

uzvediba.lv

---

# VARDARBĪBA DARBA VIDĒ UN JAUNIE DARBINIEKI

---

10:00-12:00

Līga Bērziņa

uzvediba.lv

---

Kāpēc jaunus darbiniekus nevar ciest?

---

uzvediba.lv

---

# Pārmaiņas organizācijā darbinieki interpretē kā signālus

---

# 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

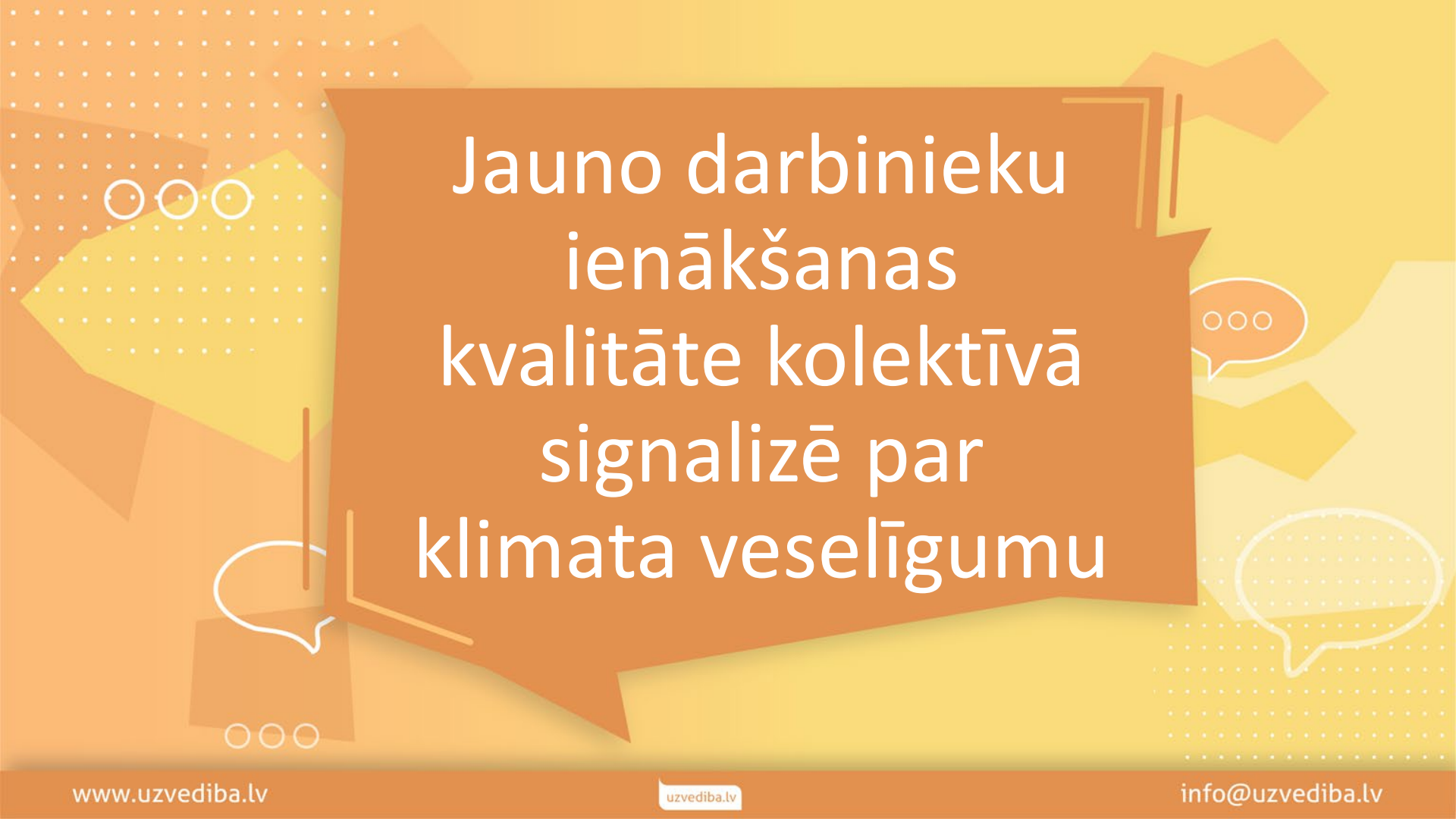
- Aiziet ilggadēji darbinieki, kuri ir pauduši savas bažas, devuši signālus HR un vadībai un saprot, ka nekas nemainīsies
- Viņi parasti neaiziet pirmajā vilnī, jo spēcīgi identificējas ar uzņēmumu, viņiem ir žēl ieguldītā laika un enerģijas, padarītā darba

# Trešais vilnis

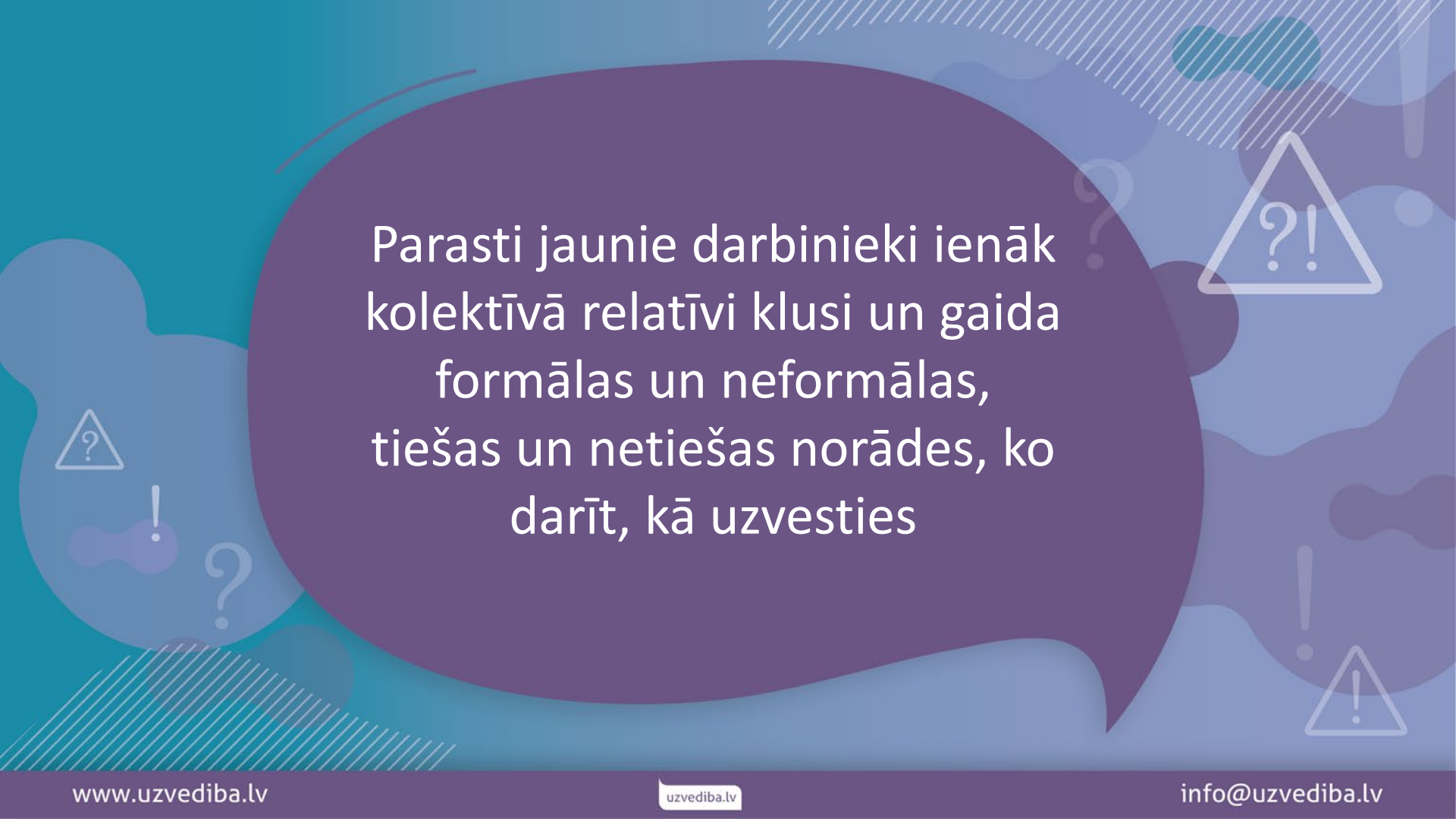
- Iet prom «jauniņie», tie, kuri pieņemti darbā pēc vardarbības sākšanās saprotot klimata toksiskumu
- Parasti paliek tie, kuri ir tajā toksiskuma līmenī vai vēl toksiskāki

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





# 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.

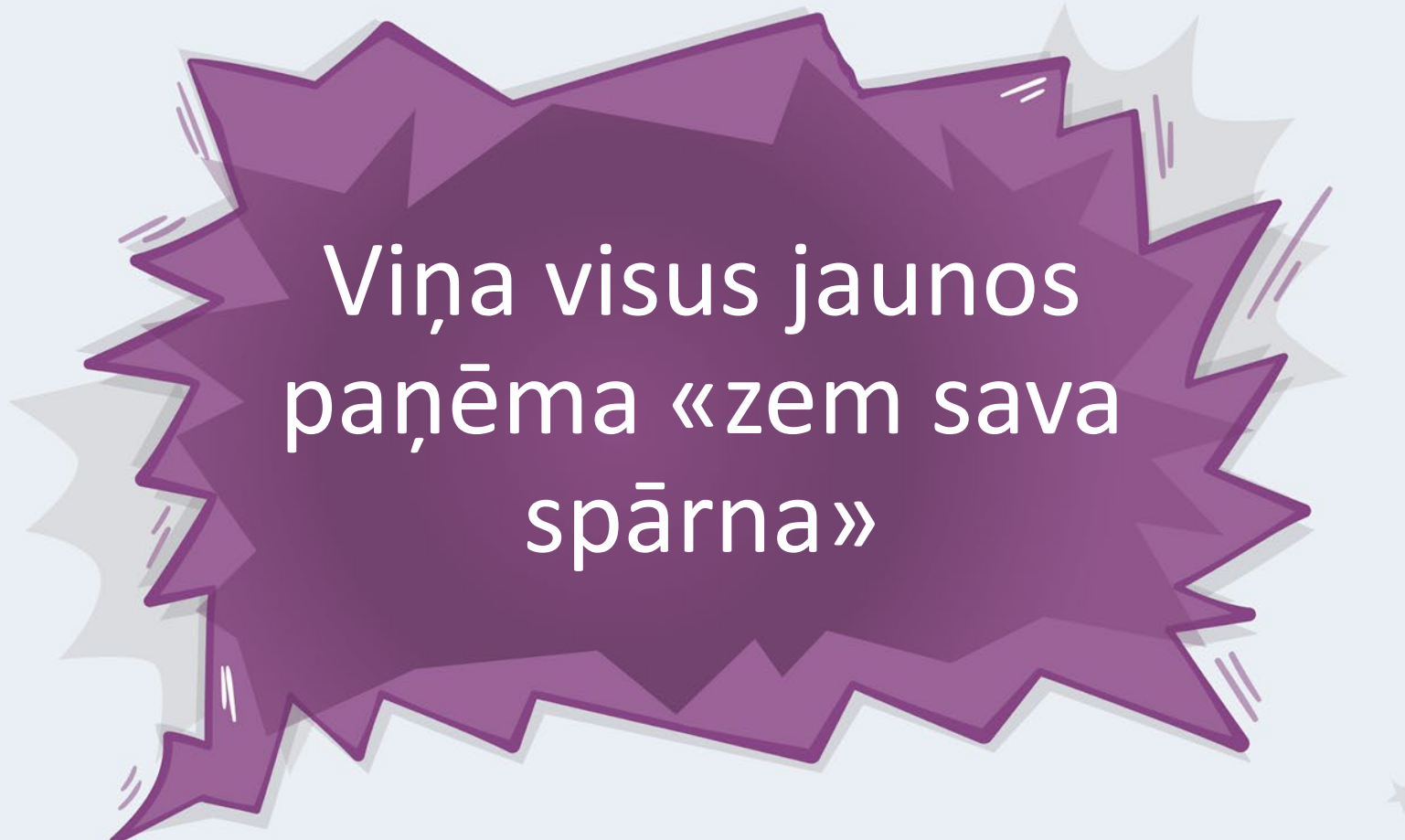
[www.artermini.lv](http://www.artermini.lv)

# 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...

# 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



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*

# Stipras iekšējās mikrogrupas



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

---

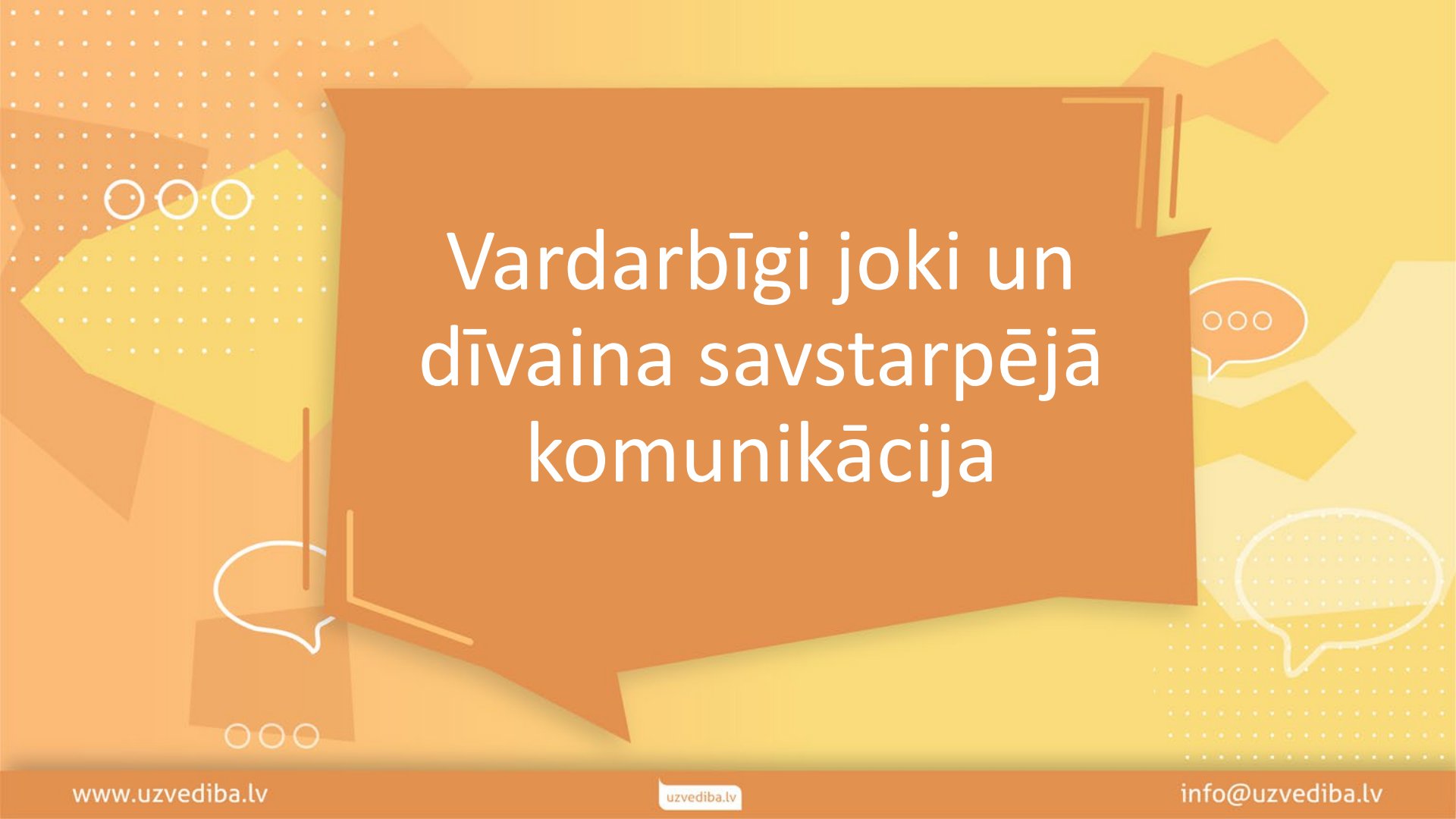
# Mikrogrupu rīcība

- 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



# Darbā ir «pelēkais kardināls»

# “Kapeņu” stāsti



# Vardarbīgi joki un dīvaina savstarpējā komunikācija

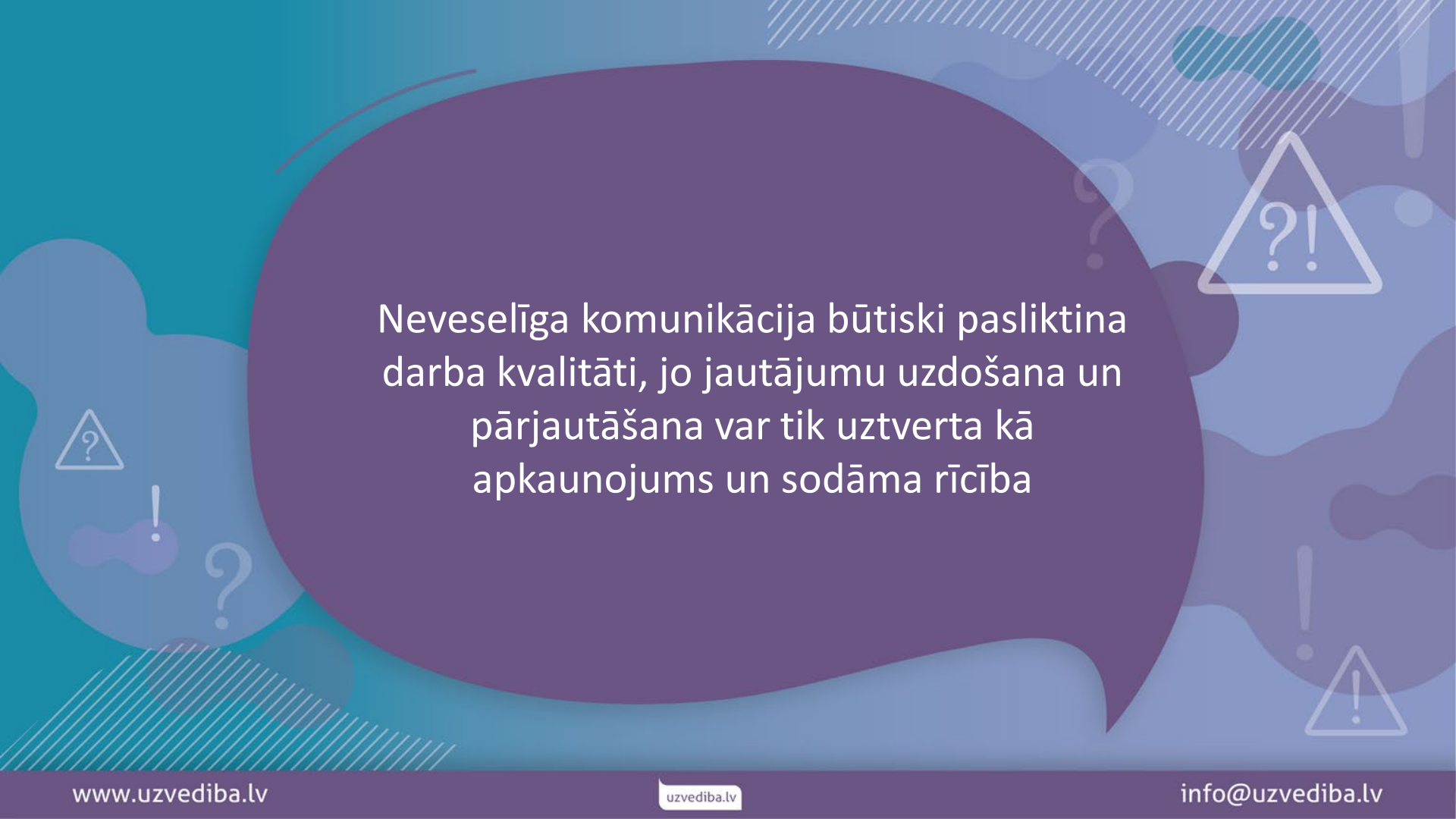
# Izkropļota informācija

# 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?*

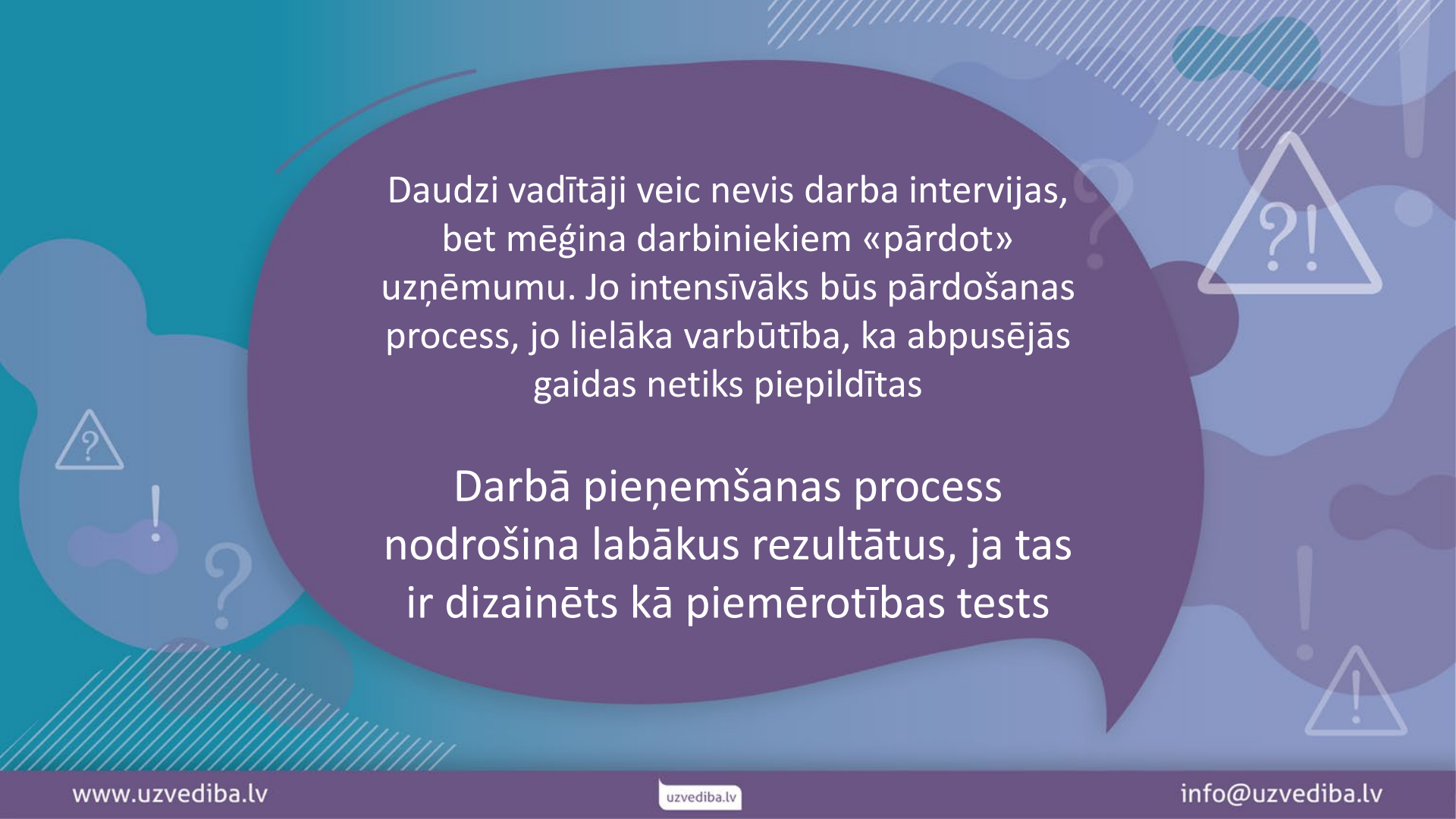




Neveselīga komunikācija būtiski pasliktina darba kvalitāti, jo jautājumu uzdošana un pārjautāšana var tik uztverta kā apkaunojums un sodāma rīcība

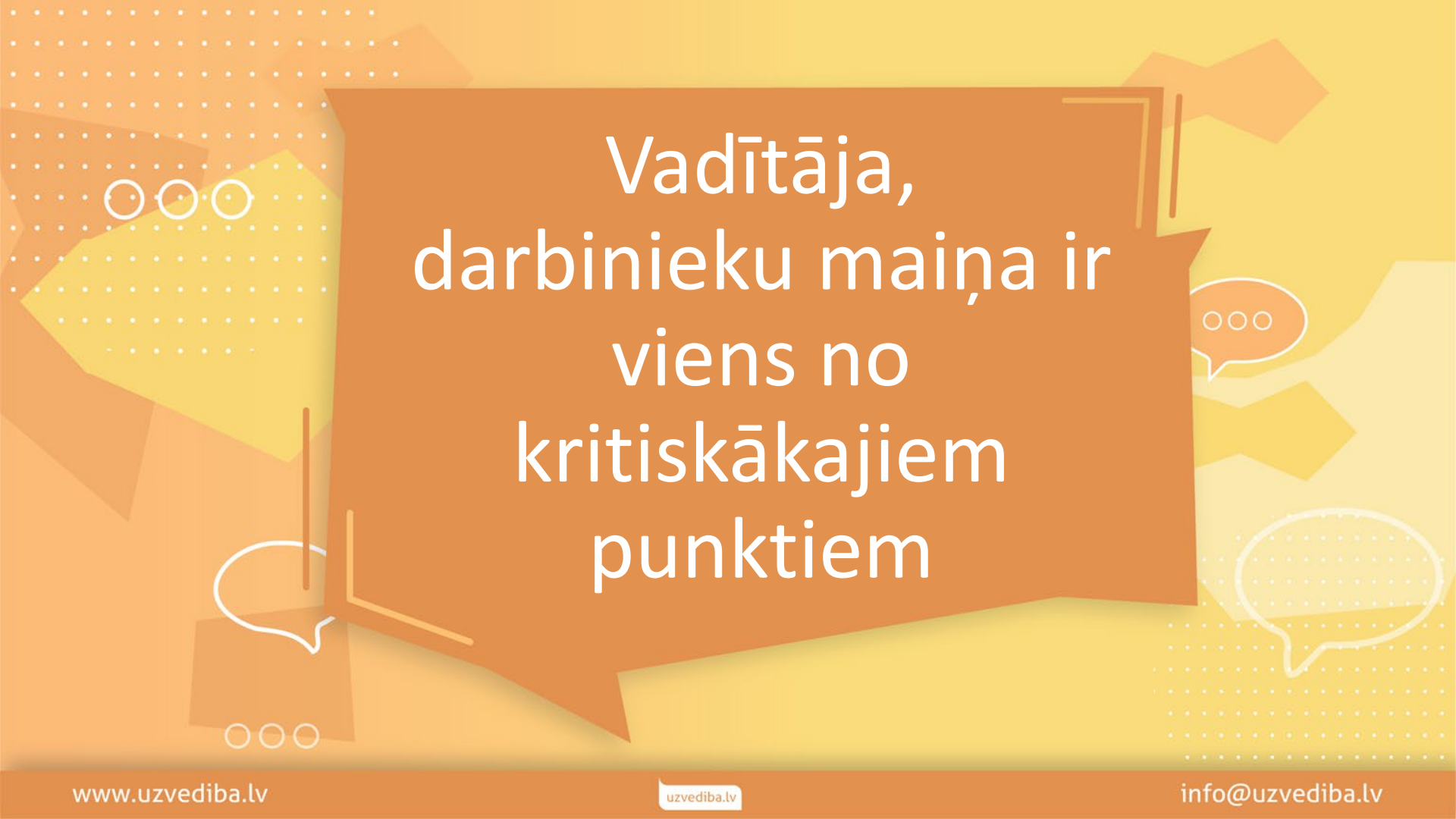


# Augsts darbinieku maiņas procents



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

---



# 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

---

Brodsky C

# Līmeņošanās

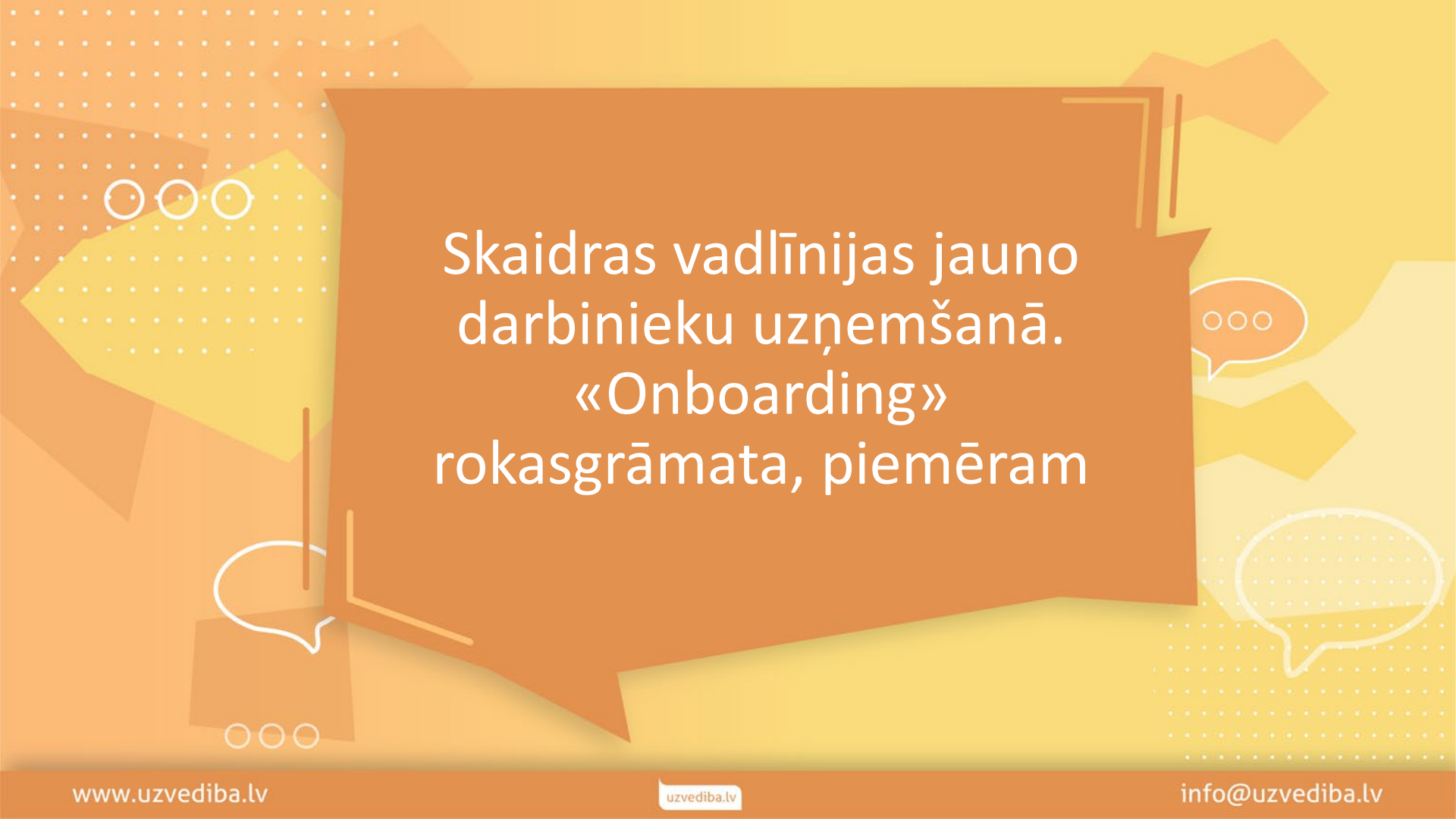
- Visi zina noteikumus, visi izprot noteikumus vienādi

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

Kā palīdzēt sev un citiem?

# Iziešanas intervijas

Jaunie darbinieki reti ziņo par  
negatīvu attieksmi pret sevi



Skaidras vadlīnijas jauno  
darbinieku uzņemšanā.  
«Onboarding»  
rokasgrāmata, piemēram



- 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<br/>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

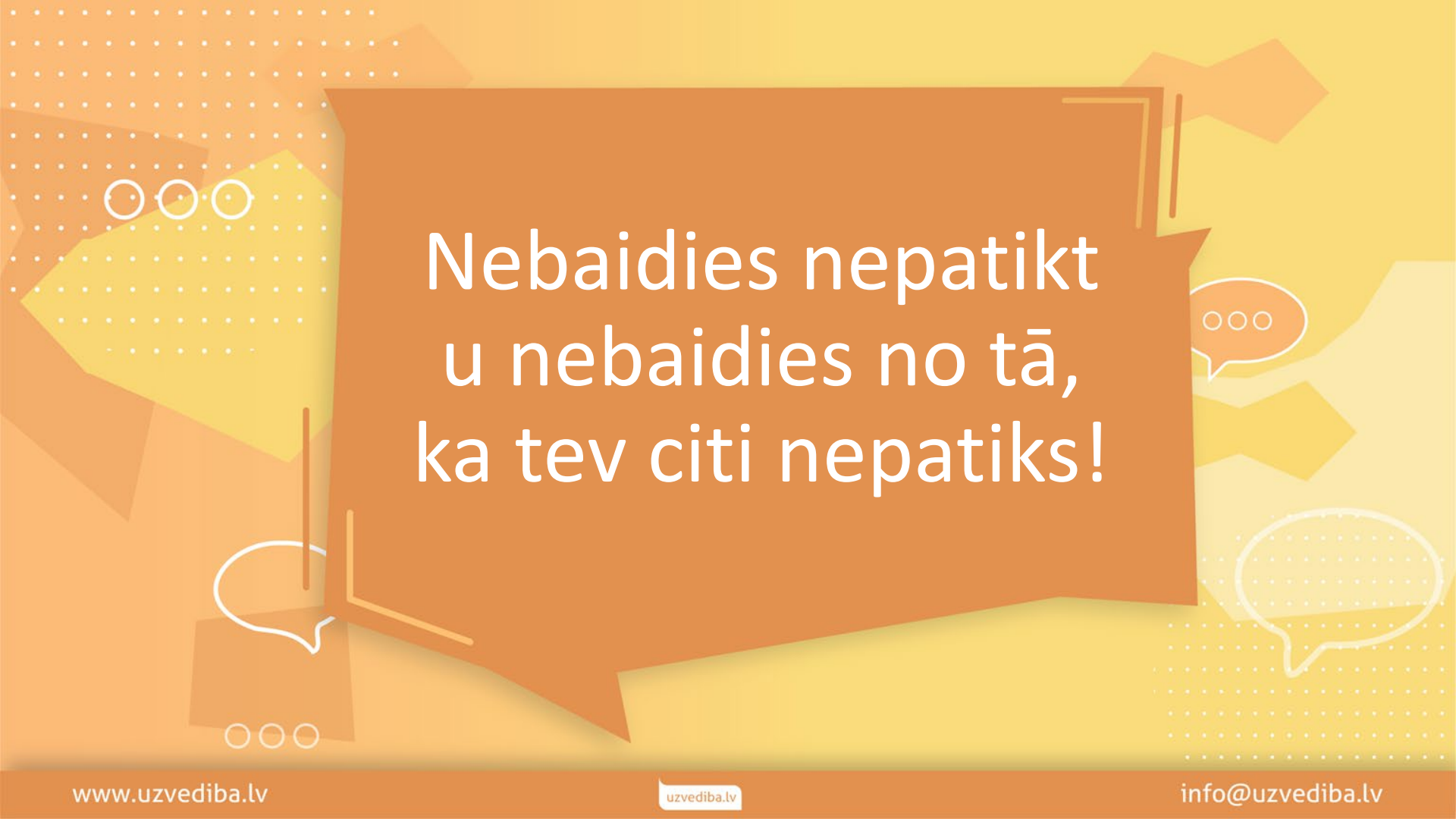
- Skaidrojiet pārmaiņas!
- Briefing un debriefing
- Kā tu saprati, ko tu saprati, kas būs tavi nākamie soļi?
- Kur tu redzi lielākos izaicinājumus?

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



Nebaidies nepatikt  
u nebaidies no tā,  
ka tev citi nepatiks!



# Nostādi robežas:

- *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!

---

uzvediba.lv

---

PALDIES!

---

Līga Bērziņa  
liga@uzvediba.lv, 29413704

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