

uzvediba.lv

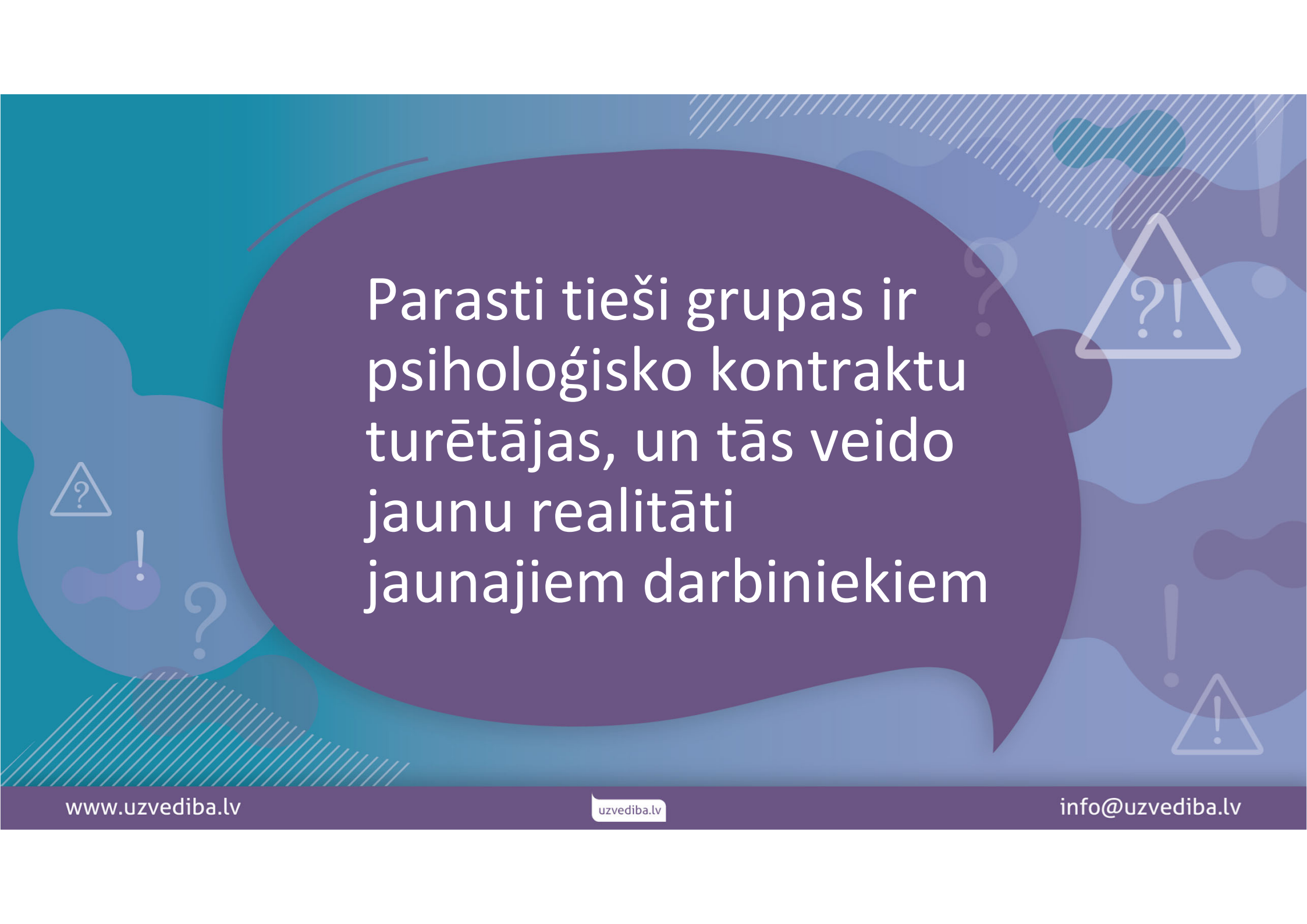
Darbs vasarā. Kā izdzīvot jaunā kolektīvā?

Līga Bērziņa

9:00-11:00



Tas nav droši – nerunāt
par drošību



Parasti tieši grupas ir
psiholoģisko kontraktu
turētājas, un tās veido
jaunu realitāti
jaunajiem darbiniekiem

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 līdzī 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

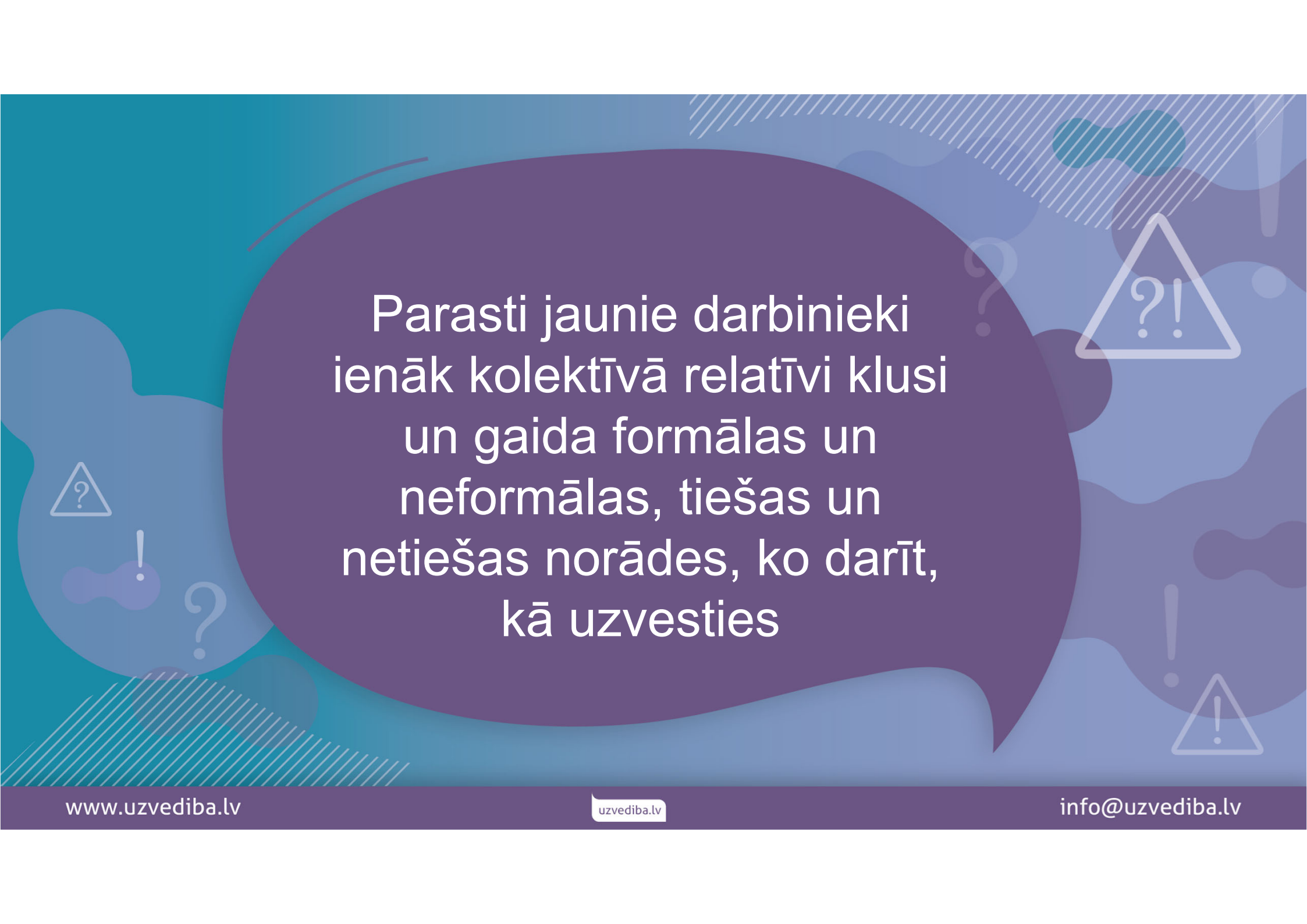
- Iet prom «jauniņie», tie, kuri pieņemti darbā pēc vardarbības sākšanās saprotot klimata toksiskumu
- Parasti paliek tie, kuri ir tajā toksiskuma līmenī vai vēl toksiskāki

- Beigās paliek tikai netalantīgi, izdeguši, ciniski, baumojoši, nemotivēti darbinieki ar augstu agresijas līmeni
- Paliek tie, kuri ir «pietiekami stipri», lai «izdzīvotu»
- Un ir arī dati, novērojumi, ka jaunie darbinieki izturas brutāli pret vecajiem darbiniekiem. Tad veidojas situācija – «*mēs saplosām visus, kas ir jauni, visus, kas veci un arī visus, kas pa vidu*»

- 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


Ir jāpievērš uzmanība, ja...

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



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

- Jaunajiem darbiniekiem ir lielāks risks ciest, jo viņi nezina noteikumus, likumus, savas tiesības, viņus ir vieglāk iebiedēt, viņi nezina sociālās normas utt.



Kādi ir brīdinājuma signāli
neveselīgam kolektīvam?

Riski

- Zems atalgojums, neesošas pusdienu pauzes
- Nedroša darba vide, neesošs treniņš vai apmācības,
- Pazemošanā
- Seksuālā vardarbība, ieskaitot pieskārienus, jokus, sarunas
- Verbāla agresija

Pazīmes

- Augsts darbinieku maiņas procents
- Darbs jāsāk jau rīt
- Nav darba ievadīšanas procedūru apraksti
- Haotiska informācijas aprīte un komunikācija
- Nemotivēti darbinieki
- Vāja līderība
- Izteikti negatīva noskaņa pret jaunajiem darbiniekiem
- Kliķes
- Nevienmērīgs darbu sadalījums

Vāja komunikācija

- Nenokomunicēti termiņi
- Nevienmērīga informācija
- Dažādi cilvēki saņem atšķirīgu informāciju
- Pasīvi agresīva komunikācija
- Fragmentēta komunikācija

Kliķes, aprunāšana, baumošana

- Aprunāšana
- Sajūta, ka tu esi izslēgts no grupas
- Projekti un darbi tiek uzticēti pēc simpātijām, ne kompetencēm
- Liela daļa laika pāriet privātās sarunās



Darba intervijas kā «lahmusa papīrs»

Interviju jautājumi - signāli

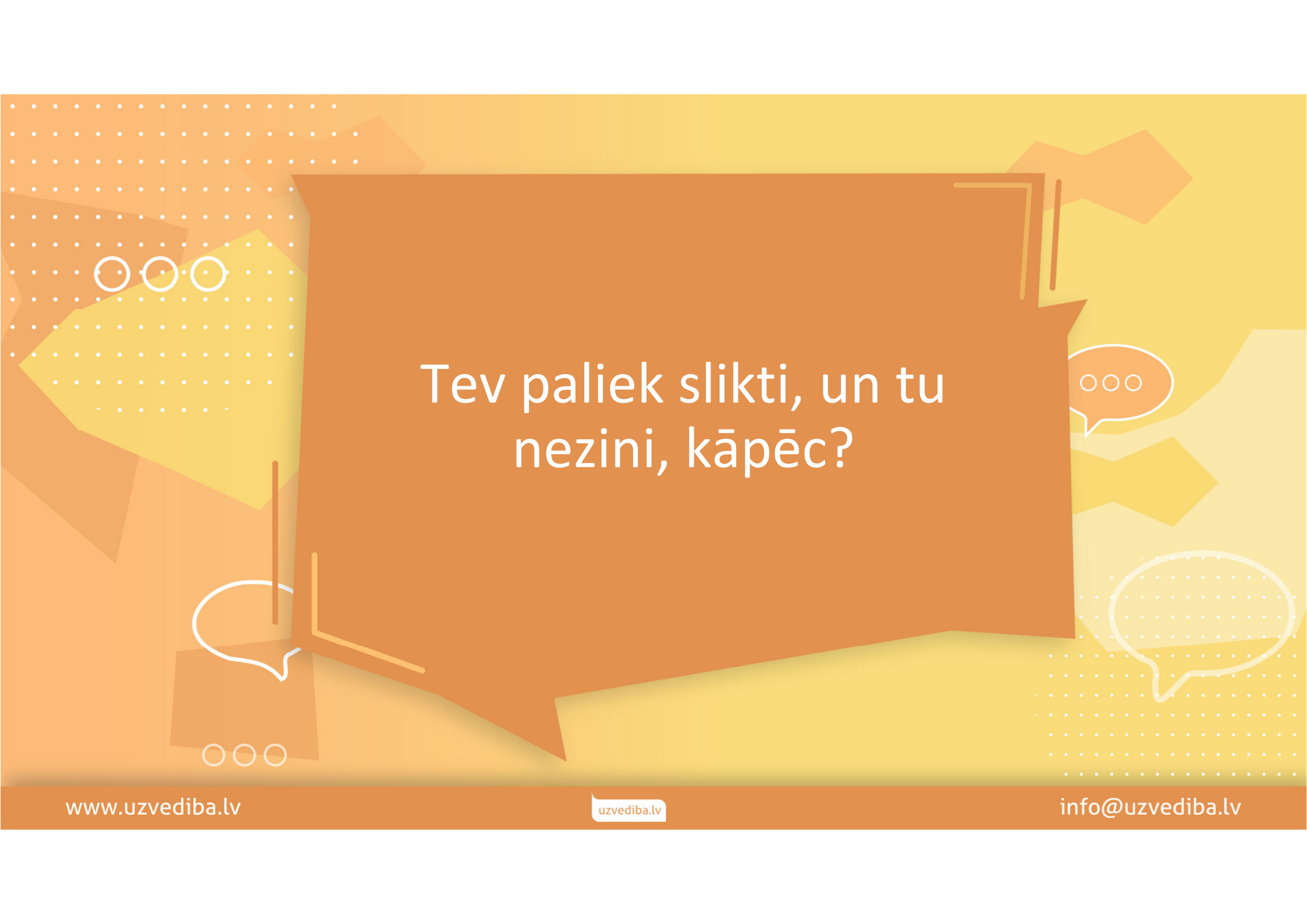
- *Kā tu sastrādājies ar sarežģītiem darbiniekiem?*
- *Kā tu rīkotos, ja kolēģis...*
- *Kā tu rīkotos, ja priekšnieks...*
- *Kā tu rīkojies, ja tev tiek uzdoti pārāk daudz pienākumi pārāk īsā laikā?*
- *Kā tu rīkotos, ja tu dzirdētu, ka kāds kolēģis runā slikti par klāt neesošu kolēģi?*
- *Pastāsti par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



Tev paliek slikti, un tu nezini, kāpēc?

Personiskie konflikti - Konfliktogēni

Aizliegumi
Aizskarošs humors
Aizskaršana
Antipātijas pazīmes
Apvainojumi
Attaisnošanās
Augstprātība
Autoritātes
Distance
Egoisms
Iebildumi
Ignorance
Ilga runāšana

Informācijas slēpšana,
Izsmiekls,
Kategoriskums
Kontrole
Monotona atkārtošana
Negatīvs novērtējums
Nepateicība
Neuzmanība komunikācijā
Noguruma tēlošana
Noniecināšana
Noslēgtība
Pamācības
Parazītvārdi

Pavēles,
Paviršības
Pārākums
Pārtraukšana
Sačukstēšanās
Solījumu neturēšana
Specifiskas skaņas, balss
Spiediena izdarīšana
Vajadzību ignorēšana
Veiktā vērtības minimizēšana

<http://www.rms.lv/index.php/lv/>
http://www.rms.lv/veiksmigs_uznemejs/Files/File/buklets_LAT_1_DALIBNIEKIEM.doc

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

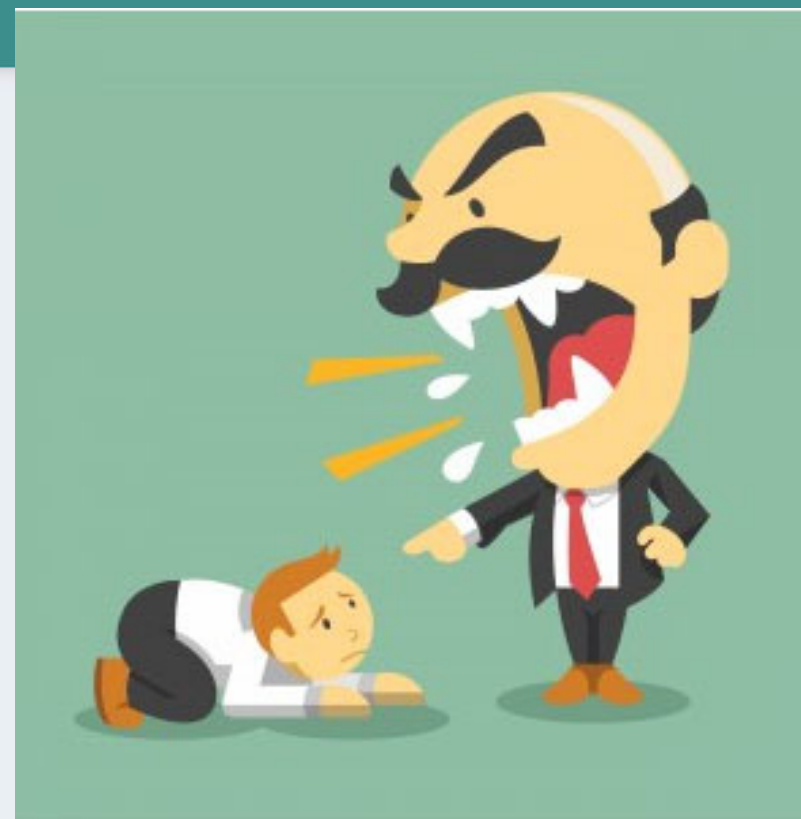
Par kļūdām nepārtraukti tiek atgādināts

Notiek izsmiešana vai pazemošana

Tiek izplatītas baumas vai tenkas par jums

Notiek izslēgšana vai ignorance

Tiek doti mājieni vai signāli, ka vajadzētu pamest darbu



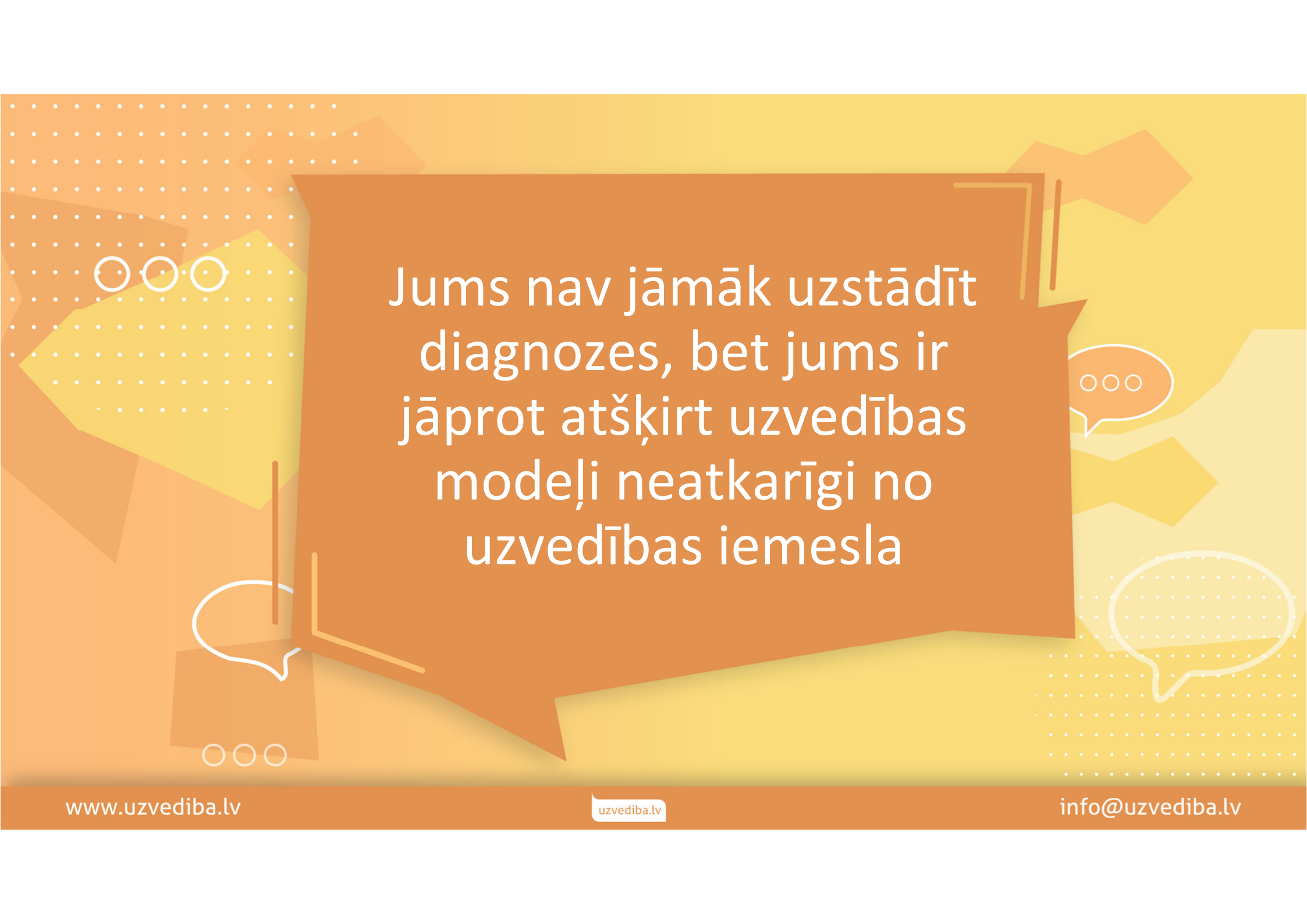
Attēls no 123RF.com

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




Attēls no BCCL



Jums nav jābūt uzstādīt
diagnozes, bet jums ir
jāprot atšķirt uzvedības
modeļi neatkarīgi no
uzvedības iemesla



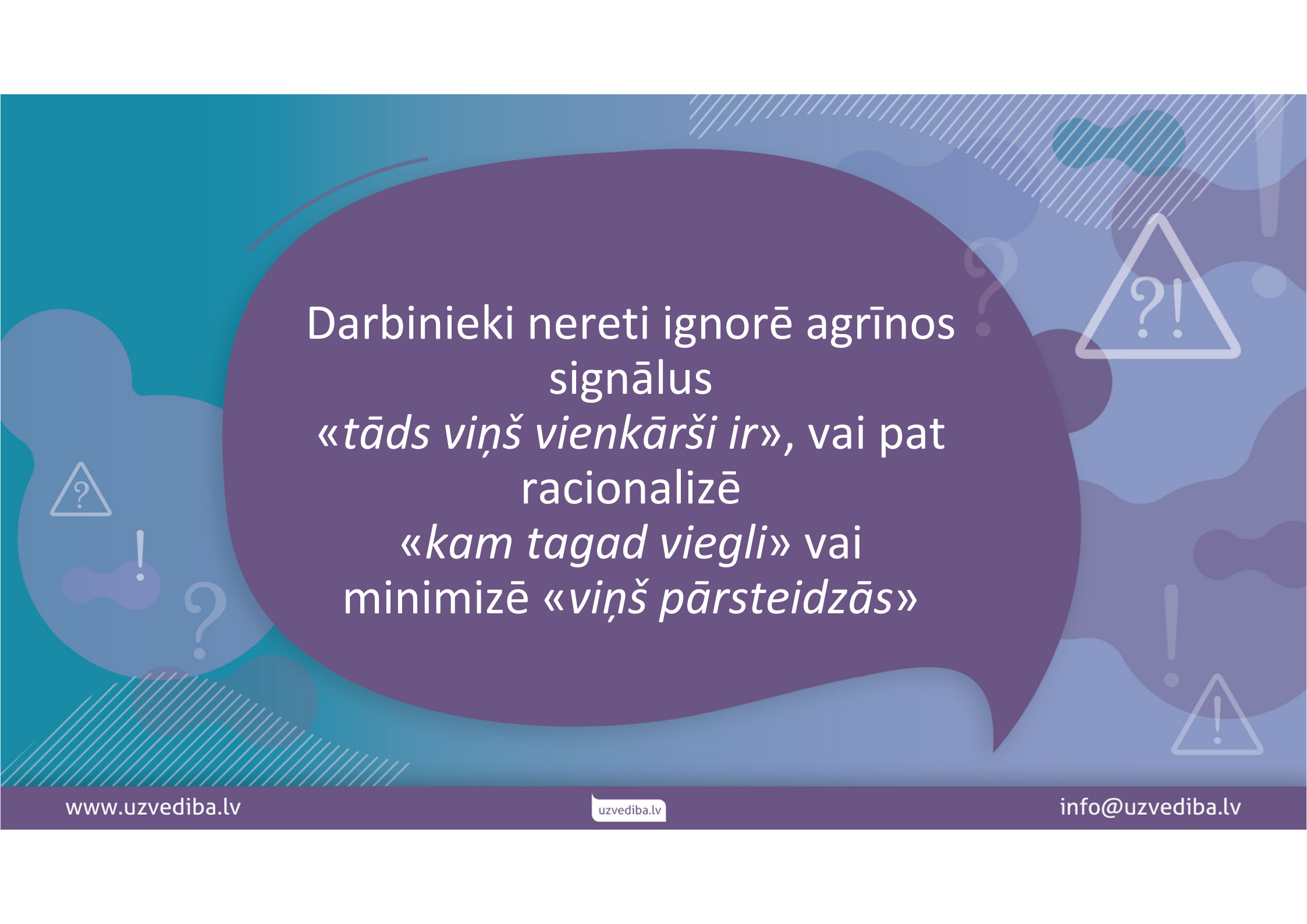
Ko darīt?




Trenējiet komandu atpazīt
agrīnos signālus un
vardarbību kopumā

Veiciet robežu auditu!


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



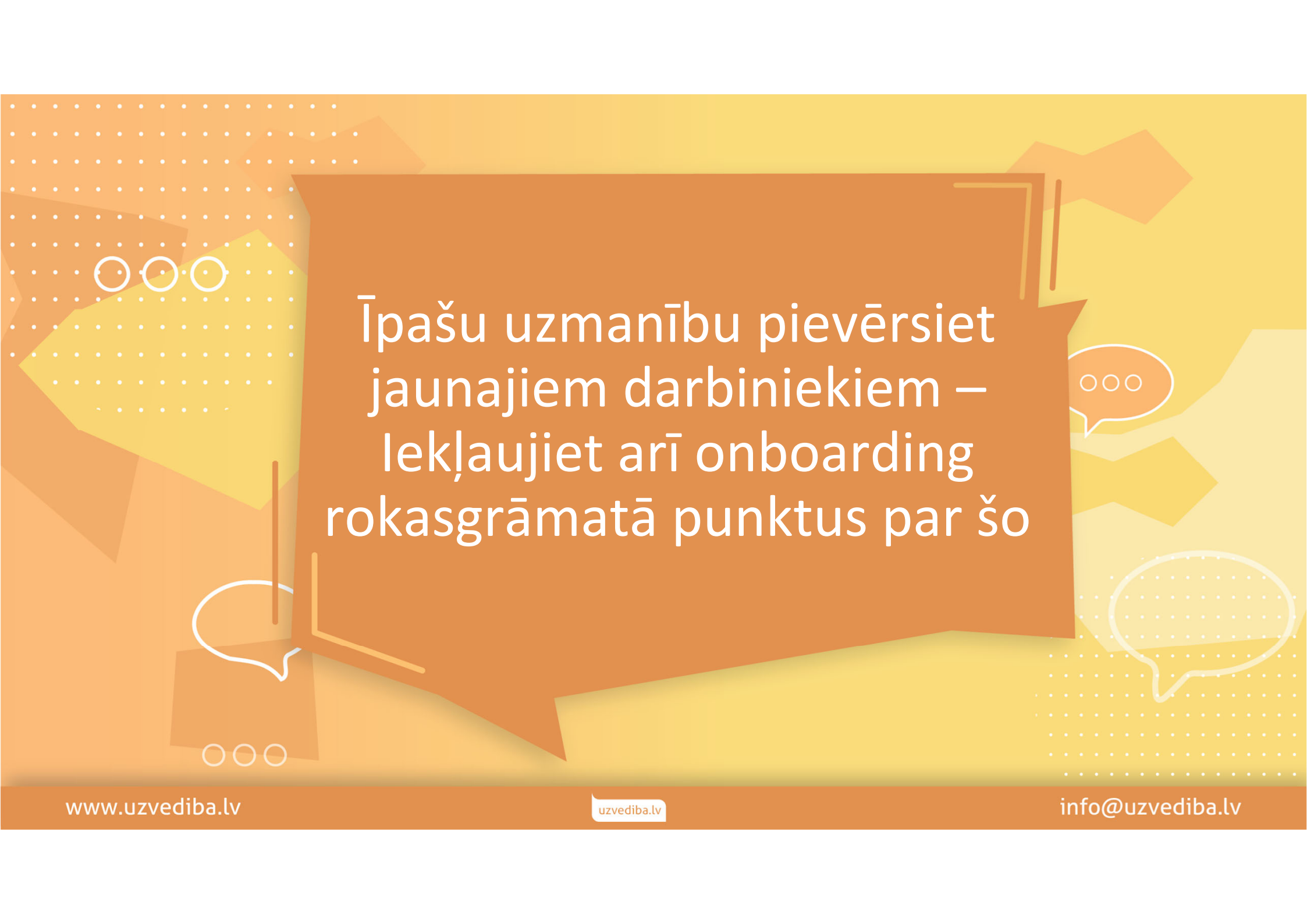
Darbinieki nereti ignorē agrīnos
signālus
«*tāds viņš vienkārši ir*», vai pat
racionalizē
«*kam tagad viegli*» vai
minimizē «*viņš pārsteidzās*»



Esat proaktīvi – paudiet
savas bažas komandai,
dalieties savos
novērojumos



Izstrādājiet standartus
vardarbības atpazīšanai
un rīcībai.



Īpašu uzmanību pievēršiet
jaunajiem darbiniekiem –
lekļaujiet arī onboarding
rokasgrāmatā punktus par šo

uzvediba.lv

Veidojiet drošu vidi vai vismaz
veidojiet iespēju anonīmi ziņot
par vardarbību!

Vienmēr uzklausiet abas puses – nereti pirmie
par vardarbību ziņo varmākas, kurus cenšas
ierobežot

Ko darīt?


- Vienojies par laiku un vietu, lai izrunātu situāciju
- Informē savu vadītāju, kolēģus, ja nepieciešams
- Tieši un mierīgi apraksti faktus
- Prasi, vai ir kas, kā vari palīdzēt?
- Pastāsti, kādus uzlabojumus tu vēlētos
- Paskaidro, kas ir akceptējama un kas neakceptējama uzvedība
- Ja tas ir tavās pilnvarās, nosaki laikus, kad vēlies uzvedības uzlabojumus

Ko jautāt?

- *Vai tev ir idejas, kādi apstākļi noveda pie šīs situācijas?*
- *Kādus pirmos signālus tu pamanīji, kas liecina, ka situācija palikusi nevienkārša?*
- *Kas īsti notika pirms incidenta?*
- *Kādas bija tavas sajūtas un reakcijas (fiziskās un emocionālās?)*
- *Ko varēja darīt savādāk? Vai bija kas, ko varēja darīt, lai novērstu situāciju?*
- *Vai bija kādi soļi plānoti, lai novērstu situāciju? Vai tie tika īstenoti? Vai tas palīdzēja?*
- *Ko varētu darīt, lai situācija neatkārtotos?*

Jautājumi, ko uzdot incidentu izraisītājam

- *Ko tu parasti dari, ja kāds tevi sadusmo?*
- *Kādas rīcības parasti tevi izved no pacietības?*
- *Vai ir kādi īpaši cilvēki, kurus tev ir grūti izturēt? Kāpēc? Ko tu parasti dari šādās situācijās?*
- *Kas tev palīdz atgūt līdzsvaru? Ko mēs varam darīt?*
- *Kā tu parasti signalizē, ka tev ir par daudz, ka tu esi sasniedzis pacietības robežu?*
- *Ko mēs varam darīt, kā mēs varētu palīdzēt, lai incidenti neatkārtotos?*



Neļaujiet nenormālām
situācijām kļūt par
normu!!!

Starta intervijas

- Definē individuālās, vadības un komandas prioritātes
- Skaidri definē jaunienācēja lomu. Ja tu esi jaunienācējs, skaidri definē savu lomu
- Skaidri definē attiecību robežas
- Laiku pa laikam veiciet «reality check» - analizējiet, kā katra puse redz lietas (arī senie darbinieki)

Skaidri formulē

- Ko sagaidāt no darbinieka, ko no organizācijas
- 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

Darba ņēmējam

Kā nomierināties

- Dziļā elpošana
- Fokusēšanās uz iekšējām sajūtām
- Ūdens padzeršanās
- Aizskatīšana līdz 10
- Mūzikas klausīšanās
- Pieredzes pierakstīšana utt.

Ko domāt

- *Tas ir pilnīgi normāli – uzdot jautājumus*
- *Tā nav mana vaina*
- *Tas varētu būt pārpratums*
- *Tas var notikt ar jebkuru*
- *Mana reakcija ir saistīta ar manu nogurumu un uztraukumu*
- *Es varu mainīt darba vietu uz tādu, kur ikviens tiek respektēts utt.*

Ko teikt?

- *Šis nebija draudzīgi*
- *Es zinu, ka nezinu visu, bet es patiešām mācos*
- *Ko Tu ar to domāji?*
- *Kāds ir tavs rīcības motīvs?*
- *Kā es varu palīdzēt?*
- *Šis bija sāpīgi*
- *Iespējams, tu mani pārprati*
- *Es vēlos pārtraukt darba attiecības utt.*

Ko teikt?

- *Atvaino, bet šis nav palīdzošī*
- *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*

Kā rīkoties?

- Pamet telpu
- Lūdz palīdzību un padomu
- Palūdz kolēģiem aizvietot
- Pastāsti, kāda veida komunikāciju vēlies
- Raksti vēstuli vai ziņo
- Meklē citu darbu

Veidojot 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!**

Paldies!

Avoti

- The 8th International Conference on Workplace Bullying and Harassment Future Challenges, Book of Proceedings Copenhagen university, 2012
- Einarsen, 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
- Parker, Susan. Risk Assessing Bullying: Manage Workplace Bullying... before it happens. 2012
- <https://theconversation.com/welcome-to-your-first-job-expect-to-be-underpaid-bullied-harassed-or-exploited-in-some-way-110438>