

uzvediba.lv

Darbs un sadarbība ar toksiskām mikrogrupām

9:00-11:00

Līga Bērziņa

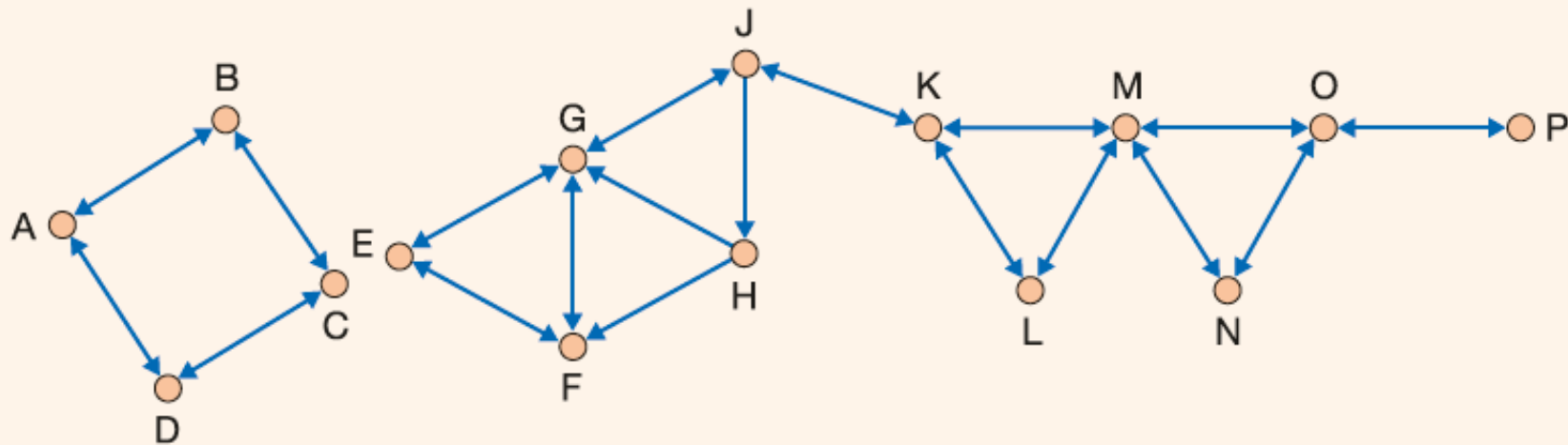
Apliecinājumi?

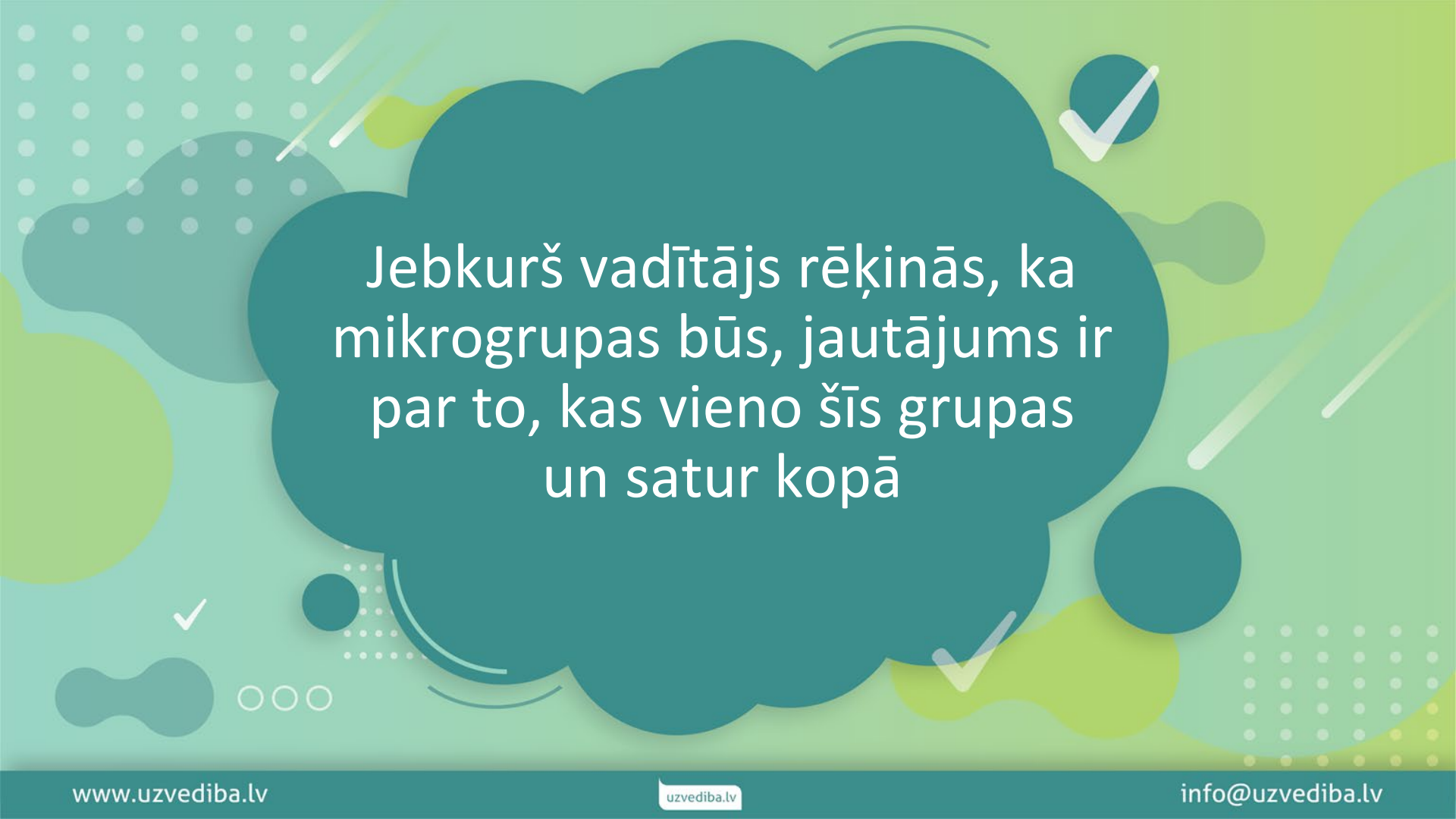
Uzrakstiet situāciju, kam vēlētos zināt risinājumu, lai varam nākotnē padomāt par tēmas padziļināšanu,

vai

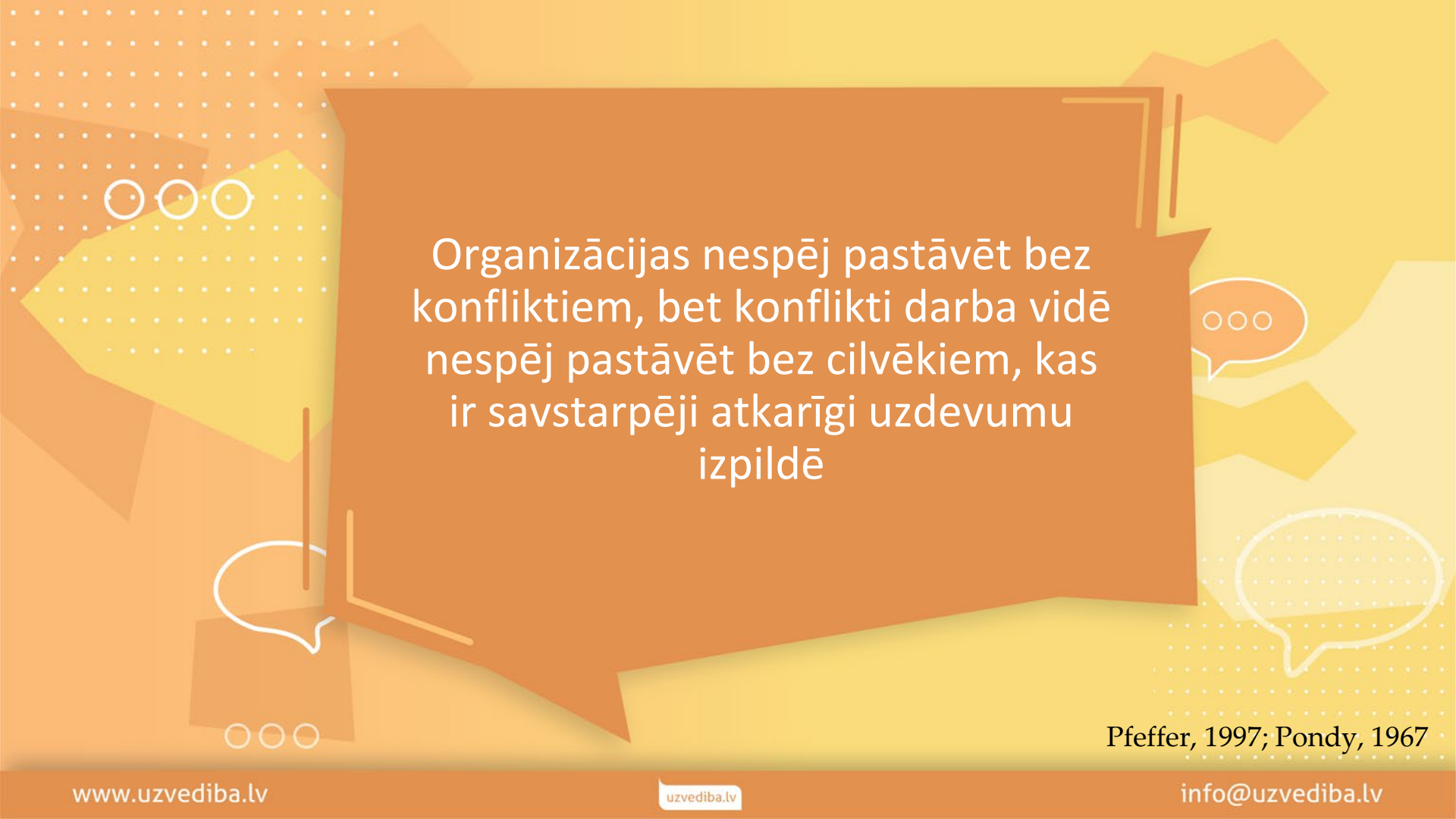
uzrakstiet ieteikumus nākotnes tēmām

Grupas darba vidē. Ko jūs saskatāt?



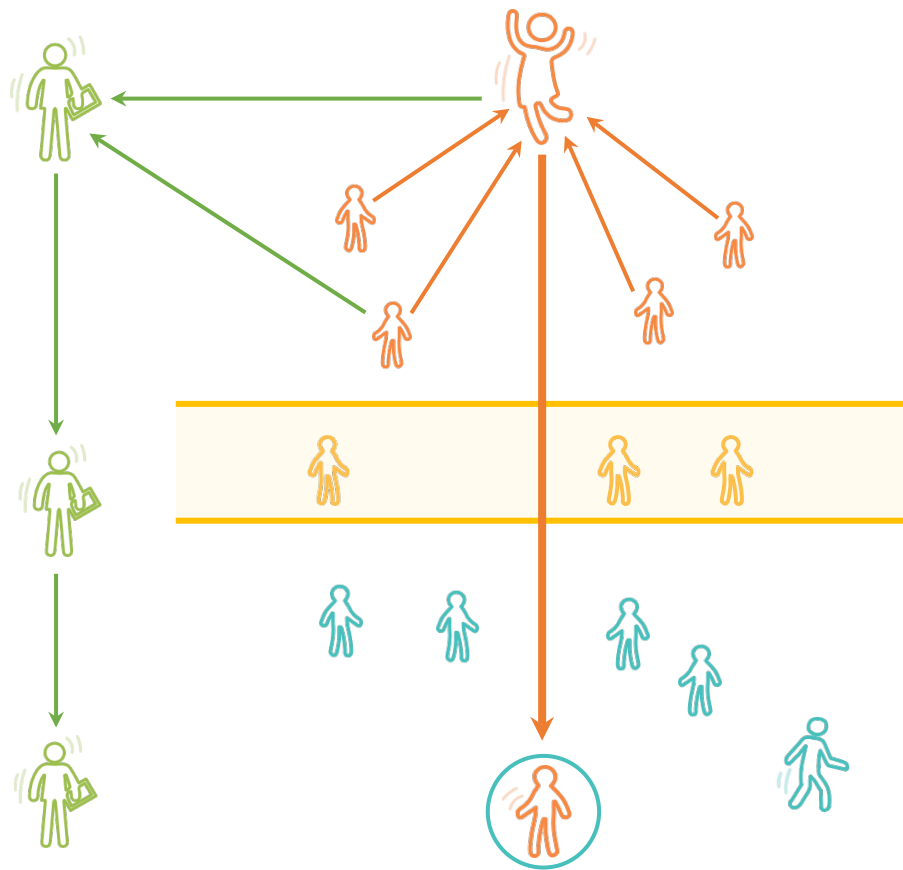


Jebkurš vadītājs rēķinās, ka mikrogrupas būs, jautājums ir par to, kas vieno šīs grupas un satur kopā



Organizācijas nespēj pastāvēt bez
konfliktiem, bet konflikti darba vidē
nespēj pastāvēt bez cilvēkiem, kas
ir savstarpēji atkarīgi uzdevumu
izpildē

Pfeffer, 1997; Pondy, 1967



Nav nozīmes, vai grupā cilvēki izturas jauki viens pret otru.

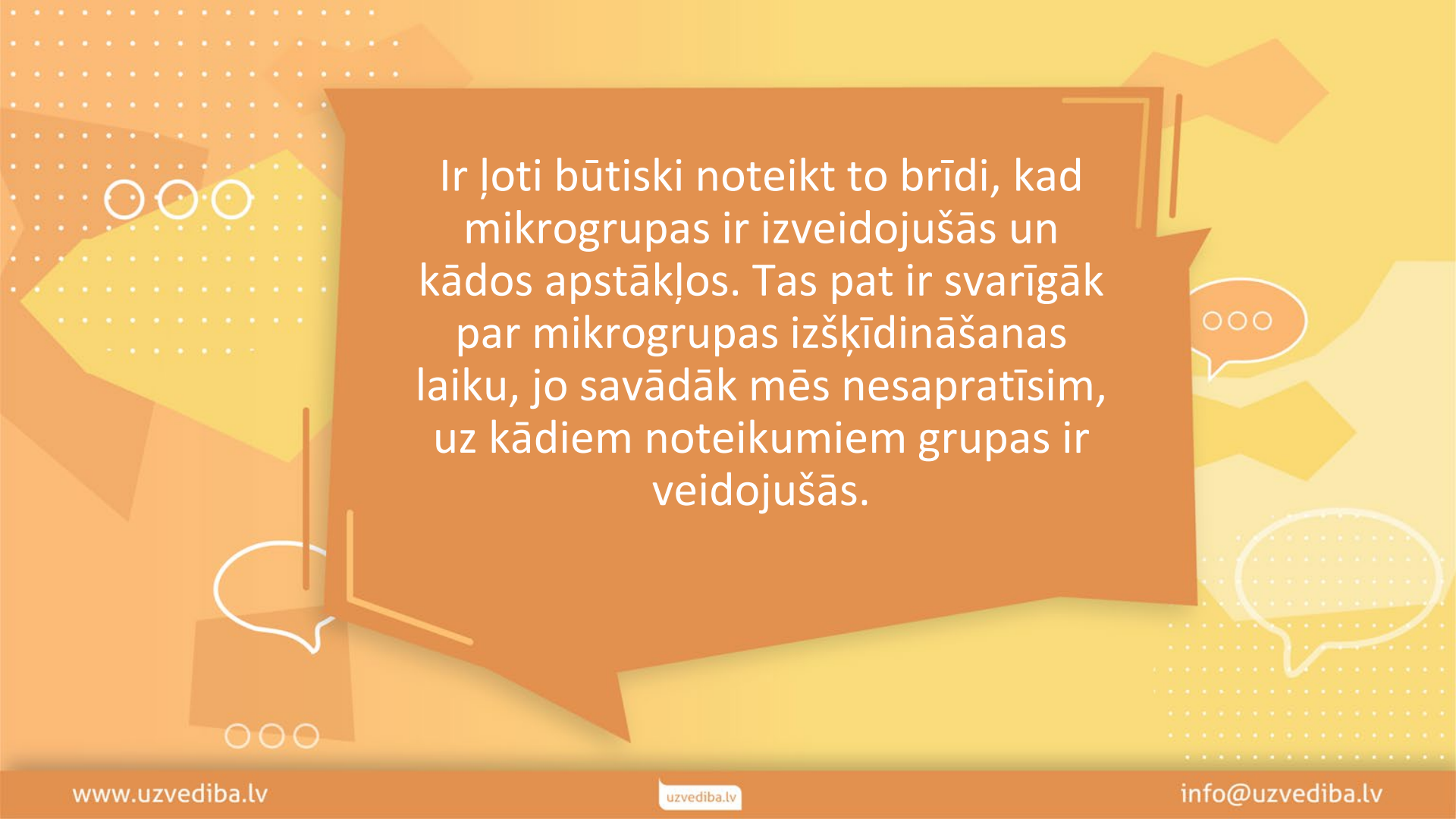
- Nozīme ir grupas uzvedībai, brīdī, kad kāds grupā pārkāpj likumu vai ētikas normas.
- Kā grupa izturas pret cilvēku, kurš apšaubā kāda rīcību?
- Kā grupa izturas pret kādu, kurš ceļ trauksmi par notiekošo grupā?
- Kāda ir klusēšanas cena?
- Kāda ir kritiskās domāšanas cena?

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

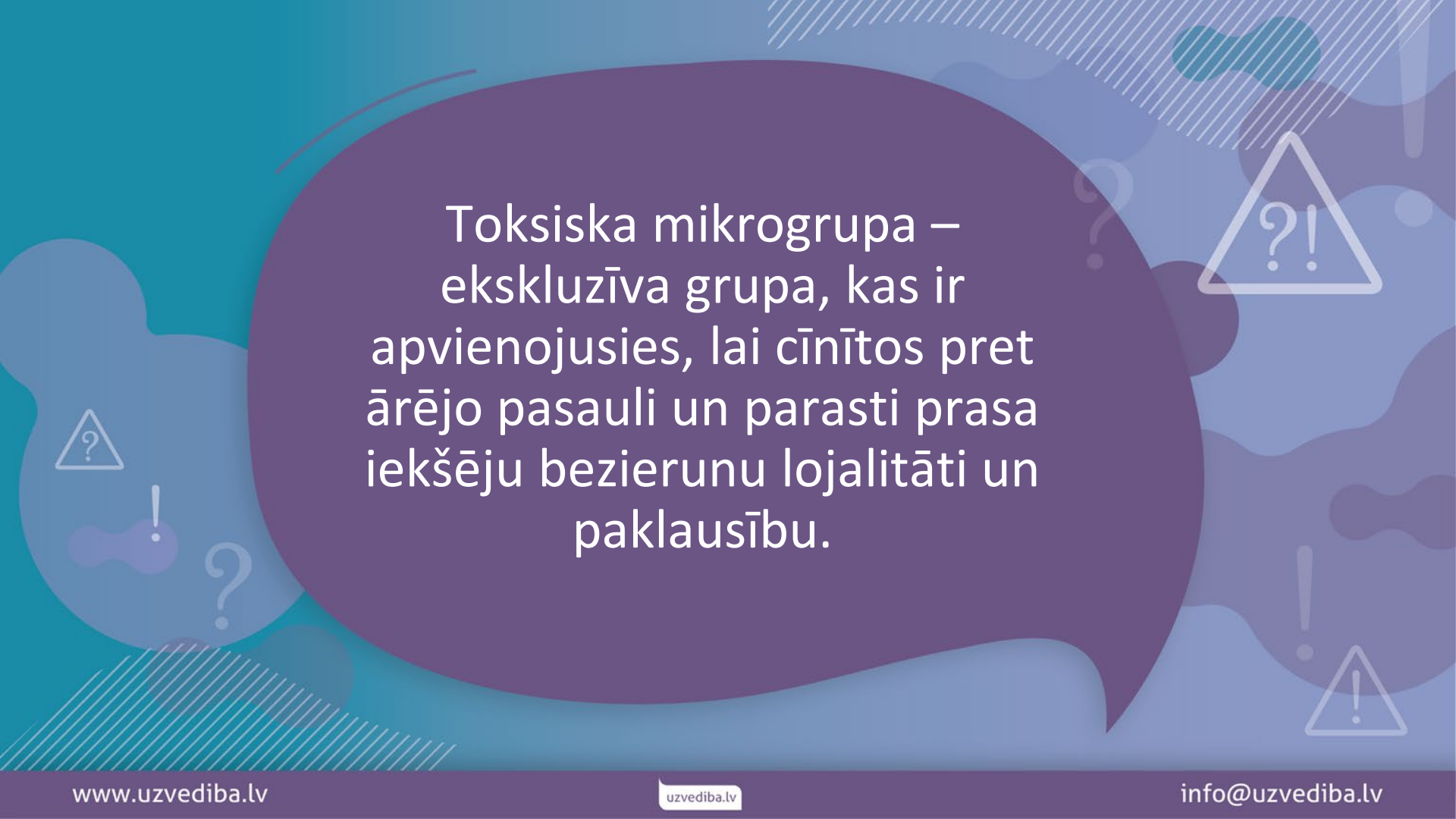
**STOP TELLING EVERYONE
THAT I AM
AN ASSHOLE**



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



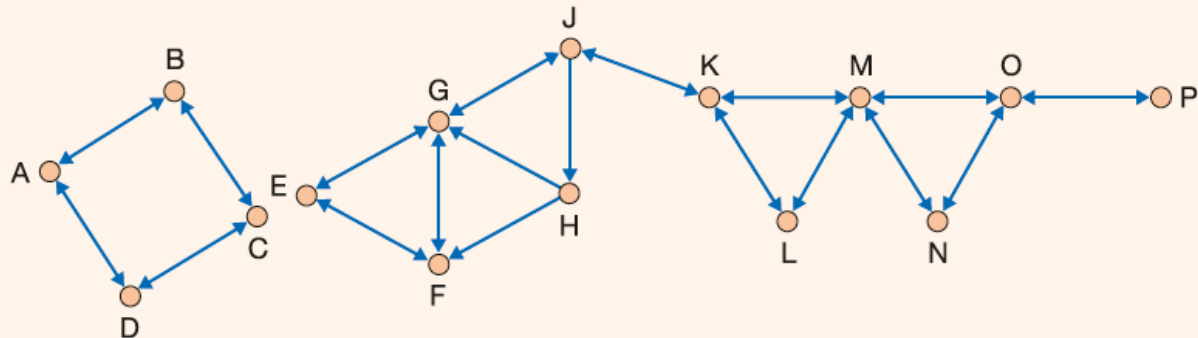
Ir ļoti būtiski noteikt to brīdi, kad mikrogrupas ir izveidojušās un kādos apstākļos. Tas pat ir svarīgāk par mikrogrupas izšķīdināšanas laiku, jo savādāk mēs nesapratīsim, uz kādiem noteikumiem grupas ir veidojušās.



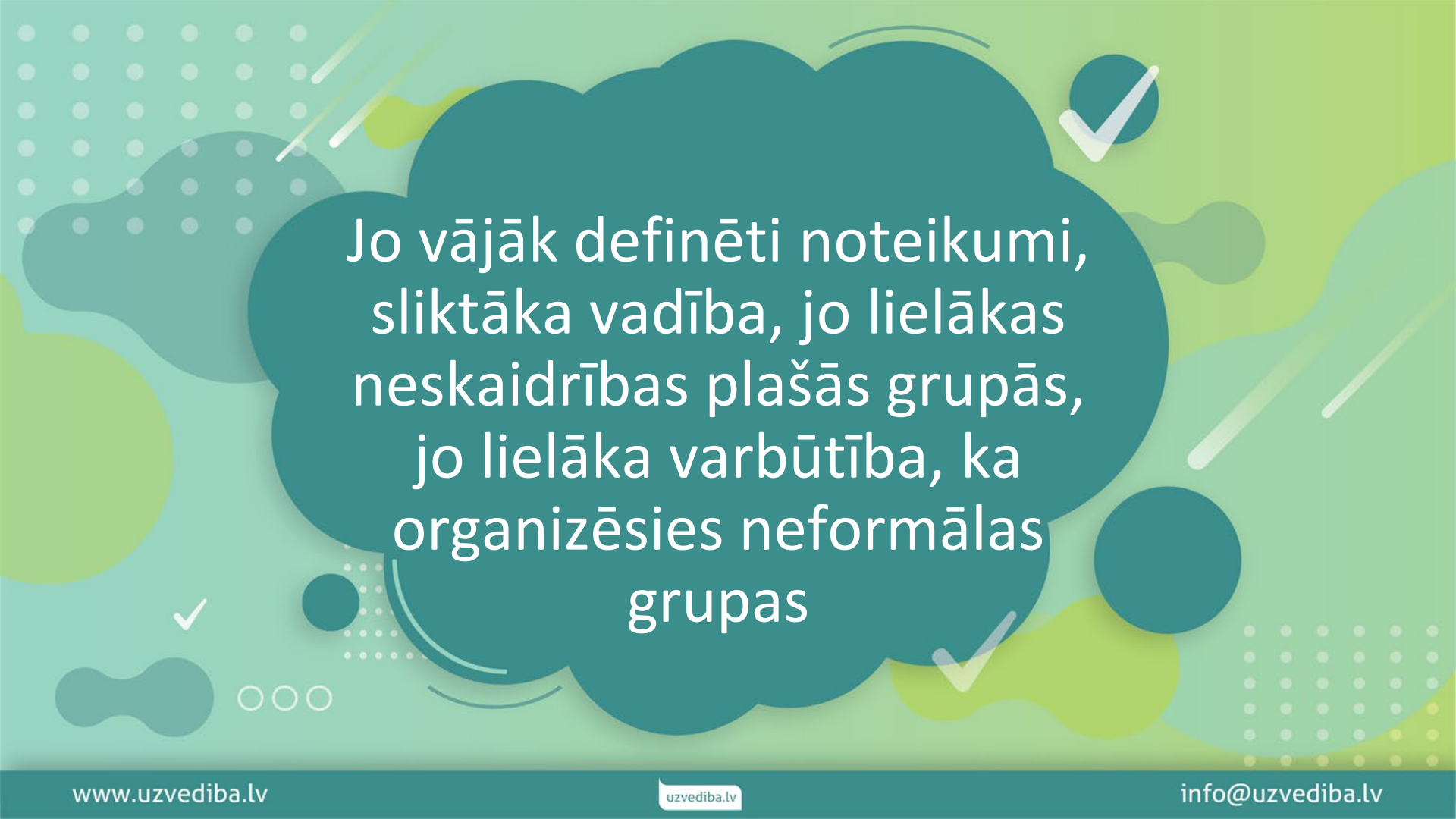
Toksiska mikrogrupa –
ekskluzīva grupa, kas ir
apvienojusies, lai cīnītos pret
ārējo pasauli un parasti prasa
iekšēju bezierunu lojalitāti un
paklausību.

Sociogrammas

- G un M ir zvaigznes
- M savieno divas koalīcijas
- H un P ir nepopulāri
- JKMO ir ķēde
- ABCD ir nodalīta subgrupa



- Mikrogrupas – tas parasti ir stāsts vai nu par drošību vai arī par rāpšanos augšup pa sociālā statusa kāpnēm
- Ir cilvēki, kuri nonāk darba vidē ar apziņu, ka viņi nespēs strādāt, kamēr nebūs akceptēti no kādām grupām. Viņiem piederības sajūta ir svarīgāka nekā tās grupas kvalitāte, kurai viņi izvēlas piederēt
- Daži grupas locekļi pat nepatīk viens otram

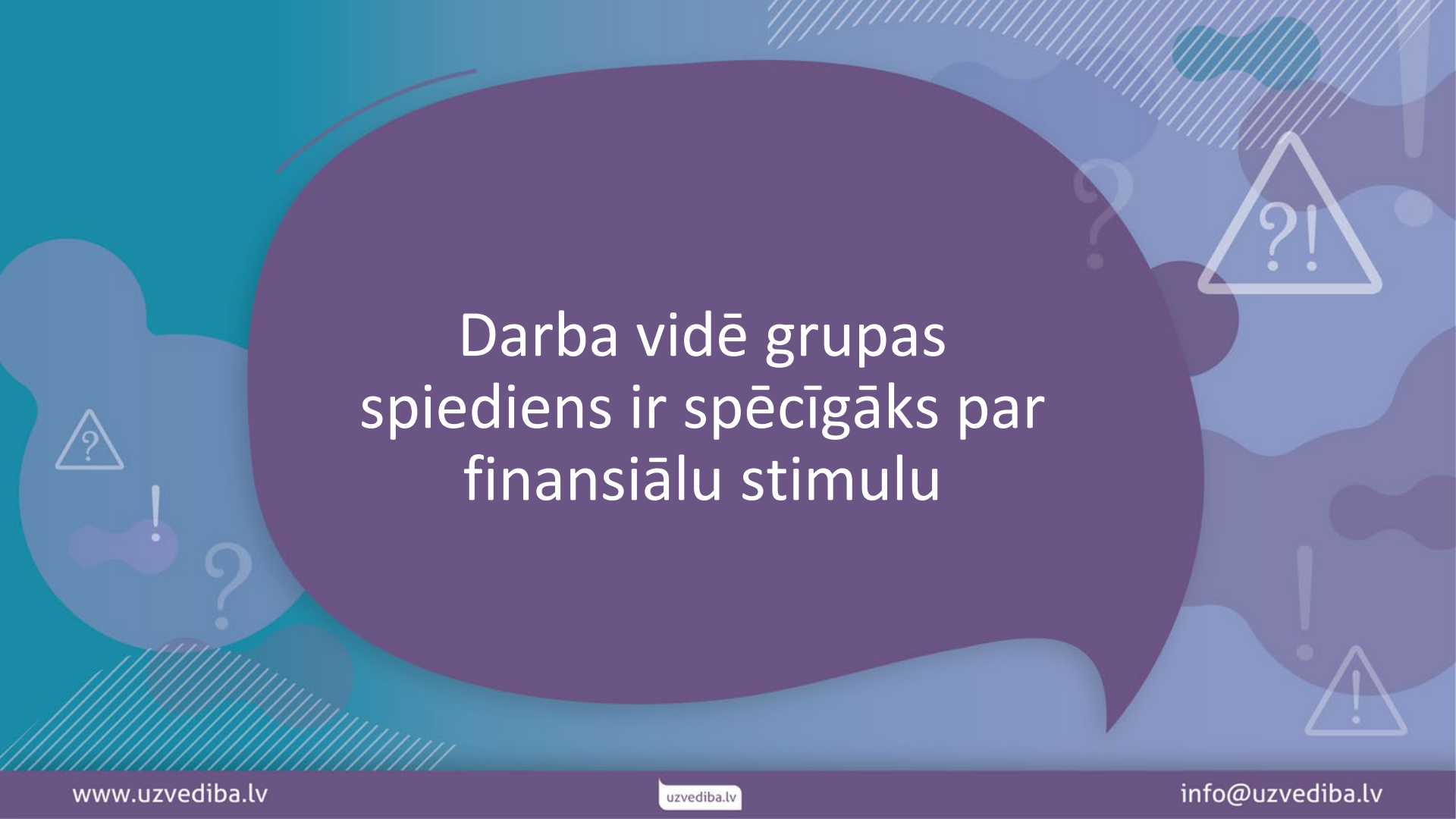


Jo vājāk definēti noteikumi,
sliktāka vadība, jo lielākas
neskaidrības plašās grupās,
jo lielāka varbūtība, ka
organizēsies neformālas
grupas

Psiholoģiskais kontrakts darba vidē ir nerakstīta vienošanās, 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.



Darba vidē grupas
spiediens ir spēcīgāks par
finansiālu stimulu

Ietekme uz komandu

- Veidojas iekšējās intrigas, 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

Grupu spiediens. Piemēri:

- Nebūt temperatūras kāpinātājam – nestrādāt pārlietu pār normu, kā rezultātā visai grupai paaugstina latīņu
- Nebūt šaurajam kaklam– nesamazināt rezultātu salīdzinājumā ar pārējiem tā, ka cieš grupa
- Nebūt čīkstētājam – neteikt vadībai neko tādu, kas varētu kaitēt visai grupai
- Nebūt ierēdnieciskam – ja tev ir autoritāte pār citiem, nevajag sociāli distancēties un izmantot savas statusa priekšrocības

- Katra grupa izveido savu sankciju sistēmu, ieskaitot padarītā darba sabojāšanu, instrumentu slēpšanu, mānot pārbaudītājus, izstumjot grupas locekļus, kuri neievēro grupas normas
- Raizēm tiek lietoti pat slēpti fiziskās vardarbības draudi, tādi kā roka uz pleciem. Šī metode var tikt lietota arī konfliktu kontrolei grupā

Rakstītie un nerakstītie noteikumi grupā

Grupu noteikumi paredz nosaka to, kāda uzvedība ir:

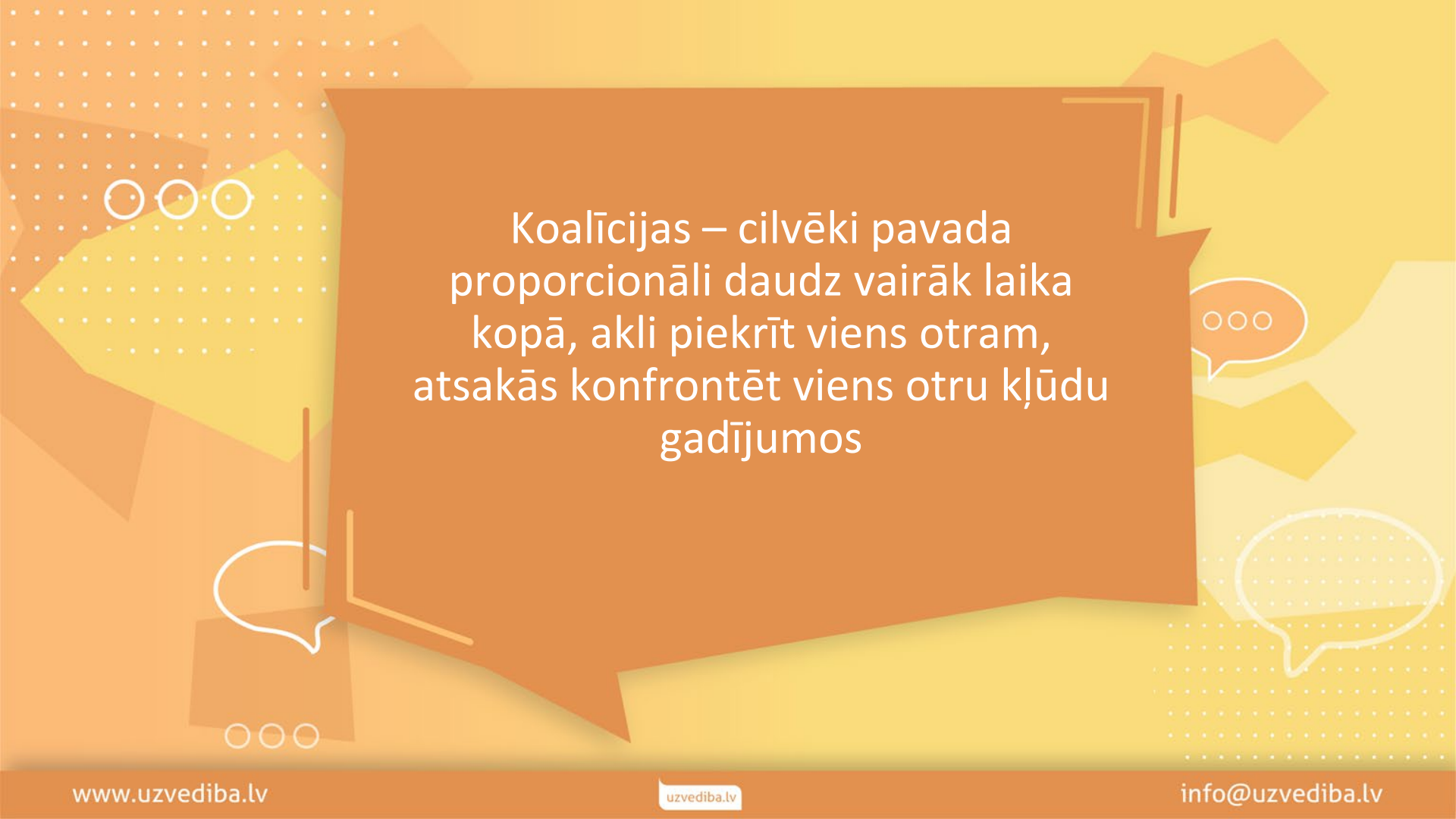
- Atļauta vai neatļauta
 - Laba vai slikta
 - Pareiza vai nepareiza
 - Piemērota vai nepiemērota
-
- Paralēlā dienaskārtība (hidden agenda)
 - Nerakstītie noteikumi un likumi

Taktiskie noteikumi

- Mūzika
- Ēdiens
- Cienāšana
- Dzimšanas dienas
- Uzslavas utt.

Stratēģiskie noteikumi

- Kad sākas un beidzas darba diena
- Par kādiem jautājumiem ar ko runāt
- Kad, kādā ātrumā atbildēt uz e-pastiem un zvaniem
- Kā ģērbties
- Kad ņemt atvaļinājumu



Koalīcijas – cilvēki pavada
proporcionāli daudz vairāk laika
kopā, akli piekrīt viens otram,
atsakās konfrontēt viens otru kļūdu
gadījumos

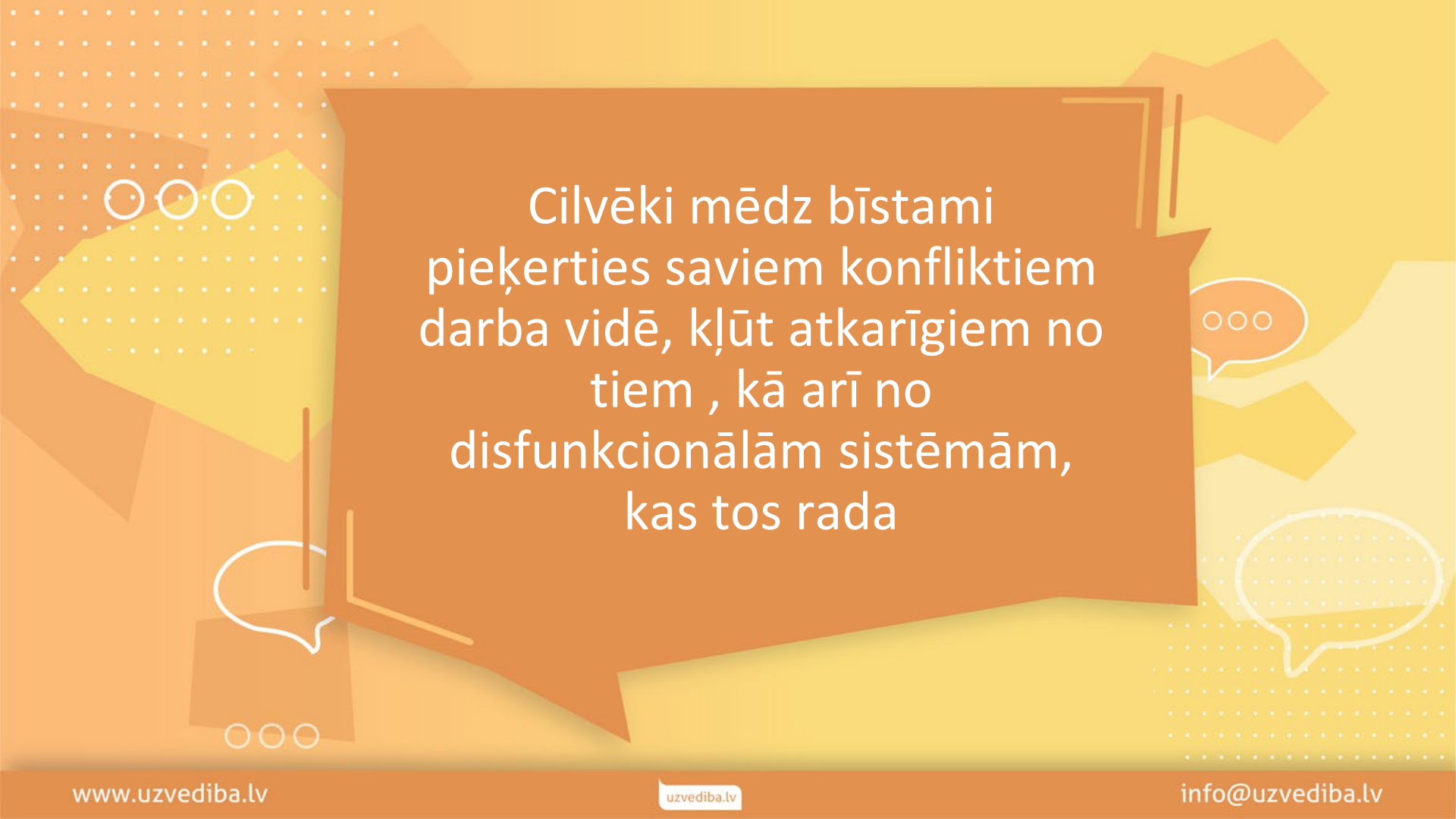
Sekas

- Nav iespējams atklāti paust savu viedokli
- Tiek paaugstināti tikai konkrēta tipa cilvēki
- Cilvēki, kuri riskē un kļūdās, tiek sodīti
- Netiek dots vārds sapulcēs

Kā pamanīt nerakstītos noteikumus?

- Novēro sapulces
 - Kurš runā visvairāk sapulcēs?
 - Kuram ir priekšrocības projektos, maiņās, interesantos projektos?
 - Kurš un kā tiek paaugstināts vai pazemināts?
 - Kā cilvēki pauž savas gaidas un neapmierinātību, ja tās nav sasniegtas?
- Kāda ir sapulču struktūra?
 - Vai visi var izteikties sapulcēs?
 - Vai šaubas tiek akceptētas?
- Kā sapulcē tiek demonstrēta ietekme un spēks?
- Kas ir laba sapulce?

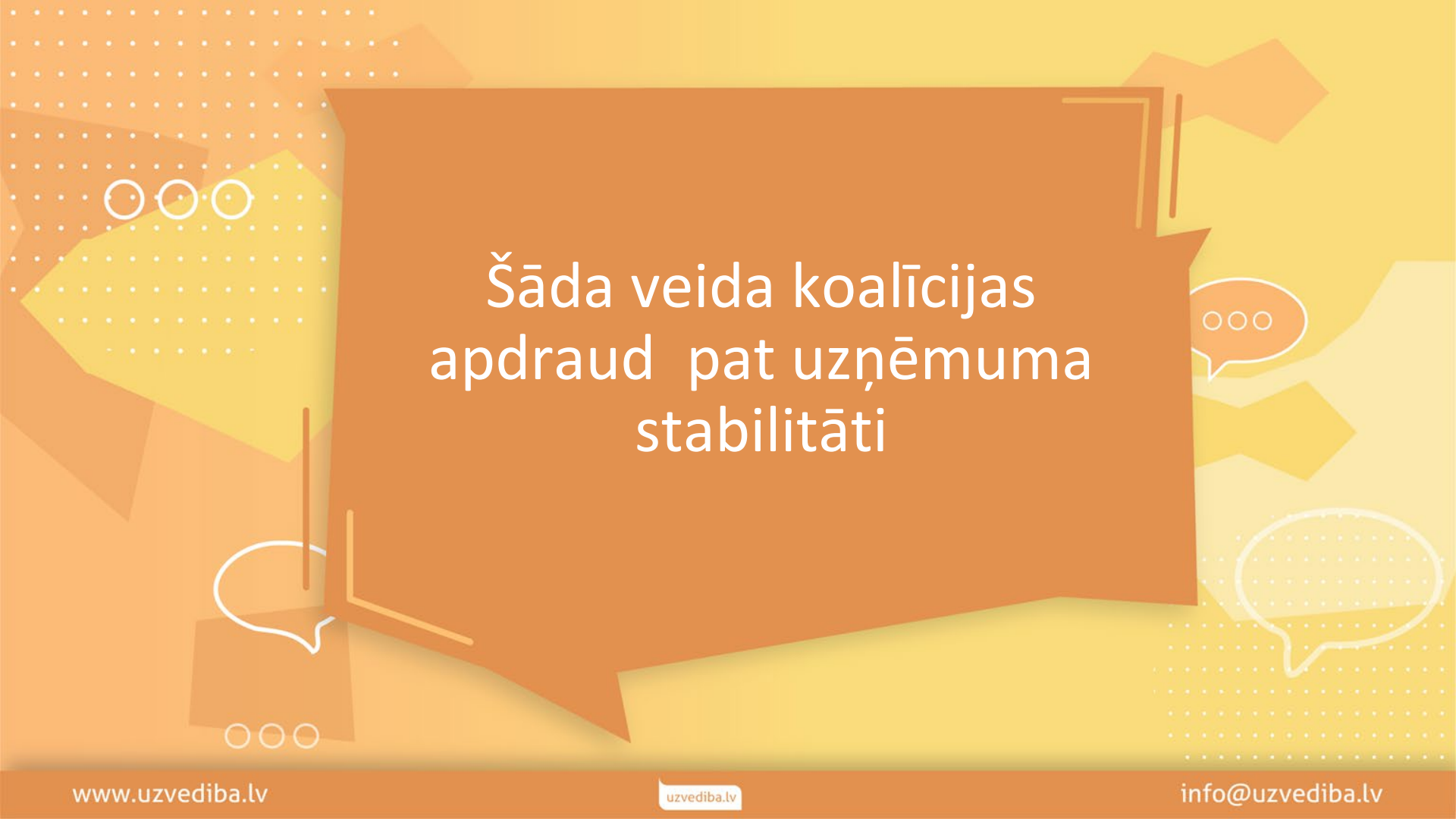
Grupas identitāte kā risks



Cilvēki mēdz bīstami
pieķerties saviem konfliktiem
darba vidē, kļūt atkarīgiem no
tiem , kā arī no
disfunkcionālām sistēmām,
kas tos rada

Kā veidojas grupas identitāte?

- Grupai nepieciešama spriedze starp «mēs un viņi»
- Koalīcijas parasti ir ļoti izturīgas un uztur sevi ar ārējā ienaidnieka tēlu
- Diemžēl mūsdienās darba vide, pieprasa dažādību, bet šī dažādība arī veicina konfliktu rašanos



Šāda veida koalīcijas
apdraud pat uzņēmuma
stabilitāti

Mainīta komunikācijas plūsma

- Parasti šādā vidē komunikācija ir bloķēta, mainīta vai tiek slēpta.
- Atklāta ikdienas komunikācija ar darbinieku ir riskanta un bieži vien aizliegta. Pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.
- Tu nesaņem visu informāciju, kas nepieciešama kvalitatīvai darba veikšanai
- Tu uzzini, ka ir notikuši darba pasākumi, kuros pēc būtības tev būtu jābūt vai parasti tu būtu bijis vai piedalījies utt.

- Nereti šādos kolektīvos parādās tādi uzspiesti rituāli kā piespiedu pasēdēšanas dzimšanas dienā, galdu klāšanas, salīdzināšanās ar galdu lielumiem
- (ir uzņēmumi, kuri šajās dienās darbiniekiem dod brīvdienu. Gan kā bonusu, gan ar mērķi izvairīties no šādu neveselīgu rituālu veidošanās)

Kas rada negatīvu grupu dinamiku?

- Vāja līderība
- Kāda darbinieka vēlme parādīt savu autoritāti
- Individīdi, kas veic dinamikas bloķēšanu (daži bloķēšanas piemēri):
 - Agresors, kurš nepiekrīt nevienam, izsakās vietā un nevietā, tērē citu laiku
 - Noliedzējs, kurš noraida citu idejas, bet nepiedāvā savējās
 - Klāt neesošais, kurš fiziski atrodas sapulcē, bet neko nesaka, neiebilst
 - Atpazīstamības meklētājs, kurš cenšas izlikties labāks par citiem, sagaida uzslavas un atzinību
 - Jokdaris, kurš pārtrauc un muļķojas pilnīgi nepiemērotās vietās
- Grupas vēlme izvairīties no konfliktiem un piekāpties grupai
- Cilvēki, kuri nedara darbu, bet veido apstākļus, ka citi izdara darbu viņu vietā
- Ārējais spiediens, kura ietekmē grupa domā, ka ir negatīvi novērtēta



Ko darīt?

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



Atvērt noteikumus,
identificējot, kas ir jāmaina un kāpēc
Mainīt noteikumus,
pārdefinējot tos kopā ar komandu
Noslēgt noteikumus
uzrakstīt tos un vienoties par pārmaiņu
soļiem

Praktiski soļi

- Noskaidrot un izrunāt darba stilu un komunikācijas stilu
- Izrunāt un saprast katra cilvēka konfliktu risināšanas stilu – tas ļaus neuzņemt notiekošo tik personīgi
- Izrunāt un uzrakstīt procedūras
- «Ko darīt, ja...» sapulces
- Apzināt nerakstītos noteikumus un pārvērst tos rakstītos
- Komunikācijas treniņi, it īpaši sarežģītu situāciju modelēšana
- Konfliktu paredzēšana

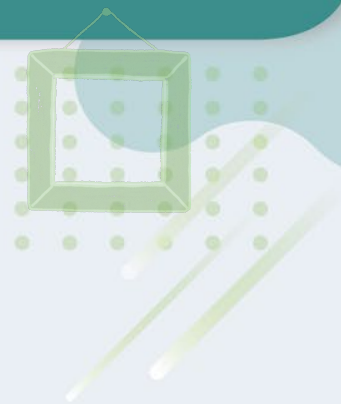


Vairot caurspīdīgumu

Veikt funkciju auditu

- Kliķēm ir tendence izveidoties vidēs, kur vadītājam ir daudz darbinieki ar neskaidrām funkcijām, un kontroles joma ir ļoti plaša un centralizēta
- Tādos gadījumos palīdz skaidra deleģēšana

Skaidri definēt

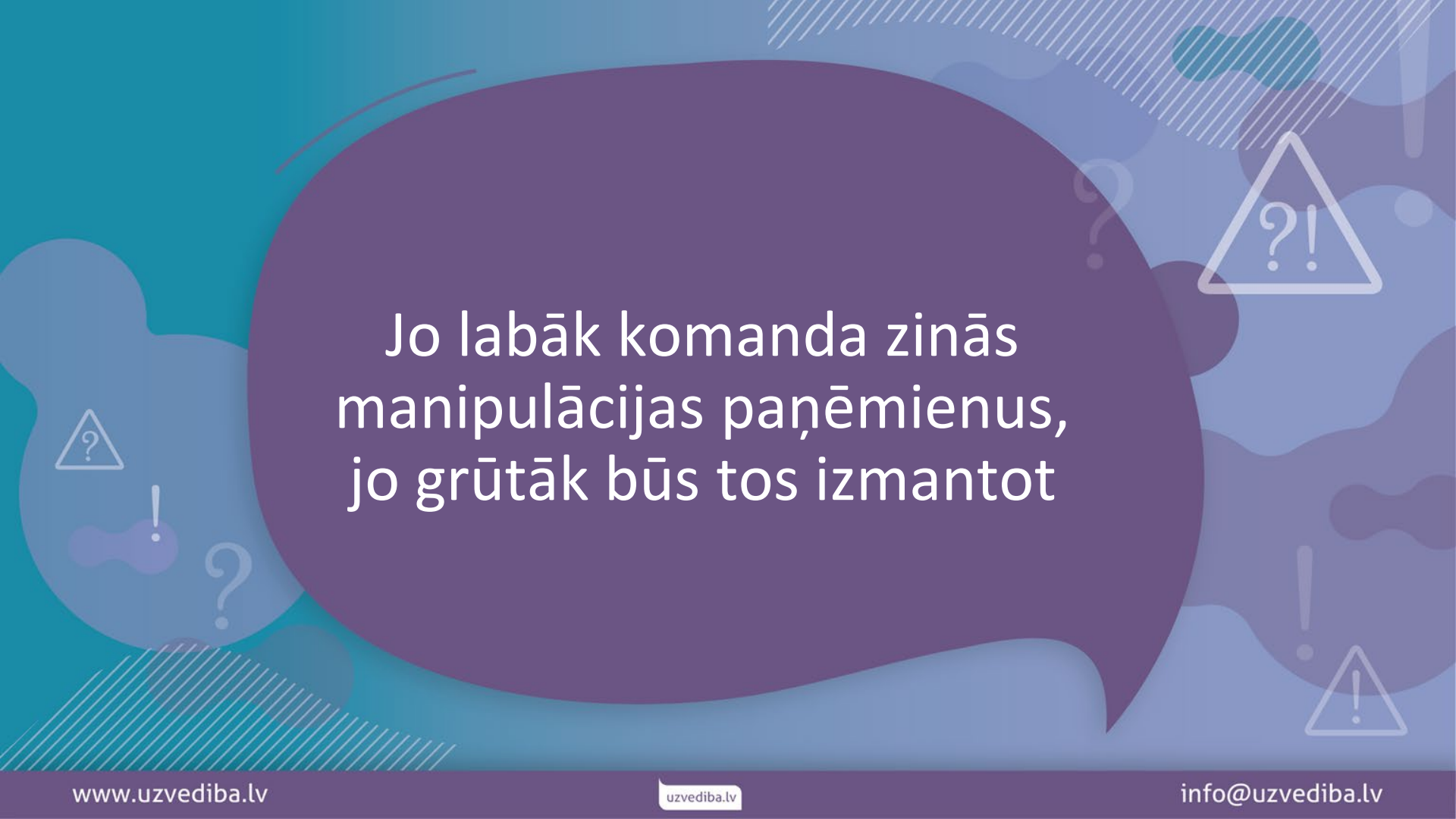


- Noteikumus (neskaidrība būs kā mīnu lauks),
- Procedūras
- Tradīcijas un rituālus
- Skaidrus attiecību rāmjus
- Skaidru procedūru, kā risināt konfliktus

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

Brīdī, kad pieņemat lēmumu strādāt ar vardarbību, rīkojaties izlēmīgi

- Daudzi cilvēki nesapratīs, kur īsti ir spēks – formālajā vai neformālajā varā, un attiecīgi svārstīsies gan attiecībās, gan deleģētajos uzdevumos
- Neviens nejutīsies droši
- Jo ilgāk paies laiks kopš varmākas konfrontēšanas līdz reālajai rīcībai, jo vājāks būs formālais līderis



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

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

- Rēķinieties, ka atsevišķi cilvēki ļoti asi reaģēs uz vārdu «kliķe», «mikrogrupa», «toksiska uzvedība» utt., viņi atsauksies uz draudzības un sadarbības ekskluzivitāti.
- Šajā gadījumā aiciniet mērīt un izvērtēt, kādi mērķi tiek sasniegti ar šādu uzvedību – personiskie mērķi, grupas vai kāda indivīda mērķi vai organizācijas un darba līgumā uzstādītie mērķi.

Radiet drošu vidi

- Anonimitāte – anonīmas aptaujas, sūdzību kastītes
- Individuālas sarunas
- Uzņēmuma klimata pētījumi
- saglabājiet konfidencialitāti

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)

Veidojiet sarunas par to, kas patiešām notiek organizācijā

- Būs cilvēki, kas minimizēs notiekošo
- Būs cilvēki, kam būs maza nojausma, kas notiek organizācijā grupās un ārpus tām
- Cilvēki ārpusē parasti ļoti skaidri redz mikrogrupu dinamiku, bet cilvēki mikrogrupās reti nojauš savu ietekmi un reti interesējas par notiekošo ārpusē

Šķīdīniet mikrogrupas

Radiet mākslīgi vidi, kur grupas
tiekas ar dažādiem cilvēkiem
dažādās situācijās

Kāpēc šķīdināt mikrogrupas?

- Līdzko kāds sevi ieliek kādā grupā, viņš apkārtējos uztver kā citus, sāk sevi salīdzināt ar citiem, pretnostatīt tiem.



Nevis socializācija, bet resocializācija

Mikrogrupas un hierarhija

Atbalstiet tos, kuri runā atklāti par notiekošo

- Parasti trauksmi ceļ tie cilvēki, kuri ir ārpus visām hierarhijām un nebaidās neko zaudēt
- Nebaidieties runāt par lomām dažādos kontekstos un saukt šīs lomas vārdos
- Nebaidies uzdot jautājumus «es pamanīju, ka ar mani tu... bet sapulcē...», «Ko tu iegūsti, ko zaudē, veidojot šādas attiecības darbā?»

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

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!

- 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

Skaidri definēt

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

Atbalstīt 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
- Mācies, pilnveidojies, jautā!

Veidot 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

Aizvietot vienus rituālus ar citiem



Reizēm vieglāk ir mainīt
vidi nekā ieradumus



Dzīve – tas ir par būšanu
kontaktā.



Un arī veselīgā distancē

Apliecinājumi?

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

vai

uzrakstiet ieteikumus nākotnes tēmām



Paldies!

Liga@uzvediba.lv 29413704
www.uzvediba.lv

Avoti:

- Bauman, Zygmunt. Community (Themes for the 21st Century). Wiley. 2001
- Brinkman Rick, Kirchner Rick, Dealing with People You Can't Stand, : How to Bring Out the Best in People at Their Worst, McGraw-Hill Education 2012
- Carsten K.W. De Dreu, Michele J. Gelfand, The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations, Psychology Press 2008
- Clocke, Kenneth, Mediating Dangerously, Jossey-Bass, 2003
- Duffy Ph.D., Maureen; Len Sperry Ph.D.. Overcoming Mobbing. Oxford University Press, 2014
- Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow , arrar, Straus and Giroux. Kindle Edition.
- 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.
- Mullins Laurie, Management & Organisational Behavior, Pearson Education Limited, 2016.