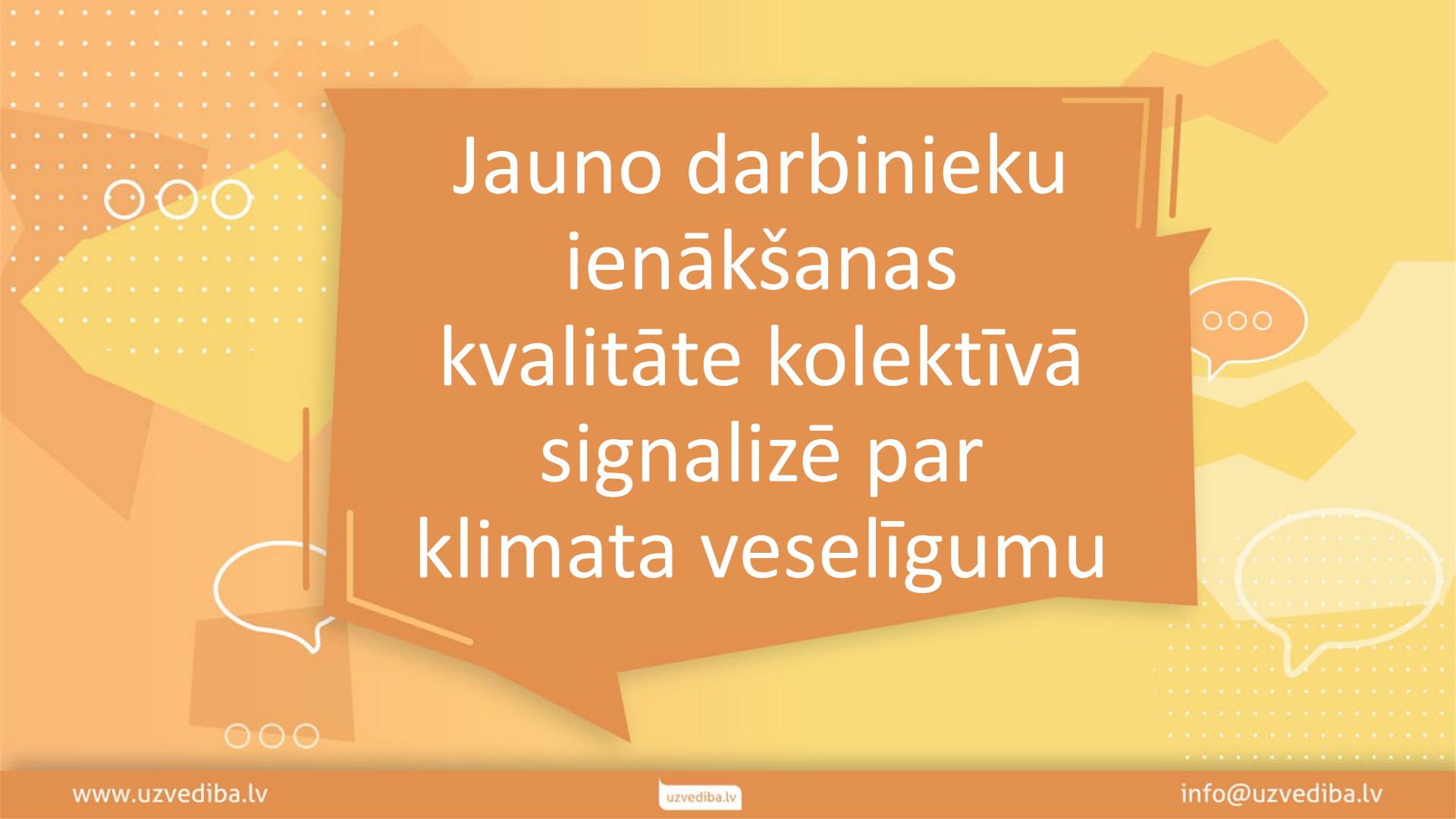
Otrais vilnis

- Aiziet ilggadēji darbinieki, kuri ir pauduši savas bažas, devuši signālus HR un vadībai un saprot, ka nekas nemainīsies
- Viņi parasti neaiziet pirmajā vilnī, jo spēcīgi identificējas ar uzņēmumu, viņiem ir žēl ieguldītā laika un enerģijas, padarītā darba

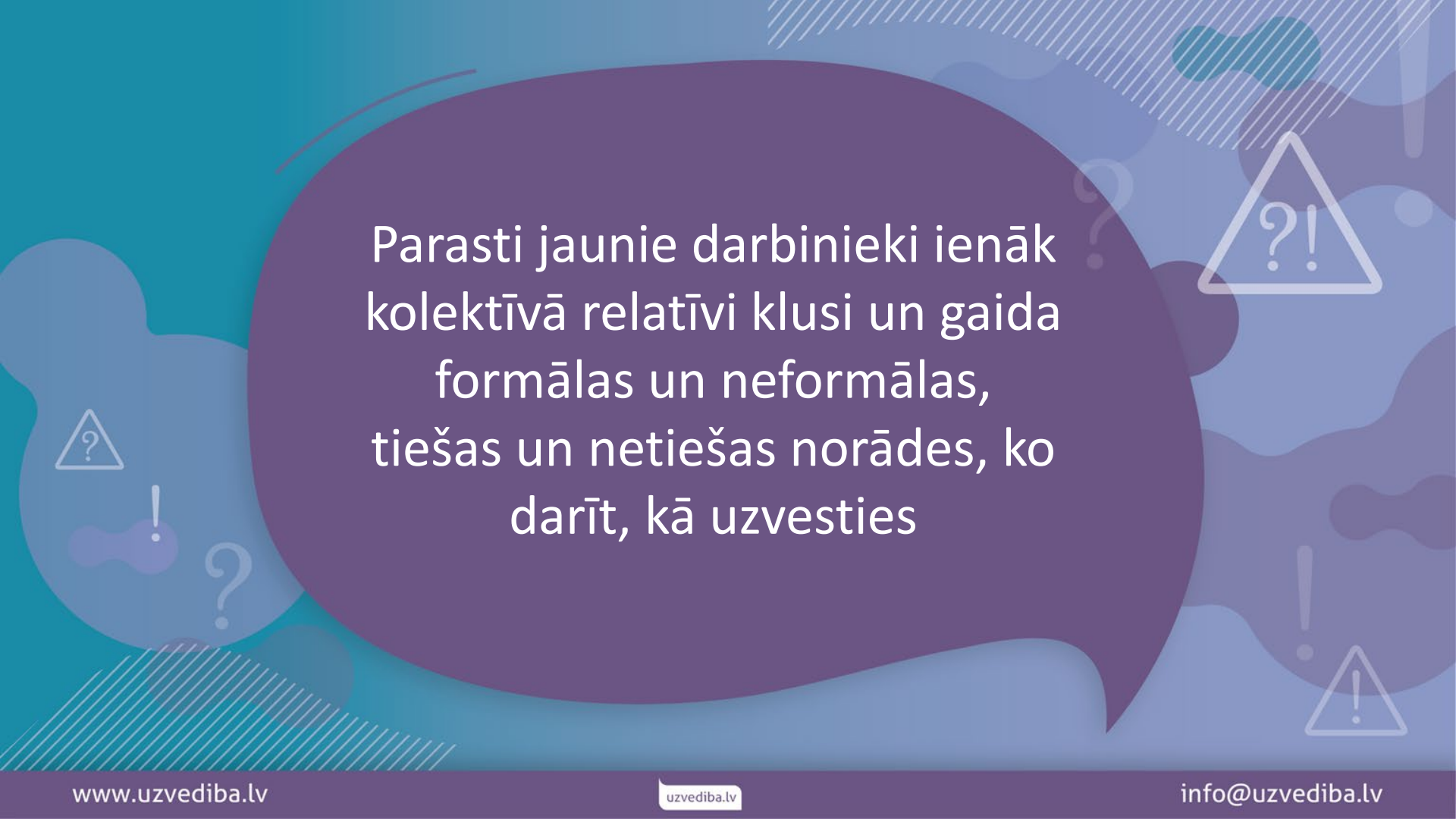
Trešais vilnis

- Iet prom «jauniņie», tie, kuri pieņemti darbā pēc vardarbības sākšanās saprotot klimata toksiskumu
- Parasti paliek tie, kuri ir tajā toksiskuma līmenī vai vēl toksiskāki

- Beigās paliek tikai netalantīgi, izdeguši, ciniski, baumojoši, nemotivēti darbinieki ar augstu agresijas līmeni



Jauno darbinieku
ienākšanas
kvalitāte kolektīvā
signalizē par
klimata veselīgumu



Parasti jaunie darbinieki ienāk kolektīvā relatīvi klusi un gaida formālas un neformālas, tiešas un netiešas norādes, ko darīt, kā uzvesties



Darba intervijas kā «lahmusa papīrs»

Interviju jautājumi - signāli

- Kā tu sastrādāties ar sarežģītiem darbiniekiem?
- Kā tu rīkotos, ja kolēģis...
- Kā tu rīkotos, ja priekšnieks...
- Kā tu rīkojies, ja tev tiek uzdoti pārāk daudz pienākumi pārāk īsā laikā?
- Kā tu rīkotos, ja tu dzirdētu, ka kāds kolēģis runā slikti par klāt neesošu kolēģi?
- Pastāsti par kādiem nepopulāriem lēmumiem, kurus pieņēmi iepriekšējā darba vietā?
- Kā tu rīkojies, ja tavs viedoklis nesaskan ar komandas vai vadības viedokli?
- Kā tu sastrādāties ar kontrolējošiem priekšniekiem un darbiniekiem?
- Kā tu rīkojies, ja nespēj atrast kopīgu valodu ar...

Kādus jautājumus būtu vērts uzdot jums kā potenciālajam darbiniekam?

- Kādas īpašības ir nepieciešamas, lai veidotu veiksmīgu karjeru šajā organizācijā?
- Kādas īpašības un prasmes man nepieciešamas, lai sastrādātos ar jūsu komandu?
- Kāds ir biežākais iemesls, kāpēc cilvēki strādā te un kāds ir biežākais iemesls, kāpēc viņi aiziet?
- Cik ilgi vidēji cilvēki strādā šajā organizācijā?

Jautājumus, kurus ir vērts uzdot potenciālajam vadītājam

- Aprakstiet savu ideālo darbinieku
- Kas notiek, ja kāds kļūdās?
- Kāda ir jauno darbinieku sagaidīšanas kultūra?
- Kā komandas jūsu uzņēmumā svin savas veiksmes?
- Kā komandas jūsu uzņēmumā izventilē stresu?
- Kādi ir īpaši komandu sasniegumi?



Nekas nenotiek!!!

FAVORĪTISMS

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

Favorītisms

- Lai gan “izredzētiem” ir lielākas priekšrocības attiecībā uz darāmo darbu sarakstu, viņi var nākt, kad vēlas, atstāt darba vietu bez atskaitīšanās jebkurā laikā, viņi saņem labākus novērtējumus pārrunās, publisku atzinību, bonusus utt.. bet...

Favorītisms

- Šie cilvēki ir ne tikai vardarbības instruments, bet arī cieš no vardarbības un vienlaikus arī īsteno vardarbību

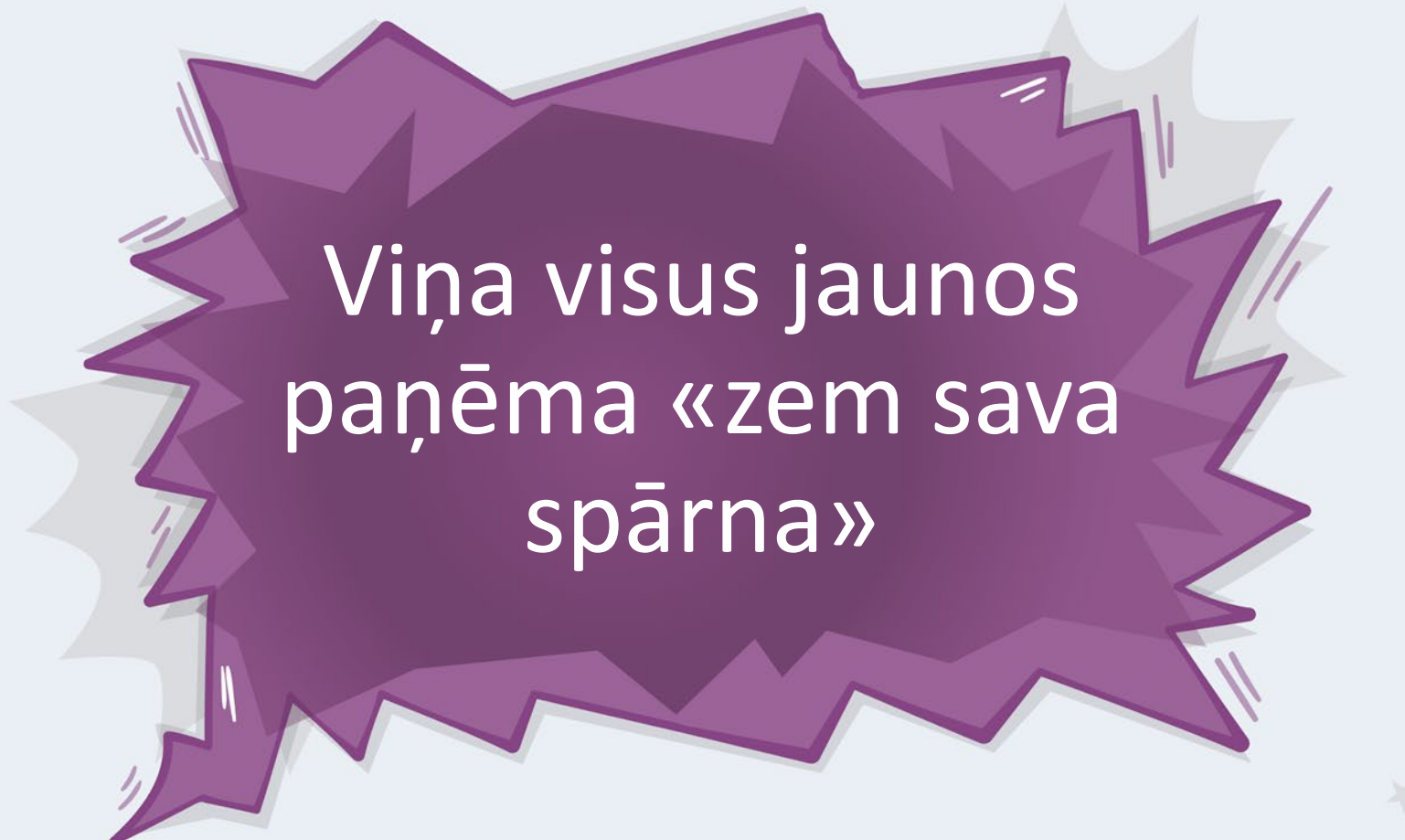
Sheppard and Lewicki (1987)

Favorītisma pazīmes

- Paaugstinājumu saņem cilvēki, kuri pēc būtības to nav pelnījuši
- Ir cilvēki, kuriem ir īpašas privilēģijas
- Vadība un komandas ieklausās tikai dažu cilvēku viedokļos
- Darbā ir dubulti standarti. Piemēram – viens par kādu rīcību var tik uzslavēts, bet cits – sodīts
- Kolektīvā ir cilvēks, pateicoties kuram notiek visas labās lietas un kāds, kura dēļ notiek viss sliktais
- Kādi cilvēki izturas rupji pret citiem, uzskatot, ka viņiem ir īpašas privilēģijas to darīt
- Darbā kādas lietas tiek atņemtas vieniem un piešķirtas citiem
- Starp bosu un kādu no darbiniekiem veidojas īpaša saikne, kas ir redzama arī citiem

Favorītisma cēloņi

- Zems pašvērtējums- «papīra līderi», kas pieņem glaimus
- Darbinieki ar dubultmorāli
- Darbinieki ar zemām sociālām prasmēm, bet augstiem darba kvalitātes standartiem
- Viegli manipulējami līderi vai labi darbinieki - manipulatori



Viņa visus jaunos
paņēma «zem sava
spārna»

«Favorīta krišana» ir sens karaļu triks

Grēkāzis, spriedzes atbrīvotājs, cilvēks, kurš
izkritis no lomas

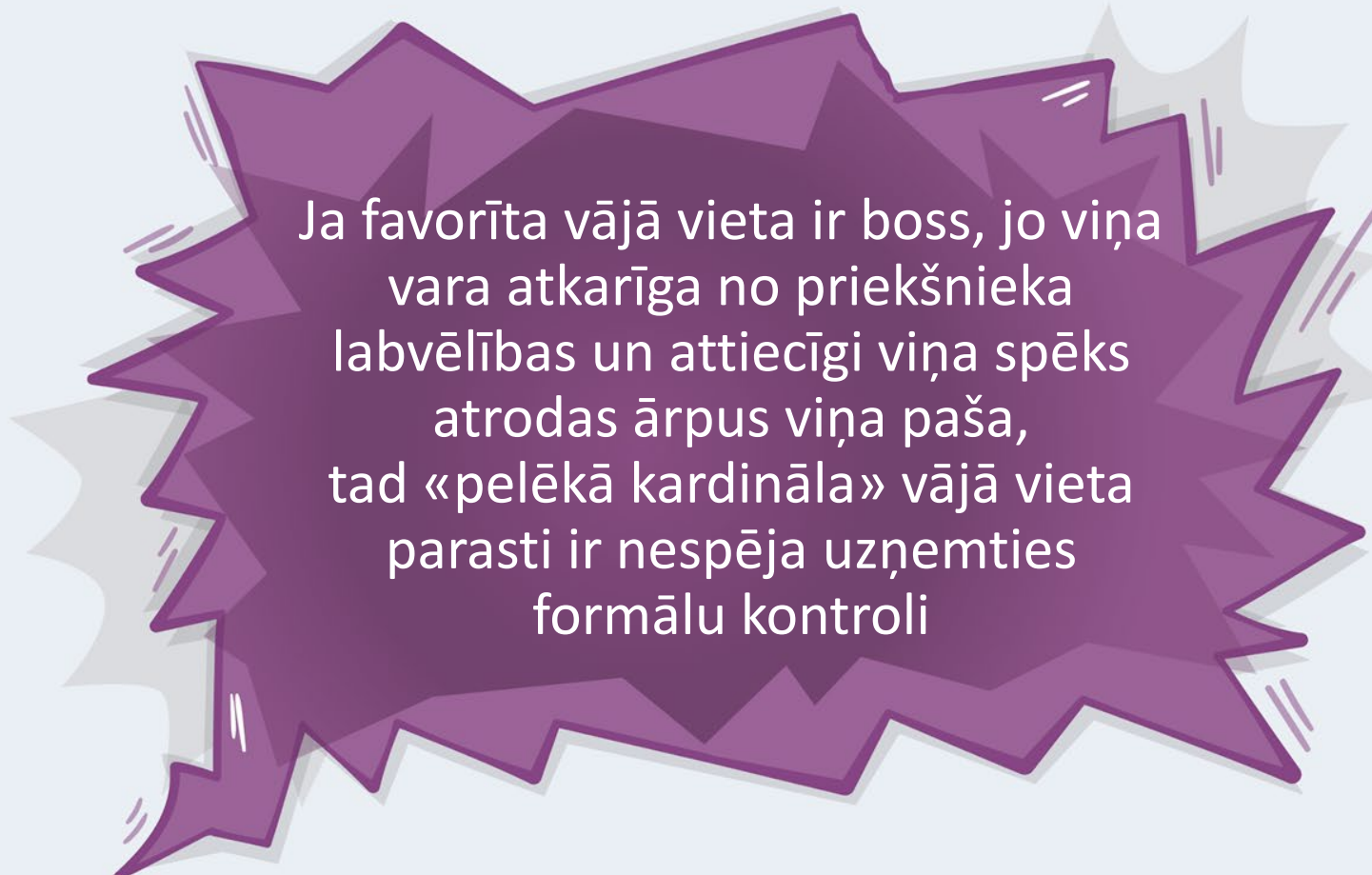
Citu kolēģu
pienākumi tiek
uzticēti kā
privilēģija

Pazīmes retorikā

- *Es iedevu tev šo darbu un vēl vienam kolēģim. Paskatīsimies, kā jums izdosies*
- *Pēc būtības šis būtu Roberta darbs, bet parasti viņš visu sabojā*
- *Citi pārējie ir pārāk veci, pārāk neelastīgi, pārāk mazkvalificēti utt. šim darbam*



Darbā ir «pelēkais kardināls»



Ja favorīta vājā vieta ir boss, jo viņa
vara atkarīga no priekšnieka
labvēlības un attiecīgi viņa spēks
atrodas ārpus viņa paša,
tad «pelēkā kardināla» vājā vieta
parasti ir nespēja uzņemt
formālu kontroli

Nereti «pelēkie kardināli»
ir pat spēcīgāki par
pašiem vadītājiem, un
viņiem labi izdodas
nostiprināt ietekmi

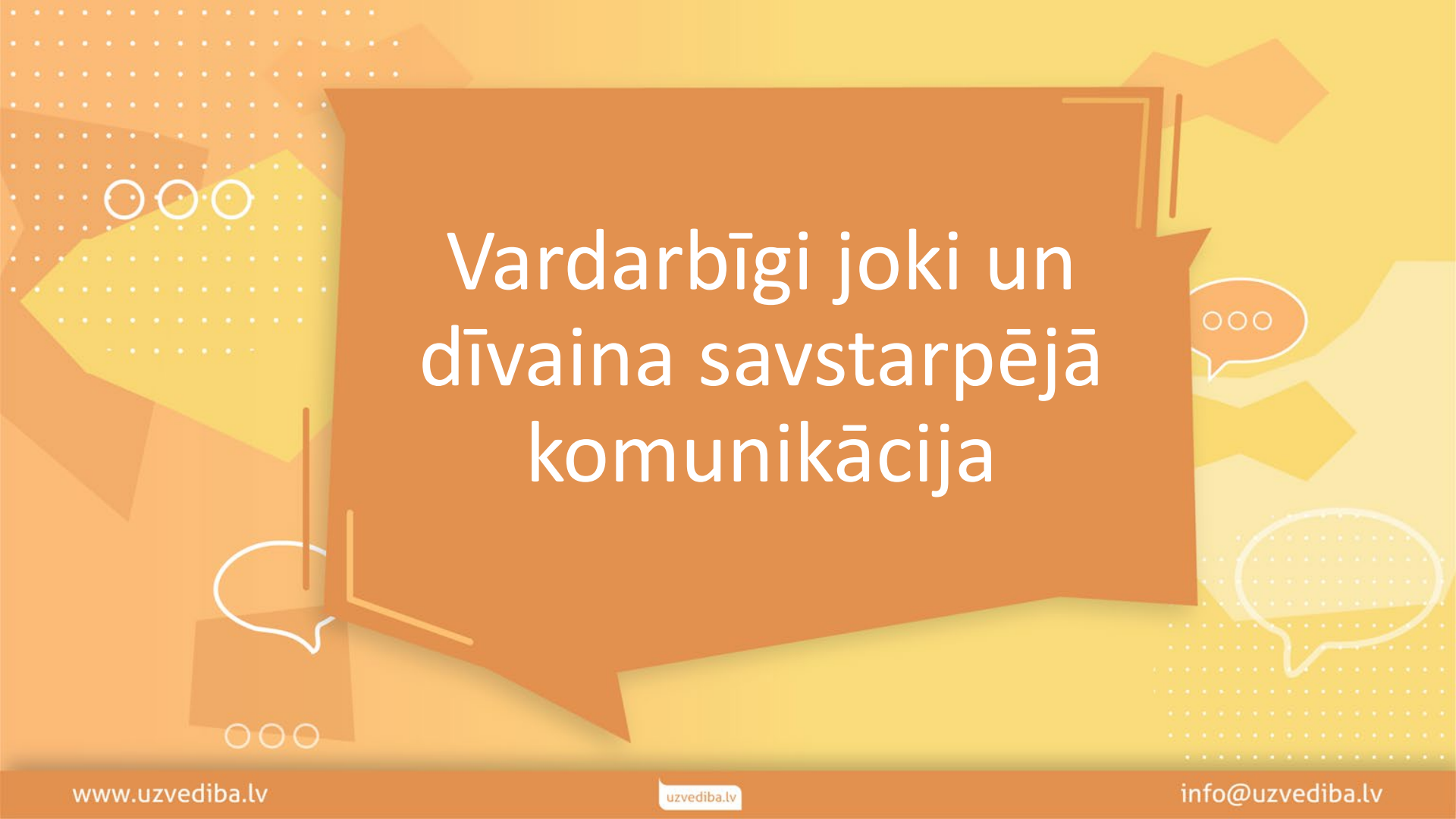
“Kapeņu” stāsti

Stipras iekšējās mikrogrupas

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

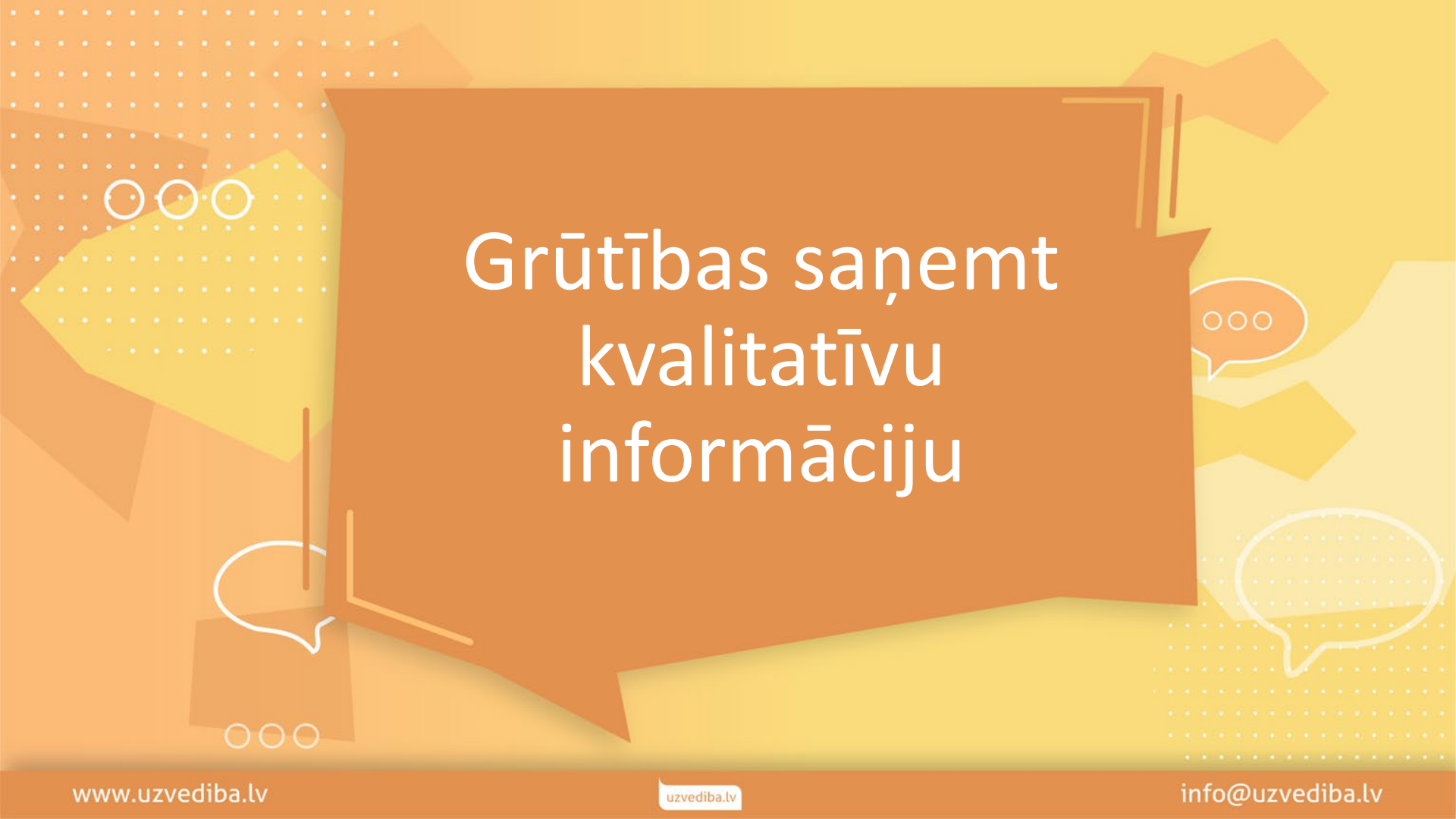
Mikrogrupu rīcība

- Izslēgšana no sociāliem pasākumiem kā koordinēta soda forma
- Grupas izkropļo informāciju
- Kļūdu slēpšana
- Korupcijas piesegšana
- Pietuvinātie saņem vairāk informācijas, ērtāku darbu maiņās, vairāk privilēģiju
- Vardarbība kā apmācību procesa neatņemama sastāvdaļa



Vardarbīgi joki un dīvaina savstarpējā komunikācija

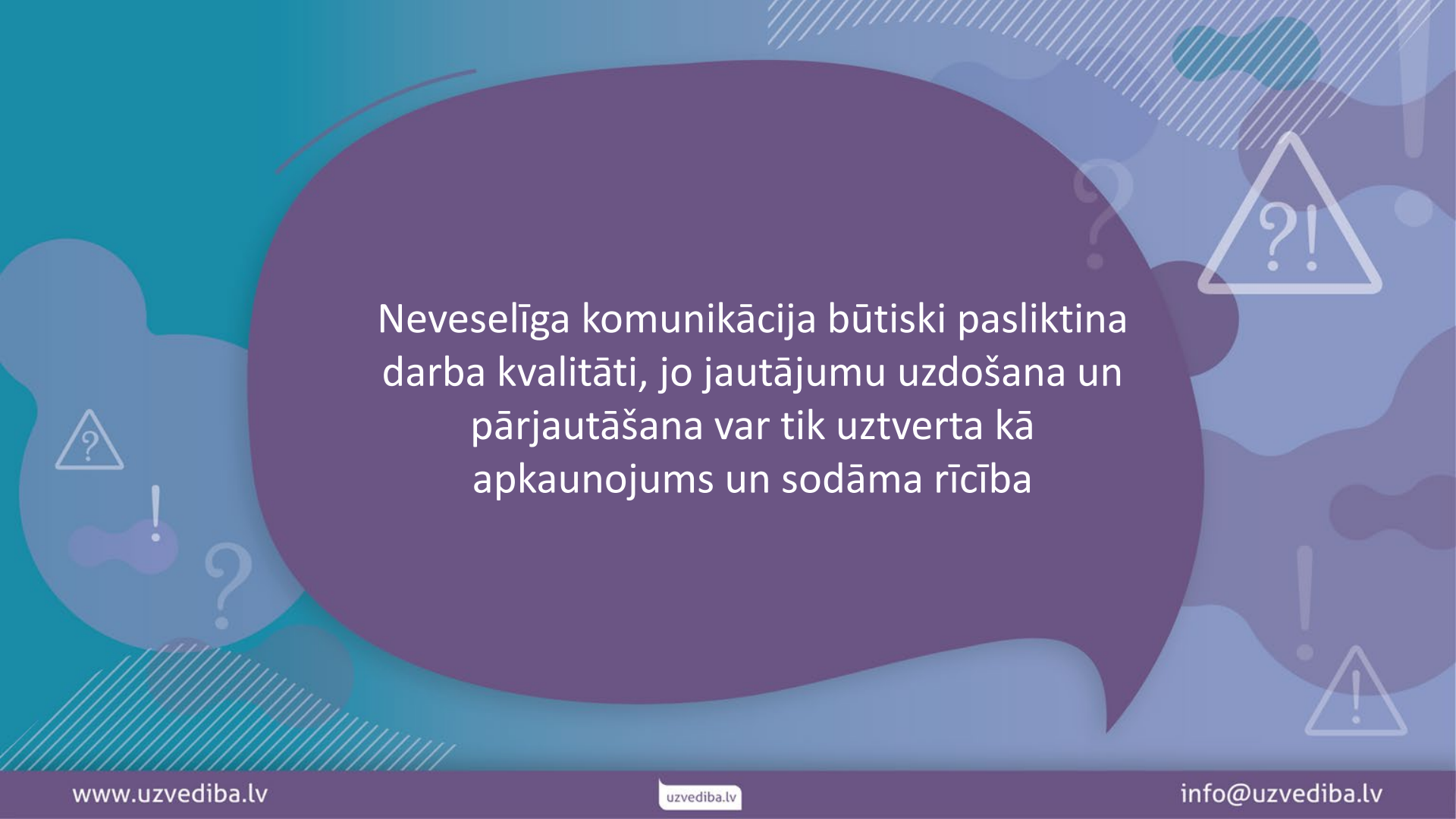
Izkropļota informācija



Grūtības saņemt kvalitatīvu informāciju

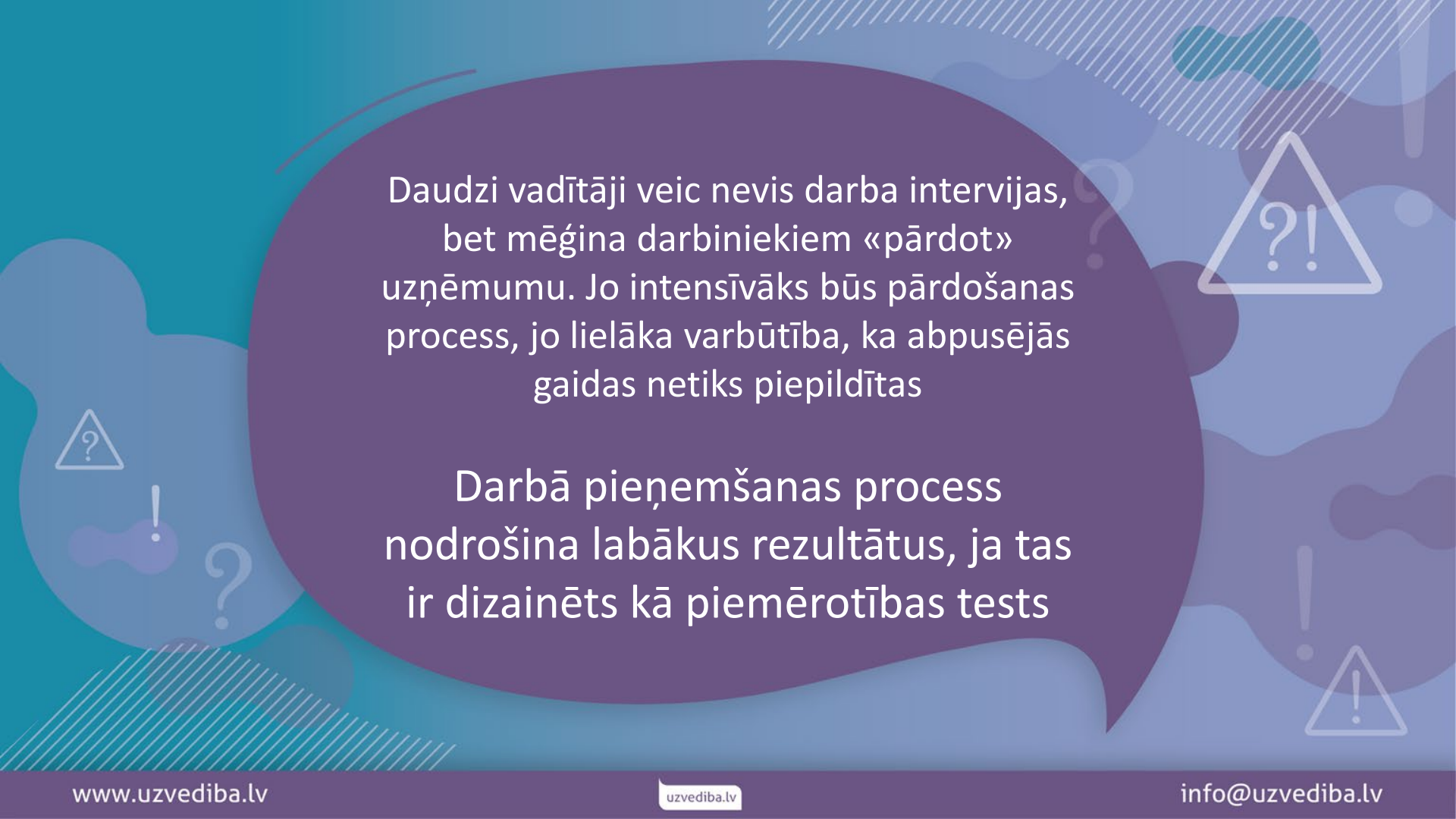
Lūdzot padomu, ir dzirdamas šādas frāzes

- *Kāpēc tu parakstījies uz šo darbu, ja nezini, kā to paveikt?*
- *Man pašam visu vajadzēja apgūt, kāpēc lai tev būtu labāk?*
- *Kā tad mēs zināsim, ka viņa ir mūsējā? Laipni lūgti klubiņā!*
- *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 – Muļkis, Nu nē..., Atkal?*



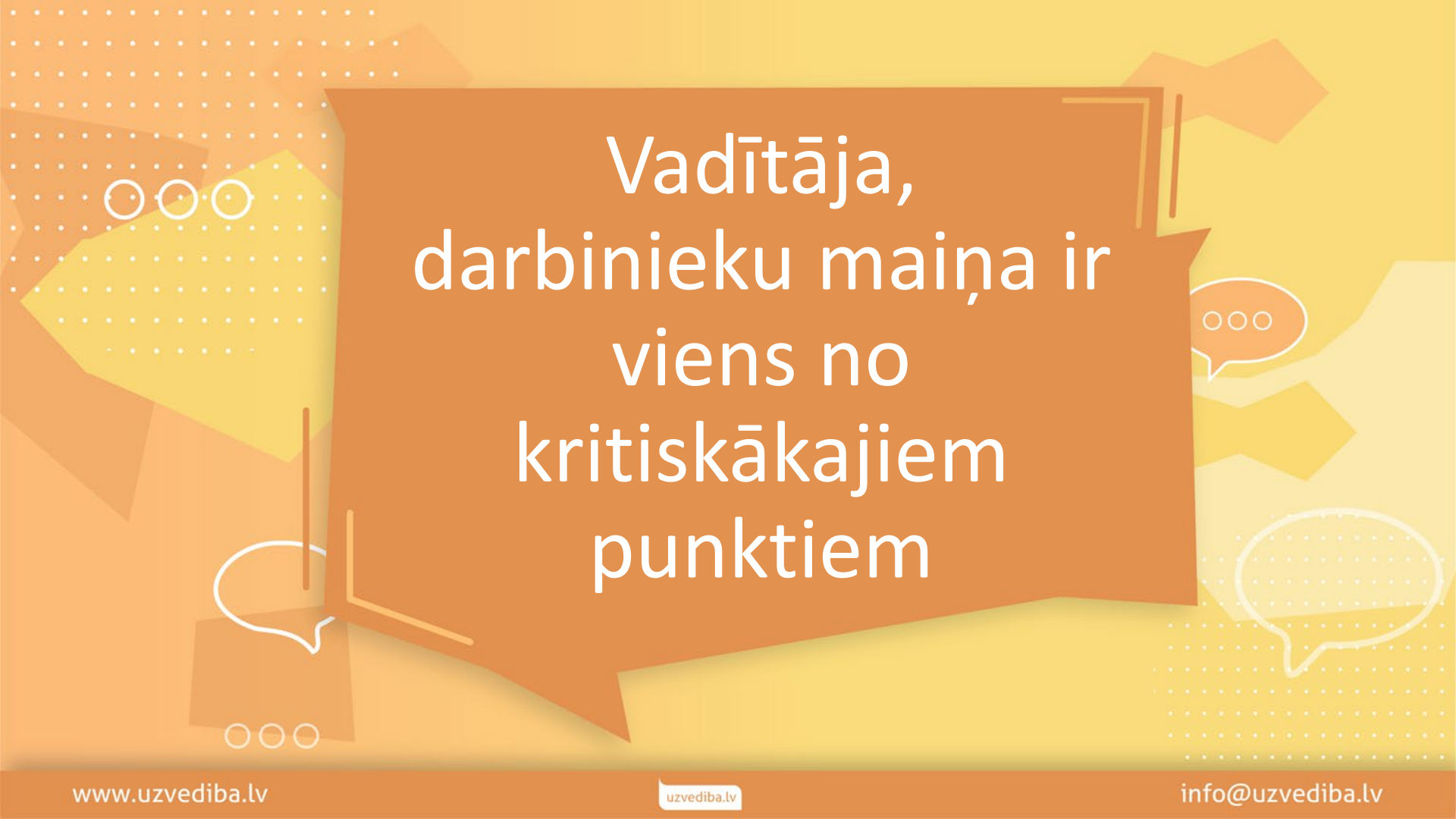
Neveselīga komunikācija būtiski pasliktina darba kvalitāti, jo jautājumu uzdošana un pārjautāšana var tik uztverta kā apkaunojums un sodāma rīcība

Augsts darbinieku maiņas procents



Daudzi vadītāji veic nevis darba intervijas,
bet mēģina darbiniekiem «pārdot»
uzņēmumu. Jo intensīvāks būs pārdošanas
process, jo lielāka varbūtība, ka abpusējās
gaidas netiks piepildītas

Darbā pieņemšanas process
nodrošina labākus rezultātus, ja tas
ir dizainēts kā piemērotības tests



Vadītāja,
darbinieku maiņa ir
viens no
kritiskākajiem
punktiem

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»

- 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

uzvediba.lv

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

uzvediba.lv

Pārmaiņas organizācijā darbinieki interpretē kā signālus

Darba sabotāža

Sabotāža un pasīvā agresija

- Apzināta sapulču un termiņu kavēšana, indīgi joki un piezīmes gan publiski, gan privāti, vilcināšanas pabeigt uzdevumus, informācijas nenodošana vai izkropļošana, prokrastinācija, rezultātu sabotēšana utt.
- Spriedzes vietu un kļūdu meklēšana, to pastiprināšana
- Konfliktu pastiprināšana, atvēršana un to nerisināšana
- Risku mērogu mainīšana
- Citu sasniegumu minimizēšana

Vadītāja darba sabotāža

- Apzināta darba palēnināšana
- Procedūru slēpšana
- Iekārtu bojāšana
- Informācijas izkropļošana, nenodošana
- Resursu slēpšana, neatklāšana
- Publiska un atklāta vai slēpta kritika
- Salīdzināšana utt.

uzvediba.lv

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

Līmeņošanās

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


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

Kā palīdzēt sev un citiem?



Iziešanas intervijas

Jaunie darbinieki reti ziņo par
negatīvu attieksmi pret sevi

- Senie darbinieki var teikt, ka viņi nav labi jauno apmācītāji, ka viņi paši īsti nezina, kā sistēmas lietot, ka viņiem pašiem nav tam laika
- Viņi var būt atklāti ciniski un pat vardarbīgi, zinot, ka jaunie ilgi nenoturēsies

**Table 6.2.B: Comparisons of Response
Factors that Differ Between Groups**

<i>Internal, External Report</i>	Young	Mature	Difference
Talked to abuser (3 + times)	15%	34%	Yes
Talked to union rep (3 + times)	2%	10%	Yes
Talked to legal professional (1 + times)	2%	15%	Yes

<i>Behavior Adjustment</i>			
Sabotaged abuser (3 + times)	9%	24%	Yes
Worked harder (3 + times)	81%	36%	Yes
Quit job (at least once)	65%	26%	Yes
Subtly defied abuser (3 + times)	71%	23%	Yes

Skaidri definē

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

Skaidri formulē

- Ko uzņēmums sagaida no darbinieka, ko tu sagaidi no uzņēmuma
- Savu personisko atbildību/darbinieka personisko atbildību
- Iesaistīto pušu vērtības un motivatorus, kā arī demotivatorus
- Konsekvences nepadarīta darba, sabotāžas un citas negatīvas uzvedības gadījumā
- Konkrētā nodarījuma ietekmi gan uz darbu, gan komandas dinamiku

Palīdzi notikt pārmaiņām

- 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

Nostādi robežas, sakot

- Atvaino, bet šis nav palīdzošs
- Es tomēr nevēlos riskēt ar uzņēmumu, tāpēc vari lūdzu atkārtot vēlreiz?
- Vai būtu iespēja nomainīt balss toni?
- Vai ir kādas īpašas bažas attiecībā uz manu darbu?
- Es saprotu, ka nav viegli apmācīt atkal un atkal jaunus darbiniekus, bet tomēr man ir būtiski saprast

Veido stipras attiecības visā kolektīvā

- Balsti šīs attiecības uz sadarbību, atbalstu, atklātu komunikāciju
- Jo vairāk cilvēkiem būs ieskatījies acīs, jo vairāk cilvēki par tevi izveidos viedokli par tevi nepastarpināti, jo grūtāk baumotājiem būs tevi ietekmēt

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

- Blase, Joseph; Blase, Rebajo R.. Breaking the Silence . SAGE Publications. 2003
- Branch S., Jane Murray. Workplace bullying: Is lack of understanding the reason for inaction?. Organizational Dynamics; 2015
- Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan. Resolving Conflicts at Work, Wiley.
- 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)