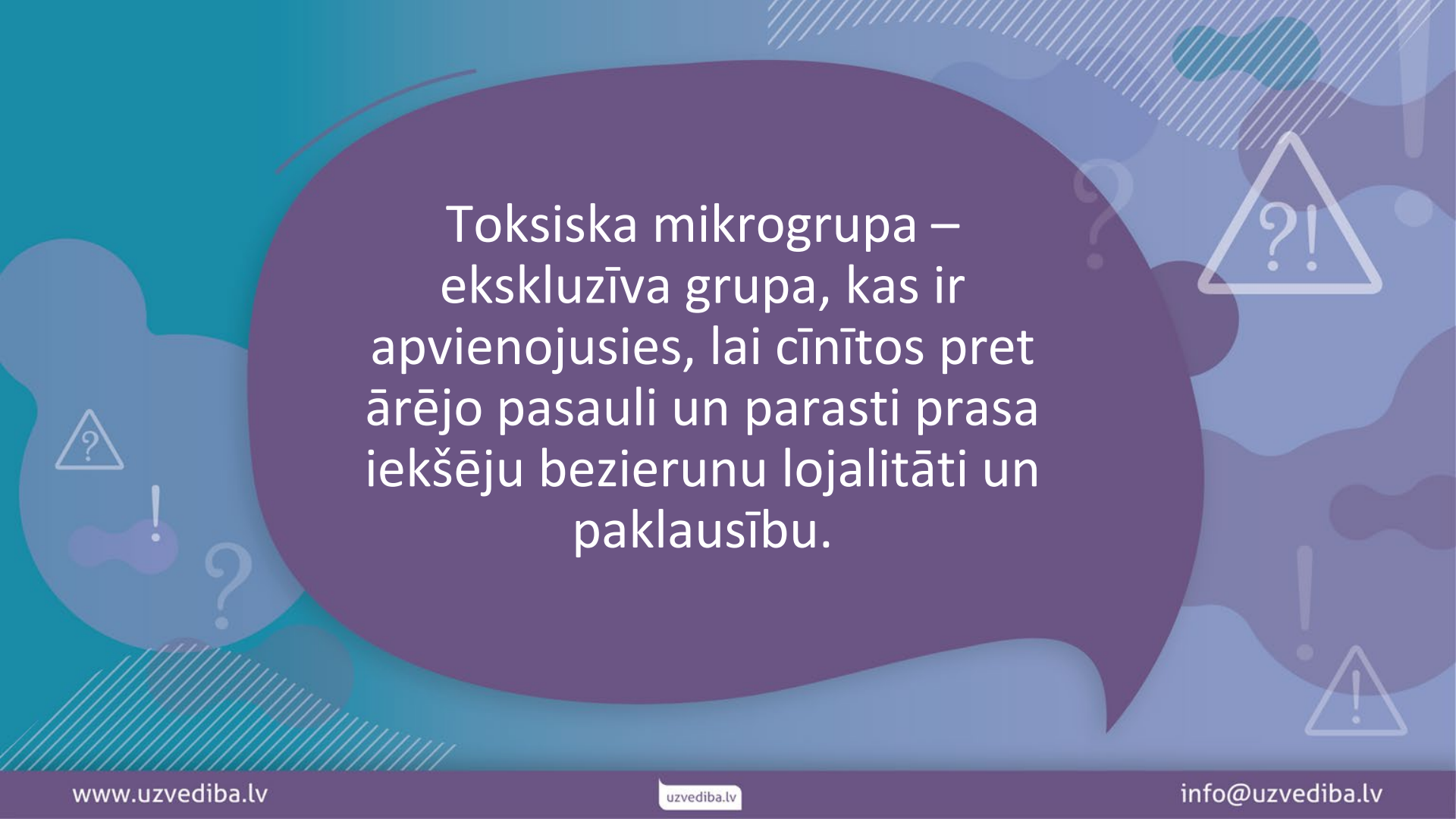


uzvediba.lv

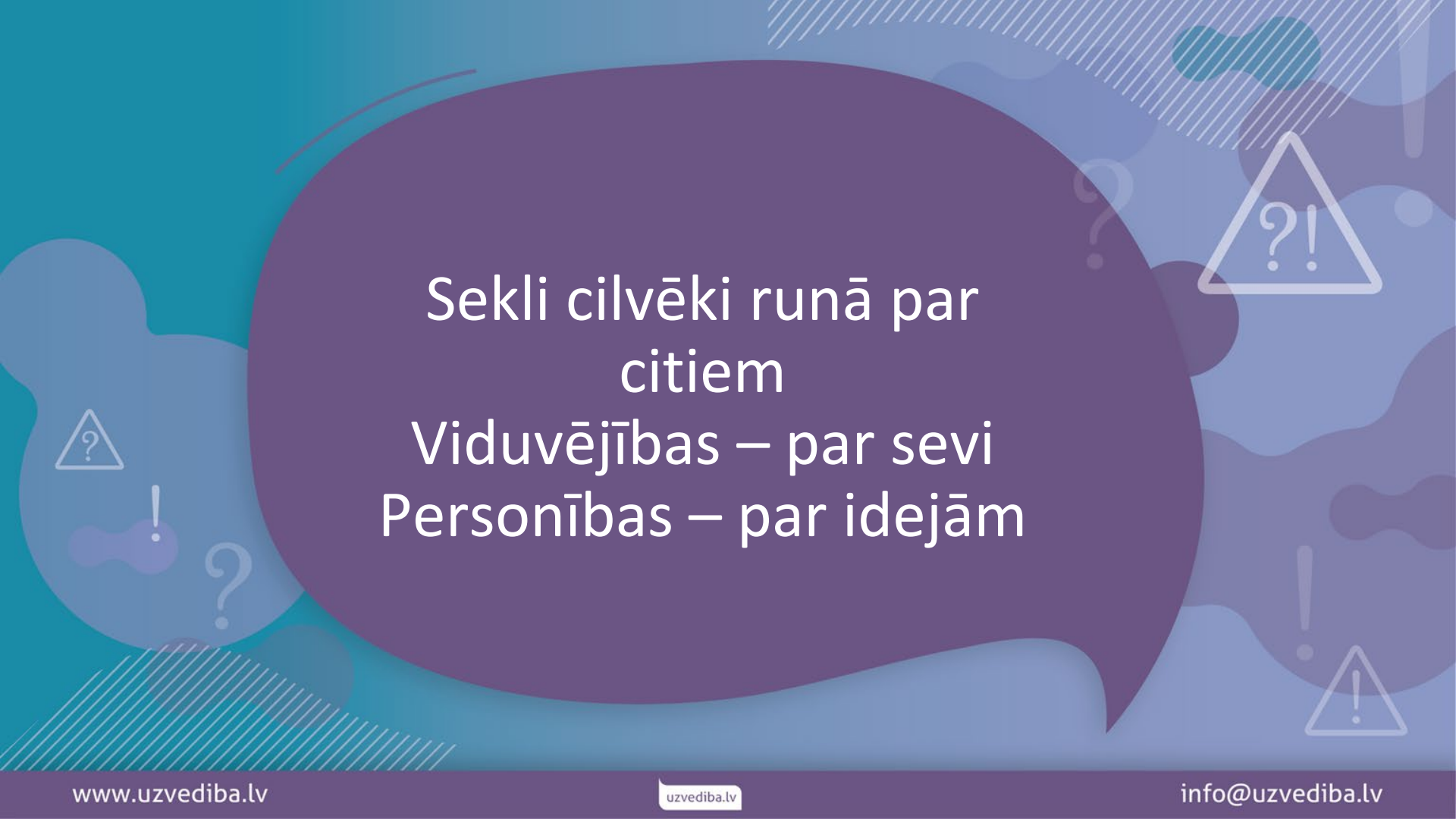
Darbs un sadarbība ar toksiskām mikrogrupām

Līga Bērziņa

9:00-11:00



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



Sekli cilvēki runā par
citiem
Viduvējības – par sevi
Personības – par idejām



Par ko baumo?

Baumo par...

- Par privāto dzīvi
- Par darbu
- Ietekmi
- Izplatot «urbānās leģendas»
- Pagātnes notikumiem
- Formālām praksēm, par kurām visi ir dzirdējuši, bet nekad nav redzējuši dzīvē
- Utt.

Citas ikdienas baumu izpausmes

- Runāšana aiz muguras
- Baumu izplatīšana
- Divkosība
- Neveselīga greizsirdība un konkurence
- Kritika un spriedumi bez seguma
- Privātas informācijas un noslēpumu atklāšana
- Panākumu piesavināšanās
- Kļūdu piedēvēšana utt.

- Baumas jeb tenkas ir galvenokārt verbālā informācija, kura ir daļēji patiesa vai pilnīgi nepatiesa, un tā tiek nodota tālāk no vienas personas otrai. Bieži vien katrā informācijas nodošanas laikā tā tiek izmainīta vai sagrozīta pavisam savādāk*

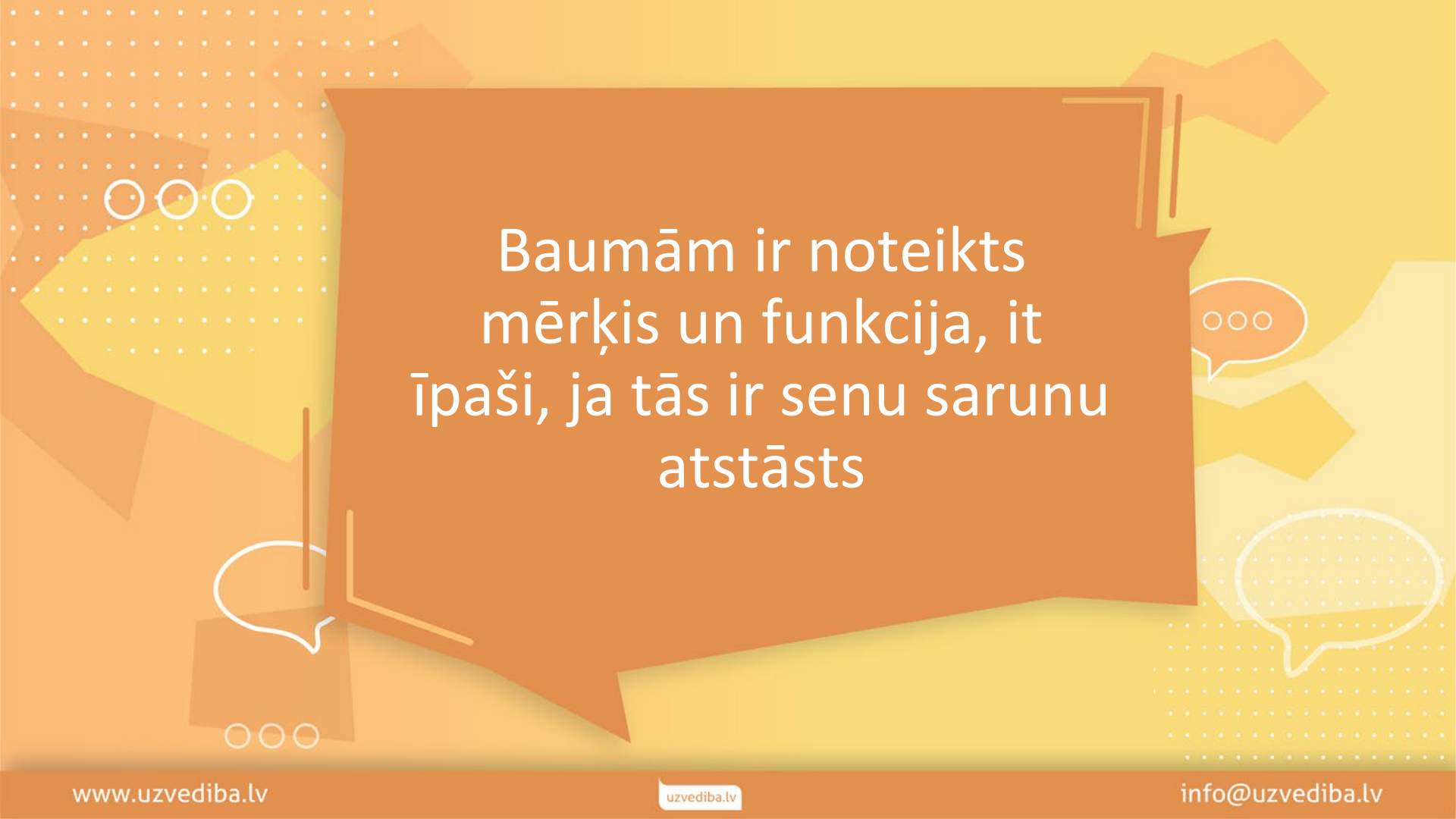
Vikipēdija

- Baumās nav jābūt pat negatīvai, nomelnojošai informācijai – reizēm pietiek vienkārši sēt šaubas...
- Reizēm cilvēki ar sarkastisku komentāru vēlas saņemt negatīvu reakciju, lai tu sevi parādītu negatīvā gaismā
- Mūsu uzvedību pat ietekmē fantāzijas par kolēģu baumošanu

- Šādos kolektīvos jaunie darbinieki (pēc stāža) biežāk pamet darbu, bet vecie darbinieki labprātāk sabotē darbu



Kāpēc cilvēki baumo?



Baumām ir noteikts
mērķis un funkcija, it
īpaši, ja tās ir senu sarunu
atstāsts

Shaping



- Baumošana nereti arī sākas kā aizsargreakcija uz varmākas rīcību (atriebība), kad indivīds vai mazas grupas cenšas formēt citu attieksmi pret notiekošo
- Nereti komandas izplata informāciju arī ārpus organizācijas ar mērķi iespējami daudzus cilvēkus informēt par varmākas nepieņemamo uzvedību
- Nereti tiek iesaistīti «ietekmīgi sabiedrotie», kur rezultātā izrādās, ka sarunas patiesais mērķis ir varmākas uzvedības analīze un noniecināšana.

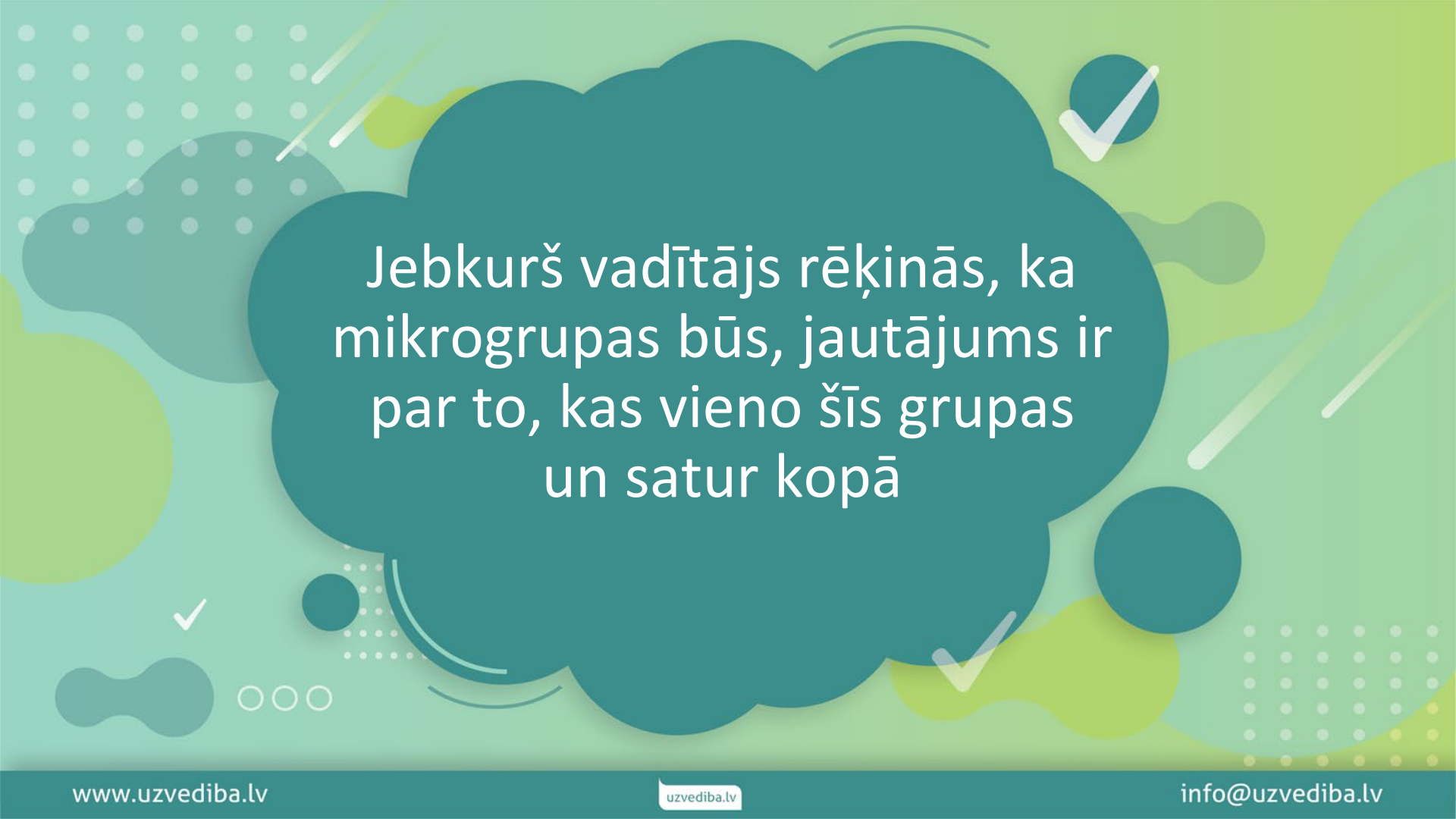
Biežākie baumošanas iemesli

- Neskaidrība: ja trūkst informācijas, cilvēki mēdz aizpildīt informācijas robus ar saviem pieņēmumiem un interpretācijām.
- Trauksme: augsts trauksmes līmenis vai nenoteiktība var arī veicināt baumu radīšanu. Kad cilvēki jūtas noraizējušies vai nedroši, viņi var mēģināt mazināt savas jūtas, meklējot informāciju, kas pēc tam var tikt sagrozīta vai nepareizi interpretēta.
- Personīgie aizspriedumi. Piemēram, ja kādam ir negatīvs viedoklis par kādu konkrētu kolēģi, viņš, visticamāk, ticēs un izplatīs baumas par šo personu.
- Organizācijas kultūra. Ja pastāv slepenības vai neuzticēšanās kultūra, darbinieki, visticamāk, radīs un izplatīs baumas.
- Prasmju trūkums. Digitālie kanāli darba vidē, strauja neprecīzas informācijas aprīte var veicināt baumu rašanos.

- Nereti baumošana ir reakcija uz mūsu pašu uzvedību

- Baumošana rada naidīgumu, to arī sauc par netiešo vardarbību «indirect bullying»

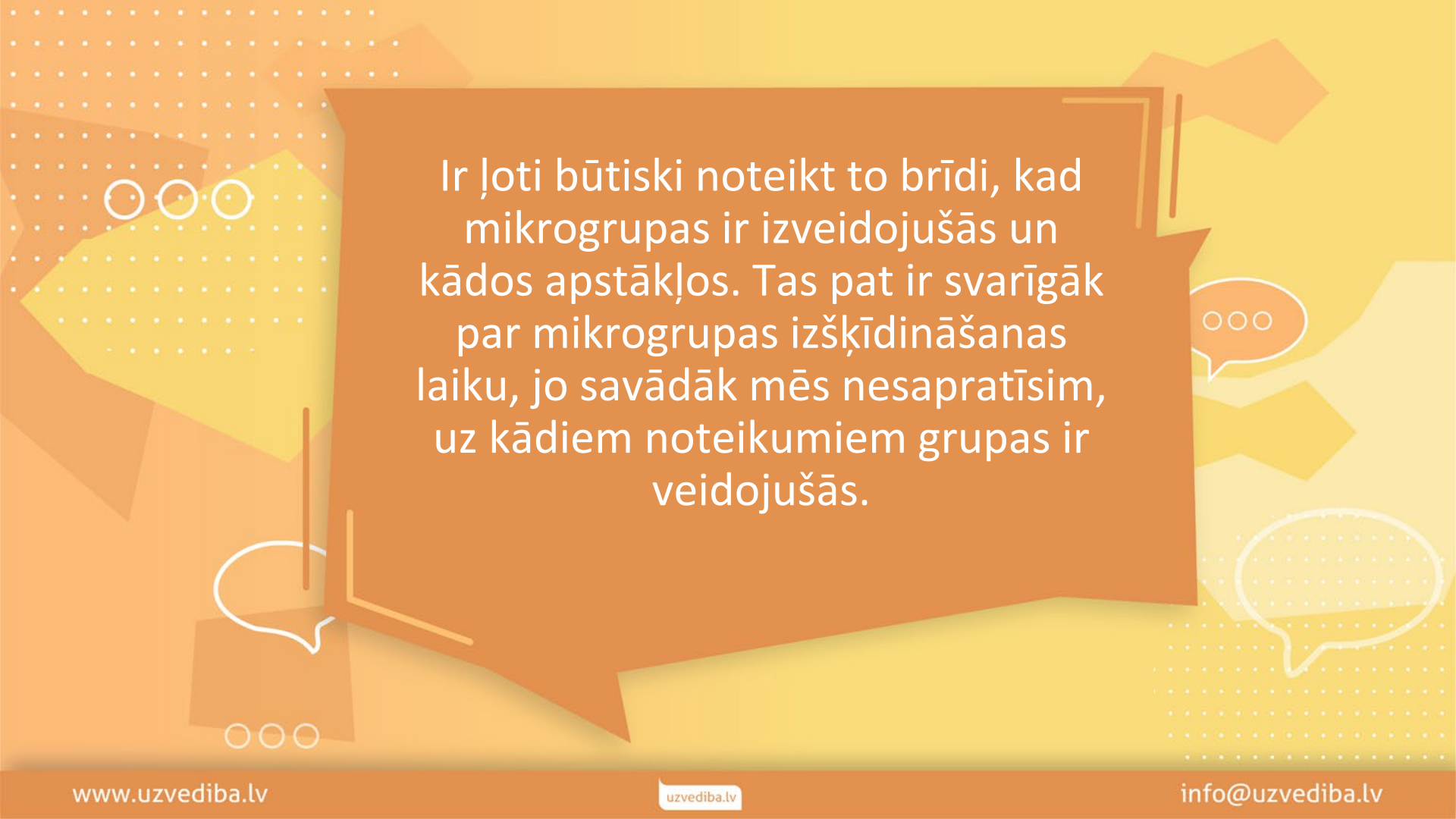
- Cilvēki pat vienā kolektīvā atšķirīgos apstākļos var pielāgot divas pretējas filozofijas – piemēram, aprunāšanas, baumu, favorītisma kultūra ir radusies viena cilvēka dēļ, un tādēļ tas cilvēks jāatlaiž, un – nekāda atlaišana neko nemainīs kolektīvā, tā ir kultūras sastāvdaļa un tur neko nevar darīt (Schema)



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

Vara parādās retorikā

- Tu esi nekas bez manis!
- Man atliek tikai veikt vienu zvanu, un tu...
- Tās ir muļķības, ko jūs te mēģināt atrisināt. Ejiet meklējiet īstas problēmas, dariet īstu darbu
- Ja runāsi pretī, dabūsi mugurā no...
- Vai nu ar mums vai pret mums



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.

Apstākļi, kas palīdz mikrogrupām veidoties

- Jauns darbinieks
- Daudzi jauni darbinieki, piemēram, uzņēmuma apvienošanās
- Jauns vadītājs
- Pārmaiņas
- Neskaidrība un nenoteiktība
- Spiediens no «augšas»
- Apdraudēta esošā sociālā hierarhija utt.

- 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

Kliķes eksistenciālais
jautājums –

Ko izolēt un pret ko
draudzēties?

Grupas dalībniekiem ir noteiktas formālās un neformālās lomas

Lomas nav statiskas, cilvēki var virzīties augšup un lejuļ pa sociālo hierarhiju, ieņemt kada cita lomu, izkrist no lomas, iestrēgt kādā lomā utt.

- Cilvēki, kuriem ir piešķirtas lomas, parasti uzvedas ļoti atšķirīgi atšķirīgās sociālās situācijās, piemēram, agresors vienā un iztapīgais citā vidē
- Viņi var mainīt savu viedokli par darba uzdevumu dažādās vidēs

Hierarhija

- Parasti arī pašā grupā ir hierarhija. Tas automātiski satur daudzus operacionālos riskus, jo tā pieprasa, ka pēc palīdzības jāgriežas grupā nevis pie organizācijā noteiktajiem cilvēkiem
- Nereti grupa iemāca, ka attiecības jā saglabā visiem spēkiem, neskatoties uz to, kā pret tevi izturas
- Varmākas ar neformālo varu un harizmu spēj apvienot toksiskā mikrogrupā personas, kuras citos apstākļos būtu pat aizstāvējušas upuri

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?

Agresija lielākoties ir STRATĒGIJA, nevis simptoms vai slimība

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

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**

Emocionālā pieredze ir visnotaļ paredzama neatkarīgi no tavas pozīcijas organizācijā

- Negativitāte
- Pasīvi agresīva uzvedība
- Drāmas darba vietā
- Necieņa un neveselīga konkurence
- Melošana, krāpšanās, izlikšanās
- Konfrontācija nozīmīgos brīžos
- Man par to nemaksā sindroms
- Zema emocionālā inteliģence utt.

Ietekme uz komandu

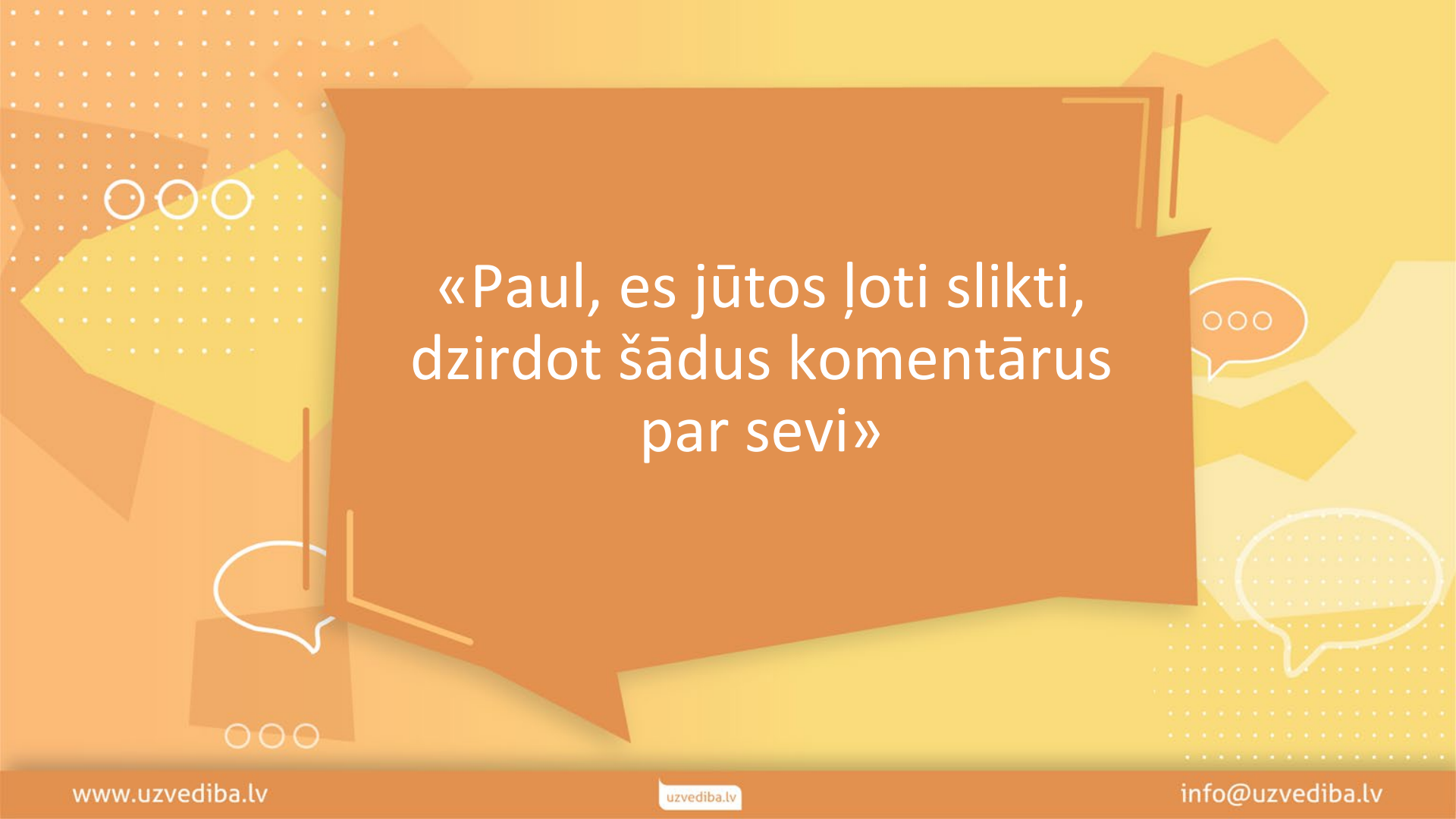
- Veidojas iekšējās intrigas, mikrogrupas, aprunāšana utt
- Pazeminās komandas morāle
- Krītas grupas produktivitāte
- Pazeminās darba kvalitāte
- Kavēti, pārprasti, nenokomunicēti termiņi
- Stresa līmeņa pieaugums
- Samazinās grupas sadarbība iekšienē un uz ārpusi
- Vadības reputācijas mazināšanās
- Klientu apmierinātības līmeņa kritums



Ko darīt?



Pārtraukt uzreiz!!!



«Paul, es jūtos ļoti slikti,
dzirdot šādus komentārus
par sevi»

Citi teikumi

- *Es nevēlos tevi sāpināt, bet man ir svarīgi nerunāt par citiem*
- *Lūdzu, runā par šo jautājumu ar tiešo vadību. Es tev te nevaru palīdzēt*
- *Es jūtu, ka tevi kaitina mana klātbūtne?*
- *Es redzu, tu esi dusmīgs?*
- *Ja ar mani runā šādā tonī, man ir sajūta, ka tie ir draudi*
- *Es esmu sarūgtināts, ka es nebiju uzaicināts uz Zoom sapulci, kaut tas bija mans jautājums*
- *Man patīk palīdzēt citiem, un es to daru ārpus darba brīvajā laikā*
- *Redzot, kā tu izturies pret jauno kolēģi, man bail, ka tā tu vari izturēties arī pret mums*

Vadi savu reakciju

- Mēģini saprast, cik tā ir viņu problēma un cik tā ir tava problēma
- Centies baumotāju iepazīt labāk – strādā kopā, runā ar viņiem, esi pieejams, laipns, bet neizplūsti privātās detaļās. Tu būsi pārsteigts par rezultātu! Pazīsti savu ienaidnieku.
- Esi atklāts – pastāsti, ko tu redzi, ko tu jūti, kā tu jūties, bet nezturies asi, rupji vai emocionāli
- Neienirsti hiperpozitīvismā - VĀC PIERĀDĪJUMUS

Ja iespējams, izvairies no baumotājiem

- Neēd pusdienas kopā,
- Uzsākot zvanu, skaidri nospraud sarunas ilgumu
- Ja nevari loģiski aiziet no sarunas, melo – saki, ka jāiet uz tualeti, sākas jauna sapulce, termiņi dzen termiņus
- Ja aicina pastaigā, uz golfu, tenisu, citiem privātiem pasākumiem, pieklājīgi atsakies

Ja ir plānota saruna

- Līdzīgi kā politikā – nospraud sarunas punktus un turies pie tiem
- Vienkārši dari savu darbu. Dari savu darbu un viss, izslēdz punktus, kuri neattiecas uz darbu
- Ja tev lūdz īpašu palīdzību, kas ir ārpus darba pienākumu robežām, atsaki, cik vien iespējams.
- Ja zini, ka grūti atteikt, nospraud fiziskas robežas (skatīt punktu Nr1)
- Ja tomēr jātiekas, pievieno sarunai vēl kādu aculiecinieku

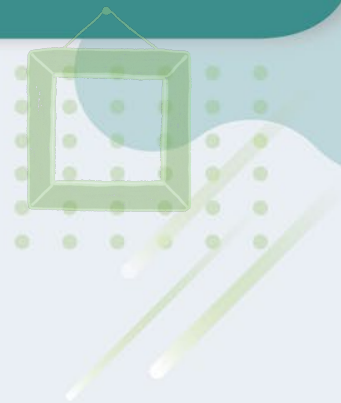
Nerisinot jautājumu sistēmiski, jūs netiksiet galā ar sarežģītu uzvedību, un var rasties šaubas par jums kā par adekvātiem un vadīt spējīgiem līderiem



Veiciet 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 definē

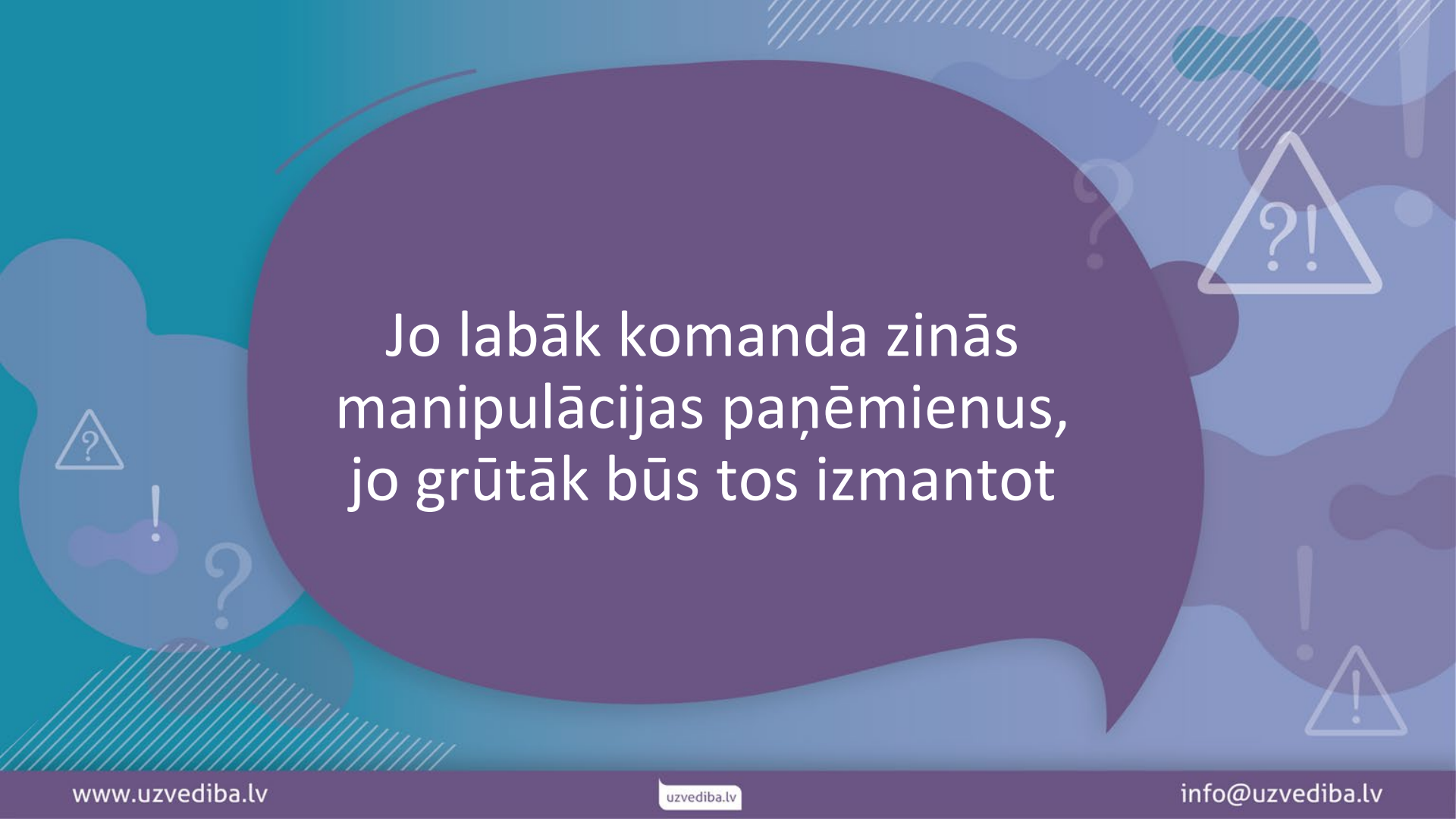


- Noteikumus (neskaidrība būs kā mīnu lauks),
- Procedūras
- Tradīcijas un rituālus
- Skaidrus attiecību rāmjus
- Skaidru procedūru, kā risināt konfliktus

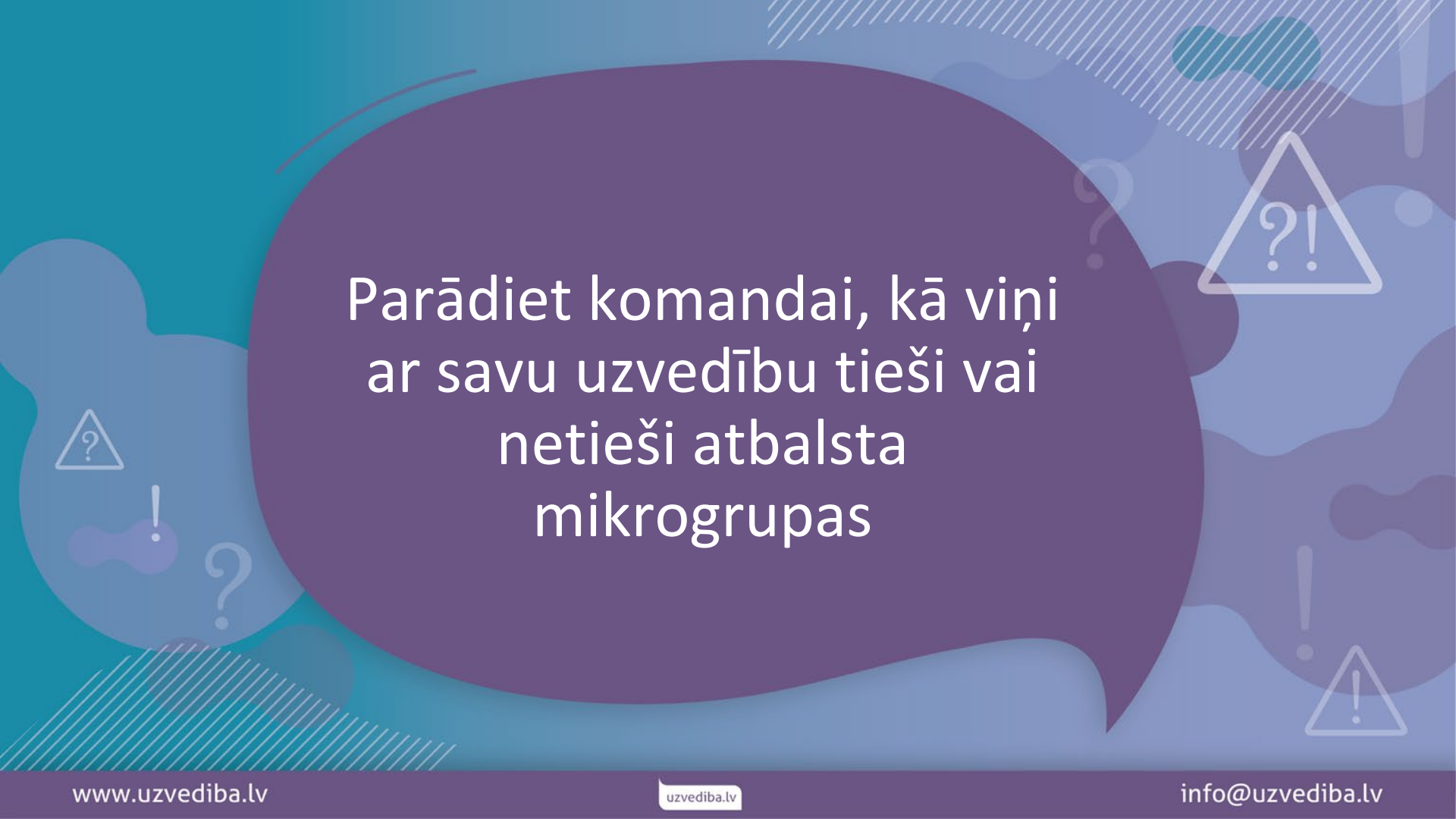
Šie cilvēki paļaujas uz kolektīvu klusēšanu, tāpēc labi strādā kolektīva apmācības, kā arī vadlīnijas, kur griezties PA gadījumā

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

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



Līdzsvaro darba un ģimenes
dzīvi ar veselīgu distanci

uzvediba.lv

PALDIES!

Līga Bērziņa
liga@uzvediba.lv
www.uzvediba.lv

Avoti

- Amdur, Ellis. In the Eye of the Hurricane: Skills to Calm and De-escalate Aggressive & Mentally Ill Family Members . Edgework Books.
- Blase, Joseph; Blase, Rebajo R.. Breaking the Silence . SAGE Publications. 2003
- 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.
- Warner, Neil. Guerrilla Tactics Against Passive Aggression in the Work Place (The Complete Guide To Passive Aggression Book 6) .
- Wiseman, Rosalind. Queen Bees and Wannabes, 3rd Edition. Harmony/Rodale. 2016