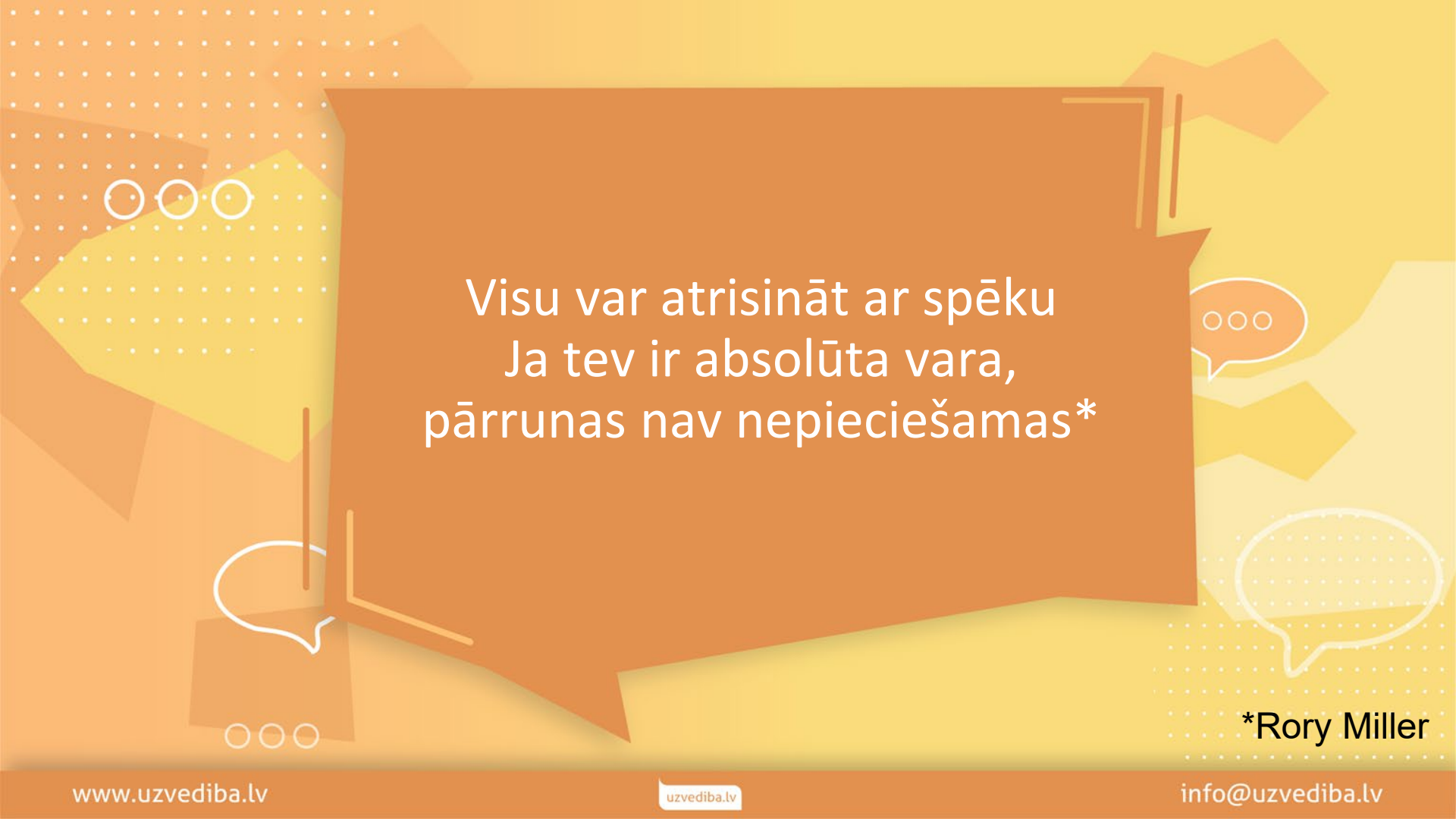


uzvediba.lv

Emocionālā veselība Varas dinamika organizācijā

Līga Bērziņa



Visu var atrisināt ar spēku
Ja tev ir absolūta vara,
pārrunas nav nepieciešamas*

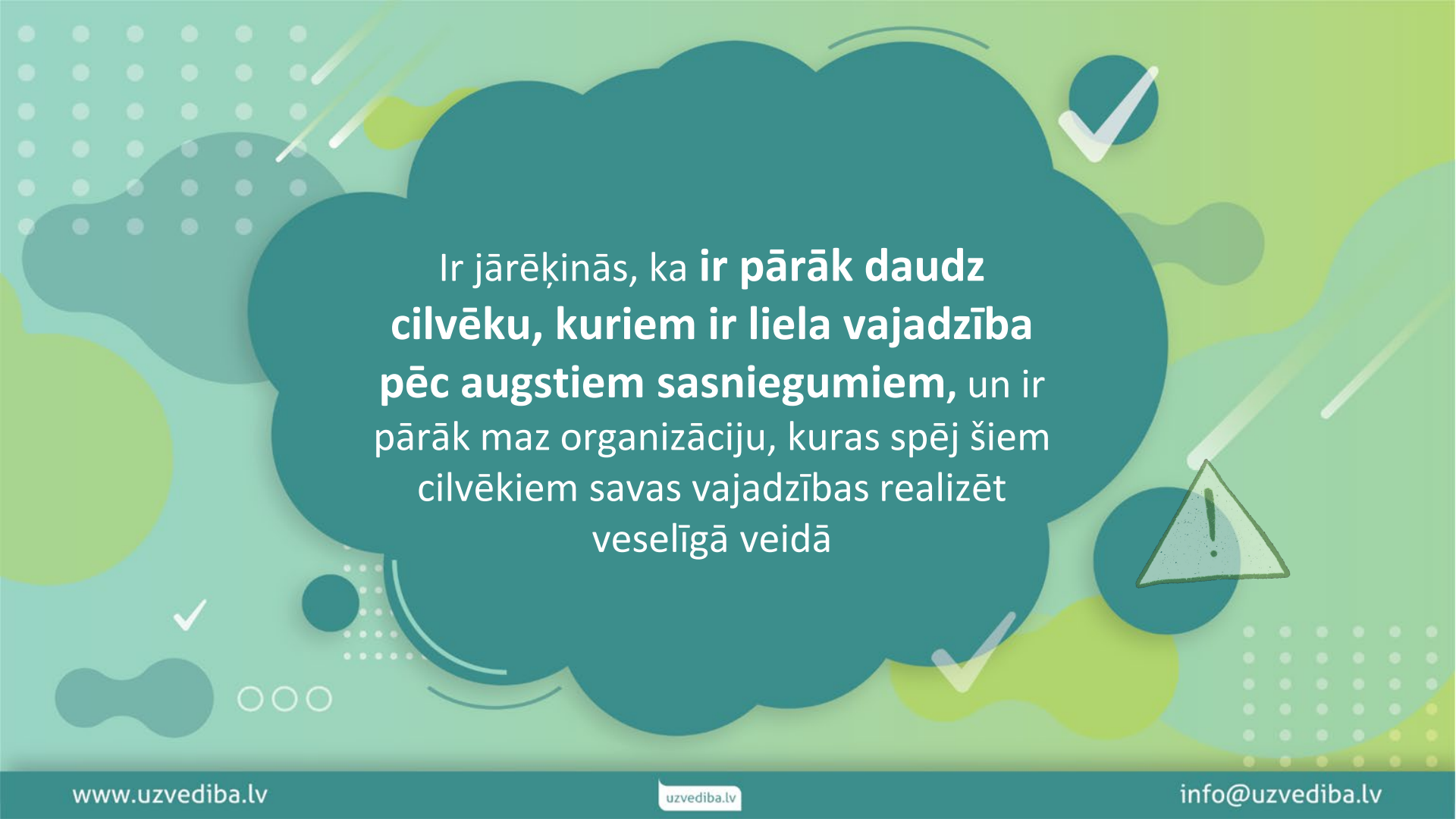
*Rory Miller



Kā jūs ziniet, kuram pieder
vara organizācijā?

**“Lielākajai daļai līderu,
kas vēlas vadīt un ietekmēt,
ir nepieciešama varas sajūta”**

McClelland and Burnham



Ir jāreķinās, ka **ir pārāk daudz cilvēku, kuriem ir liela vajadzība pēc augstiem sasniegumiem**, un ir pārāk maz organizāciju, kuras spēj šiem cilvēkiem savas vajadzības realizēt veselīgā veidā

Konkrētas īpašības vienā vidē var pārvērsties
vardarbībā, bet citā – palīdzēt veselīgai līderībai

Kats de Vries

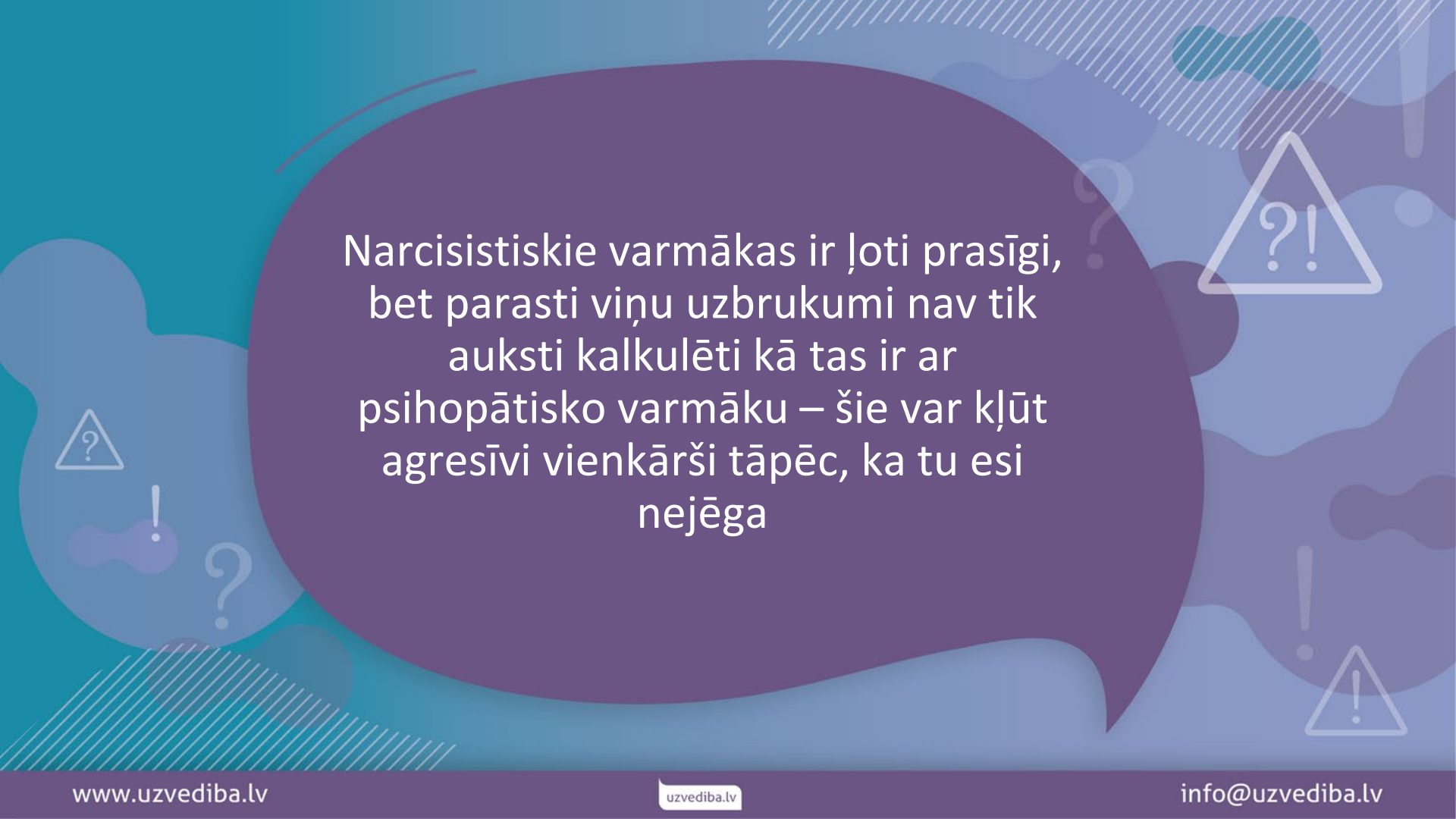
- Ārējie faktori
- Ekonomiskā vardarbība
- Nejaušie varmākas, piemēram,
 - Profesionāla nekompetence
 - cilvēki, kuri atrodas zem spiediena
 - Personiskās pataloģijas – nedrošība, bailes, ekstrēmas ambīcijas, utt.
 - Zemas sociālās, problēmu risināšanas prasmes utt.
 - Vājas komunikācijas prasmes (agresīvs,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

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

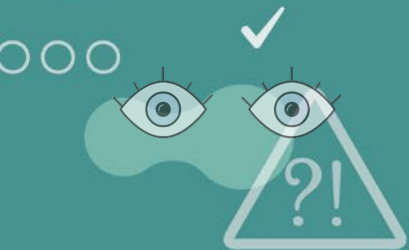


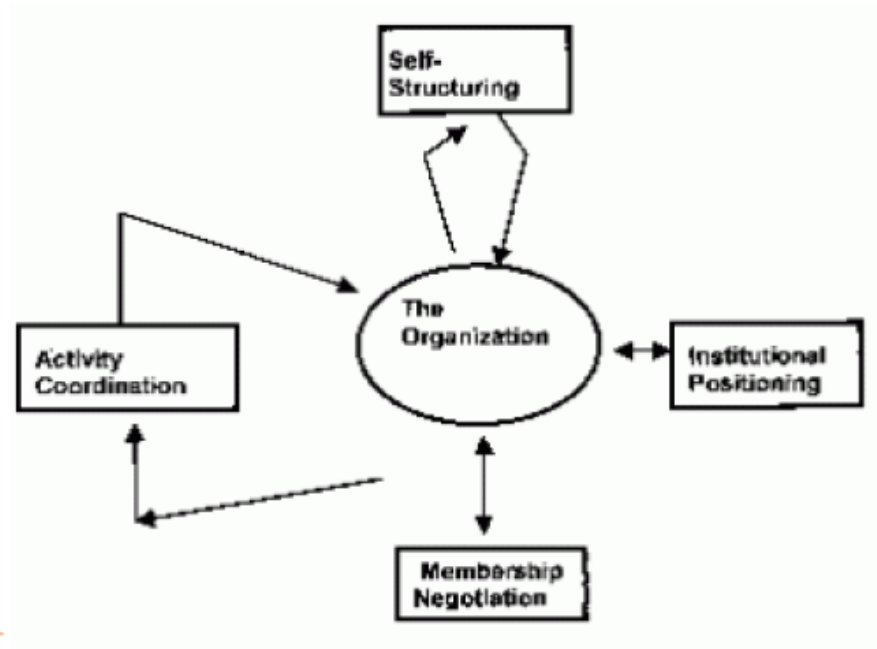
Narcisistiskie varmākas ir ļoti prasīgi,
bet parasti viņu uzbrukumi nav tik
auksti kalkulēti kā tas ir ar
psihopātisko varmāku – šie var kļūt
agresīvi vienkārši tāpēc, ka tu esi
nejēga

Motīvi vardarbībai (Blase)

- Reputācijas aizstāvēšana
- Normu izpilde: ir cilvēki, kuri uzskata, ka viņu misija ir ieviest universālus noteikumus un uzvedību
- Paštēla kompensēšana: ir cilvēki, kuri cenšas saglabāt priekšstatu par sevi, izmantojot agresīvus vai vardarbīgus līdzekļus.
- Pašaizsardzība: tie, kuri, iespējams, bērnībā cietuši no vardarbības, uzskata, ka citi var būt bīstami.
- Spiediena mazināšana: bailes, spiediens un neapmierinātība sociālajā dzīvē vai ekonomiskajās situācijās var pieaugt līdz eksplozijas punktam.
- Bullings: atsevišķi cilvēki gūst baudījumu, iebiedējot, kontrolējot vai terorizējot citus.
- Eksploatācija.
- Pašstimulācija

Funkcionālie vēstījumi





Craig, RT. Communication theory as a field.
Communication Theory.

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



Primārie upuri

**Sekundārie upuri -
līdzzinātāji**

- Cilvēkiem ar nenobriedušu psihi varas ietekmē ir tendence attīstīt patoloģiski augstu pašapziņu; kā arī viņam samazinās empātija (Kipnis (1972))

Kipnis arī atzīmēja, ka daudzi, kuriem ir vara, to vērtē augstāk par visu un cenšas iegūt lielāku varu. Vara bieži kļūst par pašmērķi, kas izraisa tās ļaunprātīgu izmantošanu, un tādējādi to nevar attaisnot ar ētiskiem vai morāliem apsvērumiem.

Vara var izraisīt apreibināšanās efektu. Cilvēkam rodas pārlicība, ka viņš ir izredzēts un tādējādi ir augstāks par “parasto ganāmpulku”, un viņam piemīt absolūta morālā un juridiskā uztvere par to, kas ir pareizi.

It is interesting that Sorokin and Lunden (1959) found that in democracies elected officials not only became victims of such corrupting factors, but their criminality rate was higher than that of despotic rulers.



**“Power tends to corrupt
and absolute power
corrupts absolutely,”**

Blase, Joseph; Blase, Rebajo R. Breaking the
Silence. SAGE Publications. Kindle Edition.

Vardarbības līmeņi

1. līmenis - **netieša un mērena agresija** ietver domu, vajadzību un jūtu noliegšanu, ignorēšanu; iespēju, resursu, atzīnības vilināšana vai nesniegšana; favorītiems; aizskarošas personiskas piezīmes.
2. Līmenis - **tieša un pieaugoša agresija** ietver spiegošanu, sabotāžu, zagšanu, palīglīdzekļu iznīcināšanu, nepamatotu darba prasību izvirzīšanu, publisku un privātu kritiku.
3. līmenis **tieša un nopietna agresija** ietver melošanu, eksplozīvu uzvedību, draudus, nepamatotus aizrādījumus, netaisnīgu vērtējumu, piespiešanu pamest darbu, karjeras liegšanu, seksuālu uzmākšanos, fiziskus draudus, rasismu utt

Ir pieci varas veidi

Ekspluatīvā vara (vara pār citiem)

Manipulatīvā vara (vara pār citiem)

Konkurējošā vara (Vara pret citiem)

Saudzējošā vara (Vara citiem)

Integratīvā vara (vara kopā ar citiem)

Ir atšķirība varas izmantošanā

- lai realizētu savas ambīcijas vai lai palīdzētu sasniegt grupas mērķus?
- līderis rīkojas grupas vārdā (socializētā vara) vai rīkojas savu ambīciju vārdā (personalizētā vara)

Otrajā gadījumā parādīsies dominance pār citiem cilvēkiem un parādīsies stāsti par sevi.



**Jo lielāka vara, jo mazāk
pārrunas nepieciešamas.**

**Absolūtai varai dialogs
nav nepieciešams.**

**Vadītājs bez
atbalstītājiem
būs nekas**

Pētījumi rāda, ka padotie ļoti reti konfrontē varas pozīcijas.
Kāpēc?

Sociālā komunikācija ir ļoti sarežģīta – cilvēki mijiedarbojas ar citiem cerībā saņemt ko pretī, un vēlas sasniegt pozitīvu bilanci ar minimālu ieguldījumu, bet tās gandrīz nekad nebūs vienlīdzīgas.

Parasti **psiholoģiskais kontrakts** nozīmē,
ka vara ir balansēta organizācijas labā.

Vadītāji sagaida lojalitāti un sagaida,
ka darbinieki nepieciešamības gadījumā
strādās tik ilgi, cik nepieciešams, bet darbinieki
cer, ka tas nākotnē atmaksāsies.

FAVORĪTISMS

Favorītisms

jēdziens raksturo valdnieku vai valstsvīru tieksmi izvirzīt vadošajos amatos un visādi apdāvināt savus mīļulus, 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)

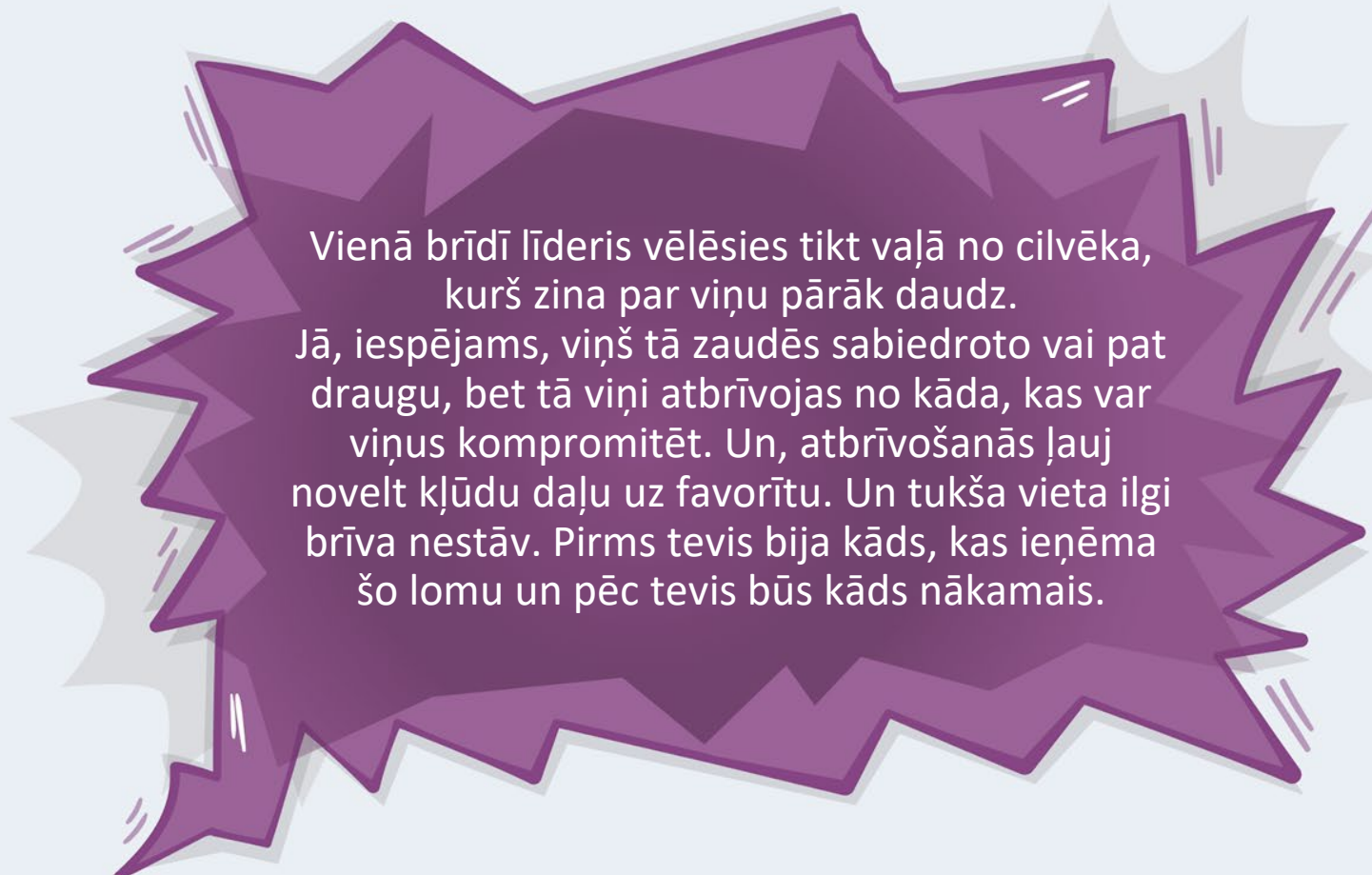
Favorītisma pazīmes

- 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

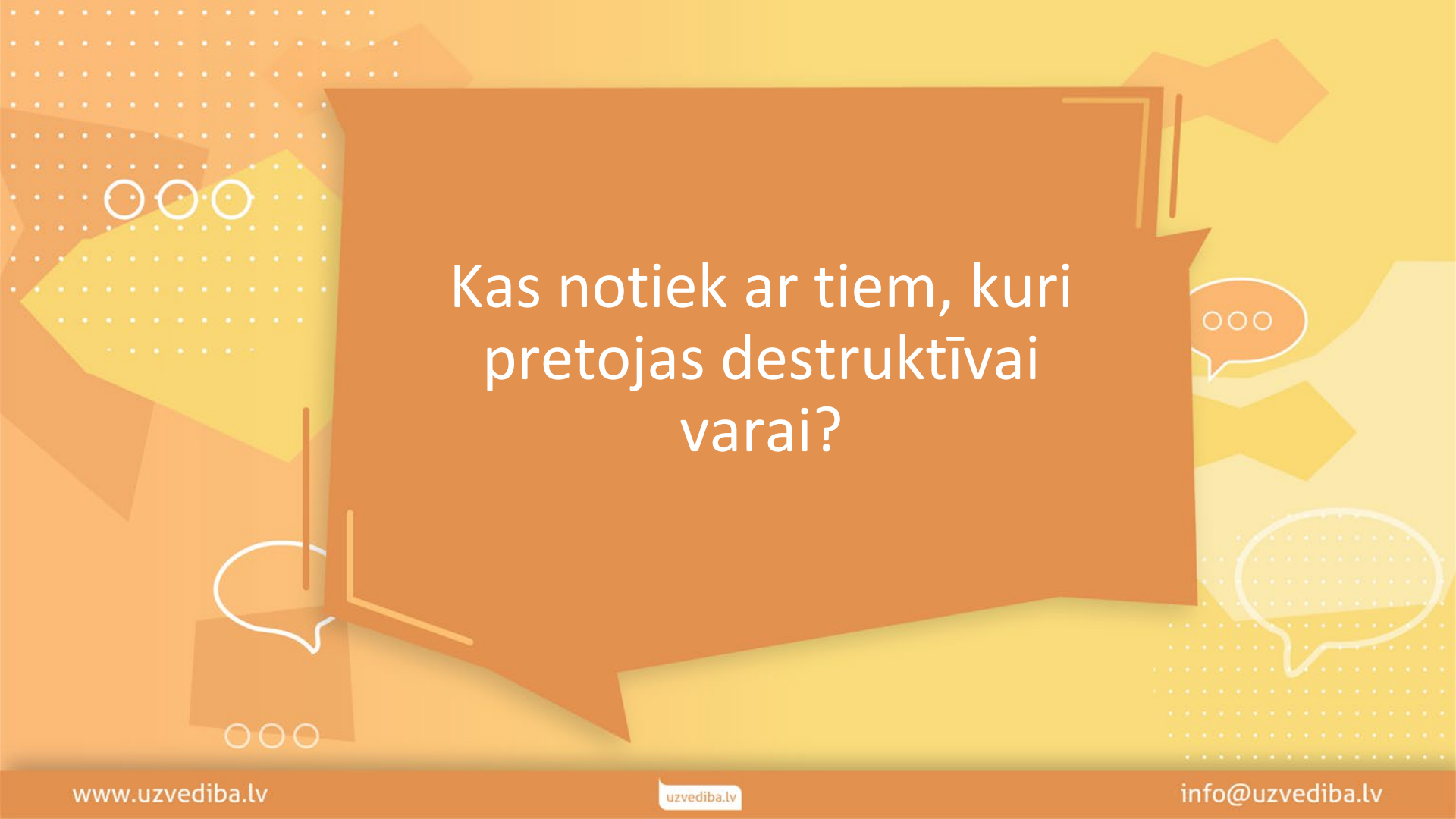
- Jo vairāk cilvēki identificējas ar kādu grupu, jo lielāka varbūtība, ka viņi izrādīs grupu favorītismu

«Favorīta krišana» ir sens karaļu triks

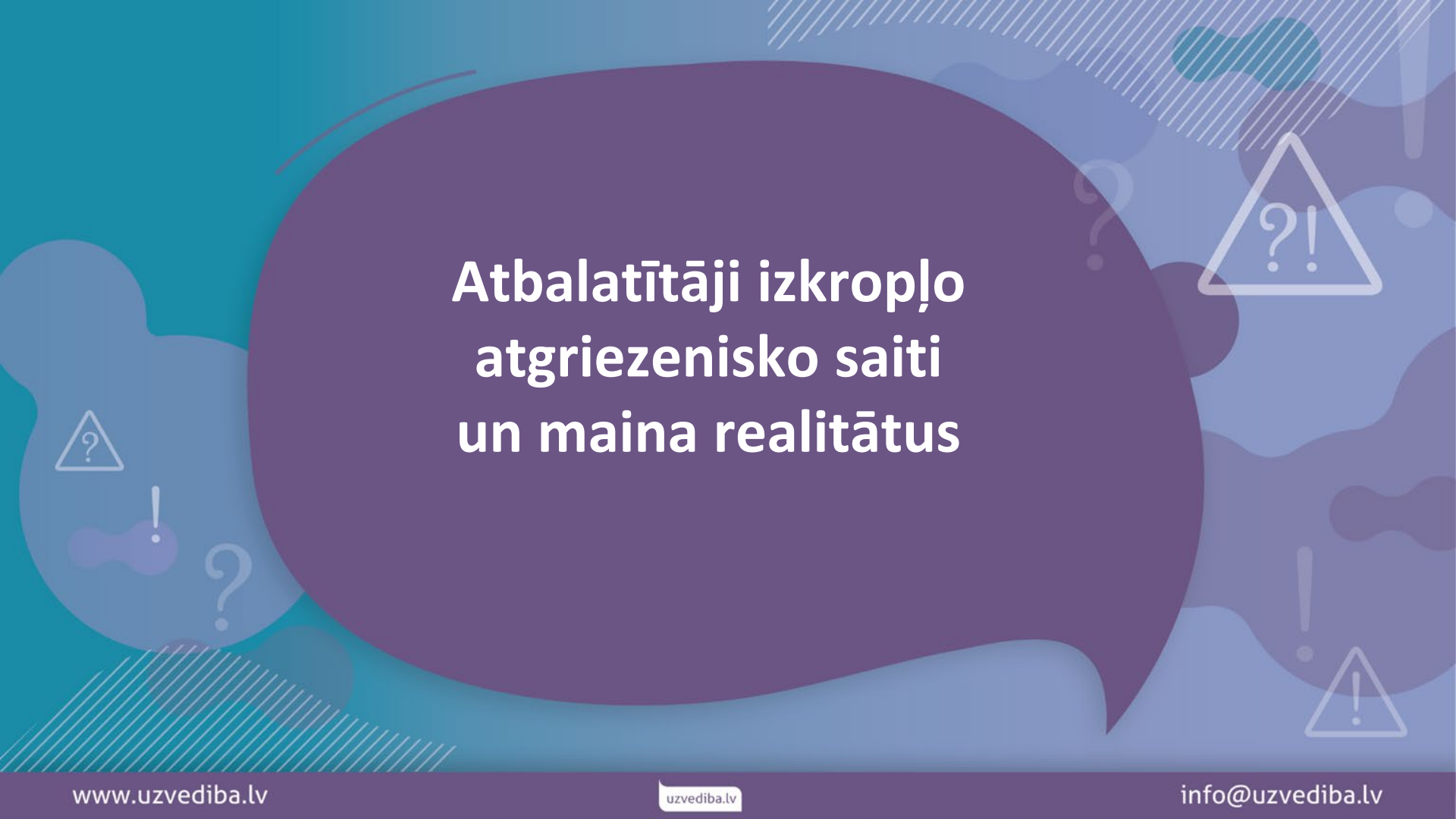
Grēkāzis, spriedzes atbrīvotājs, cilvēks,
kurš izkritis no lomas



Vienā brīdī līderis vēlēties tikt vaļā no cilvēka,
kurš zina par viņu pārāk daudz.
Jā, iespējams, viņš tā zaudēs sabiedroto vai pat
draugu, bet tā viņi atbrīvojas no kāda, kas var
viņus kompromitēt. Un, atbrīvošanās ļauj
novelt kļūdu daļu uz favorītu. Un tukša vieta ilgi
brīva nestāv. Pirms tevis bija kāds, kas ieņēma
šo lomu un pēc tevis būs kāds nākamais.

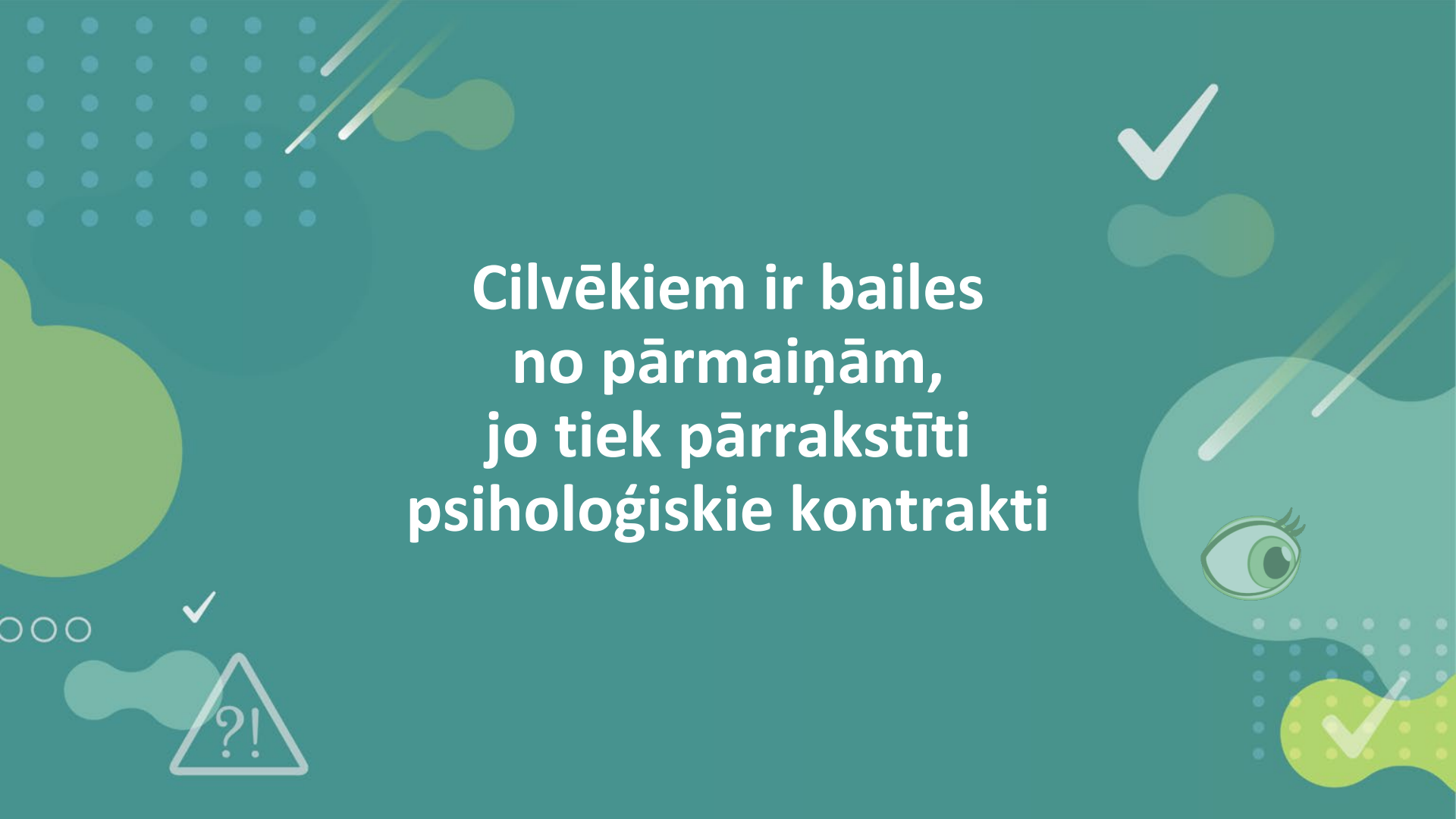



Kas notiek ar tiem, kuri
pretojas destruktīvai
varai?



**Atbalātāji izkropļo
atgriezenisko saiti
un maina realitātus**

**Cilvēkiem ir bailes
no pārmaiņām,
jo tiek pārrakstīti
psiholoģiskie kontrakti**






Varas attiecībās parasti ir apdraudēta arī diversitāte. Sociālās apmaiņas teorijas jēdziens liecina, ka sociālo apmaiņu ietekmē sarežģīts varas attiecību tīkls, un tāpēc tās ne vienmēr ir vienādas, bet tām ir nevienmērīgs rezultātu līdzsvars. Personas, kas atrodas zemākā varas attiecību līmenī, iespējams, piemēram, nepilnas slodzes vai gadījuma strādnieki vai etniskās minoritātes, var būt nelabvēlīgā situācijā.

Horizontālas vai vertikālas attiecības darba vidē?



Augšupejošā un lejupejošā vardarbība





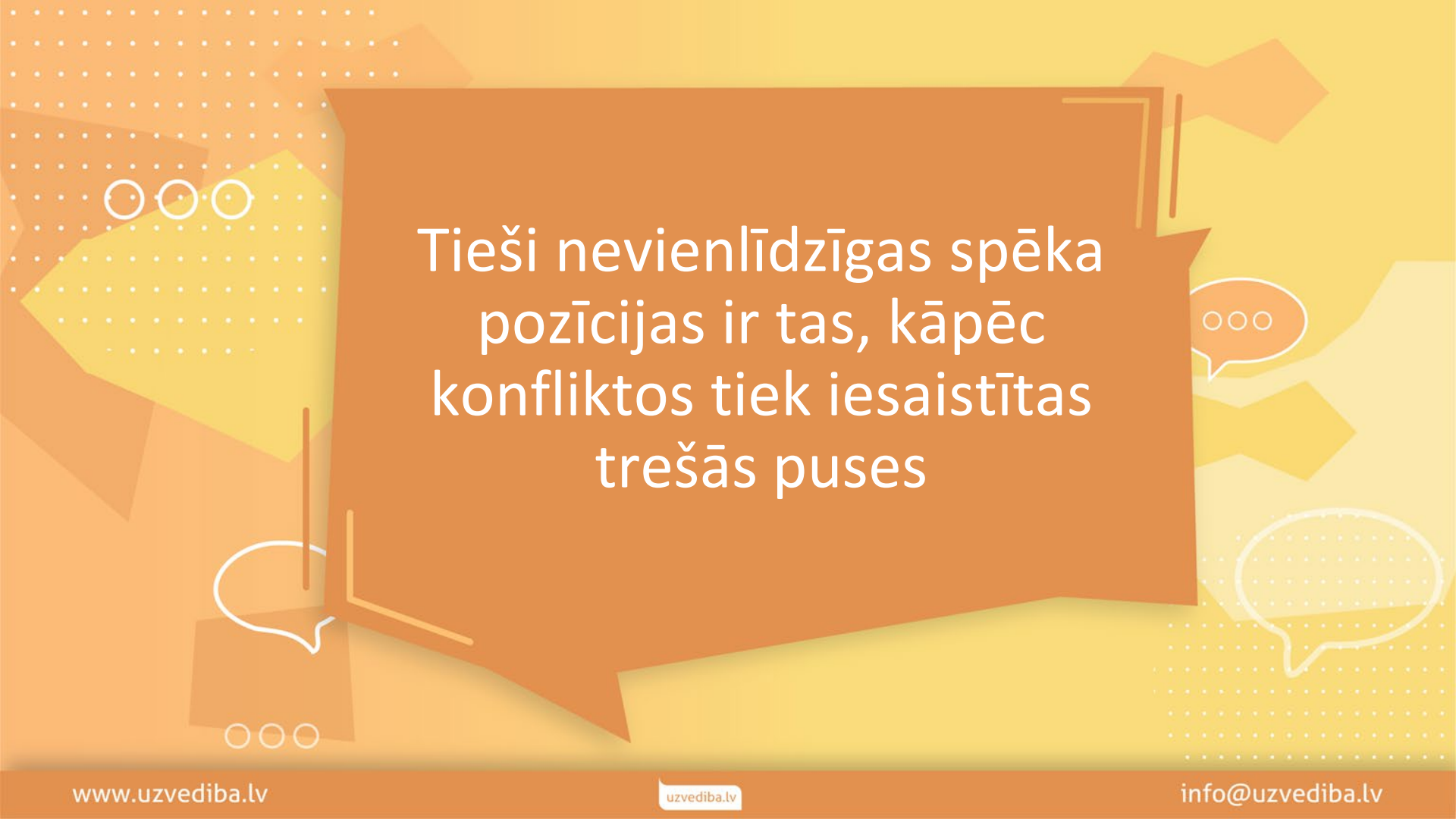
Vadītāji nesaņem visu informāciju un, jo mazāk viņi to saņem, jo fragmentētāka tā būs, jo sarežģītāka situācija būs uzņēmumā

Ja jūs netiksiet galā ar informācijas plūsmu, uz jums skatīsies kā uz sliktu līderi

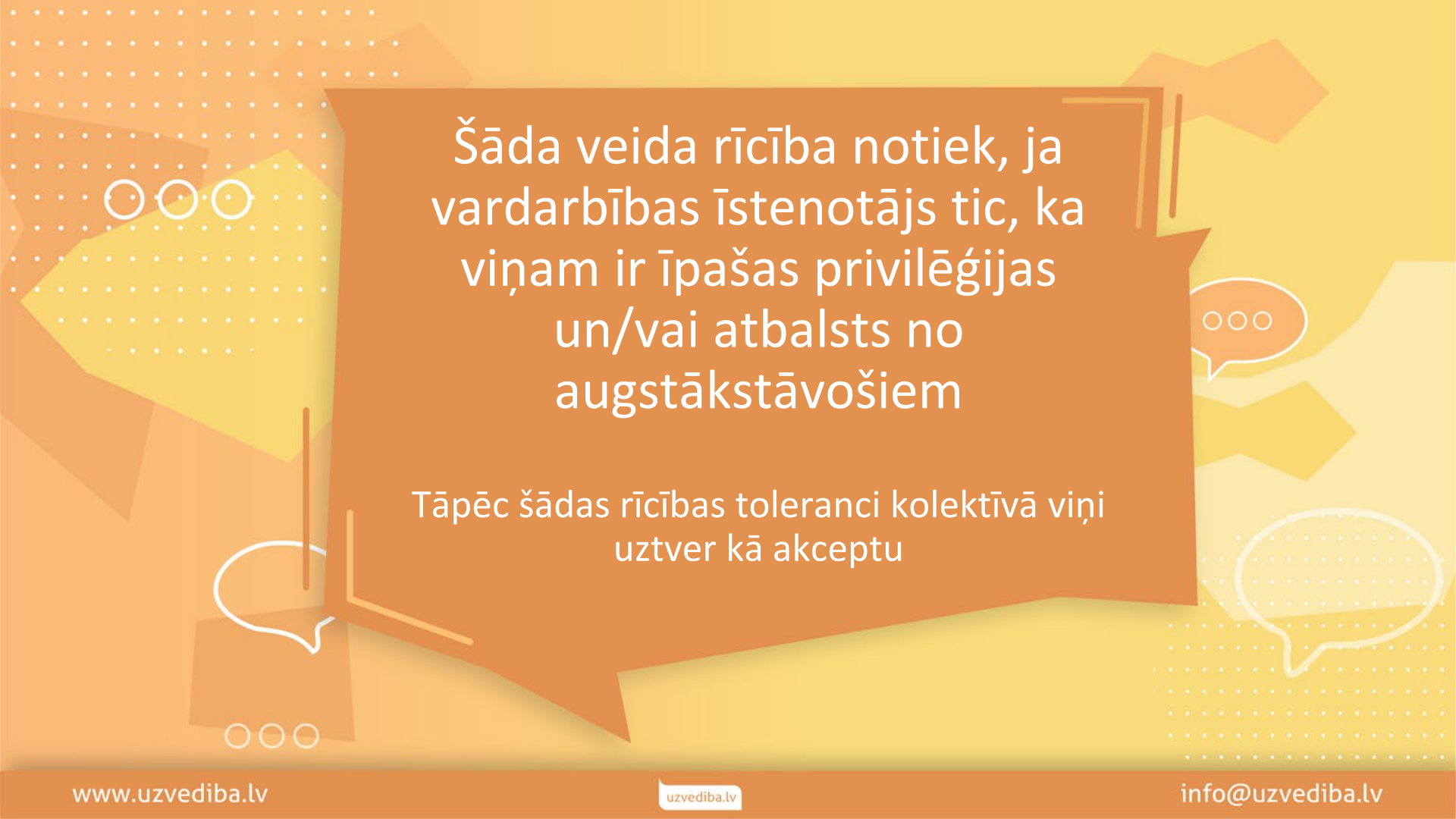
**Vai organizācija
palīdz vai traucē
sasniegt mērķi?**

**Vai cilvēks ar savu
rīcību palīdz vai traucē
sasniegt organizācijas
mērķus?**

Šie cilvēki organizācijā
paliek vai nu ļoti ilgu
laiku vai nemaz



Tieši nevienlīdzīgas spēka
pozīcijas ir tas, kāpēc
konfliktos tiek iesaistītas
trešās puses



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

Verbālā agresija, eksplozivitāte

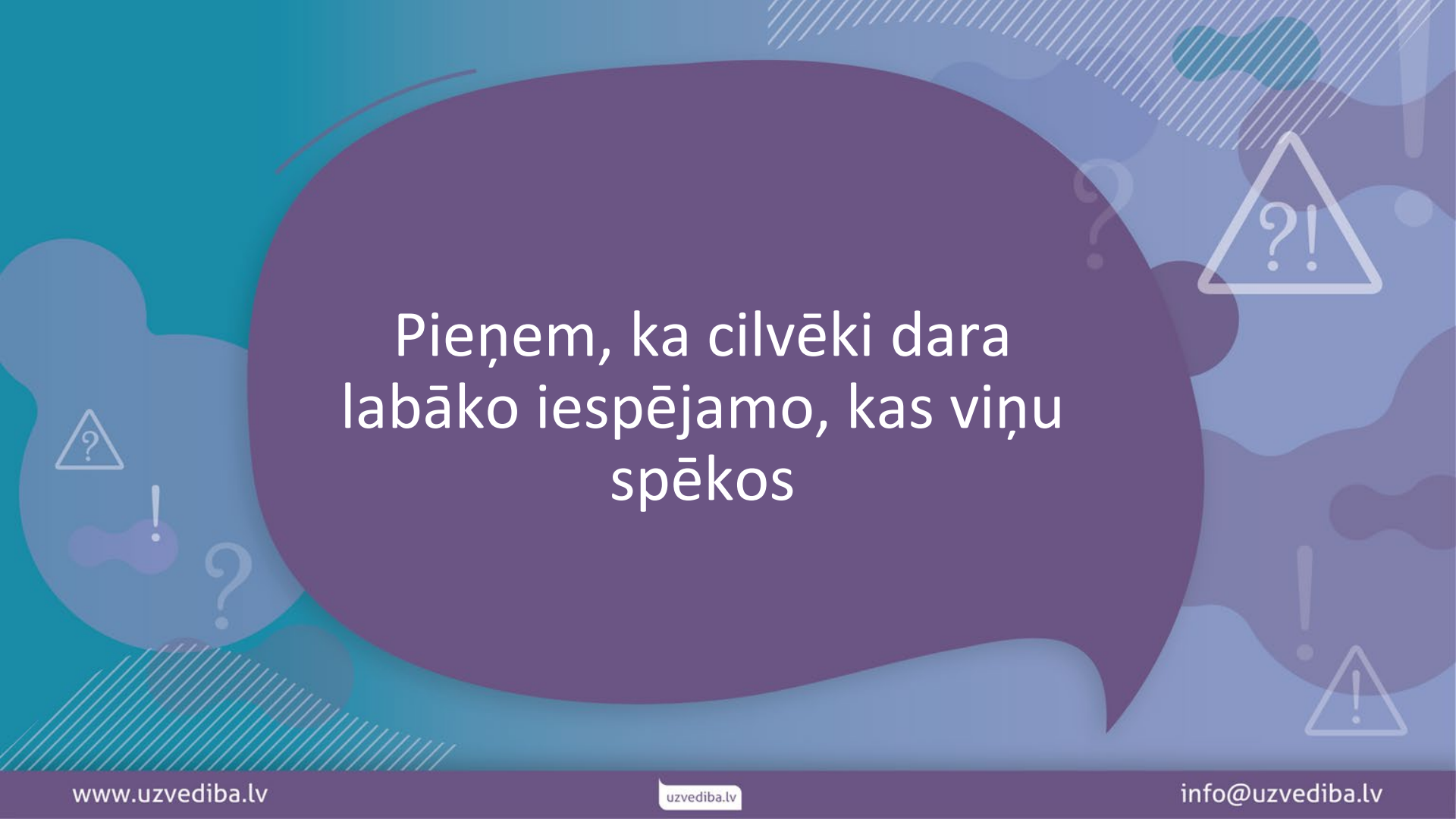
Bieži šie cilvēki ir iemācījušies, ka
agresīva rīcība atmaksājas

Pasīvā agresija



Ko darīt?

Kas jums ir palīdzējis?



Pieņem, ka cilvēki dara
labāko iespējamo, kas viņu
spēkos

Ko kolektīvi 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

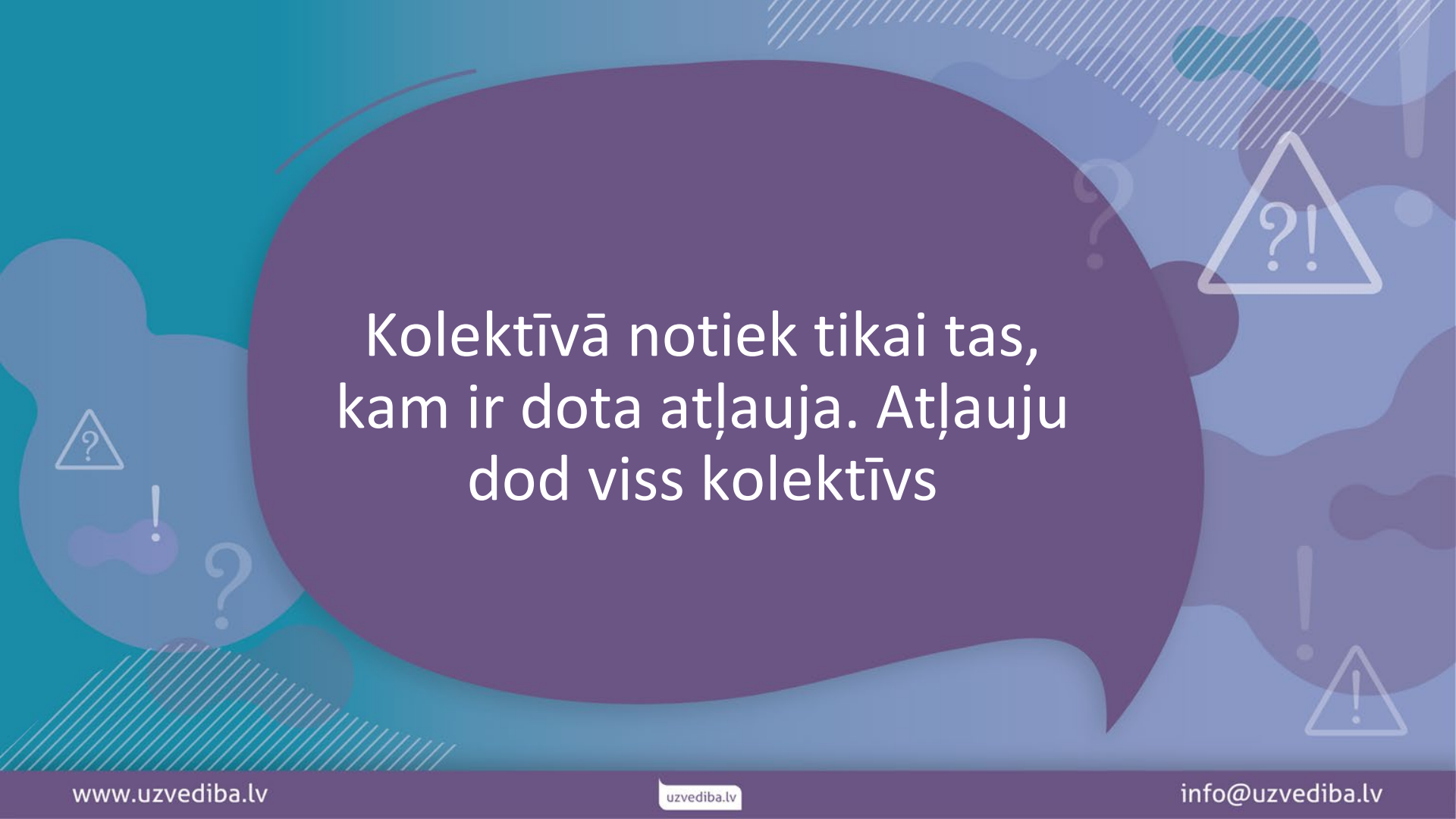
No upuru vainošanas

No raganu medībām

No standartizētām pieejām

No personības iezīmju ignorēšanas

Vardarbība mīl klusumu



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

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

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

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”

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

Ko darīt tev personīgi?

- **saprast savas robežas un saprast mehānismus, kas motivē tieši tevi.**
Trenēties nospraust robežas mazās lietās un pašrealizēties ārpus darba.
Atmest cerības, ka darbs ir draugu bariņš, psiholoģiskās palīdzības dienests.

- **Veidot pozitīvas, konstruktīvas attiecības. Ar robežām.** Jo izolētāks tu būsi, jo mazāk būs sociālās saites, jo mazāka būs varbūtība, ka tevi aizstāvēs. Tas nenozīmē, ka tev ir jārunā. Tas nozīmē, ka tev ir jāskatās acīs, jā sveicinās, jāizturas ar cieņu pret ikvienu darbinieku.

- **Runāt par to, kas notiek kolektīvā.** Ja cilvēki ir funkcionāli veseli, nereti pietiek ar to, ka grupa saprot, kāda grupas dinamika to vada, pietiek ar to, ka tiek radīta droša vide pārrunāt un pārdomāt notiekošo. Tas nav vienkārši, jo nereti neuzticēšanās ir kā vīruss, un daudzi procesi tiek slēpti aiz grupas dalībnieku mugurām. Tad, kad šī rīcība tiek izgaismota, manipulatori zaudē savu spēku. Kāpēc mēs neko nedarām. 'Manipulatori rēķinās, ka mēs nespēsīm novadīt konfliktu līdz galam. Pirmais un svarīgākais elements ir saprast, kurš patiesībā vada grupu.

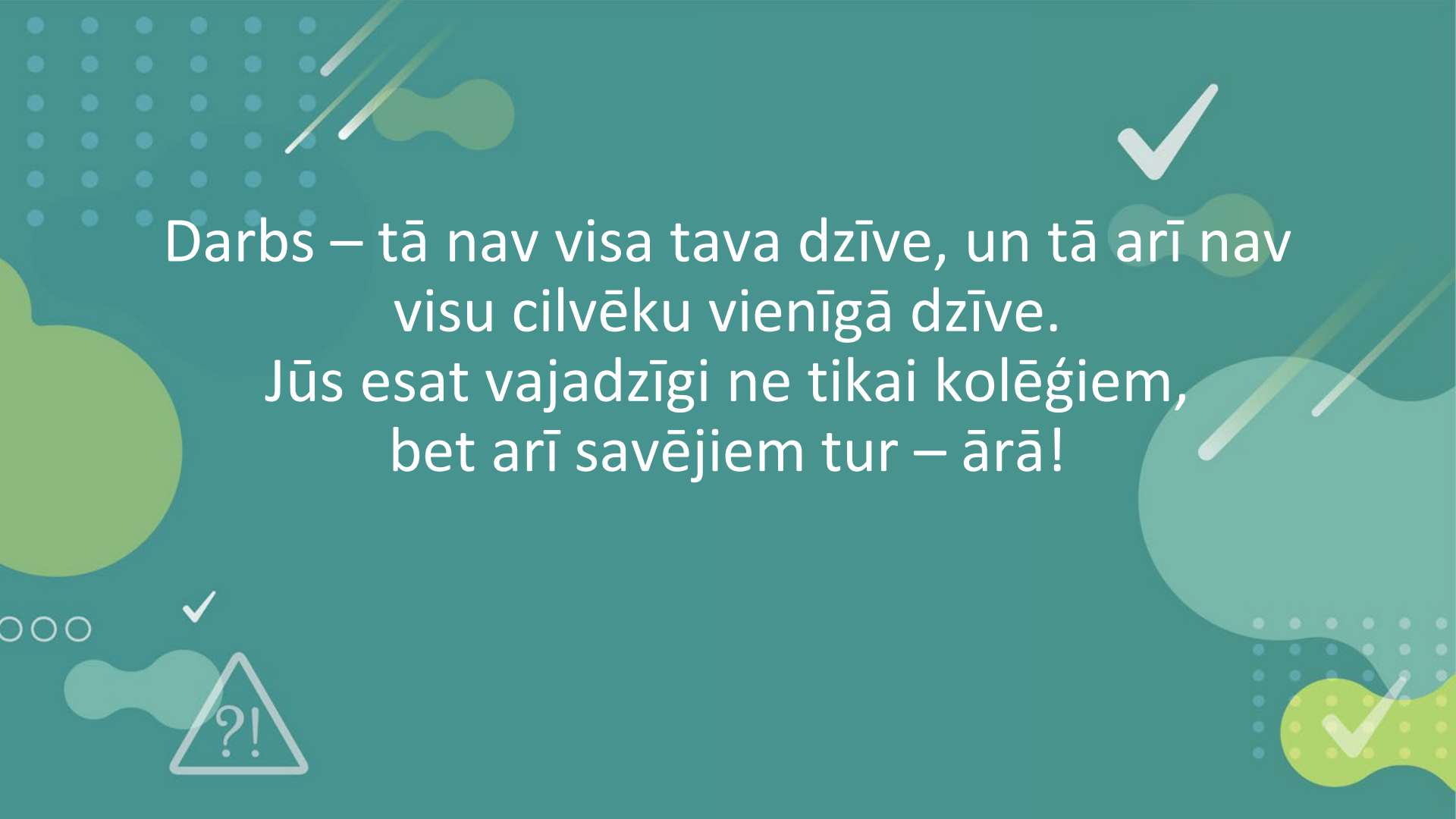
Veido stipras attiecības visā kolektīvā

- 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

Atbalsti 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!

Nepastiprini destruktīvu cilvēku uzvedību



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

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) .