

uzvediba.lv

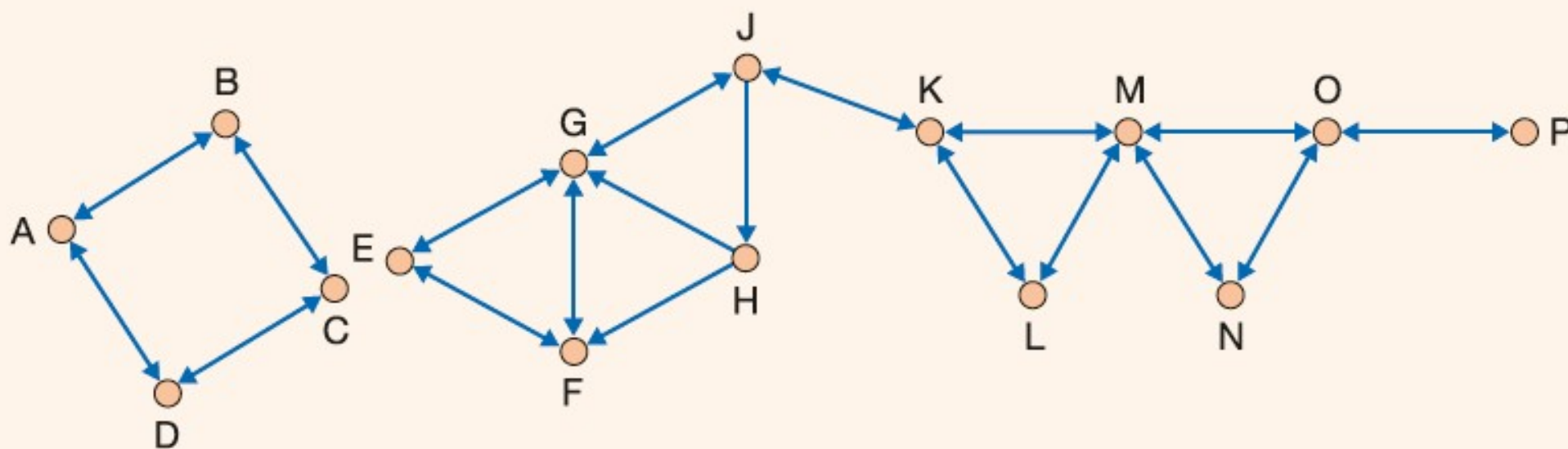
Emocionālā veselība

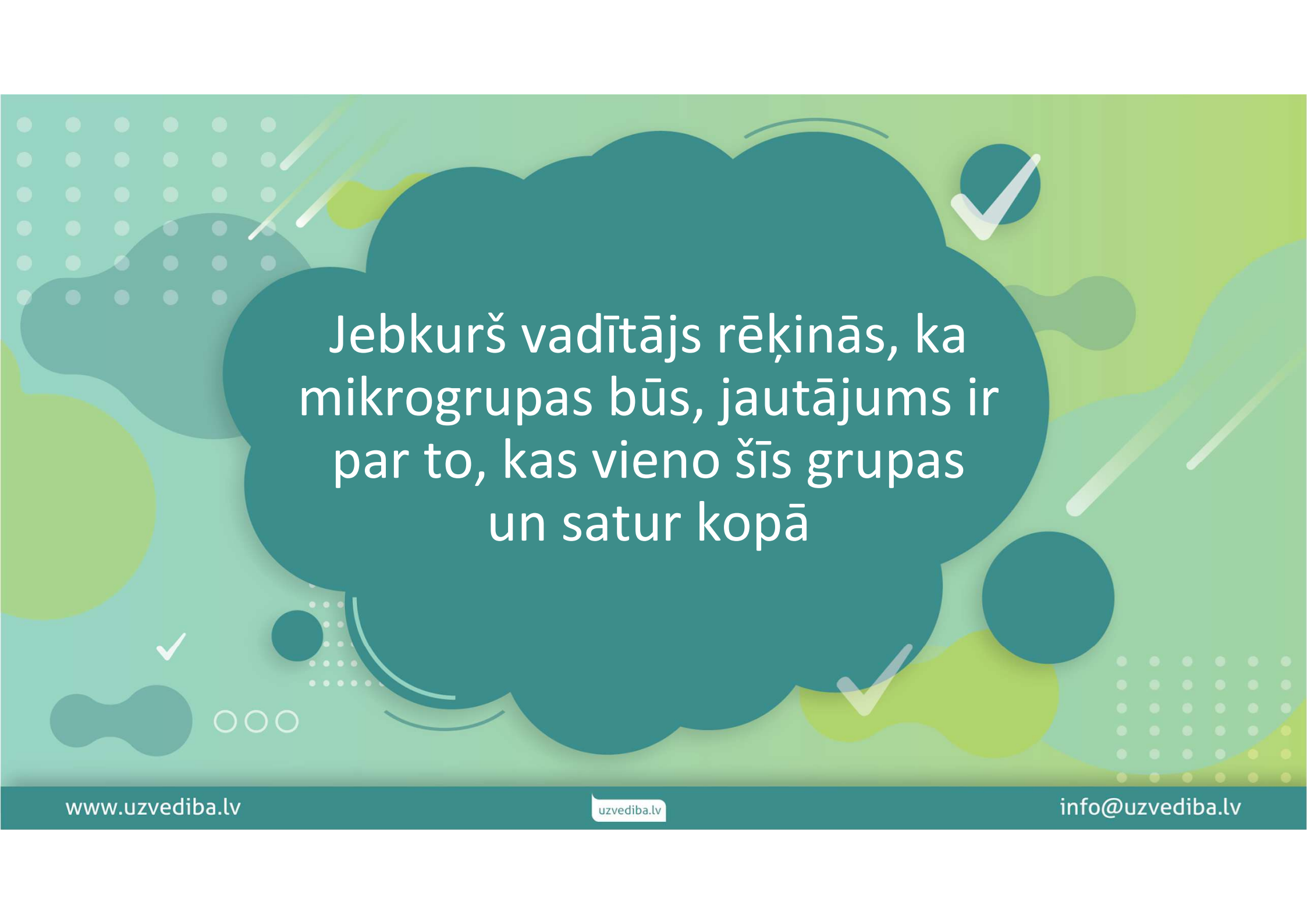
Grupu dinamikas spēks un izstumšanas mehānismi darba vidē

9:00-11:00

Līga Bērziņa

Grupas darba vidē. Ko jūs saskatāt?





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

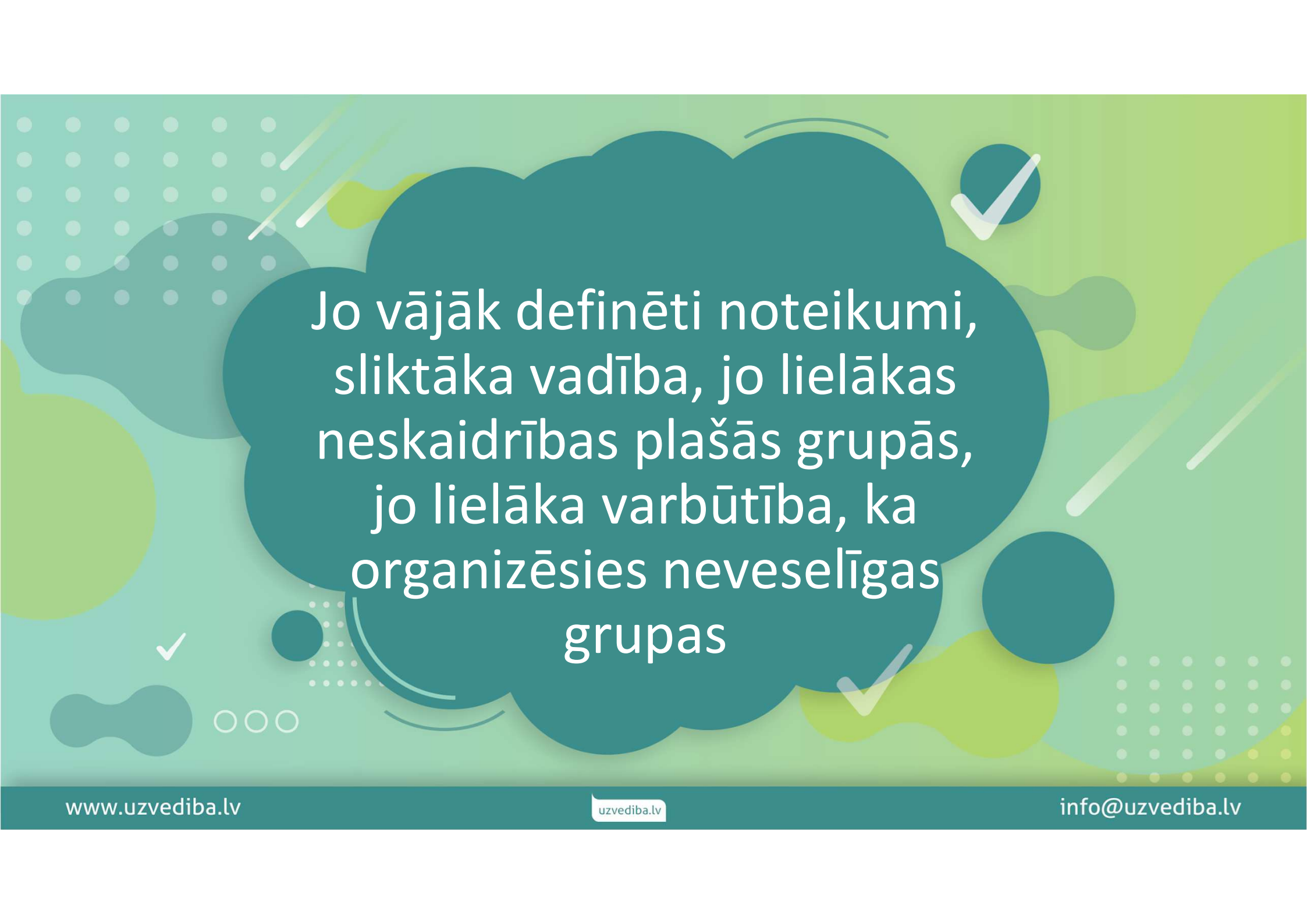
Lielā kolektīvā pastāv unikāli riski:

- informācijas fragmentācija
- dažādu “mini-kultūru” sadursmes
- milzīga aizsardzība pret pārmaiņām
- sistēmiskas kliķes, kuras eksistē gadiem
- vēsturiskās sāpes un stāsti
- “tā vienmēr ir bijis” lojalitāte



Izstumšanas mehānismi

- **Sociālā izstumšana** – ignorēšana, izolēšana no neformālām aktivitātēm, fiziska izolēšana, pārtraukšana, joki un sarkasms, neverbāli signāli (smaidi, saskatīšanās, nopūtas utt.)
- **Informācijas izolēšana** – izslēgšana no komunikācijas kanāliem, informācijas slēpšana, baumošana un aprunāšana, sarunas “par” nevis “ar”, specifiskas termonoloģijas lietošana
- **Atklāts naidīgums** - Publiska pazemošana vai apkaunošana, kliegšana, agresīva valoda vai žesti, draudi vai iebiedēšana, darba sabotāža, aizskaroši komentāri utt.



Jo vājāk definēti noteikumi,
sliktāka vadība, jo lielākas
neskaidrības plašās grupās,
jo lielāka varbūtība, ka
organizēsies neveselīgas
grupas

Mikrogrupu tipoloģija

- **Ģeogrāfiskās grupas**
- **“Senie” vs “jaunie” darbinieki**
- **Profesionālās grupas**
- **Vecuma paaudzes**
- **Formālā vara vs neformālā vara**
- **“Legendārie darbinieki»**
- **Maiņu mikrovides**

Neveselīgās mikrogrupas:

- slēgtas, ekskluzīvas
- rada iekšēju hierarhiju
- sargā viens otru, nevis organizācijas intereses
- veido “iekšējo tiesu”
- manipulē ar informāciju

Grupa vienojas par, piemēram

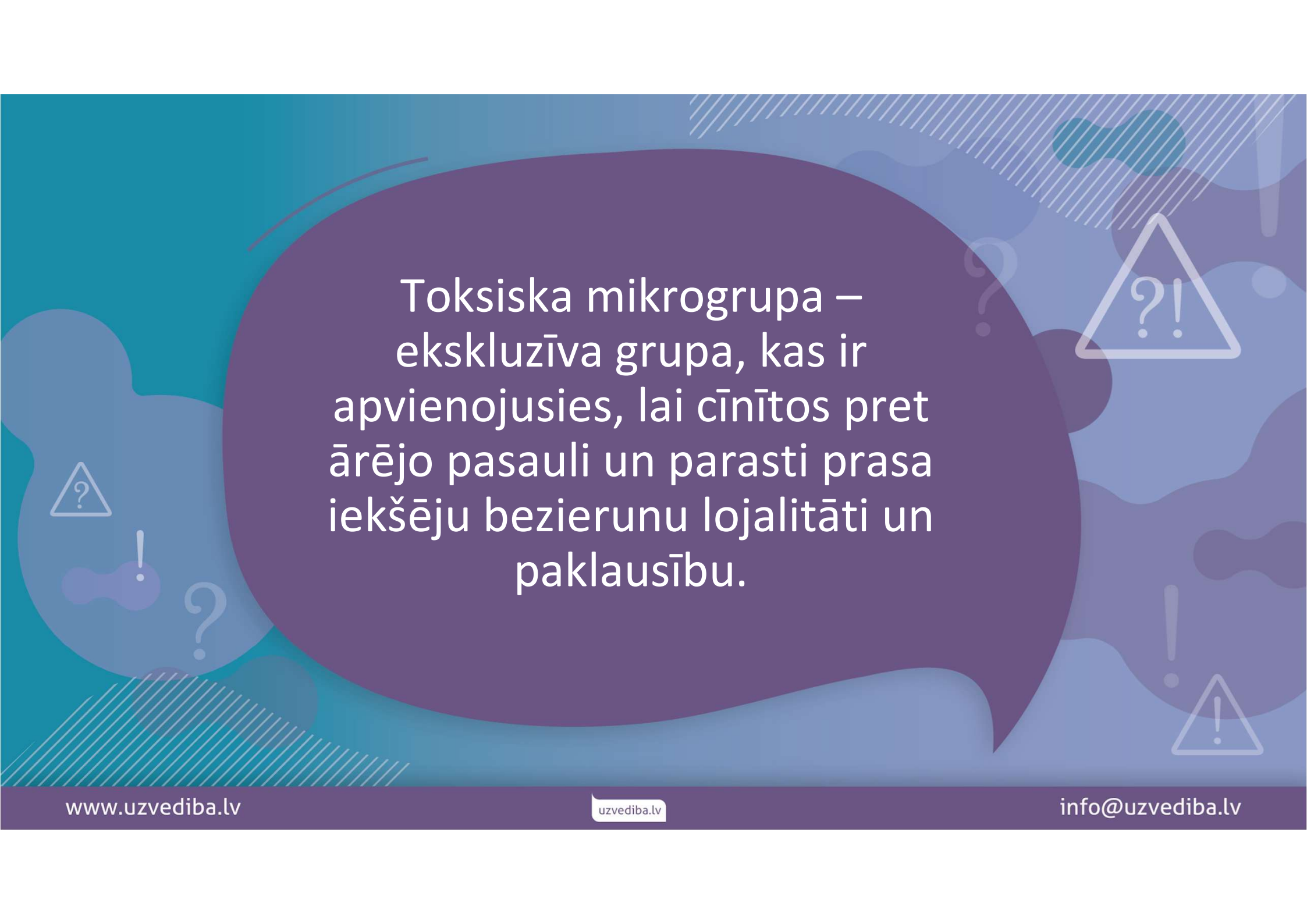
- drošības instrukciju ignorēšanu,
- aizsarglīdzekļu nelietošanu,
- “bīstamiem jokiem” darba vietā,
- bīstamu incidentu noklusēšanu.

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?

Veselīgas mikrogrupas

- **S** – Skaidrs mērķis (grupas pastāvēšanas iemesls nav personiskā labuma meklēšana)
- **A** – Atvērtība (viedokļu dažādība, nevis bezierunu lojalitāte vienas personas idejām)
- **Ī** – Īslaicīgums (grupu rotācija pēc uzdevuma)
- **S** – Sadarbība ar citām grupām (tiltu veidošana)
- **A** – Atbildība (lojalitāte orientēta uz organizācijas mērķiem)



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



Grupas dinamika ļauj lietām
kustēties ātri,
bet tas var ļoti ātri aizvest arī
nepareizā virzienā

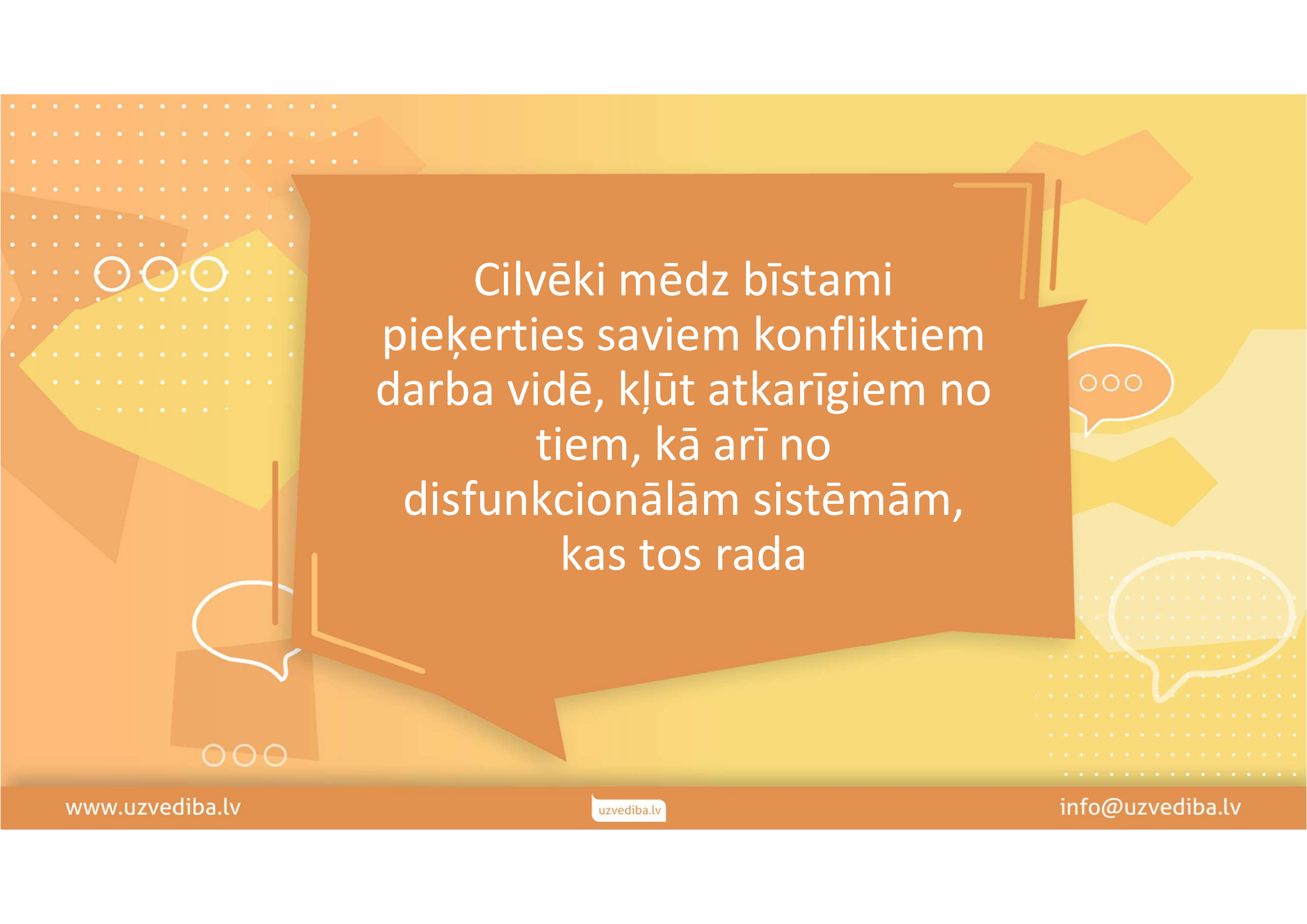
Groupthink

Tendence grupai (īpaši ciešai, saliedētai) pieņemt lēmumus, balstoties uz vēlmi saglabāt vienprātību un harmoniju, nevis uz kritisku alternatīvu, risku un pretargumentu izvērtēšanu. Rezultātā bieži tiek pieņemti kļūdaini vai neoptimāli lēmumi.

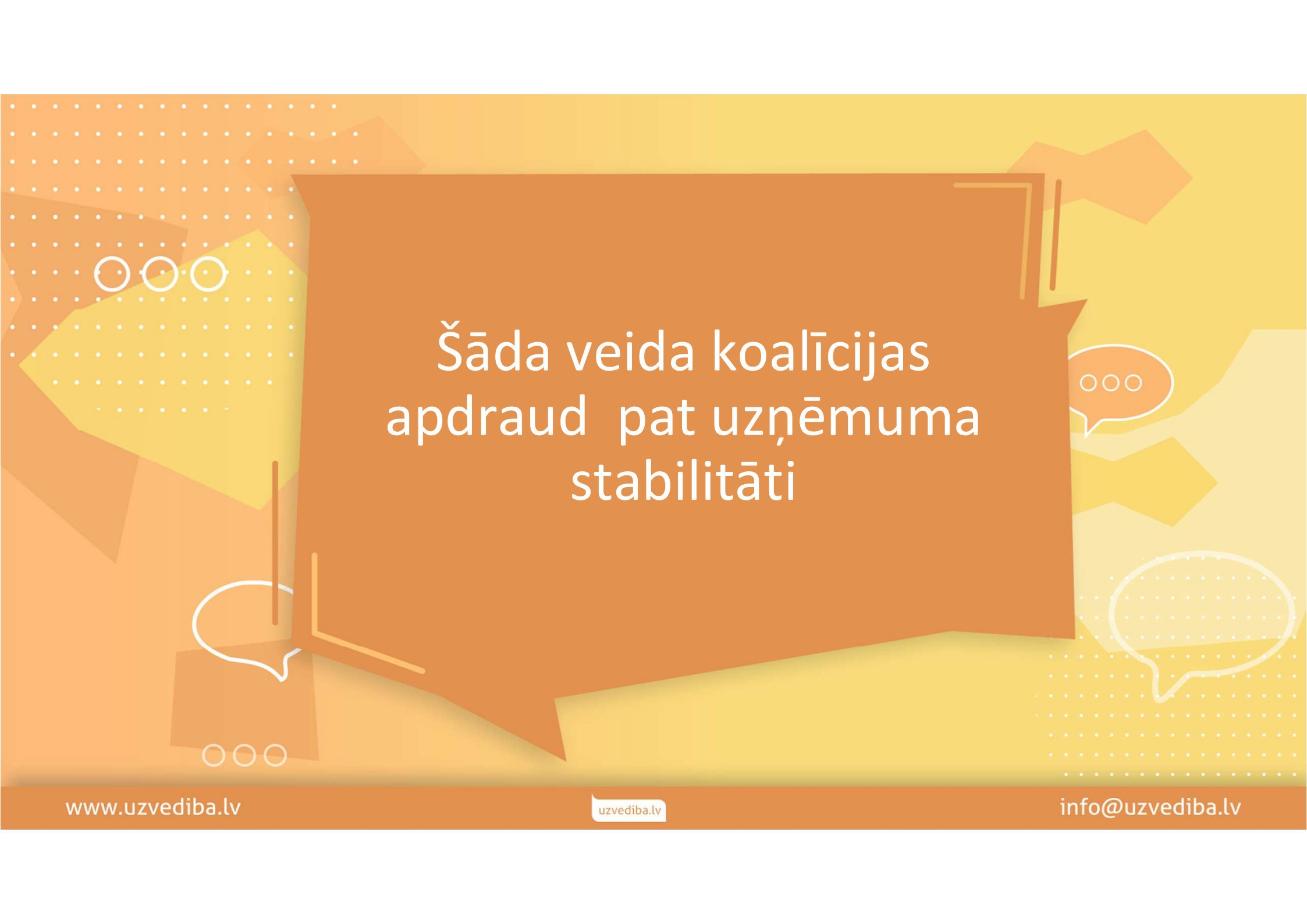
Grupas identitāte kā risks

Kā veidojas grupas identitāte?

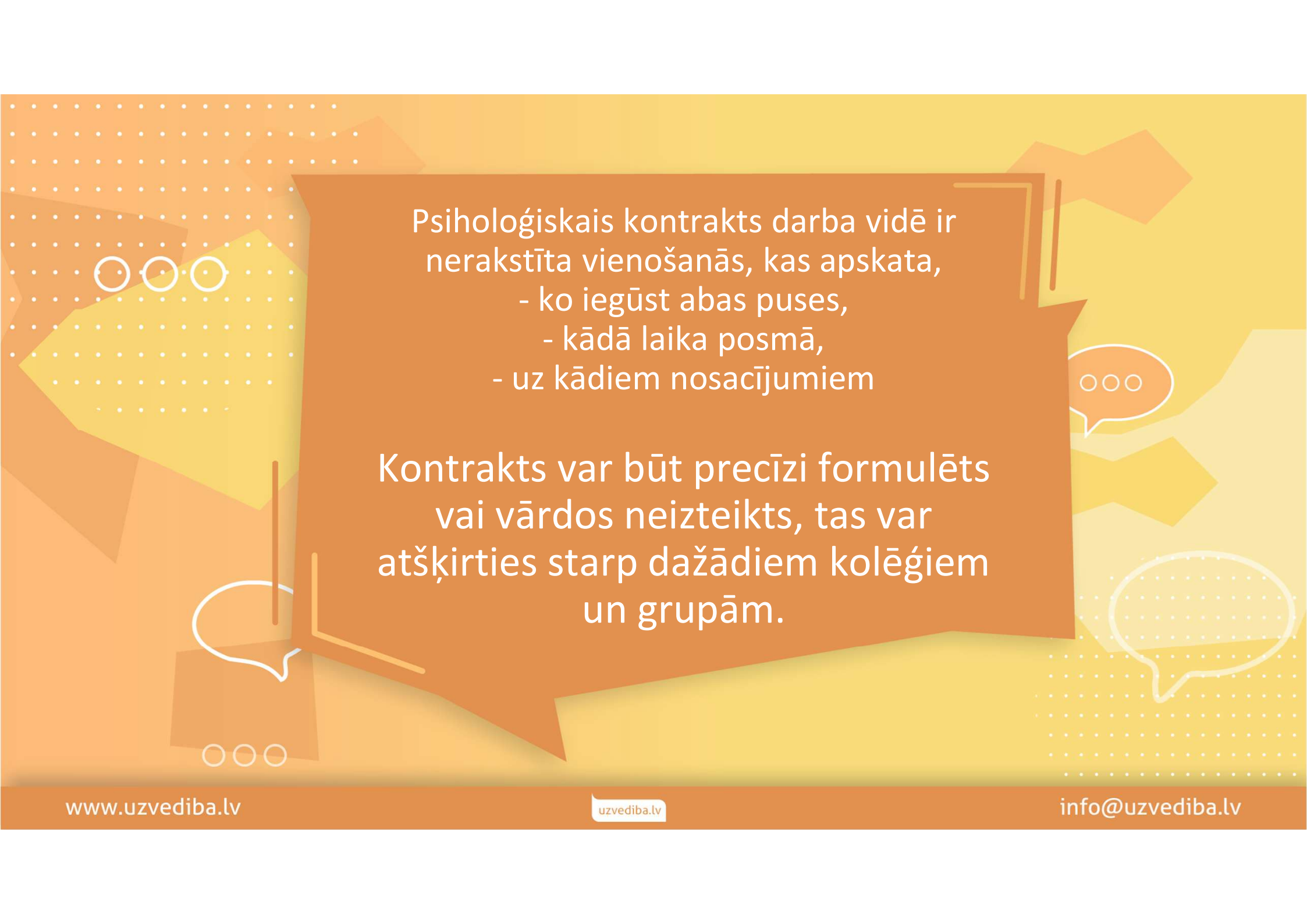
- Grupai nepieciešama spriedze starp «mēs un viņi»
- Koalīcijas parasti ir ļoti izturīgas un uztur sevi ar ārējā ienaidnieka tēlu
- Diemžēl mūsdienās darba vide, pieprasa dažādību, bet šī dažādība arī veicina konfliktu rašanos



Cilvēki mēdz bīstami
pieķerties saviem konfliktiem
darba vidē, kļūt atkarīgiem no
tiem, kā arī no
disfunkcionālām sistēmām,
kas tos rada



Šāda veida koalīcijas
apdraud pat uzņēmuma
stabilitāti



Psihologiskais kontrakts darba vidē ir
nerakstīta vienošanās, kas apskata,
- ko iegūst abas puses,
- kādā laika posmā,
- uz kādiem nosacījumiem

Kontrakts var būt precīzi formulēts
vai vārdos neizteikts, tas var
atšķirties starp dažādiem kolēģiem
un grupām.

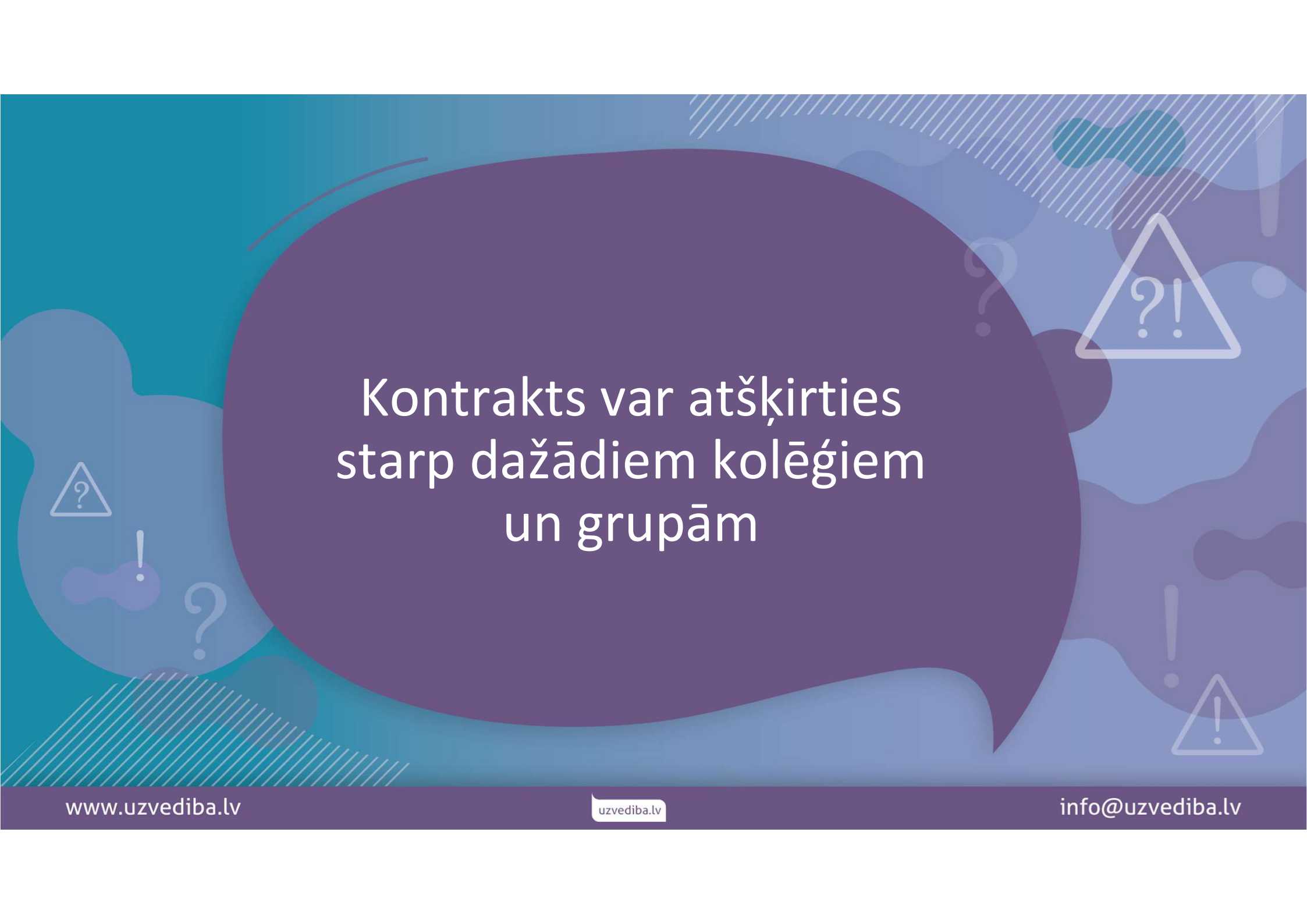


Psihologiskie kontrakti ir zināmā mērā paškontroles forma, kur abas puses vienojas par kādiem konkrētiem uzvedības standartiem

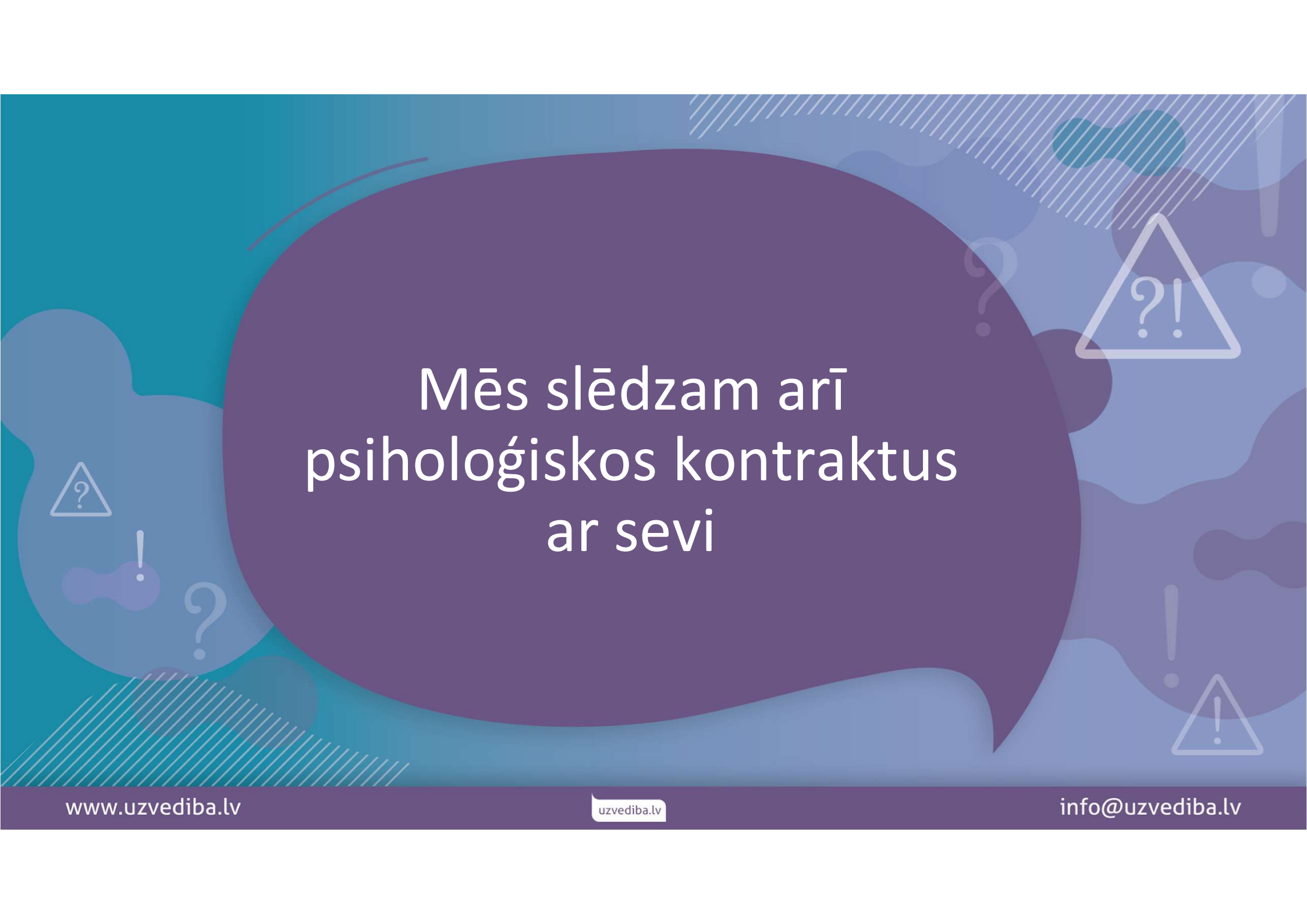
Tos ietekmē arī sociālās ekspektācijas un sociālajiem signāliem no apkārtējiem (kolēģi, vadība, ģimenes locekļi utt.), kā arī no tā, ko pati persona uzskata, kas darbā būtu jādara, kā jāuzvedas, kas jāprot.

Tas izskaidro...

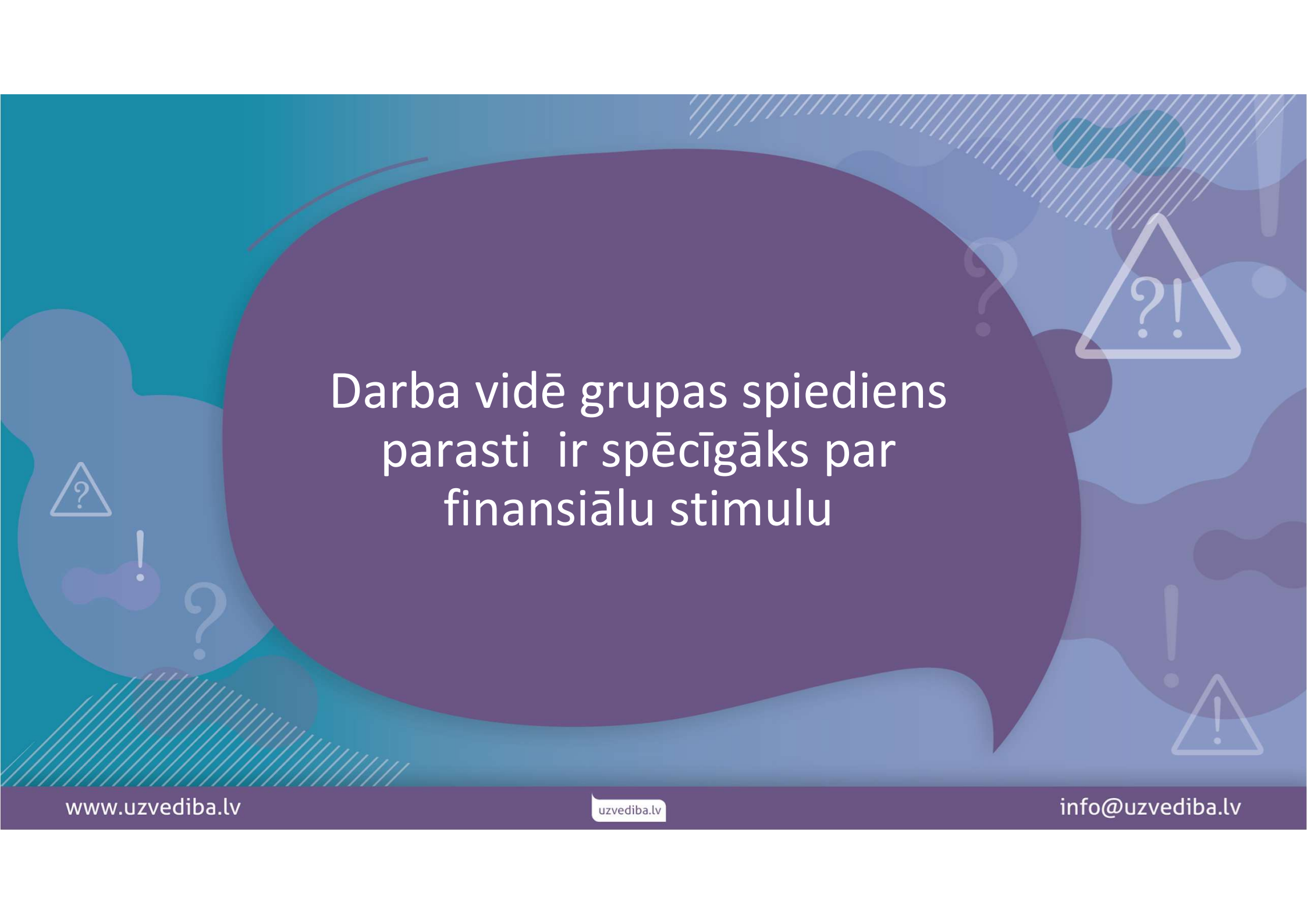
- ...mums vieglāk ir nomainīt frizētavu, nevis frizieri?
- ...mēs nemainām darbu vai mainām tad, kad notikumu gravitācija darba apstākļus ir padarījusi pilnīgi neciešamus?
- ...mēs turpinām pirkt to pašu zīmolu, kaut produkti sāk izskatīties viduvēji?
- ...projekta vadītāji aizejot «paņem līdzi» klientus?
- ...darbinieki maina piegādātāju, kad piegādātāja pārstāvis pamet darbu?
- ...līgumi netiek pārlasīti un rūpīgi izlasīti?
- ...darbinieki ir gatavi palīdzēt citiem, bet ignorē tiešos darba pienākumus?



Kontrakts var atšķirties
starp dažādiem kolēģiem
un grupām



Mēs slēdzam arī psiholoģiskos kontraktus ar sevi



Darba vidē grupas spiediens
parasti ir spēcīgāks par
finansiālu stimulu

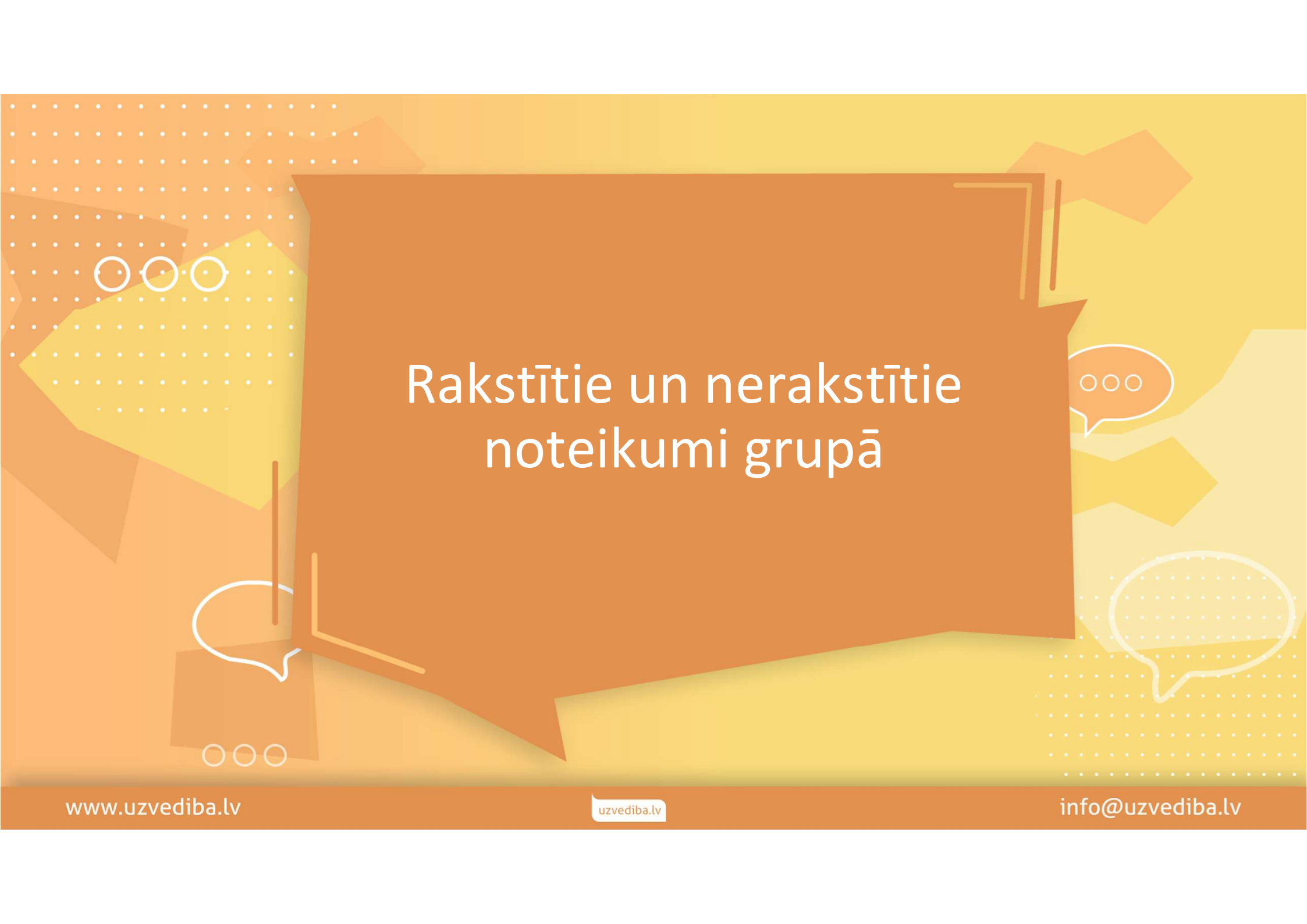
Grupu spiediens. Piemēri:

- **Nebūt temperatūras kāpinātājam** – nestrādāt pārlietu pār normu, kā rezultātā visai grupai paaugstina līmeni
- **Nebūt šaurajam kaklam** – nesamazināt rezultātu salīdzinājumā ar pārējiem tā, ka cieš grupa
- **Nebūt čīkstētājam** – neteikt vadībai neko tādu, kas varētu kaitēt visai grupai
- **Nebūt ierēdnieciskam** – ja tev ir autoritāte pār citiem, nevajag sociāli distancēties un izmantot savas statusa priekšrocības

- Katra grupa izveido savu sankciju sistēmu, ieskaitot padarītā darba sabojāšanu, instrumentu slēpšanu, mānot pārbaudītājus, izstumjot grupas locekļus, kuri neievēro grupas normas
- Raizēm tiek lietoti pat slēpti fiziskās vardarbības draudi, tādi kā roka uz pleciem. Šī metode var tikt lietota arī konfliktu kontrolei grupā

Mikrogrupu ietekme uz komandu

- Veidojas iekšējās intrigas, 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



Rakstītie un nerakstītie noteikumi grupā

Grupu noteikumi paredz nosaka to, kāda uzvedība ir:

- Atļauta vai neatļauta
 - Laba vai slikta
 - Pareiza vai nepareiza
 - Piemērota vai nepiemērota
-
- Paralēlā dienaskārtība (hidden agenda)
 - Nerakstītie noteikumi un likumi

Taktiskie noteikumi

- Mūzika
- Ēdiens
- Cienāšana
- Dzimšanas dienas
- Uzslavas utt.



- Nereti šādos kolektīvos parādās tādi uzspiesti rituāli kā piespiedu pasēdēšanas dzimšanas dienā, galdu klāšanas, salīdzināšanās ar galdu lielumiem
- (ir uzņēmumi, kuri šajās dienās darbiniekiem dod brīvdienu. Gan kā bonusu, gan ar mērķi izvairīties no šādu neveselīgu rituālu veidošanās)

Stratēģiskie noteikumi

- Kad sākas un beidzas darba diena
- Par kādiem jautājumiem ar ko runāt
- Kad, kādā ātrumā atbildēt uz e-pastiem un zvaniem
- Kā ģērbties
- Kad ņemt atvaļinājumu

Kā pamanīt nerakstītos noteikumus?

- Novēro sapulces
 - Kurš runā visvairāk sapulcēs?
 - Kuram ir priekšrocības projektos, maiņās, interesantos projektos?
 - Kurš un kā tiek paaugstināts vai pazemināts?
 - Kā cilvēki pauž savas gaidas un neapmierinātību, ja tās nav sasniegtas?
- Kāda ir sapulču struktūra?
 - Vai visi var izteikties sapulcēs?
 - Vai šaubas tiek akceptētas?
- Kā sapulcē tiek demonstrēta ietekme un spēks?
- Kas ir laba sapulce?

Analizē komunikācijas plūsmu

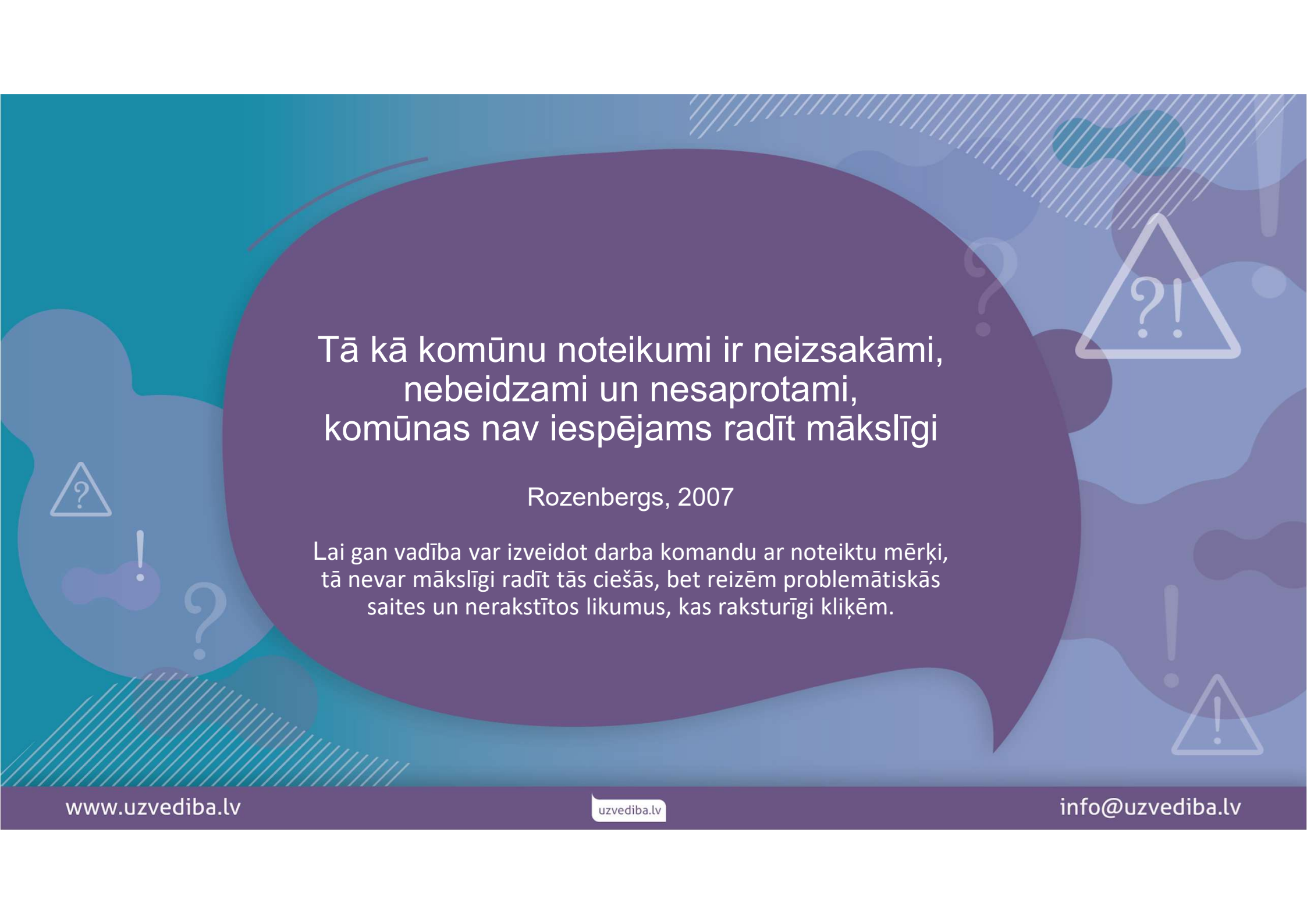
- Parasti šādā vidē komunikācija ir bloķēta, mainīta vai tiek slēpta.
- Atklāta ikdienas komunikācija ar darbinieku ir riskanta un bieži vien aizliegta. Pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.
- Tu nesaņem visu informāciju, kas nepieciešama kvalitatīvai darba veikšanai
- Tu uzzini, ka ir notikuši darba pasākumi, kuros pēc būtības tev būtu jābūt vai parasti tu būtu bijis vai piedalījies utt.

Kas rada negatīvu grupu dinamiku?

- Vāja līderība
 - Kāda darbinieka vēlme parādīt savu autoritāti
 - Individīdi, kas veic dinamikas bloķēšanu (daži bloķēšanas piemēri):
 - Agresors, kurš nepiekrīt nevienam, izsakās vietā un nevietā, tērē citu laiku
 - Noliedzējs, kurš noraida citu idejas, bet nepiedāvā savējās
 - Klāt neesošais, kurš fiziski atrodas sapulcē, bet neko nesaka, neiebilst
 - Atpazīstamības meklētājs, kurš cenšas izlikties labāks par citiem, sagaida uzslavas un atzinību
 - Jokdaris, kurš pārtrauc un muļķojas pilnīgi nepiemērotās vietās
 - Grupas vēlme izvairīties no konfliktiem un piekāpties grupai
 - Cilvēki, kuri nedara darbu, bet veido apstākļus, ka citi izdara darbu viņu vietā
 - Ārējais spiediens, kura ietekmē grupa domā, ka ir negatīvi novērtēta
- <https://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm>



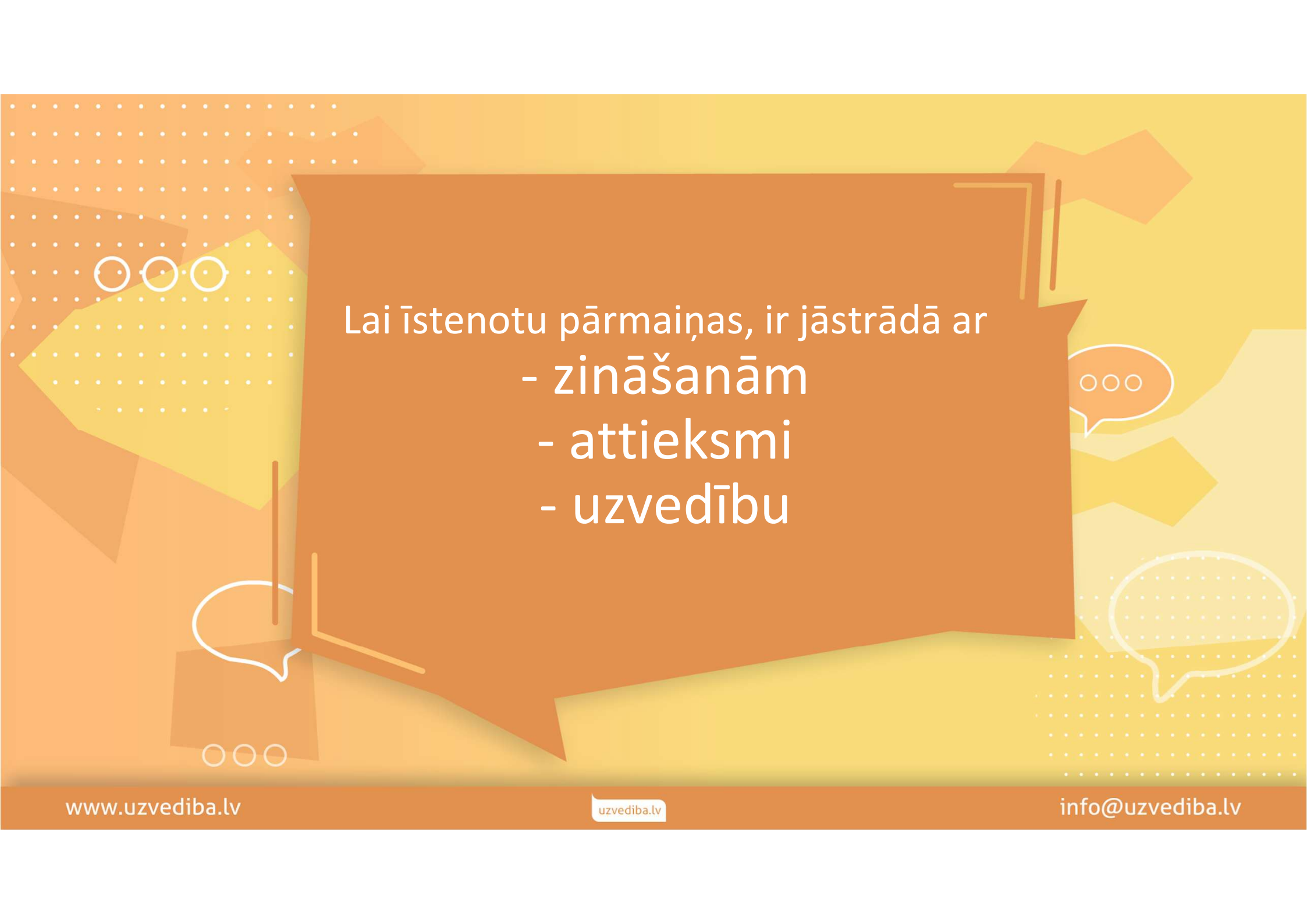
Ko darīt?



Tā kā komūnu noteikumi ir neizsakāmi,
nebeidzami un nesaprotami,
komūnas nav iespējams radīt mākslīgi

Rozenbergs, 2007

Lai gan vadība var izveidot darba komandu ar noteiktu mērķi,
tā nevar mākslīgi radīt tās ciešās, bet reizēm problemātiskās
saites un nerakstītos likumus, kas raksturīgi klikēm.

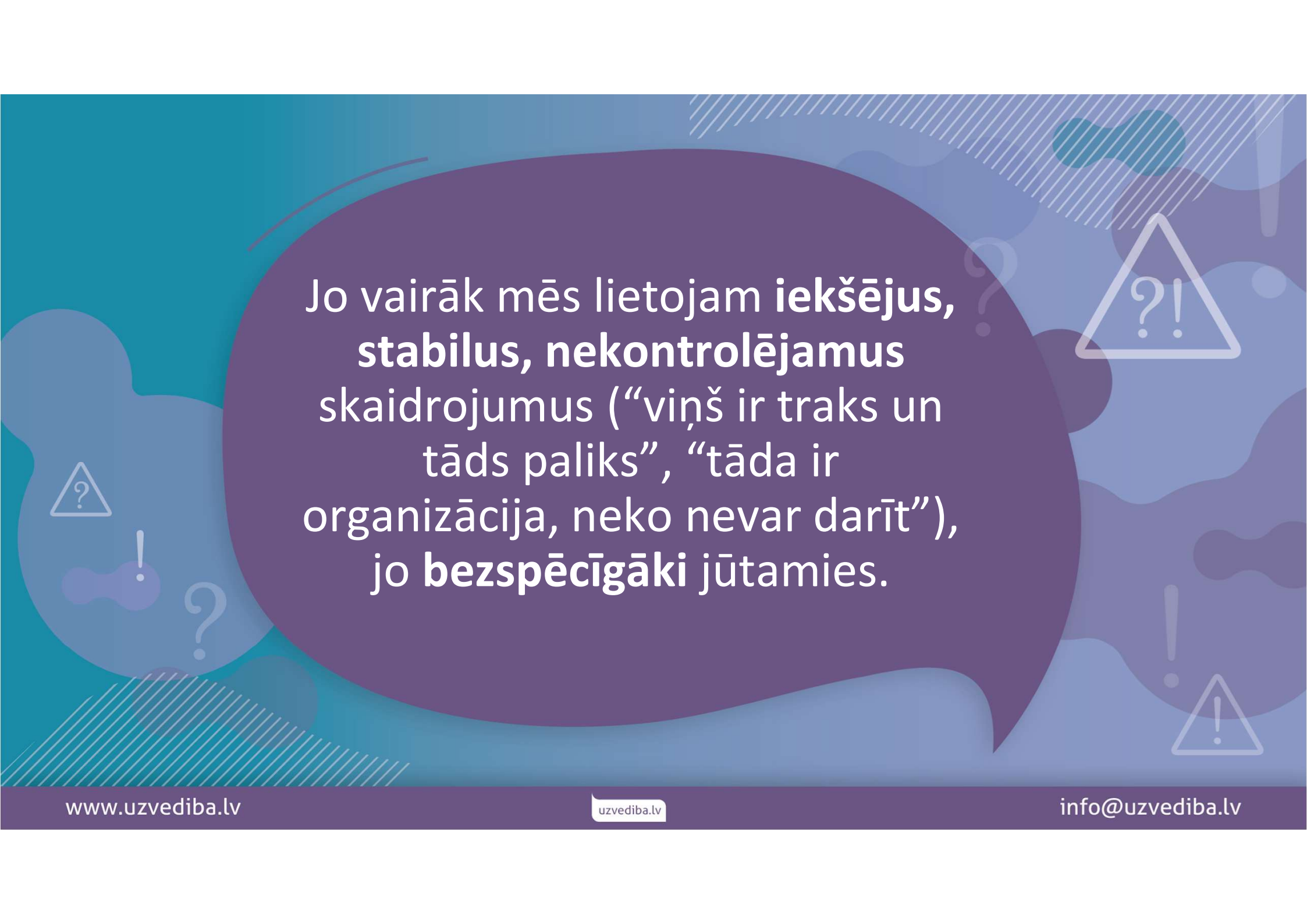


Lai īstenotu pārmaiņas, ir jāstrādā ar

- zināšanām
- attieksmi
- uzvedību



ledot notiekošajam jēgu



Jo vairāk mēs lietojam **iekšējus, stabilus, nekontrolējamus** skaidrojumus (“viņš ir traks un tāds paliks”, “tāda ir organizācija, neko nevar darīt”), jo **bezspēcīgāki** jūtamies.

Jēgas konstruēšana

- Tas, **kā mēs par notikumu runājam**, mūsu subjektīvās sajūtas pārvērš par šķietami objektīvu realitāti:
 - “Viņš ir sociopāts” → šķiet, ka situācija ir pilnīgi neizmaināma.
 - “Cilvēki vienkārši nezina, ko darīt, un baidās” → atveras iespēja **izglītot, ietekmēt sistēmu**.
- Individuālajā jēgas konstruēšanā:
 - Mēs bieži **vainojam sevi** (“es nepastāvēju par sevi”, “es esmu pārāk miermīlīga”), vai
 - **psihologizējam citus** (“viņš ir traks, narcistisks, ļauns”).
- Šādas interpretācijas var dot īslaicīgu atvieglojumu (“vaina nav manī”), bet tajā pašā laikā var **bloķēt rīcību**, jo viss izskatās vai nu liktenīgs, vai psihiski neizmaināms.



Jēgu mēs konstruējam kopā
ar citiem cilvēkiem, viens
otru pārliecinot

Četri soļi

- **Novērošana** – noskaidrot, kas tieši notiek.
- **Atmaskošana** – nosaukt dinamiku vārdā.
- **Atdalīšana** – neitralizēt mikrogrupas ietekmi uz lēmumiem.
- **Iekļaušana** – integrēt grupu kolektīvā.



Atvērt noteikumus,
identificējot, kas ir jāmaina un kāpēc
Mainīt noteikumus,
pārdefinējot tos kopā ar komandu
Noslēgt noteikumus
uzrakstīt tos un vienoties par pārmaiņu
soļiem

Praktiski soļi

- Noskaidrot un izrunāt darba stilu un komunikācijas stilu
- Izrunāt un saprast katra cilvēka konfliktu risināšanas stilu – tas ļaus neuzņemt notiekošo tik personīgi
- Izrunāt un uzrakstīt procedūras
- «Ko darīt, ja...» sapulces
- Apzināt nerakstītos noteikumus un pārvērst tos rakstītos
- Komunikācijas treniņi, it īpaši sarežģītu situāciju modelēšana
- Konfliktu paredzēšana



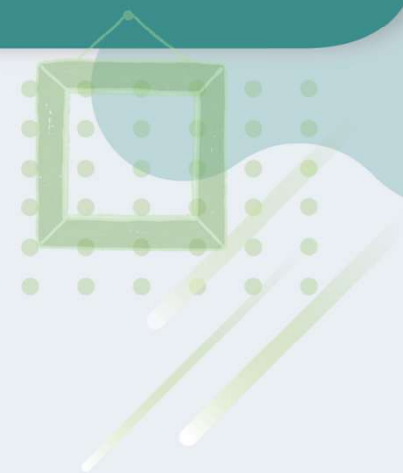
Vairot caurspīdīgumu

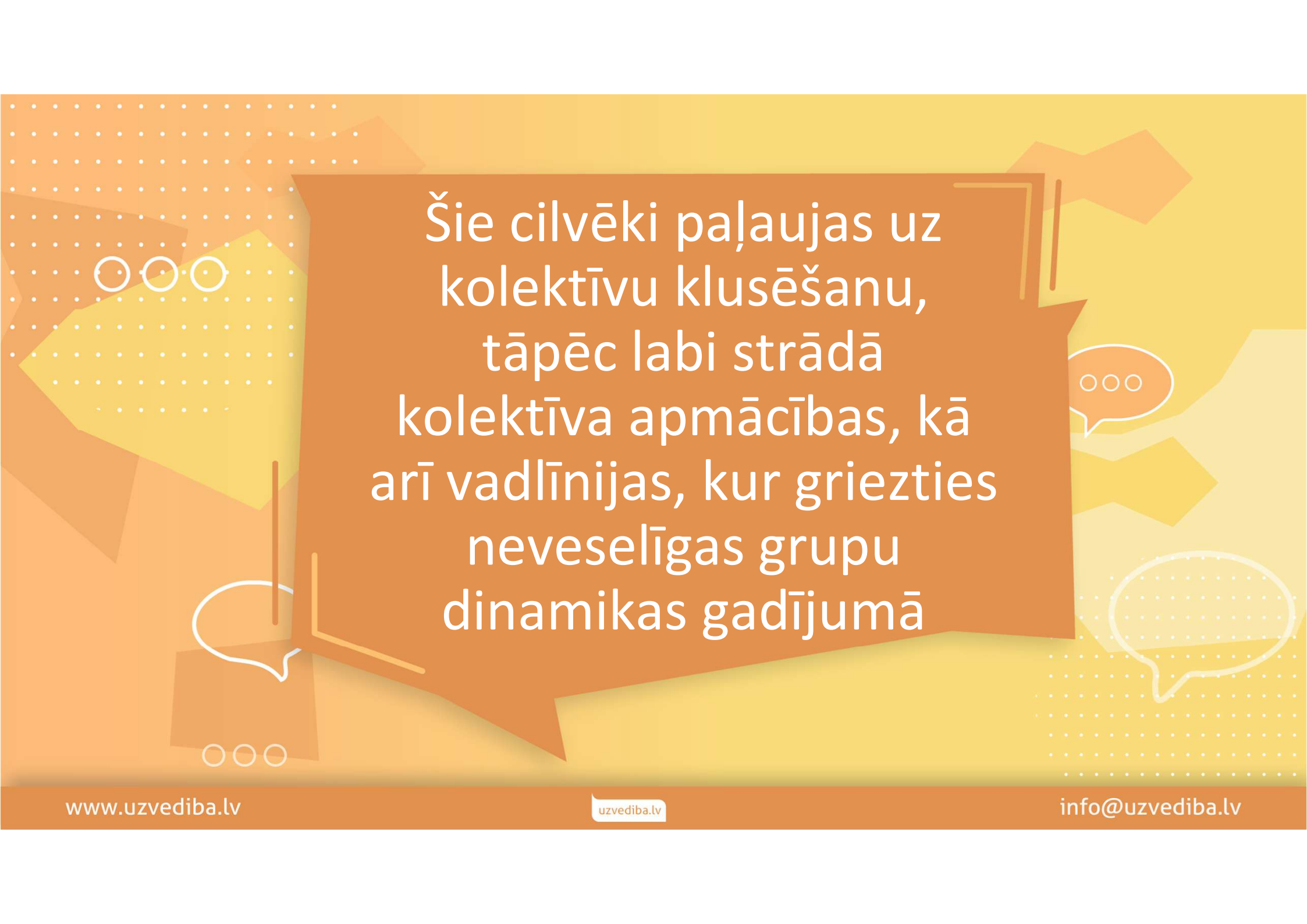
Veikt funkciju auditu

- 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 definēt

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

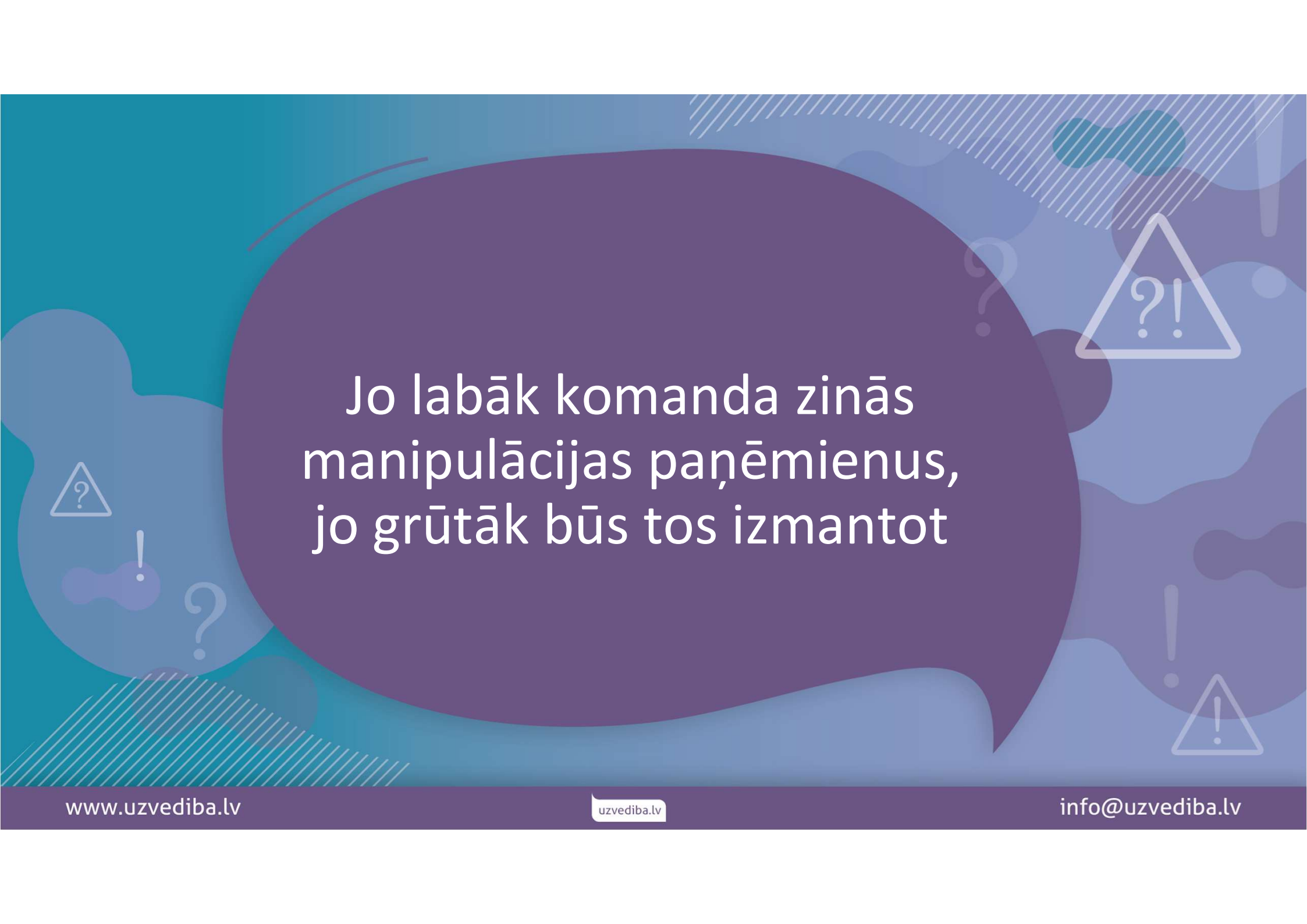




Šie cilvēki paļaujas uz
kolektīvu klusēšanu,
tāpēc labi strādā
kolektīva apmācības, kā
arī vadlīnijas, kur griezties
neveselīgas grupu
dinamikas gadījumā

Brīdī, kad pieņemat lēmumu strādāt ar
vardarbību, rīkojaties izlēmīgi

Jo ilgāk paies laiks kopš konfrontēšanas
līdz reālajai rīcībai, jo vājāks būs
formālais līderis



Jo labāk komanda zinās
manipulācijas paņēmienus,
jo grūtāk būs tos izmantot

- 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
- Saglabājiēt konfidencialitāti

Veidojiet sarunas par to, kas patiešām notiek organizācijā

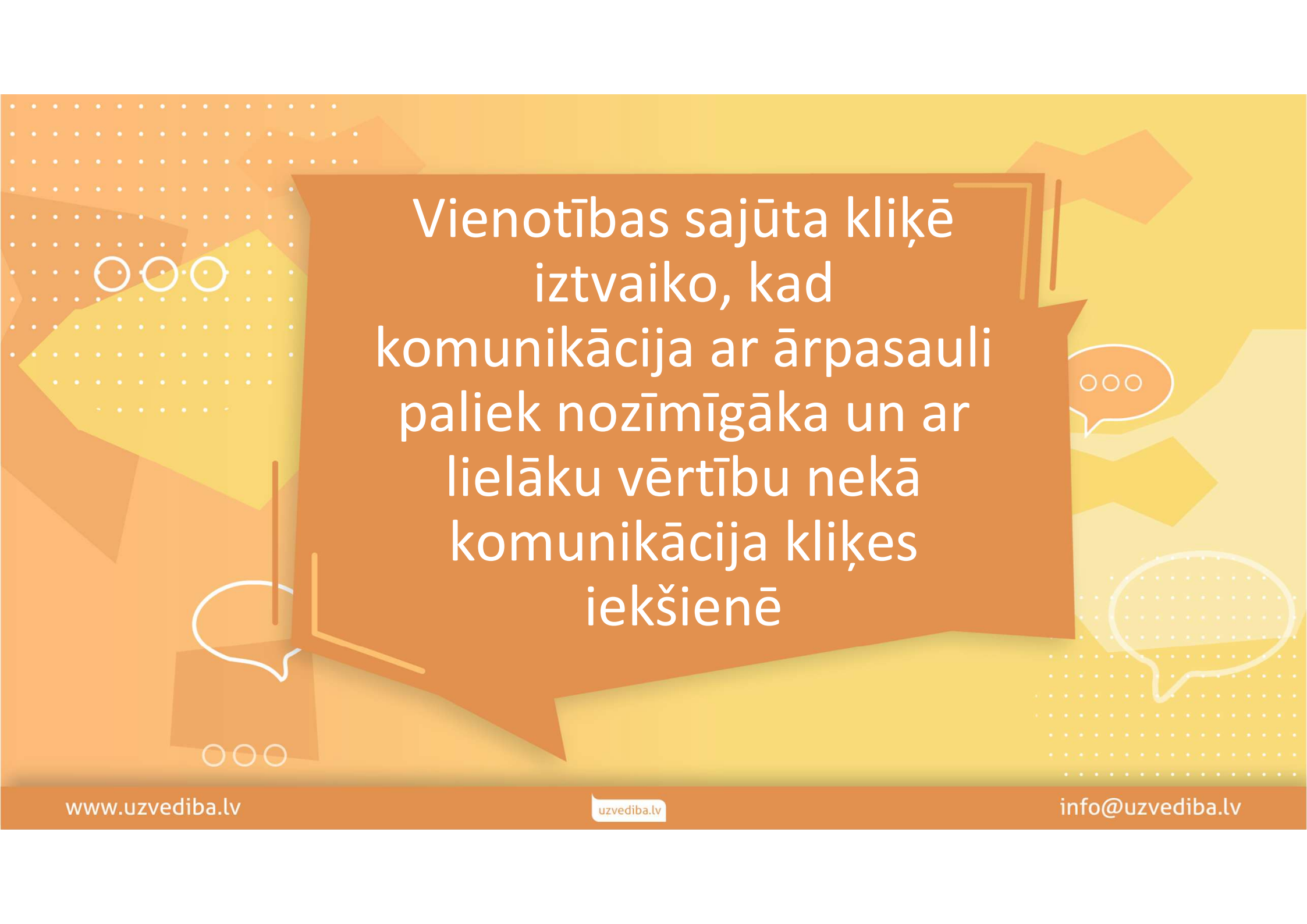
- Būs cilvēki, kas minimizēs notiekošo
- Būs cilvēki, kam būs maza nojausma, kas notiek organizācijā grupās un ārpus tām
- Cilvēki ārpusē parasti ļoti skaidri redz mikrogrupu dinamiku, bet cilvēki mikrogrupās reti nojauš savu ietekmi un reti interesējas par notiekošo ārpusē

Šķīdiniet mikrogrupas

Radiet mākslīgi vidi, kur grupas
tiekas ar dažādiem cilvēkiem
dažādās situācijās

Šķīdiniet mikrogrupas

- Mūsu sistēma ir iekārtota tā, ka mēs visu laiku skatāmies, kuri ir mūsu sabiedrotie un kuri – ienaidnieki
- Šķīdināt mikrogrupas nevis veidot komandu saliedējošus pasākumu
- Līdzko kliķe sabrūk, tiek izveidota jauna identitāte



Vienotības sajūta klikē
iztvaiko, kad
komunikācija ar ārpasauli
paliek nozīmīgāka un ar
lielāku vērtību nekā
komunikācija klikes
iekšienē

“Pasaki sev. Pasaki citiem” spēle

Kas es esmu?....
Kas esi tu?



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

Atbalstīt 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!

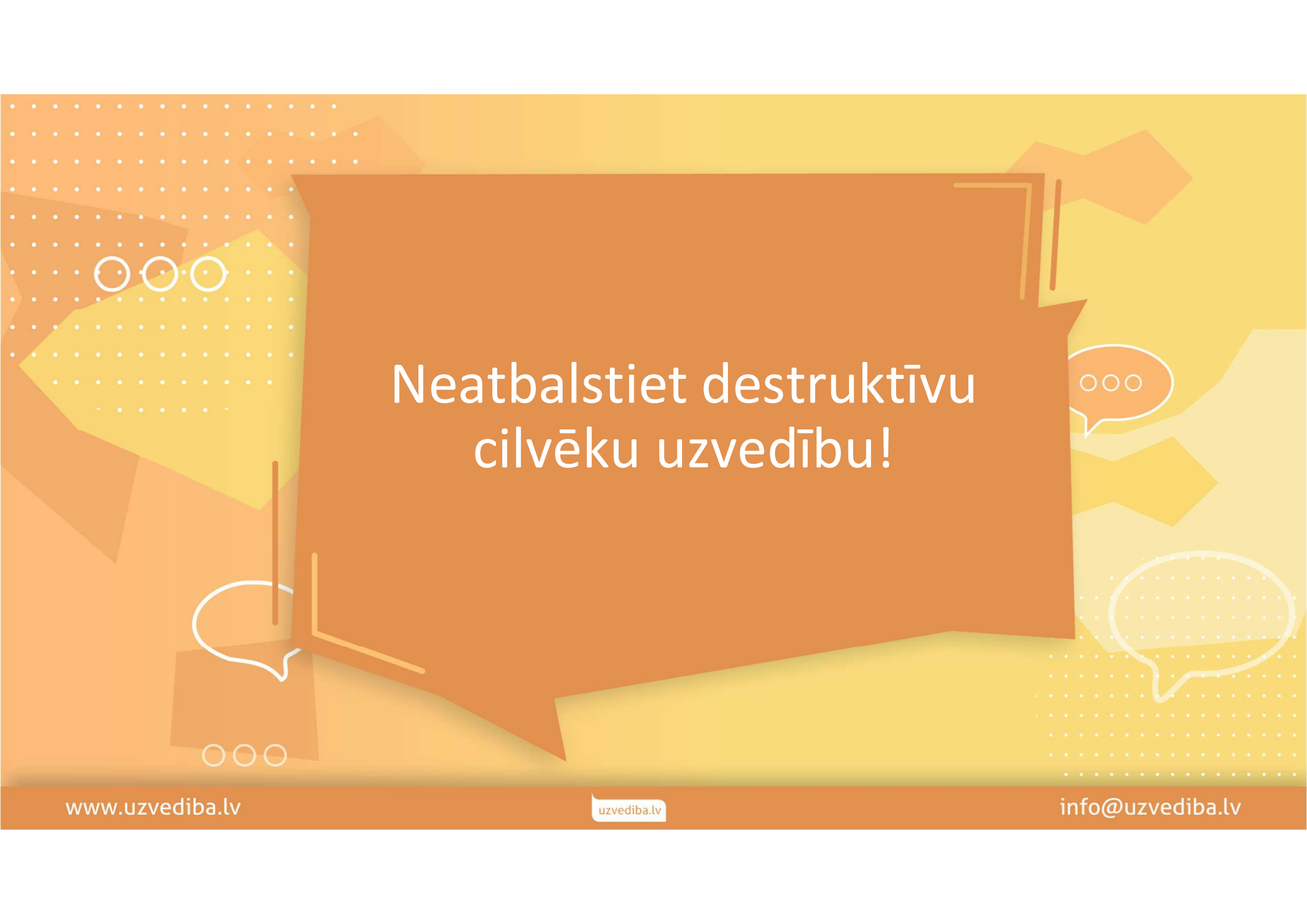
Un vēl...

- Neatstājiēt negatīvu dinamiku vai baumas bez ievērības. Risiniet problēmas laicīgi, pirms tās eskalējas.
- Ja jārisina nepieņemama uzvedība, dariet to privāti (ja vien nav nepieciešama publiska normas nostiprināšana), esiet konkrēts par novēroto uzvedību un tās ietekmi.
- Vērsieties pret konkrētu uzvedību, nevis personību.
- Ja nepieciešams, iesaistieties kā mediators vai piesaistiet HR palīdzību, lai risinātu konfliktus starp darbiniekiem.

Izveidojiet sistēmu, kas identificē incidentus

- Analizējiet datus: Pievērsiet uzmanību darbinieku mainības rādītājiem, kavējumiem, sūdzībām, izdegšanas pazīmēm, rezultātiem darbinieku apmierinātības aptaujās. Tie var signalizēt par problēmām komandu dinamikā.
- Izstrādājiet ziņošanas kanālus: Nodrošiniet drošus un konfidenciālus kanālus (piem., anonīma aptauja, uzticības tālrunis), kur darbinieki var ziņot par bažām, konfliktiem vai neētisku rīcību.
- Izejas intervijas (exit interviews): Rūpīgi analizējiet informāciju no darbiniekiem, kas pamet uzņēmumu – bieži tiek atklātas problēmas komandu attiecībās.

- Reizēm vieglāk ir mainīt vidi nekā ieradumus
- Parādiet jaunus veidus, kā būt kontaktā, bet ievērojot un respektējot robežas
- Novirziet grupu enerģiju konstruktīvā virzienā (konstantās enerģijas likums)



Neatbalstiet destruktīvu
cilvēku uzvedību!



Paldies!

Liga@uzvediba.lv
www.uzvediba.lv

Avoti:

- Bauman, Zygmunt. Community: Seeking Safety in an Insecure World (Themes for the 21st Century). Wiley / John Wiley & Sons. 2001.
- Brinkman, Rick, & Kirschner, Rick. Dealing with People You Can't Stand: How to Bring Out the Best in People at Their Worst. McGraw-Hill Education / McGraw-Hill Professional. 2002.
- De Dreu, Carsten K. W., & Gelfand, Michele J. (Eds.). The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. Psychology Press (an imprint of Routledge/Taylor & Francis 2008
- Routledge+2Cloke, Kenneth. Mediating Dangerously: The Frontiers of Conflict Resolution. Jossey-Bass (a Wiley imprint). 2001
- Duffy, Maureen, & Sperry, Len. Overcoming Mobbing: A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying. Oxford University Press. 2014.
- 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. 2013
- Mullins, Laurie J. Management & Organisational Behaviour. Pearson Education Limited. 11th edition 2016