

uzvediba.lv

# Kā runāt ar darbinieku par vardarbību darba vidē?

Līga Bērziņa

10:00-12:00



Kā jūs ziniet, ka ir notikusi vardarbība darba vidē?

# Agresija lielākoties ir STRATĒGIJA, nevis simptoms vai slimība

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



Kā jūs vāciet  
pierādījumus?

# Dokumentējiet

- Pierakstiet, kas notika, kad notika, kas bija aculiecinieki.
- Pastāstiet kolēģiem, kuriem uzticaties, ka jums ir problēmas. Lūdziet viņu viedokli
- Neiesaistieties nekādā emocionālajā mijiedarbībā
- Ja vardarbības brīdī bija kāds klāt, lūdz apliecināt, ko viņi to redzēja

# Profili



Kādus uzvedības modeļus  
jūs esat pamanījuši?

# Varmākas profili

- Nejaušie varmākas, piemēram,
  - cilvēki, kuri atrodas zem spiediena
  - Personiskās pataloģijas – nedrošība, bailes, ekstrēmas ambīcijas utt.
  - Zemas sociālās, problēmu risināšanas prasmes utt.
  - Vājas komunikācijas prasmes (agresīvs, neelastīgs, neiejūtīgs utt.)
- Narcisistiskie varmākas (ievainojami, nedroši utt.)
- Psihopātiskie varmākas (lieluma mānija, varaskāre utt.)

Kelly, DJ. Workplace bullying -- a complex issue needing IR/ HRM research? In: B Pocock, C Provis



# Motivācija (mērķi) un taktika (komunikācija)

Kopumā var izdalīt 9 darbinieku grupas, un katrai no tām būs cita motivācija, rīcība komunikācijā darba vidē, un tas noteiks arī komunikācijas rokrakstu.

- **Upuris** (provokatīvais, pasīvais, neelastīgais un/vai stingri apzinīgais)
- **Līdzzinātājs** (varmākas sabiedrotais, upura sabiedrotais, neitrālais)
- **Varmāka** (nejaušais, narcisistiskais, psihopātiskais)



**Primārie upuri**

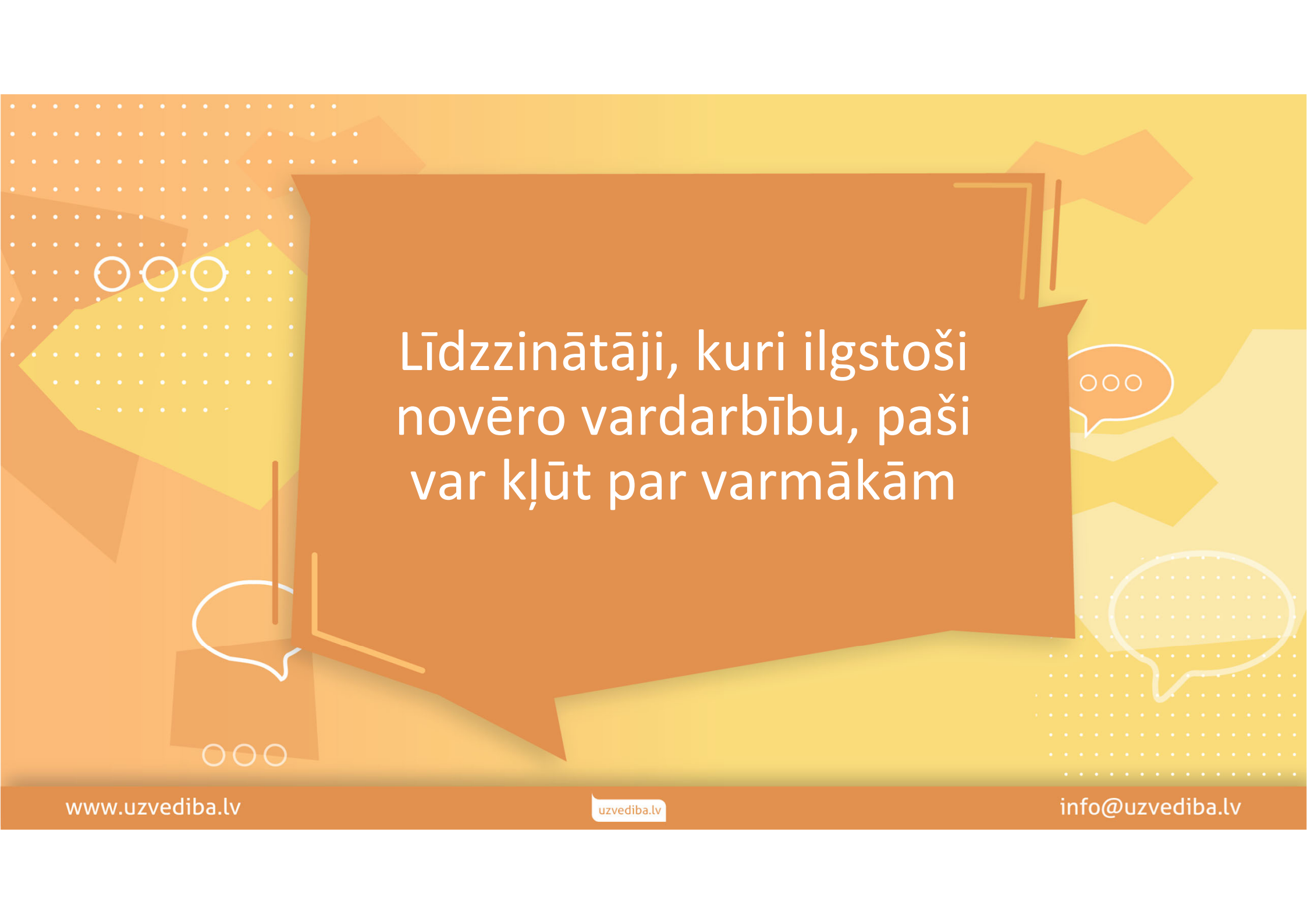
**Sekundārie upuri -  
līdzzinātāji**

# Upuru profili

- **Agresīvie darbinieki** - viņu uzvedība ir agresīva, naidīga,
- **Neatlaidīgie parasti** ir zinoši profesionāļi ar augstām verbalizācijas prasmēm, un nereti kļūst par upuriem, jo varmākām ir bailes no viņiem.
- **Pakļāvīgie** upuru parasti ir pasīvi, nedroši, bieži viņus neieredz arī darba kolēģi
- **Skrupulozie** parasti tiek uztverti kā ļoti neelastīgi, piekasīgi, disciplinēti, burta kalpi. Viņi cieš no vardarbības, jo citi uzskata, ka viņi ir neelastīgi, viņi nespēj pielāgoties arī neformālo grupu noteikumiem, ja viņi uzskata, ka tās ir pretrunīgas

# Līdzzinātāju profili

- Varmākas atbalstītājs
  - pasīvie varmākas,
  - rokaspuiši,
  - sekotāji
  - Bandinieki (kuri vēlāk saprot, ka ar viņiem tomēr manipulēja)
- Upura atbalstītājs
- Klusais līdzāspastāvētājs



Līdzzinātāji, kuri ilgstoši  
novēro vardarbību, paši  
var kļūt par varmākām

# Līdzzinātāju veidi – upuru sabiedrotie

- **Aculiecinieki**, kuri nostājas upura pusē (parasti tā ir ļoti maza daļa, kas uzskata, ka vardarbība ir morāli nepareiza)
- **Seni upuru draugi**

# Līdzzinātāju veidi – neitrālie un klusie

- «neiesaistiet mani tajā visā!»
- «es esmu neitrāls»
- «Jums pašiem ar to jātiek galā»

Šāda veida rīcība notiek, ja vardarbības īstenotājs tic, ka viņam ir īpašas privilēģijas un/vai atbalsts no augstākstāvošiem

Tāpēc šādas rīcības toleranci kolektīvā viņi uztver kā akceptu

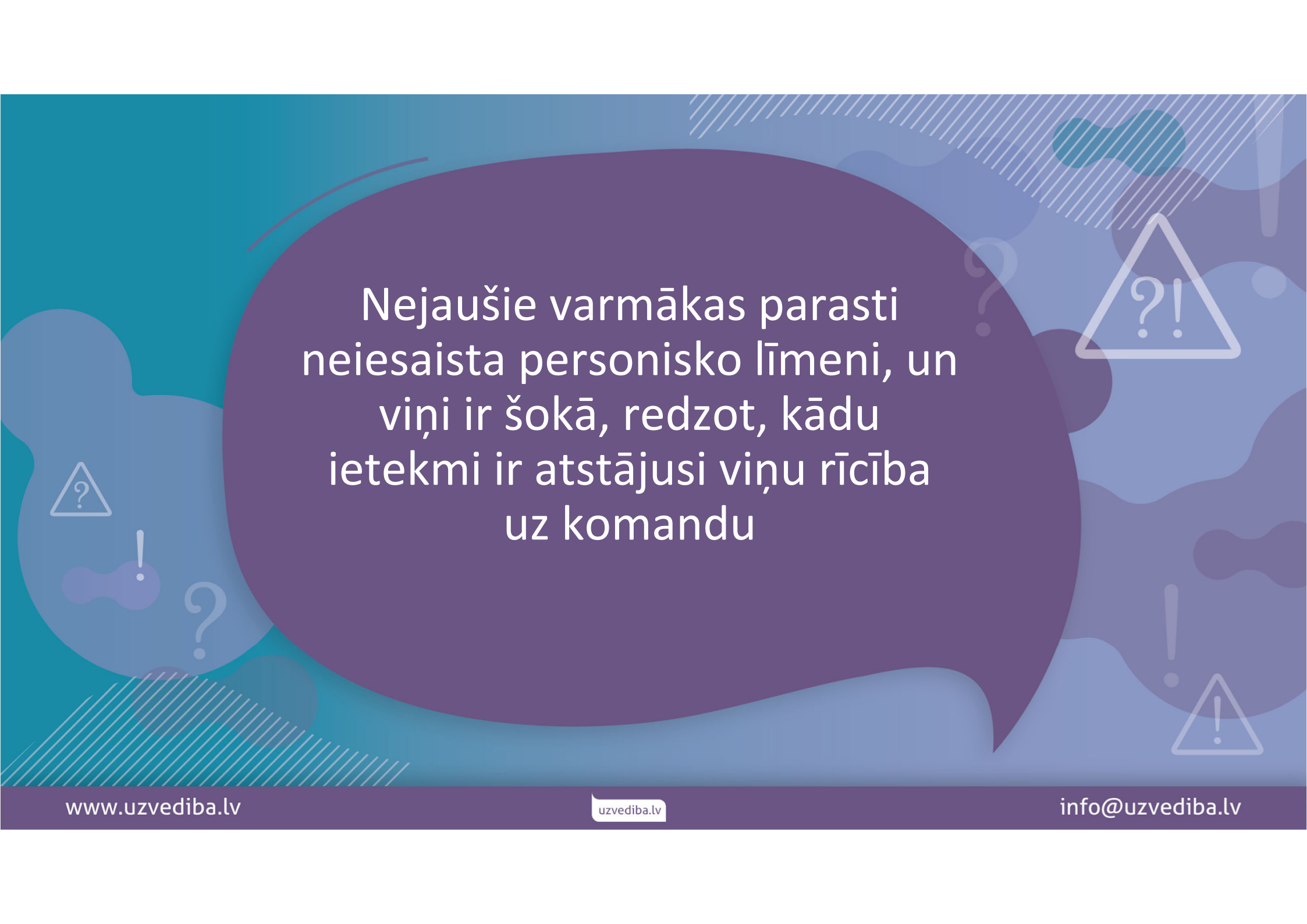


# Varmākas profils - motivācijas

- Nejaušie varmākas lielākoties ir vardarbīgi ekonomisko resursu dēļ.
- Varmākas vada kontroles motivācija

Psihopātiskie un narcistiskie varmākas savu uzvedību maina atkarībā no situācijas un konteksta

Situāciju faktori nejaušajiem varmākām – lomu maiņa, spiediens no ārienes vai iekšējās vides, lomu konflikti, lomu nenoteiktība

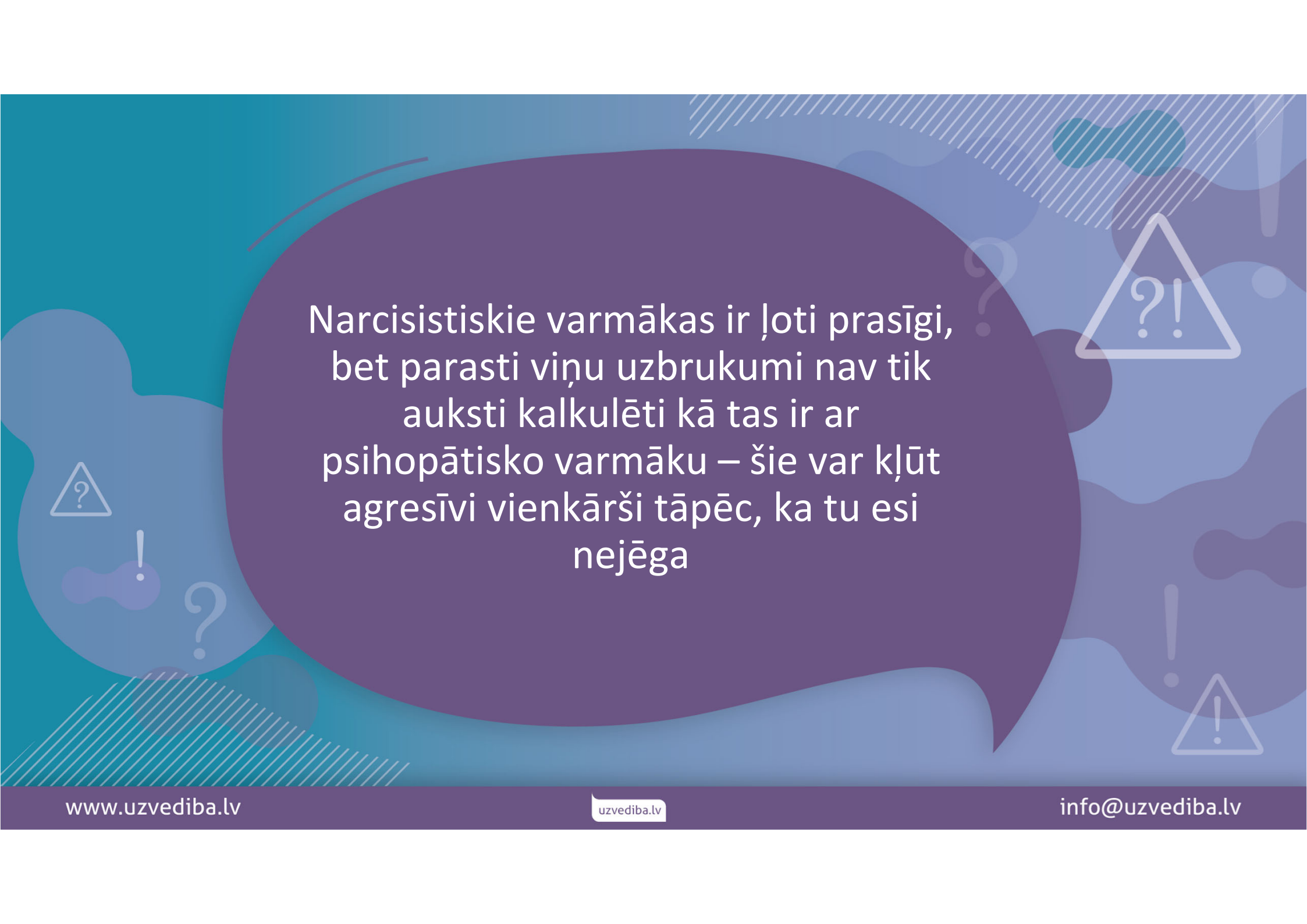


Nejaušie varmākas parasti  
neiesaista personisko līmeni, un  
viņi ir šokā, redzot, kādu  
ietekmi ir atstājusi viņu rīcība  
uz komandu

## Narcisistiskie varmākas

- Viņi tic, ka viņi ir savādāki, pārāki, tāpēc ir pelnījuši savādāku attieksmi.
- Viņi ir norūpējušies par savu tēlu,
- Viņi var pārslēgties no ļoti harizmātiska cilvēka lomas līdz atklāti vai pasīvi agresīviem tēliem dažu sekunžu laikā. Un tad atpakaļ
- Ļoti neiecietīgi pret tiem, kas apdraud viņu profesionālo un personisko tēlu

Ar viņiem var strādāt, viņi var mainīt savu uzvedību, bet tas prasa daudz laika. Bet ar talantiem tas ir tā vērts



Narcisistiskie varmākas ir ļoti prasīgi,  
bet parasti viņu uzbrukumi nav tik  
auksti kalkulēti kā tas ir ar  
psihopātisko varmāku – šie var kļūt  
agresīvi vienkārši tāpēc, ka tu esi  
nejēga

Agresīviem cilvēkiem parasti  
ir grūtības ar empātiju, kā  
arī viņi ir orientēti uz  
sociālu dominanci  
Tāpēc viņi var neuztvert savu teikto kā  
aizskārumu

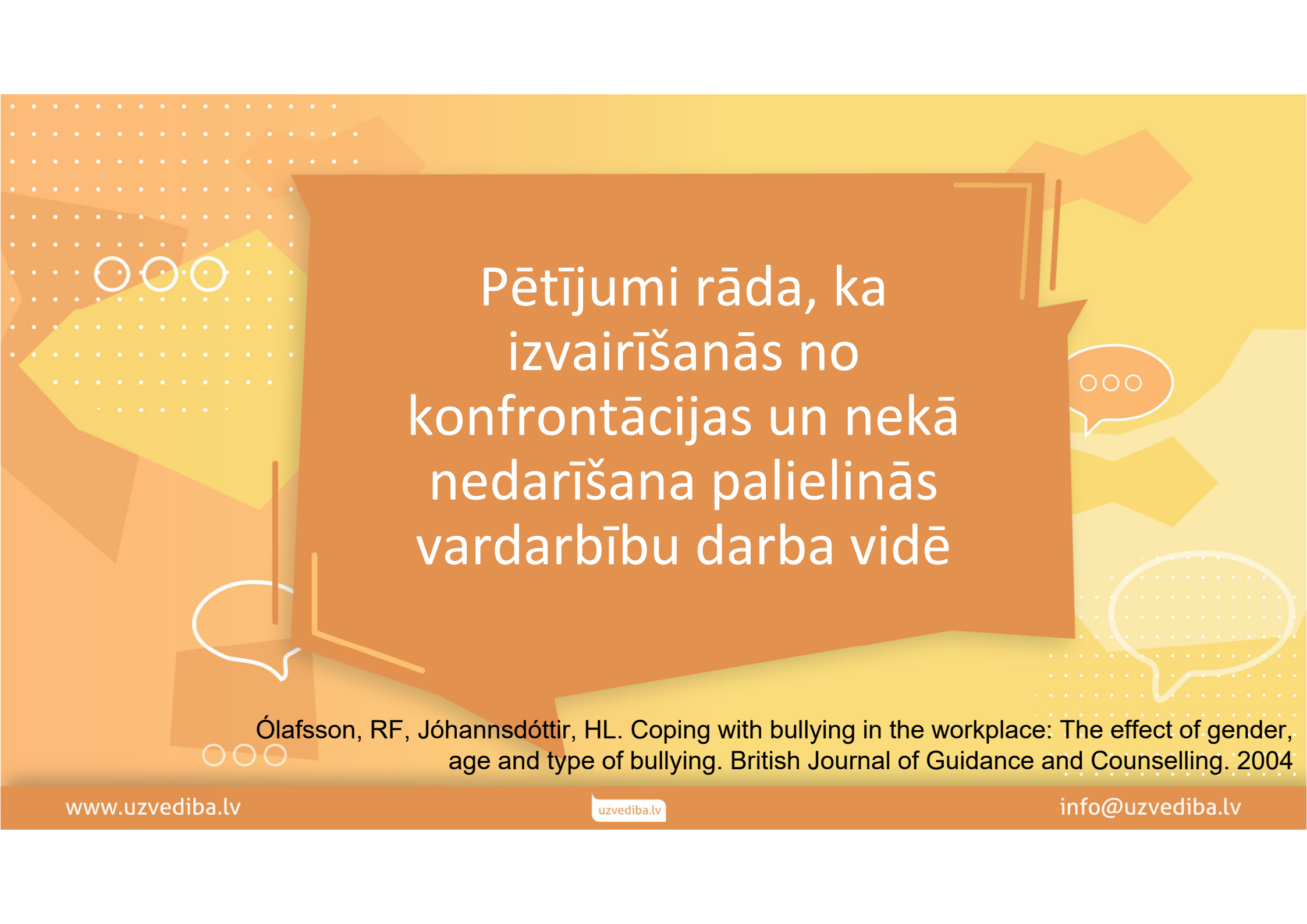
## Verbālā agresija, eksplozivitāte

Bieži šie cilvēki ir iemācījušies, ka  
agresīva rīcība atmaksājas

## Pasīvā agresija



Ko darīt?  
Vāc pierādījumus!



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

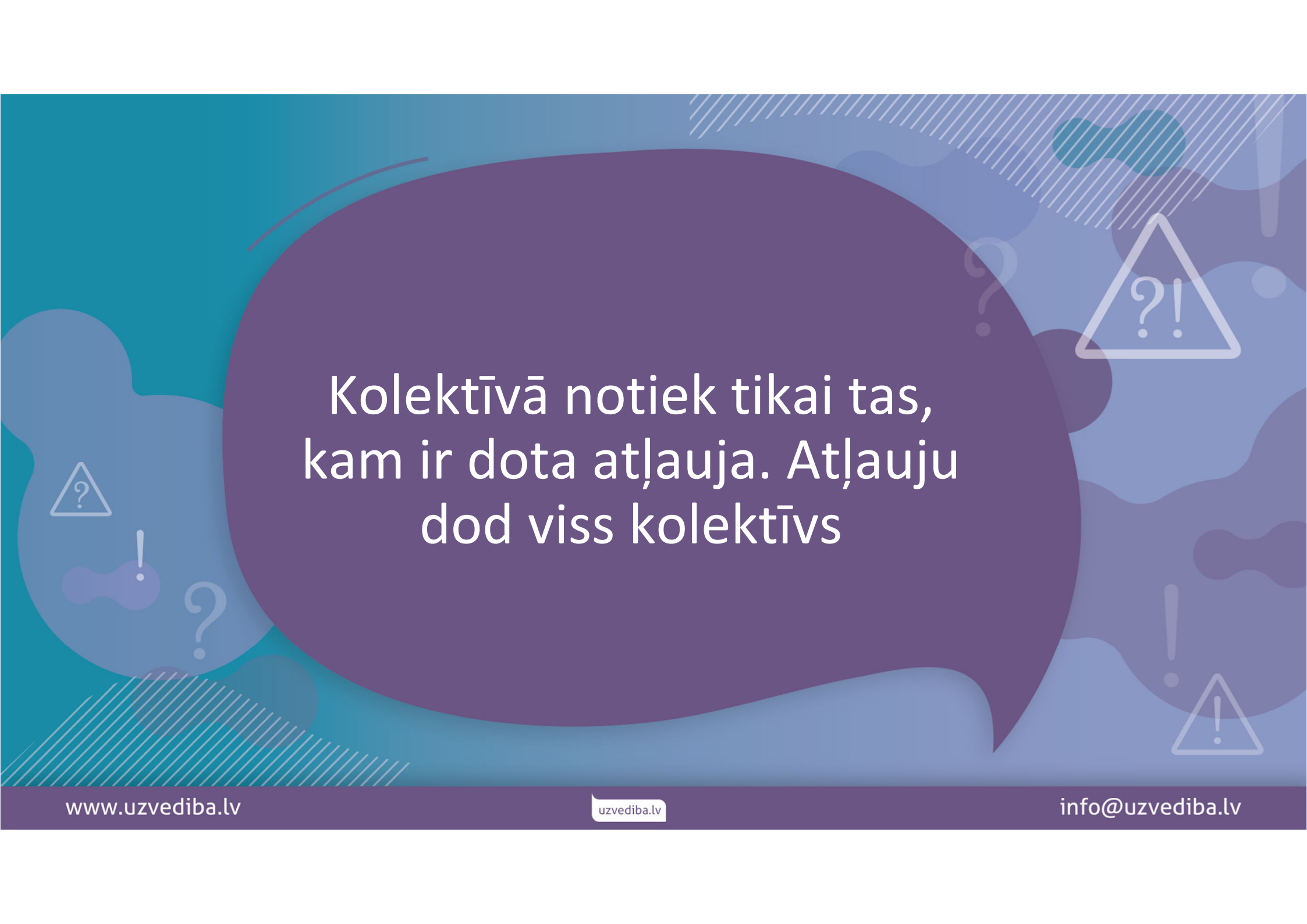




Ko darīt?  
(kolektīvās pieejas)

# Kolektīva reakcija verbālās agresijas gadījumā

- Kopīgs atbalsts
  - vienošanās, ka rīcība ir netaisnīga,
  - kolektīva zināšanu līmeņa paaugstināšana par vardarbību,
  - kolektīva pārliecināšanās, ka notikums netiek minimizēts,
  - publiska upura aizstāvēšana,
  - runāšana par notiekošo, neskatoties uz varmākas protestiem utt.
- Sirdsapziņas balss – viens cilvēks iedrošina kolektīvu runāt, aktualizē notiekošo



Kolektīvā notiek tikai tas,  
kam ir dota atļauja. Atļauju  
dod viss kolektīvs

# Motivācijas mērķi un komunikācijas taktikas

- Motivācijas mērķi un komunikācijas taktikas ir savstarpēji saistītas
- Lai saprastu vardarbību, nepieciešams saprast **visu iesaistīto motīvus**
- Komunikācijas taktikas un rīcība ir ceļi, kā personas iesaistās konfliktā, to risina un iziet no tā
- Taktiku rasti nosaka motivācija, kas ir saistīta ar personības iezīmēm, sociālām situācijām, it īpaši to definē oponenta “vēstījumi” un rīcība, un vēstījumu rīcība”

# 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 neaizstāvot
- Atpazīstot vardarbību, kas īstenota pret citiem, bet neko nedarot
- Klusējot vai atklāti nostājoties vardarbīgas personas pusē

# Konflikts ietekmē ikvienu vairākos līmeņos

- Kopējā atmosfēra
- Motivācija rīkoties vai gluži otrādāk – neko nedarīt
- Izmantotās konflikta taktikas
- Šie apstākļi ir jāņem vērā, jo tie noteiks komandas vēlmi, spēju un iespējas ziņot par vardarbību kolektīvā un risināt vardarbīgas situācijas

# 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



# Nekavējoties pārtrauciet pasīvo agresiju



# Ko dara parasti?

- **Integrētā problēmu risināšanas pieeja** – atvērtība, informācijas apmaiņa, alternatīvu meklēšana, atšķirību analīze, lai nodrošinātu abām pusēm vēlamu rezultātu
- **Pienākumu pieeja** ir saistīta ar mēģinājumiem mazināt atšķirības un uzsvērt kopīgās iezīmes, lai apmierinātu vienas puses vēlmes
- **Dominējošā spēka pieeja** – dominējošā persona dara visu iespējamo, lai sasniegtu mērķi un ignorē otras puses vajadzības, viedokli un gaidas
- **Izvairīšanās** – aiziešanas pieeja tiek īstenota, atkāpjoties, ignorējot, neiesaistoties
- **Kompromiss** – puses identificē un uzstāda noteikumus, kas ir daļēji apmierinoši, bet pilnībā neapmierina nevienu pusi
- **Trešo pušu pieeja** – konfliktā tiek iesaistīts vēl kāds cits, kuram ir formāla vai neformāla ietekme konflikta risināšanā vai arī spējas aizsargāt vājāko pusi

# Mums jāizvairās

No upuru vainošanas

No raganu medībām

No standartizētām pieejām

No personības iezīmju ignorēšanas



Ko darīt?  
(individuālās pieejas)

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

*Tas izklausās pēc  
pasīvās agresijas*

# Saproti, kāds cilvēks ir pieņemts darbā

- Skaties, kā viņi veido savu karjeru, ar ko viņi lepojas, ko viņi sauc par veiksmi
- Uzdod jautājumus un klausies viņu jautājumus
- Vāc datus un atsauksmes
- Izejas intervijas
- Lūdz anonīmas atsauksmes no kolēģiem
- Veic pētījumus

# Sagaidi 15 reakcijas

1. Pārsteigums
2. Noliegums
3. Projekcija
4. Simpātijas
5. Trauksme
6. Draudi
7. Provokācija
8. Atlikšana
9. Panika
10. Aizsardzība
11. Apjukums
12. Diversija
13. Pretuzbrukums
14. Pazemošana un kauns
15. Upura spēlēšana

# Pārsteigums

- *Es? Ko es?*
- *Nopietni?*
- *Tiešām?*
- *Tiešām? Kurš to teica?*
- *Kas tas par sviestu?*

# Noliegums

- *Es nekad nevienam neesmu darījis pāri*
- *Es visiem palīdzu*
- *Tas nav manā dabā*
- *Nē, tas nebiju es*
- *Es?*
- *Nekas tāds nav bijis! Muļķības!*



# Projekcija

- *Tev ir attieksmes problēmas*
- *Ja kāds ir vardarbīgs, tad tas esi tu*
- *Tu neesi spējīgs veikt savi darbu kārtīgi*
-

# Simpātiju iekarošana

- *Tu jau zini, kādi viņi ir...*
- *Zini, ko tas prasa no manis – visu komandu savākt kopā*
- *Tu vari iedomāties, kā tas ir – strādāt ar šādiem muļķiem?*

# Brīdinājums/trauksme

- *Mēs to varam nokārtot bez skandāliem*
- *Šis ir tikai starp mums*
- *Viss būs vēl sliktāk, ja..,*
- *Te nevienu nevajag iesaistīt*
- *Nevajag mazgāt netīro veļu*

# Draudi

- *Šis nenāks par labu tavai reputācijai*
- *Ko tu visu laiku darīji?*
- *Tu esi slikts vadītājs, ja visu varēji tā nolaist*
- *Zivis pūst no galvas*
- *Parunāsim par šiem jautājumiem darbinieku vērtēšanā!*
- *Es varu vispār nenākt uz darbu*
- *Pasekosim reglamentam, un paskatīsimies, cik būsiet priecīgi*
- *Uz tavu vietu jau rinda stāv*

# Provokācija

- *Es ziņošu policijai, bez tabu, VDI*
- *Man ir draugi vadībā, valdībā utt*
- *Es jums esmu vajadzīgs tikai tad, kad man jārisina jūsu kļūdas*
- *Šāda bezkaunība ir prātam neaptverama no tavas puses!*
- *Mans uzticības kredīts ir zudis*
- *Man tik daudz nemaksā*

# Atlikšana

- *Vai šis ir svarīgākais jautājums, ko risināt?*
- *Atšķirībā no jums, es daru reālas lietas*
- *Vai varam pārrunāt šo jautājumu tad, kad...*
- *An tagad nav laika, davaj vēlāk*
- *Ir citi svarīgāki jautājumi, kurus apspriest*
- *Nestreb karstu*
- *man ir steidzami darbi darāmi, kad pabeigšu tos, tad varam atgriezties pie šīs sarunas*

# Aizsardzība

- *Tu kaut ko jauc...*
- *Te ir kāda kļūda*
- *Es tikai visu labā*
- *Runāsim par svarīgāko*

# Apjukums

- *Tu domā es to varēju izdarīt?*
- *Nopietni?*



# Diversija

- *Aha, kāds pārsteigums, ka es atkal vainīgs.*
- *Es taču sen jau tev teicu.... Es pastāstīju par .... (Lai gan patiesībā nekas nav teikts.)*

# Pretuzbrukums

- *Tā vietā, lai nodarbotos ar reālām problēmām, jūs...*
- *Kāpēc jūs tieši mani apmelojat?*
- *Kam tas ir izdevīgi?*

# Pazemošana un kauns, kaunināšana

- *Ko tu murgo?*
- *Tu atkal kaut ko pārprati*
- *Tu kaut ko nejauc?*
- *Lai nu kurš to teiktu!*
- *Pats esi vainīgs, ka....*
- *Tu neķer lauku*
- *Jūs nespējat uz jautājumu skatīties sistemātiski*
- *Tev ir uztveres problēmas*

# Upura spēlēšana

- *Es tā ciešu*
- *Man tevis/jūsu dēļ pirms katras sapulces jādzer sirdszāles*
- *Man dēļ šī ir panikas lēkmes*
- *Jūs mani novedīsiet kapā*
- *Tā nekad nav bijis. Mani apmelo*
- *Es daru labu lietu, bet jūs...*
- *Man ir jāsaprot, ka mans darbs ir pazemojošs tev?*
- *Es strādāju līdz vēlai naktij, bet ko es saņemu pretī?*
- *Te ir viss mans mūžs ieguldīts...*

# Sagaidi 15 reakcijas


1. Pārsteigums
2. Noliegums
3. Projekcija
4. Simpātijas
5. Trauksme
6. Draudi
7. Provokācija
8. Atlikšana
9. Panika
10. Aizsardzība
11. Apjukums
12. Diversija
13. Pretuzbrukums
14. Pazemošana un kauns
15. Upura spēlēšana

# 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**

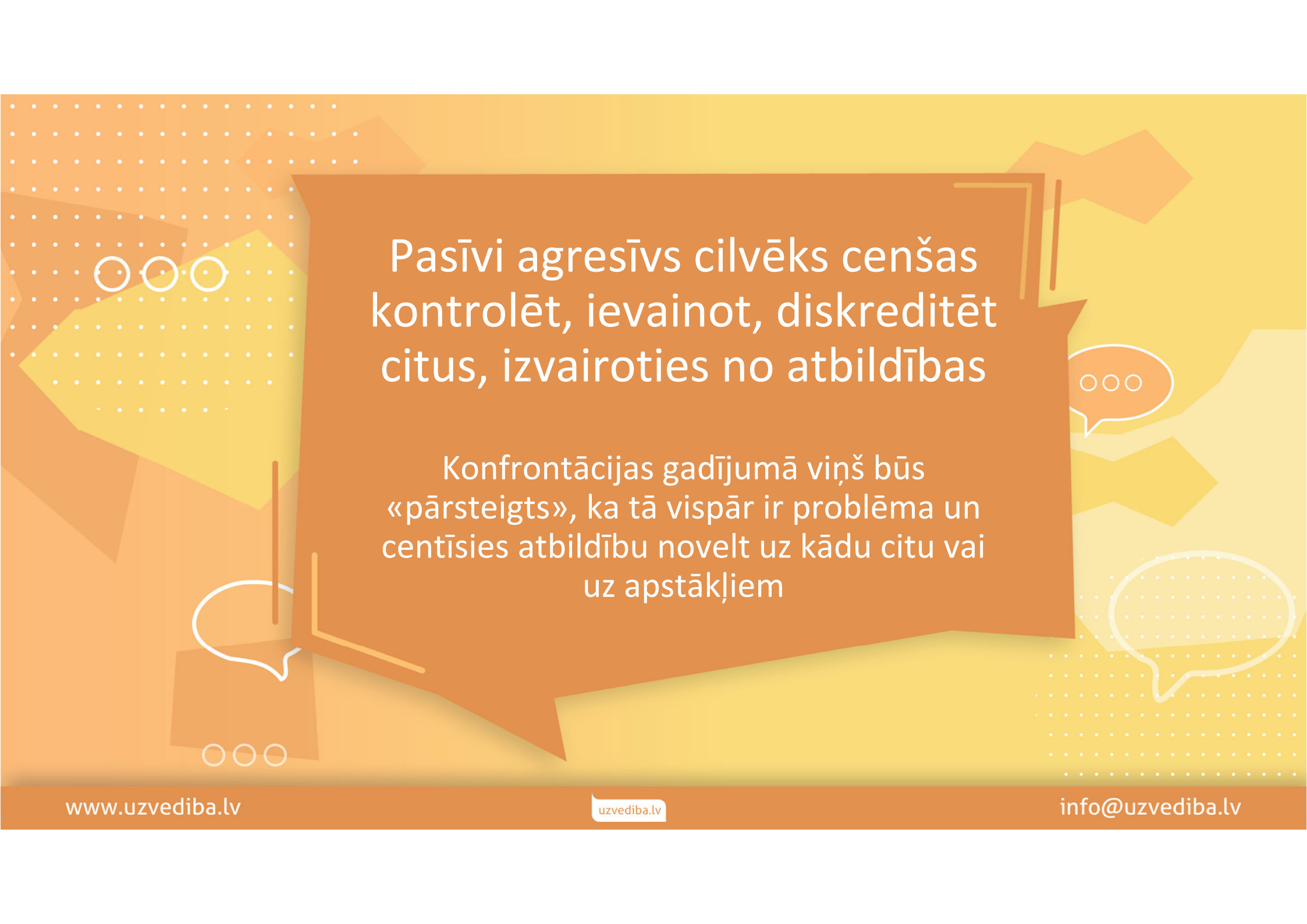
# ATDALI VĒSTĪJUMUS NO METAVĒSTĪJUMIEM



Verbāli agresīviem  
cilvēkiem parasti ir  
grūtības ar empātiju, kā arī  
viņi ir orientēti uz sociālu  
dominanci.

Tāpēc viņi var pat neuztvert savu  
teikto kā aizskārumu





Pasīvi agresīvs 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

# Metakomunikācija – sarunas par sarunām

# Retorika vardarbībā

## «Vārdnīca» - ko varmāka saka un ko domā?

Ko varmāka saka?	Ko tas patiesībā varētu nozīmēt?
Uzticies man	Es esmu pilnībā neuzticams
Mums ir grūtības ar tevi	Man ir grūtības ar tevi
Mums pret tevi ir sūdzība	Es iesniedzu sūdzību par tevi. <i>Vai</i> Es mudināju kādu iesniegt sūdzību par tevi <i>vai</i> Kāds kaut ko komentēja, un es to pārvērtu par sūdzību pret tevi
Es cenšos pasargāt tevi	Es cenšos pasargāt sevi
Mums taču ir lieliskas attiecības	Es cenšos tevī izraisīt vainas apziņu, lai radītu tevī šaubas par sevi
Mēs taču to varam atrisināt bez skandāliem	Man ir svarīgi, lai neviens neuzzina, kā es iztuos pret tevi
Es uztraucos par tavu veselību	Es uztraucos par tavu veselību tikai tik daudz, lai citi nesāktu jautāt, kāpēc tu izskaties tik slikti, un tu atklāsi, ka mana uzvedība to veicina
Cilvēki saka par tevi, ka...	Es veicinu, lai cilvēki par tevi saka, ka... Es lieku tev domāt, ka cilvēki par tevi saka, ka...

uzvediba.lv

# Kā mēs varētu mainīt teiktā nozīmi?

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



ooo



# Tu šajā kleitā izskaties resna!

Ko viņa vēlas  
pateikt?



Es vēlos tev palīdzēt, jo  
tu man esi svarīga

Man rūp tavs izskats

Vai tu vēlies teikt, ka...

## Kā to pateikt citādāk?

# Un te bērni ir lieliski –

## Kas notiek?

Tev ņem mantas nost? →

Tevi kaitina? →

Tev saka, ka lupatas virsū? →

Smejas par tavu rokrakstu? →

## Ko teikt?

Ejam spēlēties kopā!

Es varu iedomāties, cik tu vientuļi jūties? Ko mēs varam kopā padarīt?

Es priecājos, ka tu tik labi proti saskaņot krāsas

Cik tev labi izdodas pašam zīmēt!!!  
Iedosi padomu, kā uzzīmēt...

# 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

# Klausies, lai saprastu

- *Ļauj man atkārtot, vai pareizi sapratu*
- *Kā sapratu, tu domāji*
- *Man ir aizdomas, ka mums an nav zināms viss situācijas konteksts*
- *Es saprotu, ka šī ir frustrējoša situācija, bet mums nepieciešams vairāk informācijas*
- *Šāda veida sarunas nekad nav vienkāršas*
- *Paldies, ka pajautāji!*
- *Es vēlētos saprast, kāpēc tu šo redzi kā vislabāko risinājumu...*



# Ja ir grūtības klausīties

- *Tu varētu būt septisks attiecībā uz manu redzējumu, bet man tomēr būtu svarīgi, lai tu ieklausītos manā teiktajā*
- *Tas nebija tas, ko es teicu. Atļauj man atkārtot manu sacīto*
- *Man radās sajūta, ka tu neklausījies. Vai varam sākt šo sarunas daļu no jauna?*
- *Es redzu, ka mums visiem ir, ko teikt, bet vai mēs varētu runāt pēc kārtas un ieklausīties arī cits citā?*
- *Ja mēs vēlamies atrisināt šo jautājumu, mums ir svarīgi dzirdēt visus viedokļus*
- *Vai mēs varam paņemt pauzi un turpināt pēc piecām minūtēm? Savādāk mēs paliekam aizvien skaļāki un nedzirdam viens otru?*

# Uzstādi robežas

*Ko tu biji ar to domājis?*

*No šīs vietas sīkāk*

*Pie šī atgriezīsimies vēlāk...*

*Pastāstīsi, lūdzu...*

*Šis gan bija sāpīgi*

*Mēs varam turpināt sarunu vēlāk. Man vajadzīga pauze*



# Uzdod tiešus jautājumus

*Vai tev  
vajadzīga  
palīdzība?*

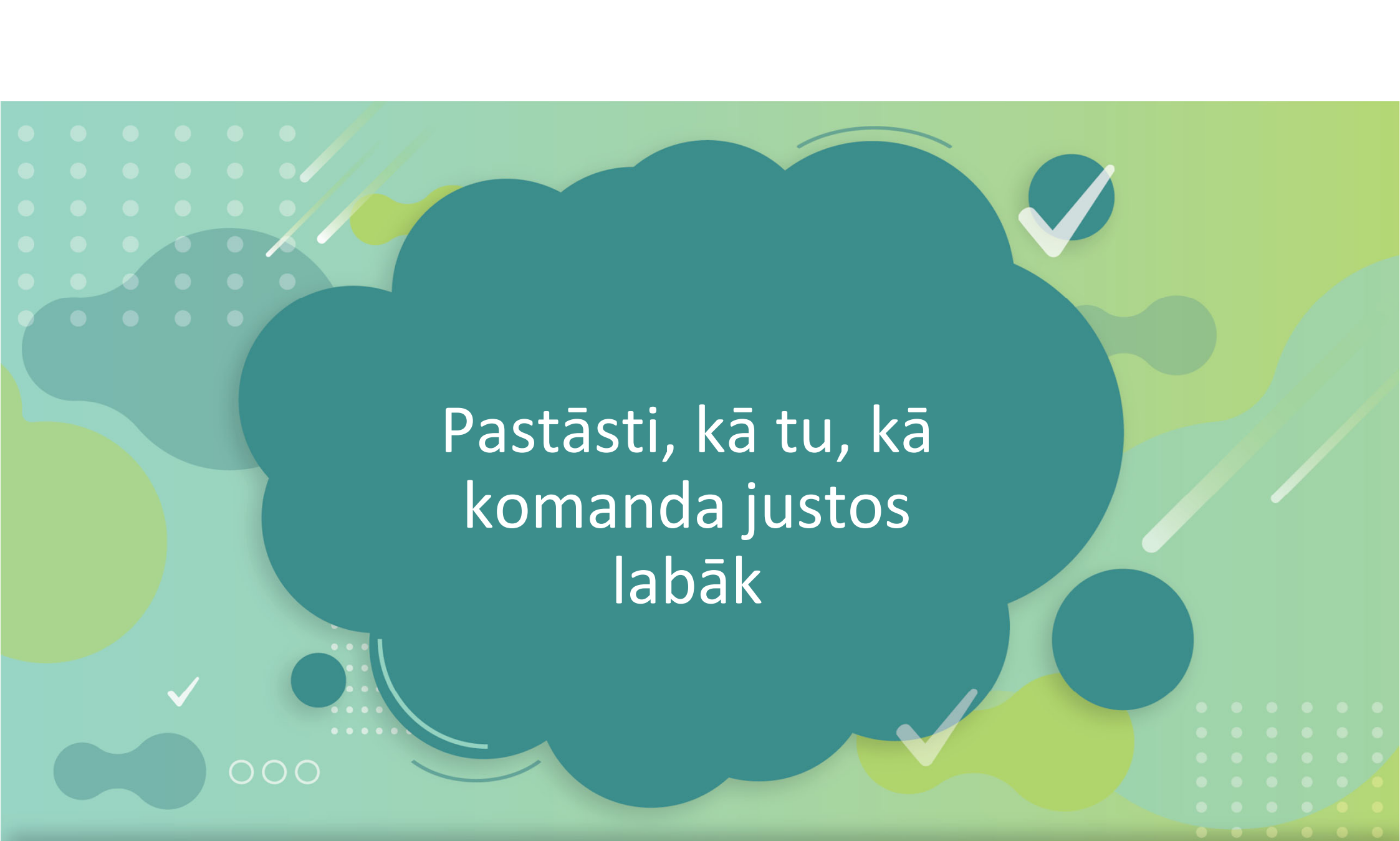
*Es varu tev  
kā palīdzēt?*

*Tas izklausījās spēcīgs  
sarkasma? Tā tas  
bija domāts?*

*Kāds bija šis  
teikuma mērķis?*

# Runā par sevi!!!

Nevis - Tava rīcība nebija jauka.  
Un draugi arī tā teica



Pastāsti, kā tu, kā  
komanda justos  
labāk

# Realitātes robežas

- *Mums (man) nepieciešams jūsu (tavs) redzējums un padoms*
- *Es vēlētos atrisināt problēmu pirms tā ir samilzusi*
- *Es vēlētos dzirdēt tavas bažas par...*
- *Tas, ko es redzu, ir... Kāds ir tavs skatījums?*
- *Man nepieciešams «reality check»*

# Komunikācijas robežas

- *Es nevēlos tevi sāpināt, bet man ir svarīgi... (piemēram, nerunāt par citiem)*
- *Lūdzu, runā par šo jautājumu ar... Es tev te nevaru palīdzēt*
- *Redzot, kā tu izturies pret jauno kolēģi, man bail, ka tā tu vari izturēties arī pret mums*
- *Lūdzu sūdzības par.... adresē.... Es nevēlos spēlēt pastnieku*

# Emociju robežas

- *Es redzu, tu esi dusmīgs?*
- *Ja ar mani runā šādā tonī, man ir sajūta, ka tie ir draudi*
- *Es jūtu, ka tevi kaitina mana klātbūtne?*



# Informācijas robežas

- *Es esmu sarūgtināts, ka es nebiju uzaicināts uz sapulci, kaut tas bija mans jautājums*
- *Es saprotu, ka šī ir frustrējoša situācija, bet mums nepieciešams vairāk informācijas*
- *Vai tu vari pastāstīt, kā tu nonāci pie šādiem secinājumiem?*
- *Ko tu domā, sākot, ka... (piemēram, viņai/viņam ir briesmīga attieksme?)*
- *Vai tu vari man pastāstīt par kādu konkrētu situāciju?*
- *Jūs abi ļoti labi sadarbojaties ar citiem kolēģiem. Kāpēc šis gadījums ir atšķirīgs?*
- *Es esmu ļoti sarūgtināts par to, ka nepainformēji mani par pasēdēšanu...*
- *Tas ir labi, ka tu rūpējies par drošību, bet painformē visu komandu par jaunajām parolēm, labi?*

# Pienākumu un laika robežas

- *Man ir problēma, man ir dilema. Man darba lūgumā ir rakstīts pus slodze, bet pašlaik es strādāju no 8 rītā līdz 8 vakarā*
- *Vāja plānošana ir plānotāju problēma, ne manējā.*
- *Ja es šodien darīšu A, es nevarēšu padarīt B. Kas Tev ir svarīgāk?*
- *Man ir sajūta, ka mums būtu nepieciešams ievākt nedaudz vairāk informācijas. Vai mēs varam tam veltīt nedaudz laika un atgriezties pie jautājuma nedaudz vēlāk?*
- *Man ir sajūta, ka darba apjoms palielinās un palielinās*
- *Ja mēs nenoteiksim atbildīgo par... tas ietekmēs mūsu reputāciju*

# Laika robežas

- *Es ļoti novērtētu, ja tu informētu mūs par to, ka tu kavēsi*
- *Ja tu neinformē mūs savlaicīgi par izmaiņām, es zaudēju komandas sajūtu*
- *Mēs nevaram padarīt kvalitatīvi darbu, ja dokumenti no tavas puses ienāk vēlu*

# Emociju robežas

- *Ja tu mani kritizē citu priekšā, es jūtos...*
- *Ja tu ar mani runā šādā tonī, es jūtos...*
- *Es vēlētos zināt, kāpēc...*
- *Es patiešām priecājos palīdzēt citiem, un tavs komentārs par izmantošanu sāpina*
- *Jā, dažreiz lietas ir sarežģītas, lūdzu, izrunā to ar vadītāju*
- *Tad, kad tu runā ar mani šādā tonī, man ir sajūta, ka man ir jāaizstāvas*

# Personiskās telpas robežas

- *Mani ļoti uztrauc tas, ka tu manu datoru izmanto bez atļaujas*
- *Tas ir ļoti svarīgi, ka mēs visi nevainojami pārzinātu šo programmu*

- *Tad, kad tu cērt durvis, es jūtos, ka tu draudi mums*
- *Mani biedē, ar kādiem vārdiem tu apraksti mūsu komandu*
- *Paldies par vērīgumu, bet es jūtos ļoti neveikli, dzirdot, ka katru dienu komentē manu izskatu*
- *Man ir grūti runāt, zinot, ka šo sarunu noklausās citi*
- *Ja tu sarkastiski komentē katru manu palīdzības lūgumu, es...*

- *Šie komentāri mums nepalīdz sasniegt sapulces mērķi*
- *Vai tiešām atbilde šādā tonī ir nepieciešama?*
- *Ikviens komentārs ir vērtīgs*
- *Es jūtos ļoti slikti, dzirdot šādus komentārus par savu klientu*
- *Es vēlētos, ka mēs pārstājam runāt aiz muguras*
- *Šādi komentāri mums nepalīdz*
- *Man ir sajūta, ka mana klātbūtne tevi kaitina*



# Klausies, lai saprastu

- *Ļauj man atkārtot, vai pareizi sapratu*
- *Kā sapratu, tu domāji*
- *Man ir aizdomas, ka mums nav zināms viss situācijas konteksts*
- *Šāda veida sarunas nekad nav vienkāršas*
- *Paldies, ka pajautāji!*
- *Es vēlētos saprast, kāpēc tu šo redzi kā vislabāko risinājumu...*



# Tilti uz sākīgiem pavedieniem

- *Es sen vēlējos šo jautājumu izrunāt, un priecājos, ka nu ir piemērots brīdis*
- *Es kaut ko līdz galam nesaprotu*
- *Kāpēc tev šis jautājums ir tik sākīgs?*

# Personiskās perspektīvas jautājumi

- *Ko tu vēlies?*
- *Kas tev ir svarīgi?*
- *Kāds būtu svarīgs risinājums?*
- *Kas notiks, ja...*
- *Kā tu domā, kāpēc situācija izveidojās šāda? Kā tu domā, kāpēc (piemēram, viņš tā teica utt.)*
- *Kas mums vēl jāzina, lai mēs saprastu tavu pozīciju?*
- *Kāds ir tavs viedoklis?*
- *Vai ir kāda iespēja, ka tas ir tikai pārpratums?*

# Jautājumi par nākotni

- *Kas notiks, ja konflikts netiks atrisināts?*
- *Kas ir jums nepieciešams, lai...*
- *Kā šis konflikts ietekmē jūsu komandas?*
- *Ko mēs zaudēsim, ja...*
- *Ko mēs iegūsim, ja...*
- *Ko mēs vēl neesam izrunājuši no lietām, kas mums palīdzētu virzīties tālāk?*

# Ja ir grūtības klausīties

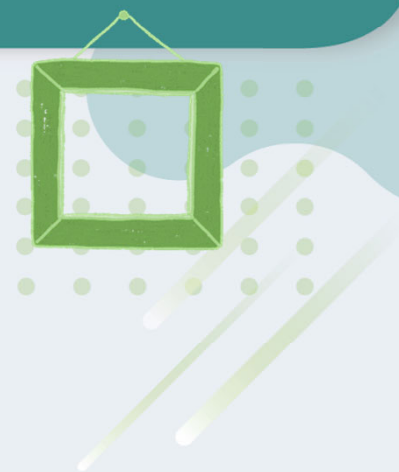
- *Tu varētu būt septisks attiecībā uz manu redzējumu, bet man tomēr būtu svarīgi, lai tu ieklausītos manā teiktajā*
- *Tas nebija tas, ko es teicu. Atļauj man atkārtot manu sacīto*
- *Man radās sajūta, ka tu neklausījies. Vai varam sākt šo sarunas daļu no jauna?*
- *Es redzu, ka mums visiem ir, ko teikt, bet vai mēs varētu runāt pēc kārtas un ieklausīties arī cits citā?*
- *Ja mēs vēlamies atrisināt šo jautājumu, mums ir svarīgi dzirdēt visus viedokļus*
- *Vai mēs varam paņemt pauzi un turpināt pēc piecām minūtēm? Savādāk mēs paliekam aizvien skaļāki un nedzirdam viens otru?*

# 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 lauks),
- Skaidrus attiecību rāmjus
- Skaidru procedūru, kā risināt konfliktus

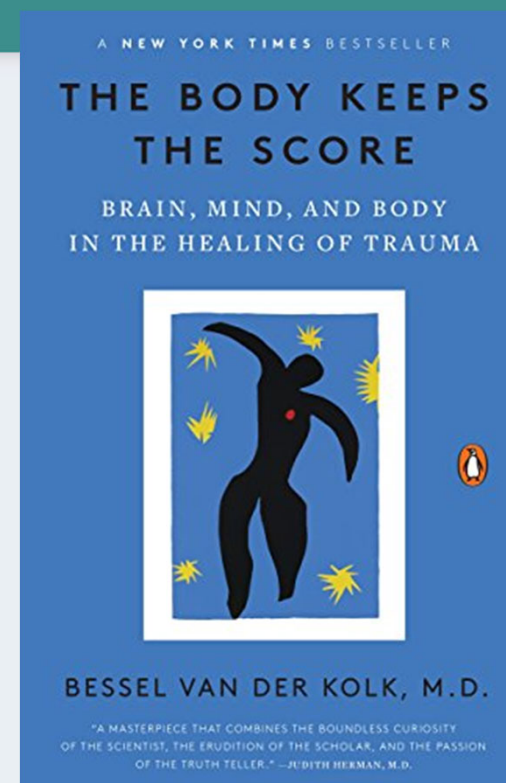




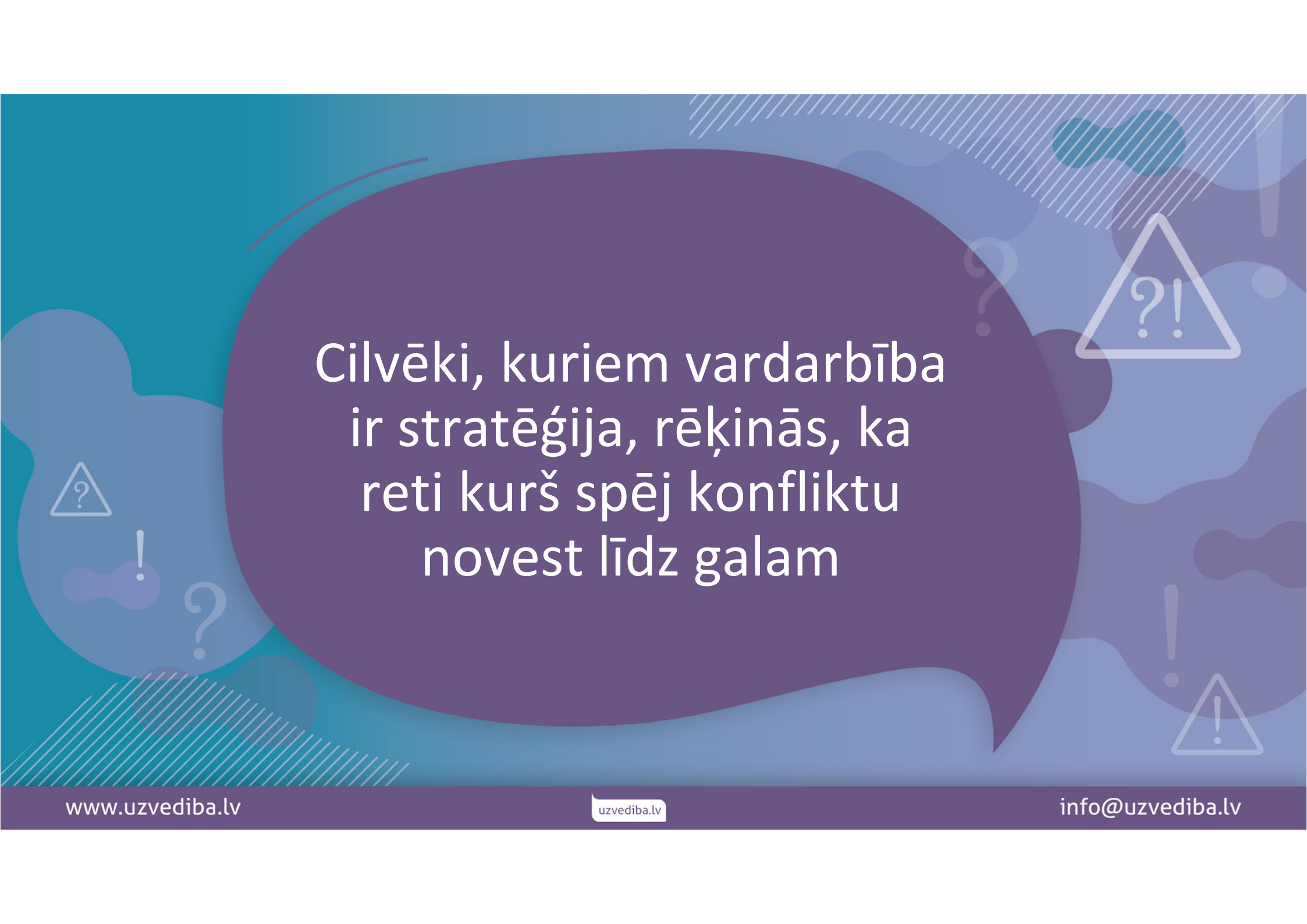
Kādas ir viņa vajadzības?

# 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?







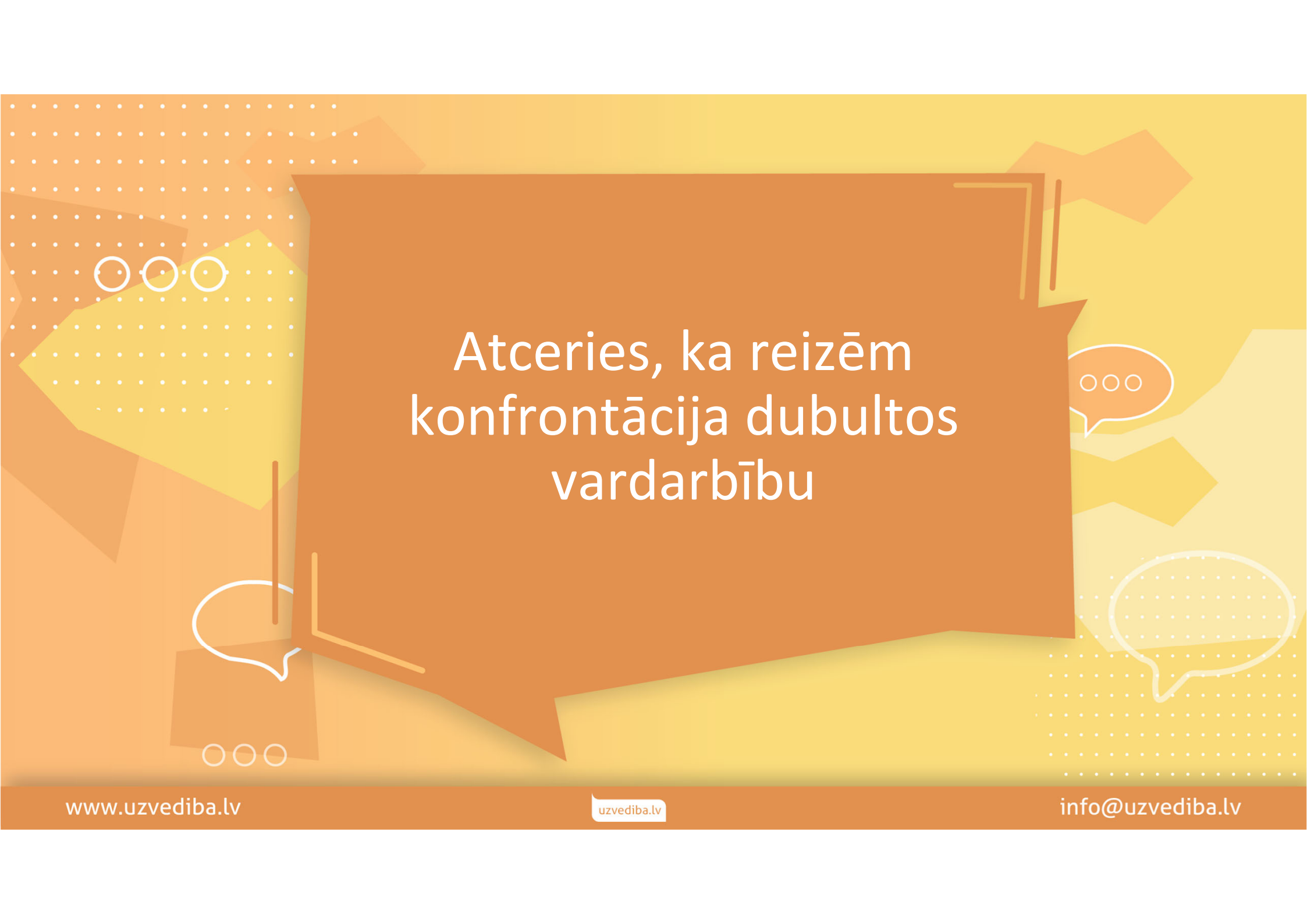
Cilvēki, kuriem vardarbība  
ir stratēģija, rēķinās, ka  
reti kurš spēj konfliktu  
novest līdz galam

# Būtiski signāli sarunā

- Cilvēki sarunā iet pa apli. (tad svarīgi veikt vizuālas piezīmes)
- Verbāla vardarbība, piezīmes, nicinoši komentāri
- Sarunas partnera pārtraukšana;
- Partnera vērtības mazināšana, partnera personības negatīvs vērtējums;
- Atšķirību starp sevi un partneri akcentēšana;
- Partnera devuma kopējās lietās labā mazināšana un sava ieguldījuma pārspīlēšana;
- Krasa sarunas tempa paātrināšana;
- Mēģinājumi apspriest jautājumu racionāli, ignorējot partnera stāvokli, ja viņš pārdzīvo spēcīgu negatīvu emociju;
- Nosaukšana (naming)? Vainošana (blaming)? Pieprasīšana (claiming)

# Būtiski signāli sarunā

- Sarunas iet pa apli (te palīdz vizuālas piezīmes uz flipchart)
- Verbāla vardarbība, piezīmes, nicinoši komentāri
- Sarunas partnera pārtraukšana;
- Partnera vērtības mazināšana, partnera personības negatīvs vērtējums;
- Atšķirību starp sevi un partneri akcentēšana;
- Partnera devuma kopējās lietās labā mazināšana un sava ieguldījuma pārspīlēšana;
- Krasa sarunas tempa paātrināšana;
- Mēģinājumi apspriest jautājumu racionāli, ignorējot partnera stāvokli, ja viņš pārdzīvo spēcīgu negatīvu emociju;
- Nosaukšana (naming)? Vainošana (blaming)? Pieprasīšana (claiming)



Atceries, ka reizēm  
konfrontācija dubultos  
vardarbību

# Kopsavelkot

- Neignorē verbālu vardarbību, piezīmes, nicinošus komentārus
- Trenējies pārformulēt vēstījumus no pasīvas uztveres uz aktīvām atbildēm
- Trenējies atpazīt pasīvās agresijas soļus un uzdot jautājumus: *Kas tas bija?*
- Formulē visiem vienādus sadarbības un saskarsmes noteikumus
- Piedāvā pārstrukturēt sarunu!
- Maini mijiedarbības nozīmi
- Nepiedāvā padomus un nenoraidi padomus (arī bezjēdzīgus). Esi vienkārši kontaktā
- Paliiec kontaktā
- Maini teiktā interpretācijas
- Pieņem to kā eksperimentu



uzvediba.lv

# PALDIES!

Līga Bērziņa  
liga@uzvediba.lv, 29413704

[www.uzvediba.lv](http://www.uzvediba.lv)

# Avoti

- 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.
- Mitchell, Barbara; Gamlem, Cornelia. The Conflict Resolution Phrase Book. Career Press. 2017
- Noll, Douglas . De-Escalate: How to Calm an Angry Person in 90 Seconds or Less . Atria Books/Beyond Words.
- Robert Kegan; Lisa Laskow Lahey. How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation, 2001
- Tannen, Deborah. I Only Say This Because I Love You, Random House Publishing Group.
- Warner, Neil. Guerrilla Tactics Against Passive Aggression in the Work Place (The Complete Guide To Passive Aggression Book 6) .