

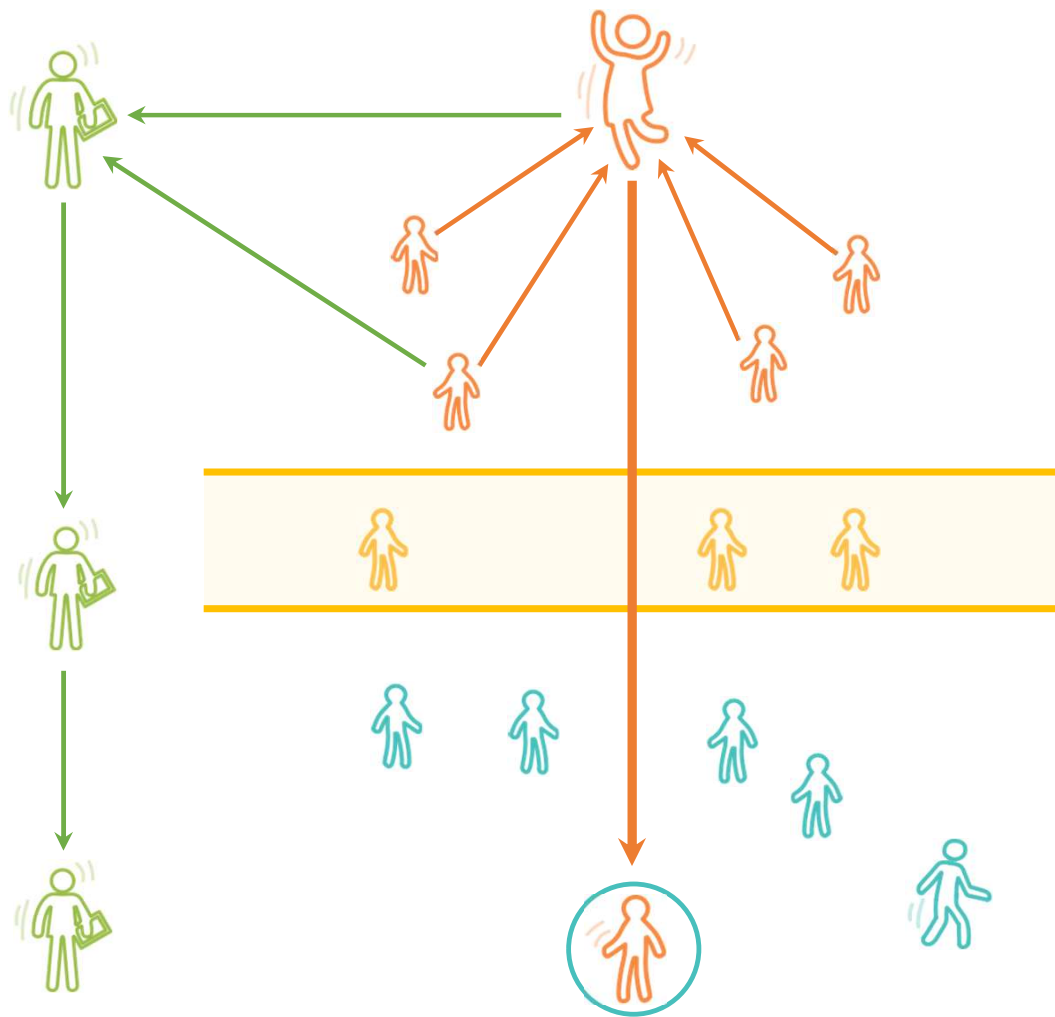
uzvediba.lv

# Grupu dinamika darba vidē

*Līga Bērziņa*

*9:30-11:30*

*2026.gada 16.aprīlī*

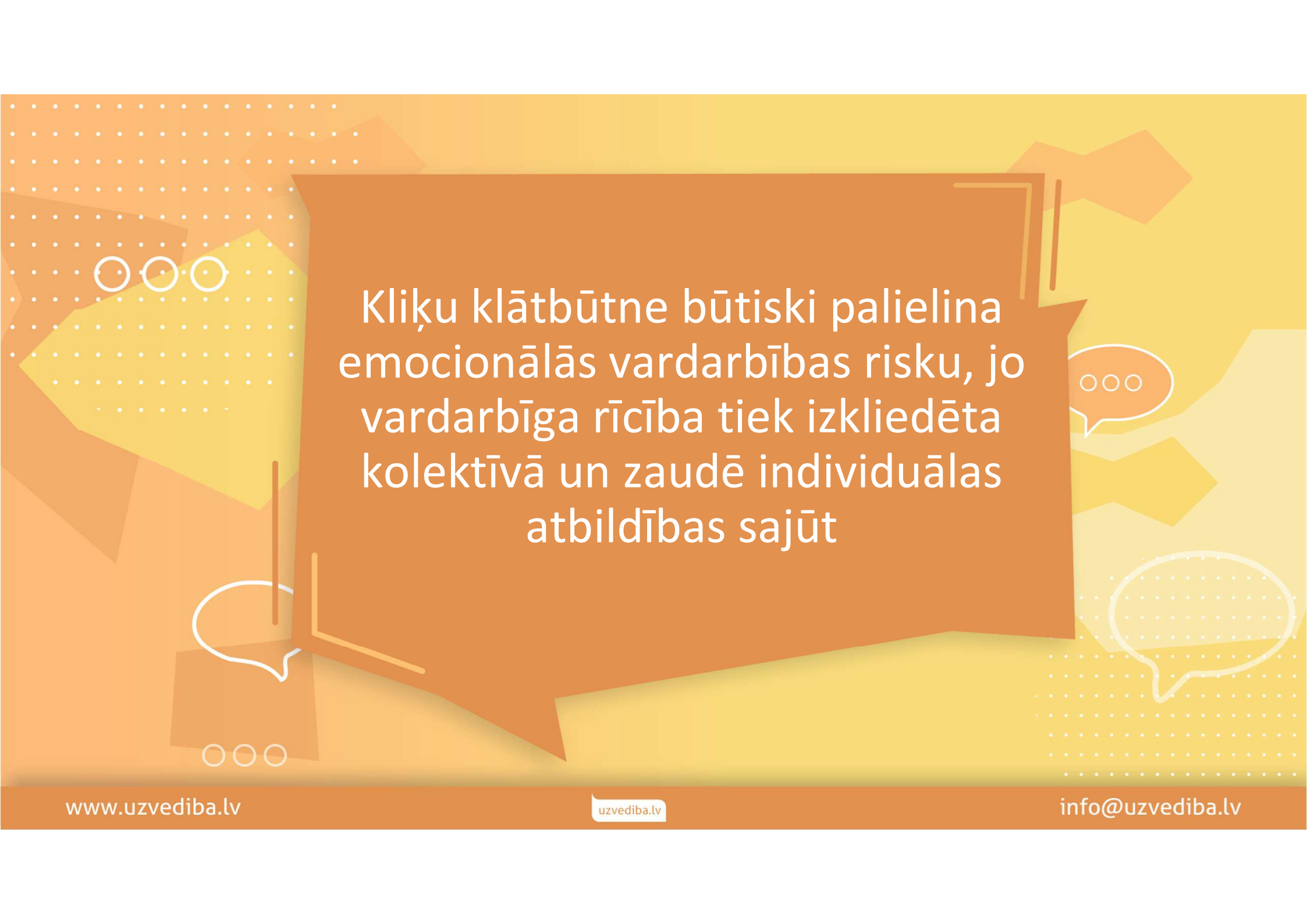


# Kas ir kliķe?

- Kliķes darbojas kā neformālas varas struktūras, kas paralēli oficiālajai organizācijas hierarhijai regulē informācijas apriti, reputāciju un piederības robežas.
- Tās nosaka, kurš tiek uzklausīts, kurš tiek ignorēts, kurš drīkst kļūdīties un kurš tiek pastiprināti vērtēts vai kritizēts. Šī ietekme bieži ir daudz spēcīgāka nekā formāli amati vai pienākumi.

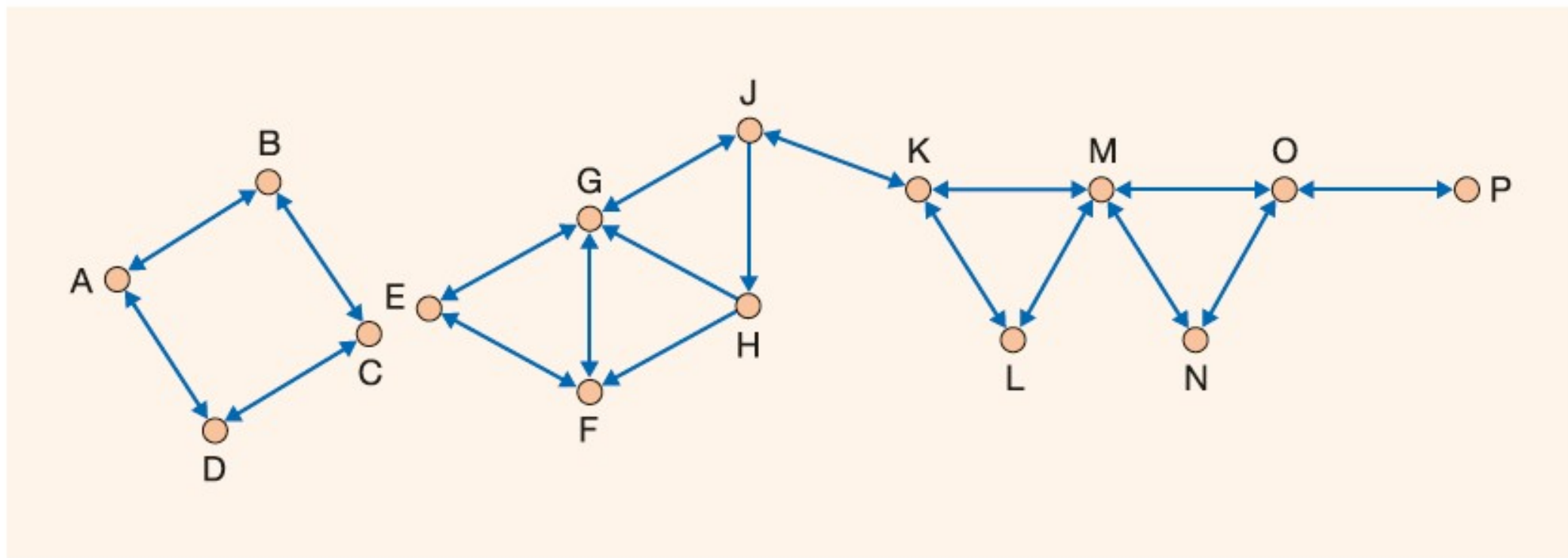
# Par kliķēm

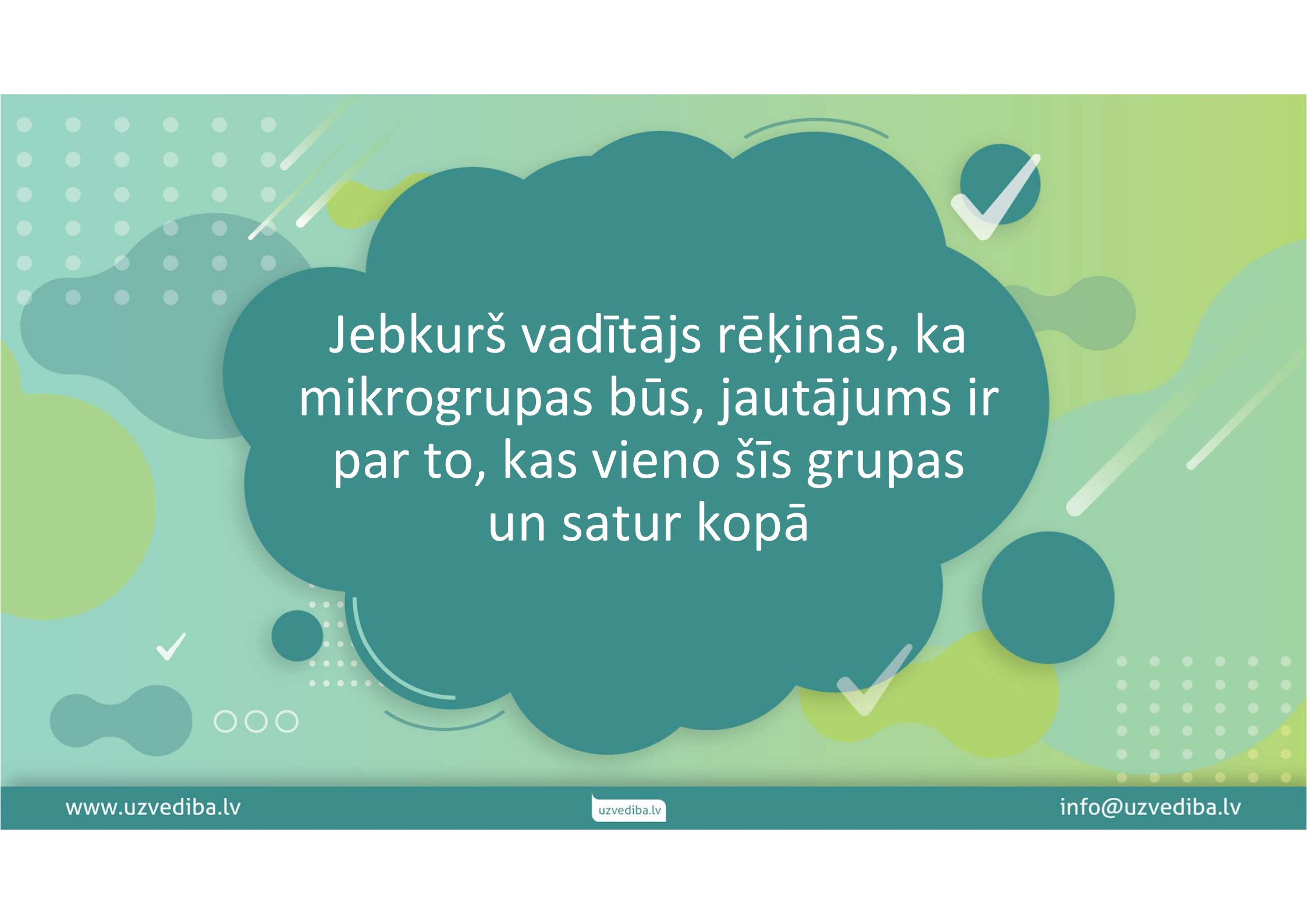
- Kliķes darba vidē parasti neveidojas kā apzināts ļaunprātīgs nodoms, bet kā cilvēku mēģinājums radīt drošību, piederību un kontroli vidē, kas ir emocionāli noslogota, nenoteikta vai hierarhiski saspīlēta.
- Tieši šī sākotnēji adaptīvā funkcija padara kliķes grūti atpazīstamas kā problēmu, jo iesaistītie dalībnieki tās bieži uztver kā lojalitāti, profesionālu tuvību vai savstarpēju atbalstu.



Kliķu klātbūtne būtiski palielina emocionālās vardarbības risku, jo vardarbīga rīcība tiek izkliedēta kolektīvā un zaudē individuālas atbildības sajūt

# Grupās darba vidē. Ko jūs saskatāt?



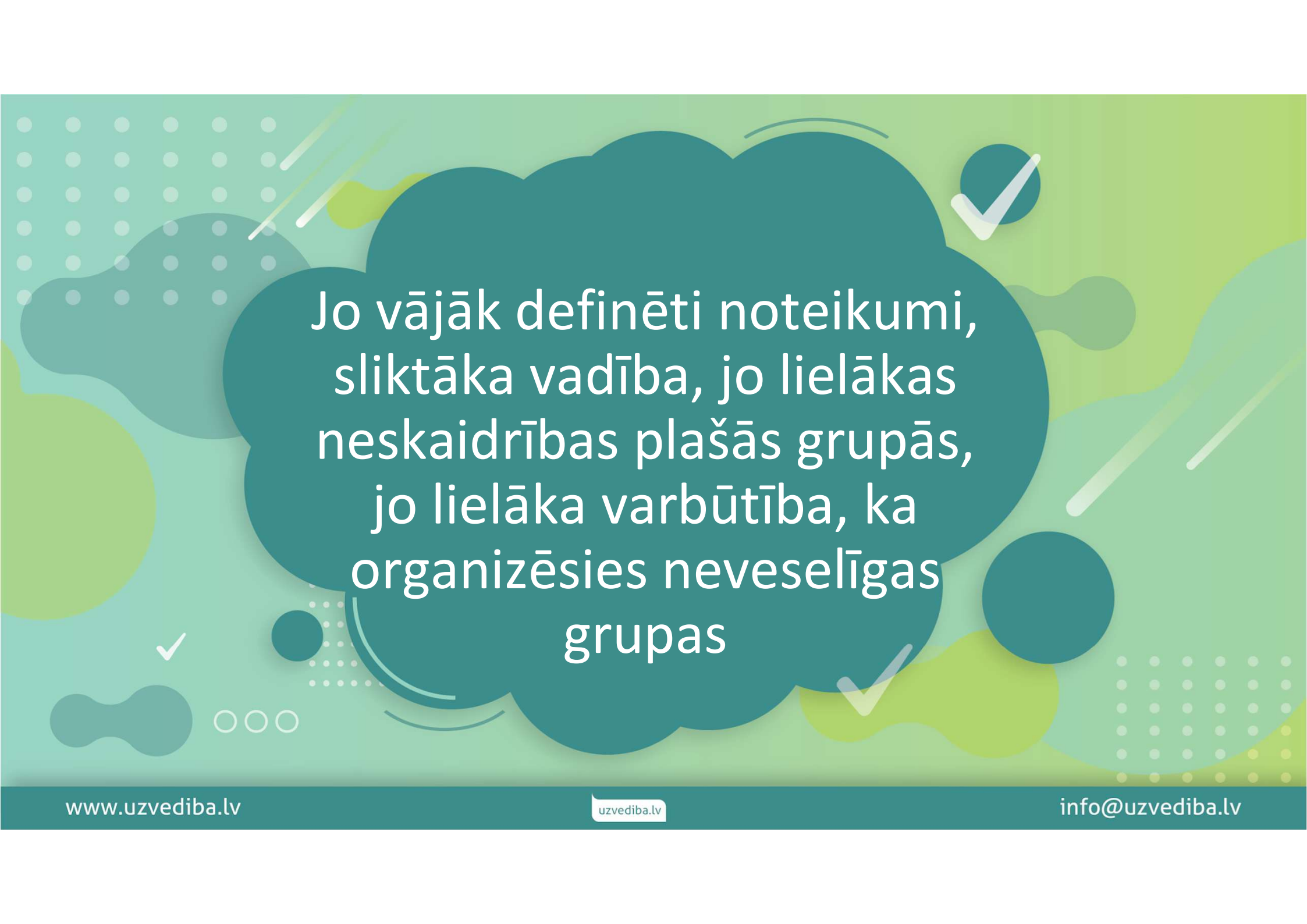


Jebkurš vadītājs rēķinās, ka mikrogrupas būs, jautājums ir par to, kas vieno šīs grupas un satur kopā

# 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





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

# Mikrogrupu tipoloģija

- **Ģeogrāfiskās grupas** (maiņas, iecirkņi, stacijas, struktūrvienības utt.)
- **“Senie” vs “jaunie” darbinieki**
- **Profesionālās grupas** (IT, meistari, brigadieru, birojs utt.)
- **Vecuma paaudzes**
- **Formālā vara vs neformālā vara**
- **“Legendārie darbinieki”**, kas ietekmē vairāk nekā vadītāji
- **Maiņu mikrovides**

# Neveselīgās mikrogrupas:

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

# Baumas un aprunāšana kā toksisku grupu «līme»

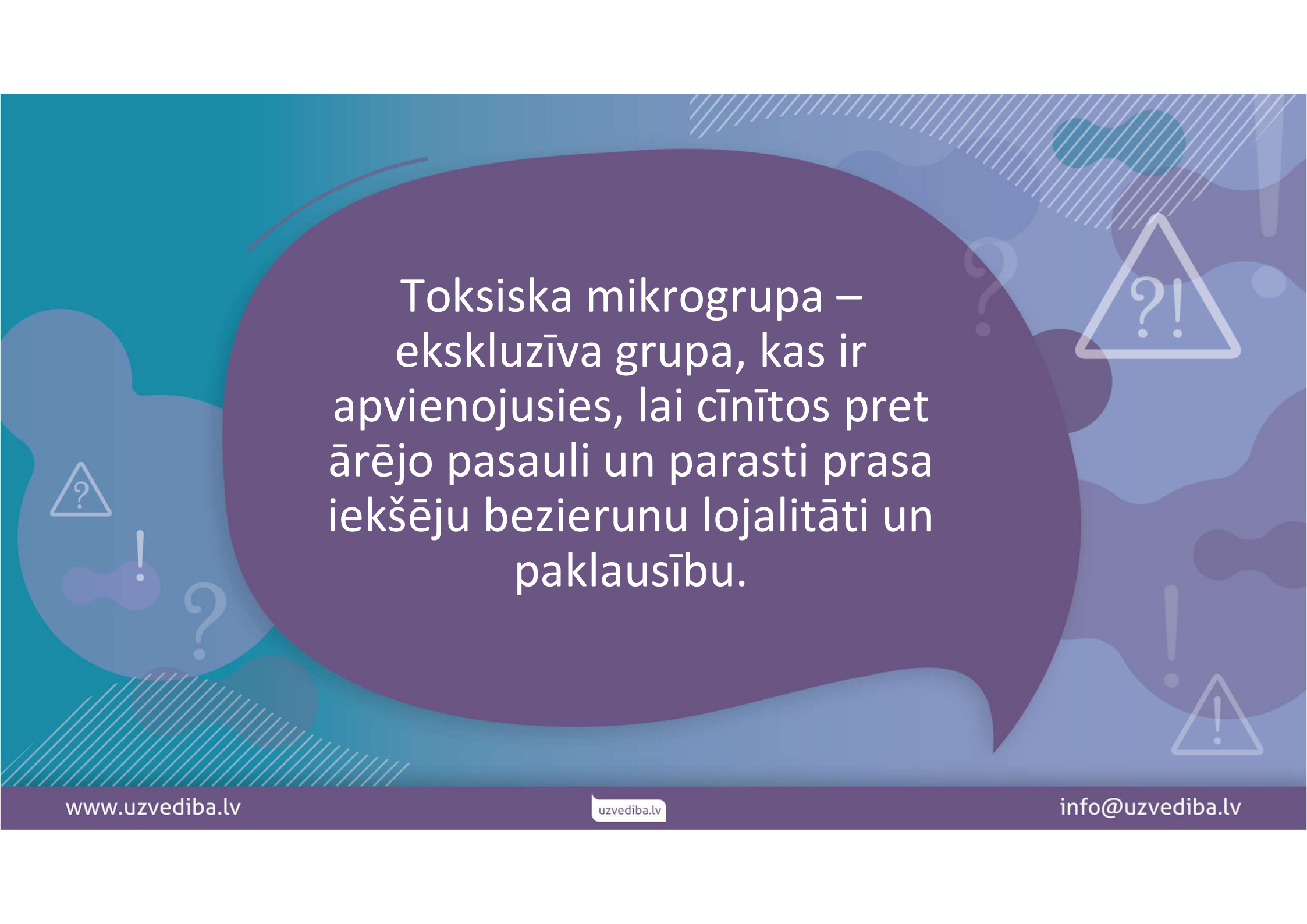
- Baumošana un aprunāšana kļūst par galveno saliedēšanas mehānismu, jo dalīšanās ar vērtējošu informāciju apliecina piederību grupai.
- Šādā kontekstā baumas vairs nekalpo informēšanai, bet gan robežu sargāšanai, nosakot, kurš ir “savējais” un kurš – apdraudējums grupas stabilitātei.

# 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.

- Kliķes kļūst īpaši destruktīvas tad, ja organizācija tās tolerē vai pat netieši atbalsta, uztverot tās kā “dabisku kolektīva dinamiku” vai “nevainīgu savējo turēšanos kopā”.
- Šādā gadījumā emocionālā vardarbība tiek normalizēta kā darba kultūras daļa, nevis atzīta par risināmu problēmu.

# Favorītisms

jēdziens raksturo valdnieku vai valstsvīru tieksmi izvirzīt vadošajos amatos un visādi apdāvināt savus mīļus, kuri parasti tiek pacelti pāri savai kārtai un spējām, izraisot pārējos skaudību un naidu.

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

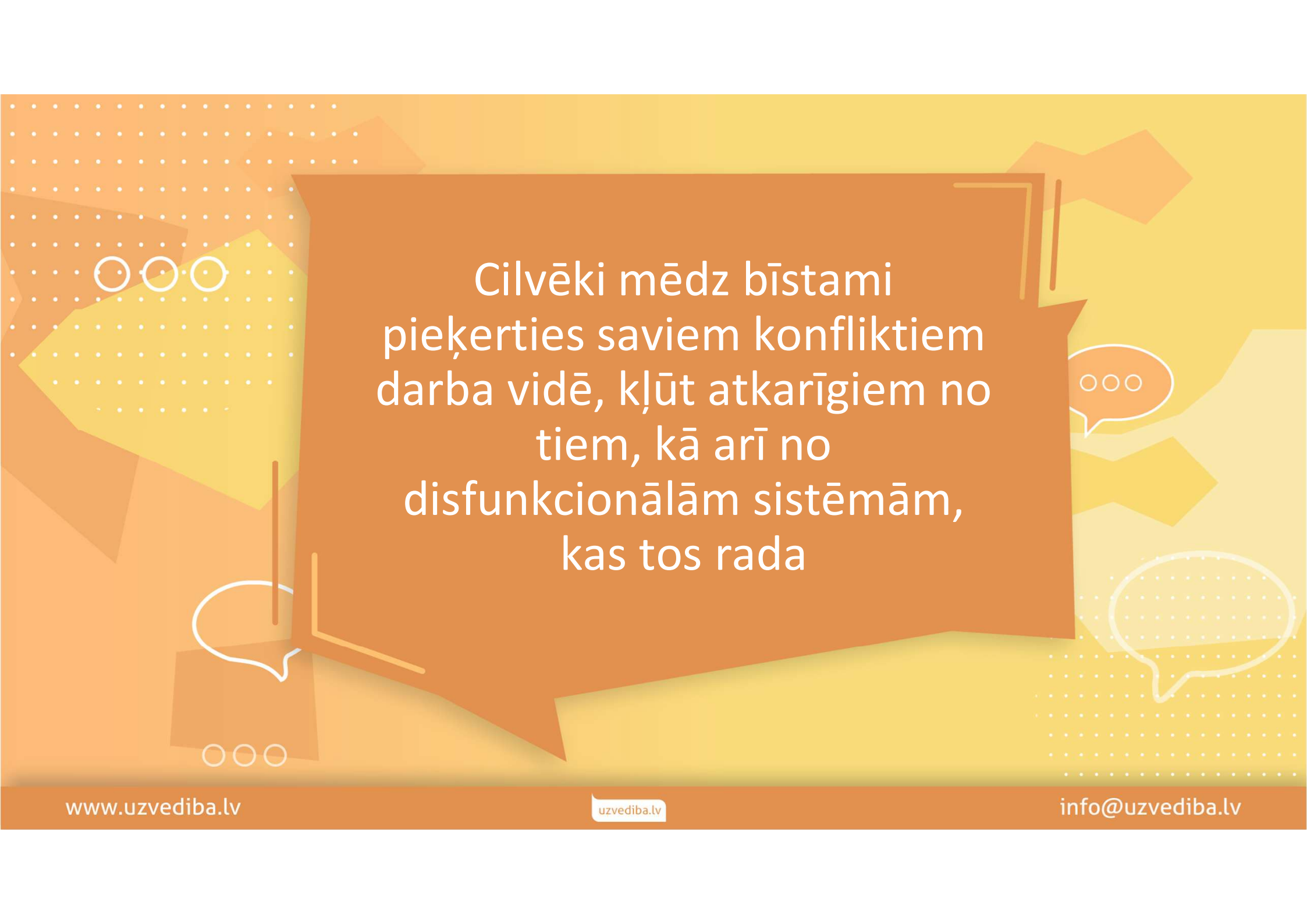
# Favorītisma pazīmes

- 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

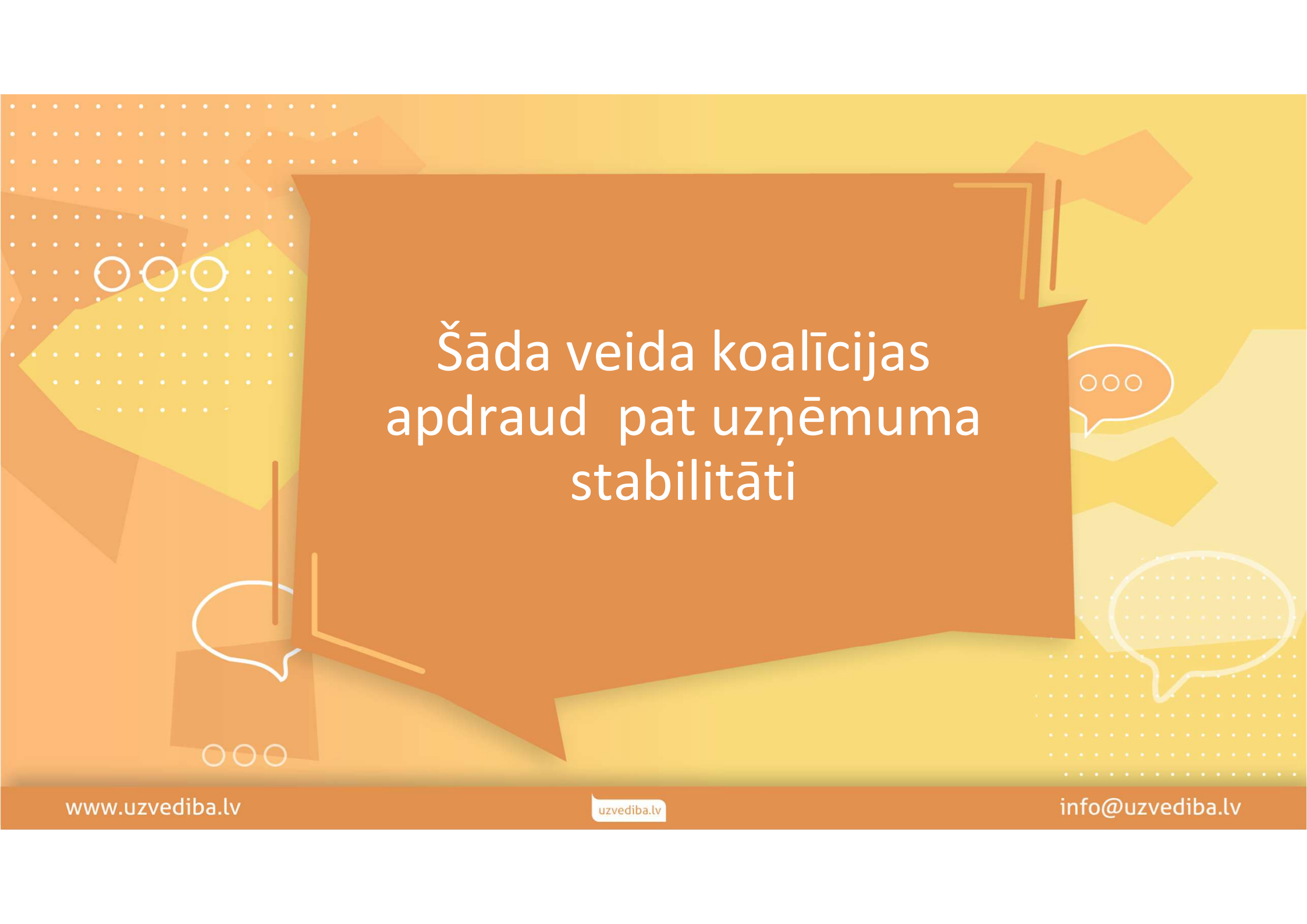
# Grupās identitāte kā risks

# Kā veidojas grupas identitāte?

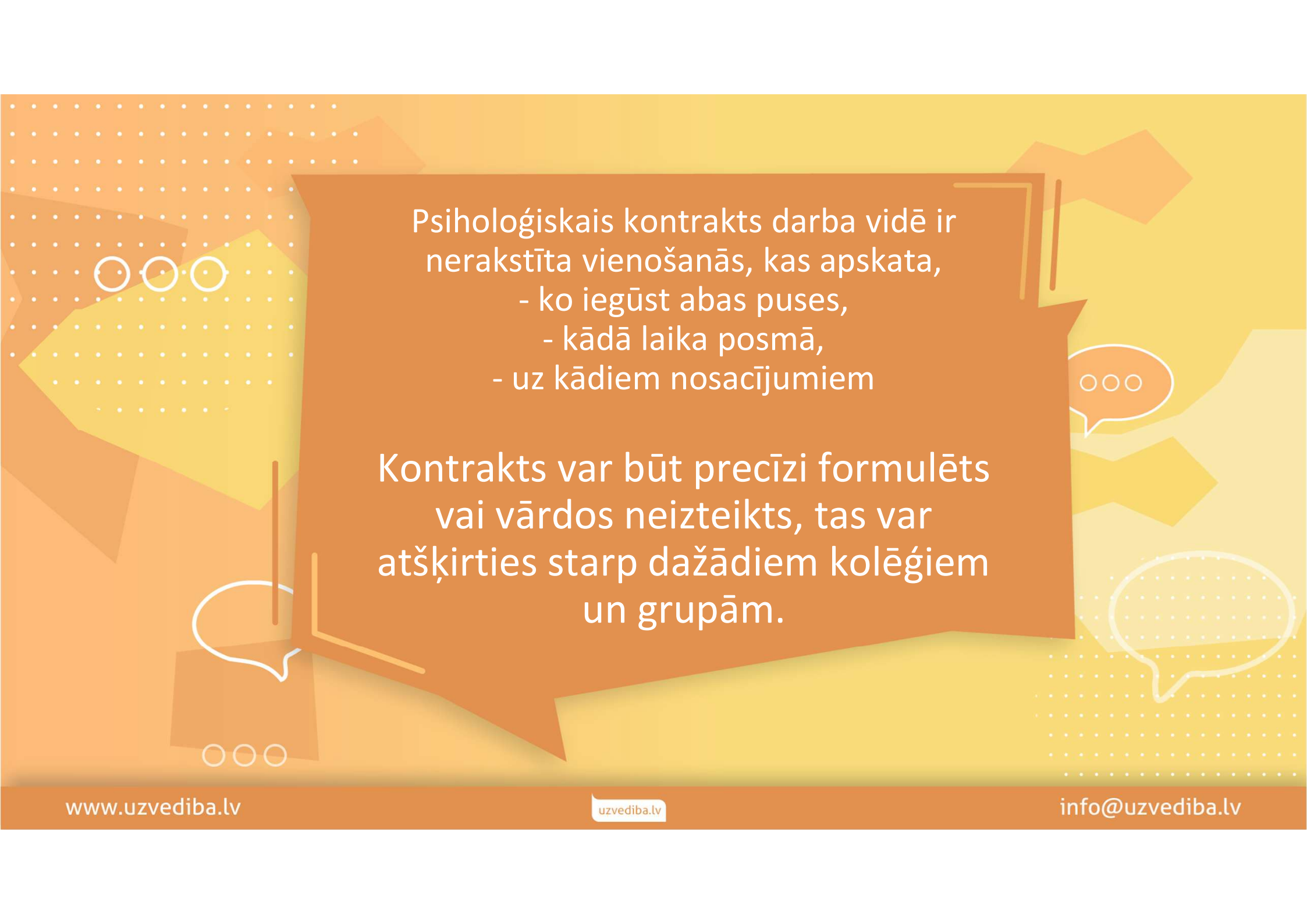
- Grupai nepieciešama spriedze starp «mēs un viņi»
- Koalīcijas parasti ir ļoti izturīgas un uztur sevi ar ārējā ienaidnieka tēlu
- Diemžēl mūsdienās darba vide, pieprasa dažādību, bet šī dažādība arī veicina konfliktu rašanos



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



Psiholoģiskais kontrakts darba vidē ir nerakstīta vienošanās, kas apskata,

- ko iegūst abas puses,
- kādā laika posmā,
- uz kādiem nosacījumiem

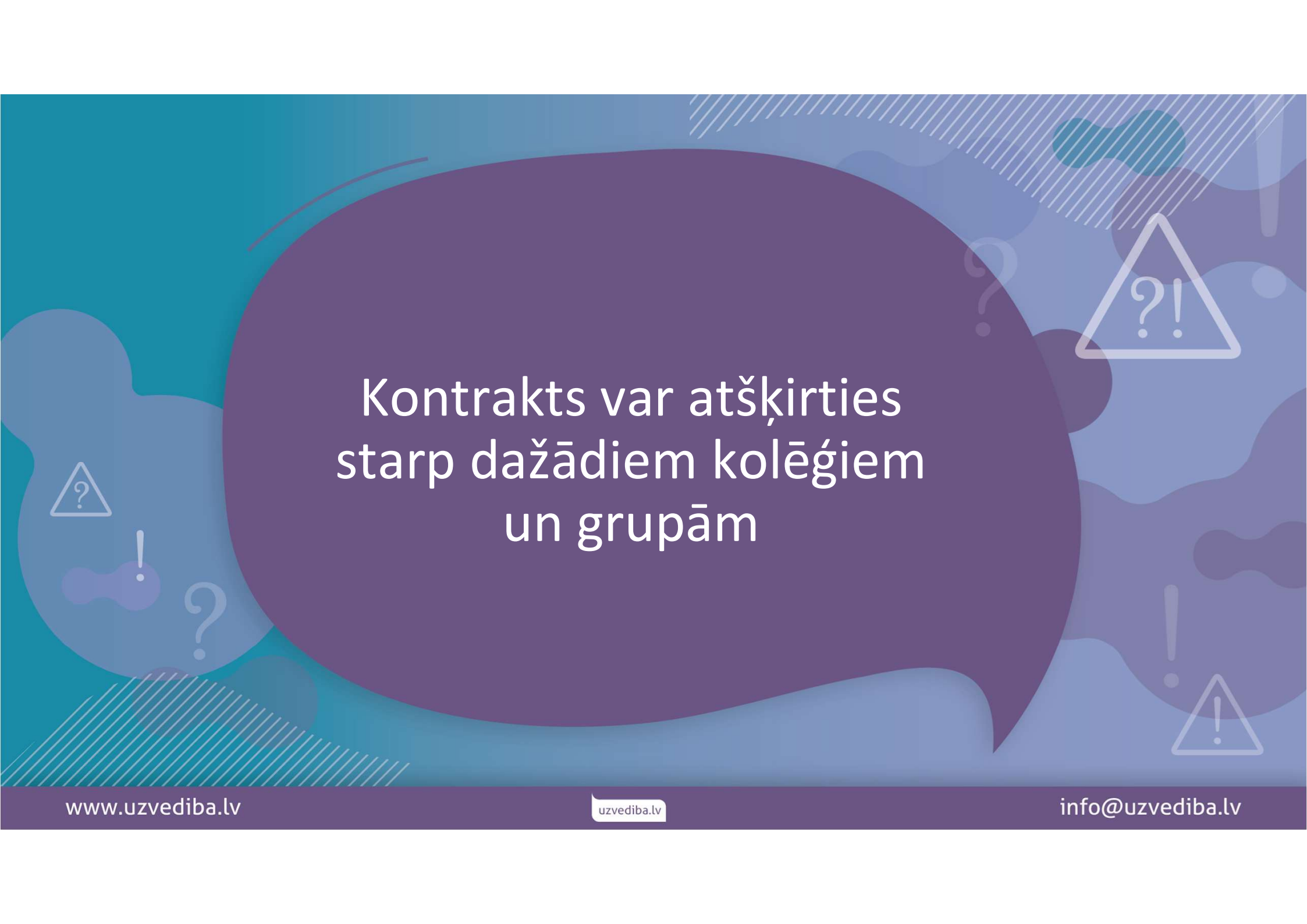
Kontrakts var būt precīzi formulēts vai vārdos neizteikts, tas var atšķirties starp dažādiem kolēģiem un grupām.

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

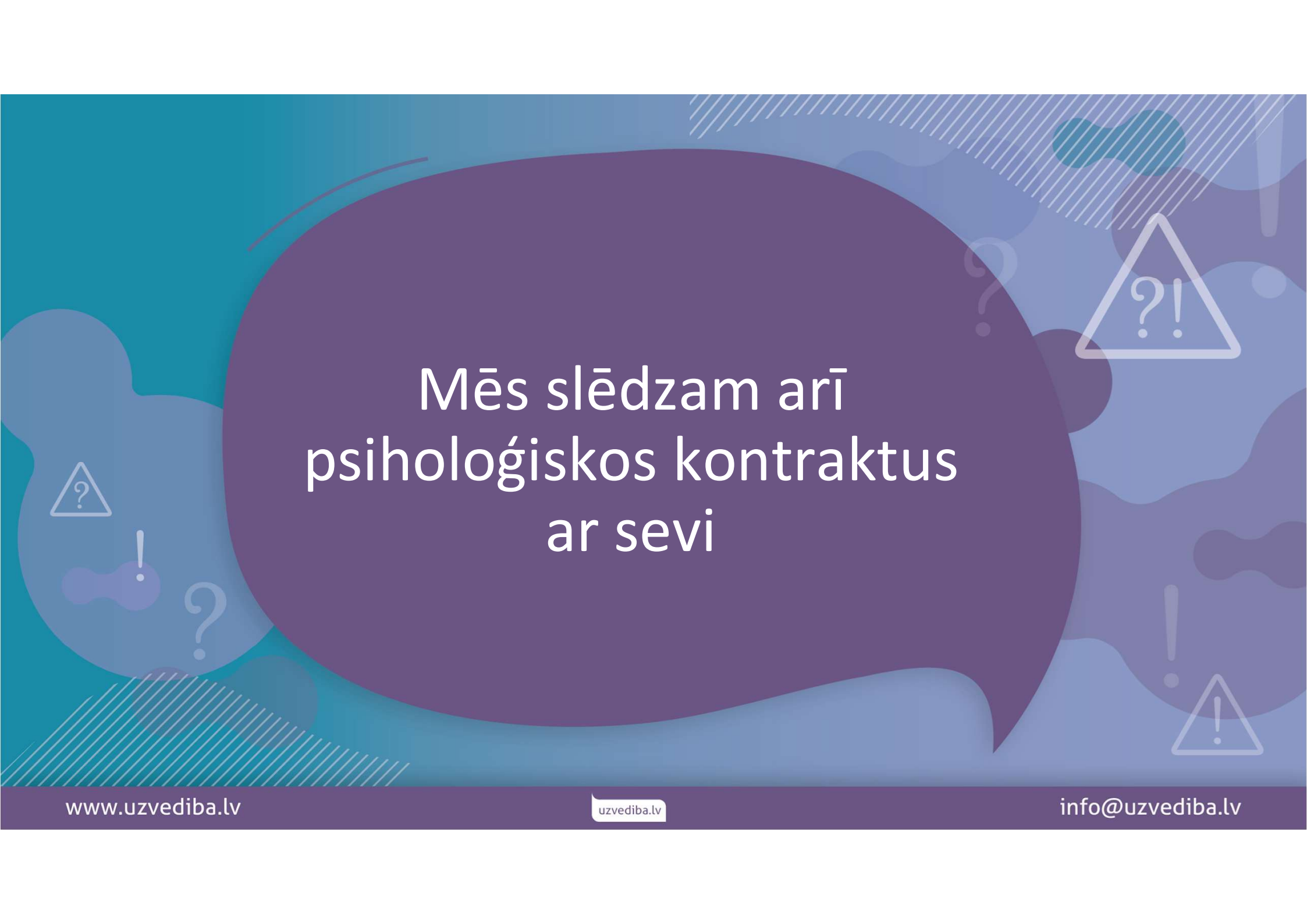
Tos ietekmē arī sociālās ekspektācijas un sociālajiem signāliem no apkārtējiem (kolēģi, vadība, ģimenes locekļi utt.), kā arī no tā, ko pati persona uzskata, kas darbā būtu jādara, kā jāuzvedas, kas jāprot.

# Tas izskaidro...

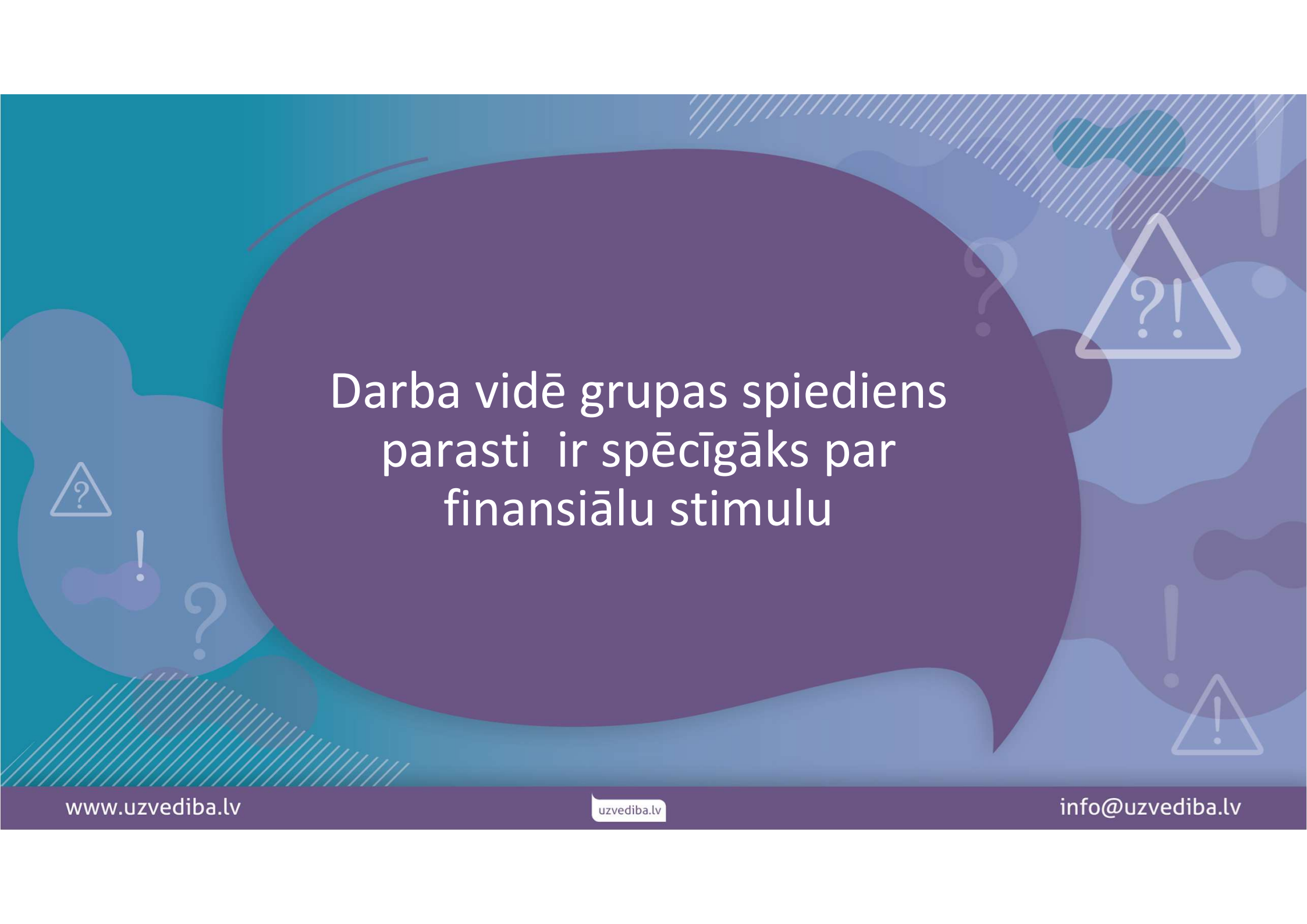
- ...mums vieglāk ir nomainīt frizētavu, nevis frizieri?
- ...mēs nemainām darbu vai mainām tad, kad notikumu gravitācija darba apstākļus ir padarījusi pilnīgi neciešamus?
- ...mēs turpinām pirkt to pašu zīmolu, kaut produkti sāk izskatīties viduvēji?
- ...projekta vadītāji aizejot «paņem līdzī» klientus?
- ...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 latiņu
- **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
- Kritis 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 gērbties
- 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

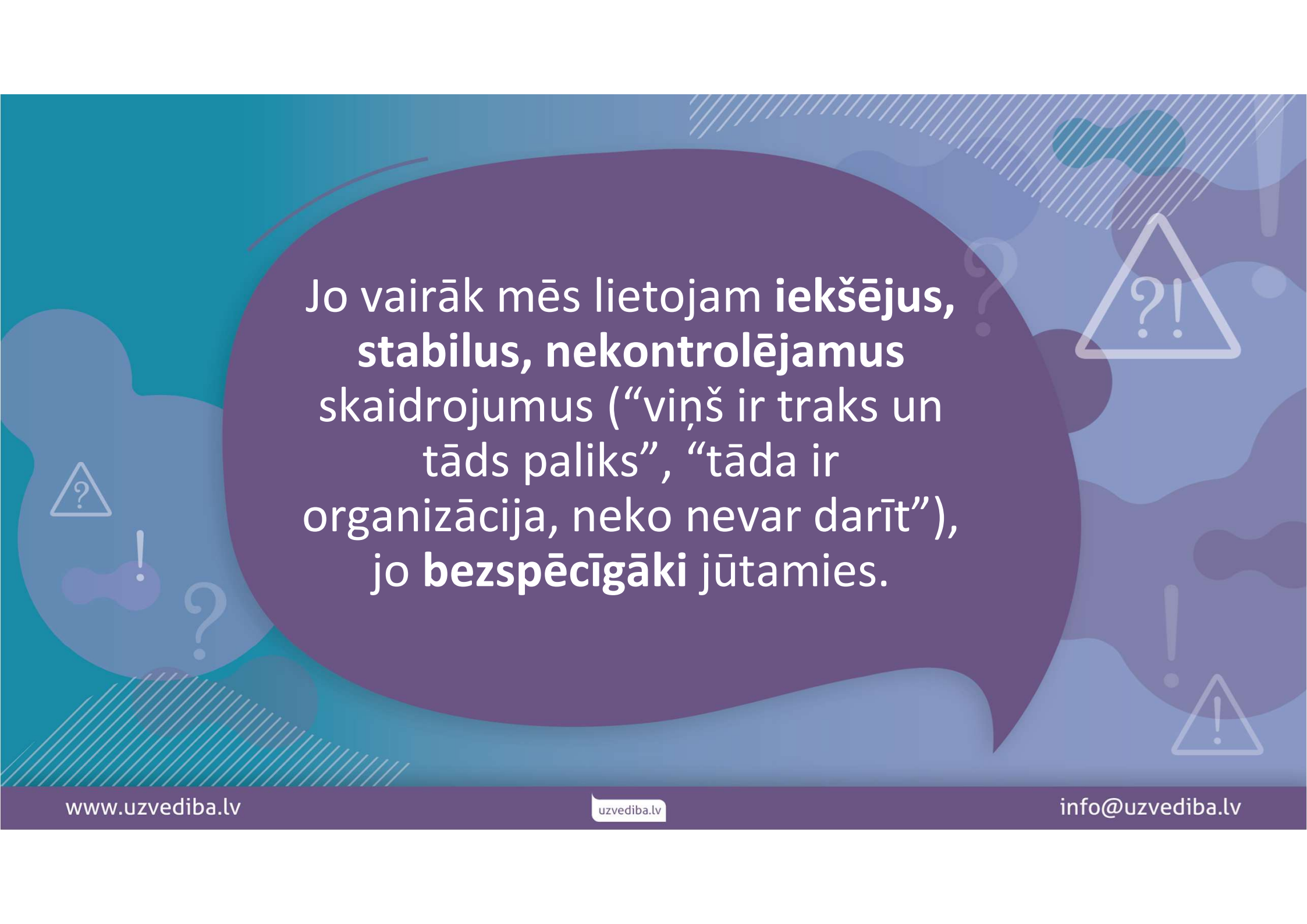
<https://www.mindtools.com/pages/article/improving-group-dynamics.htm>



Ko darīt?



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

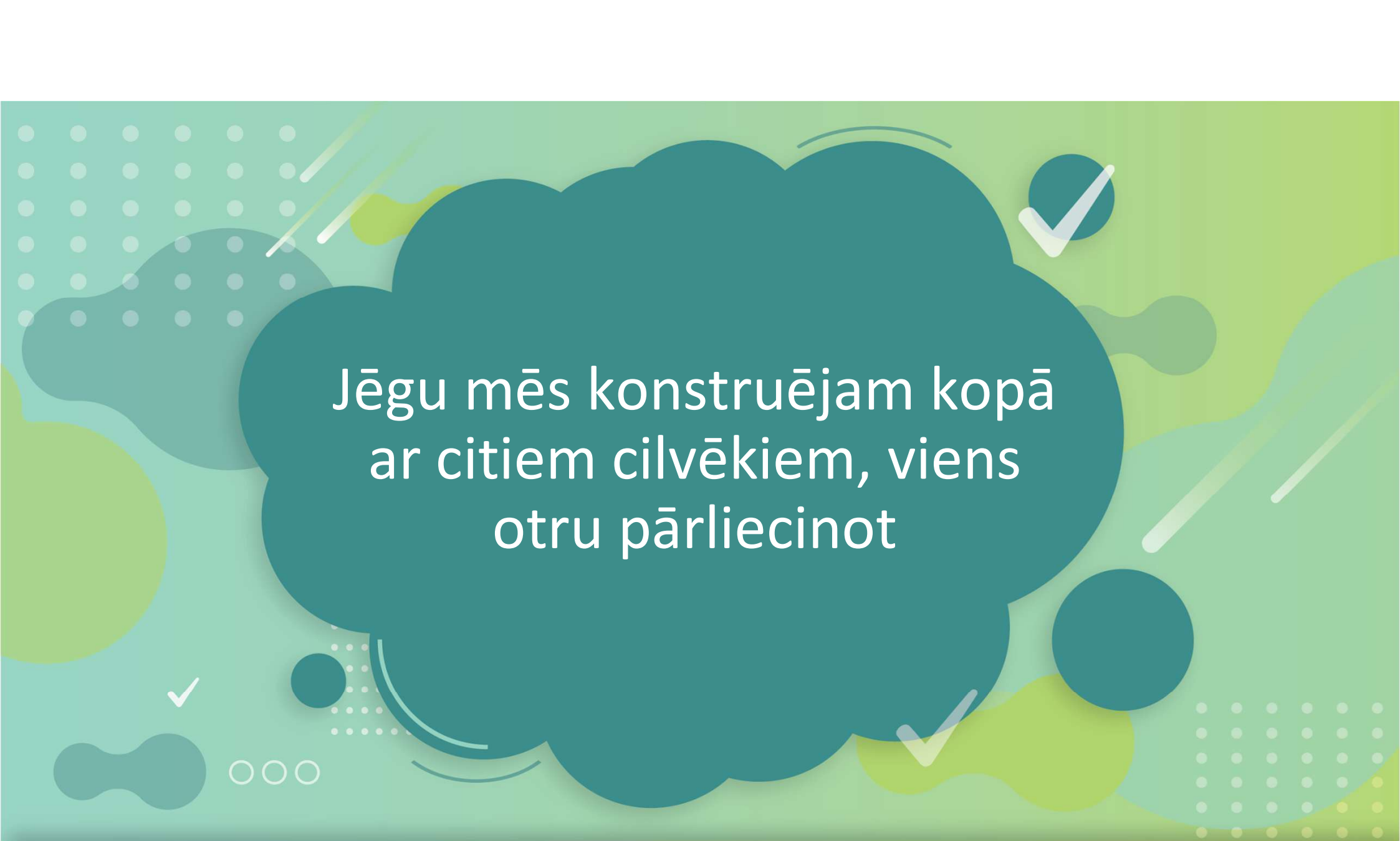
- Tas, **kā mēs par notikumu runājam**, mūsu subjektīvās sajūtas pārvērš par šķietami objektīvu realitāti:
  - “Viņš ir sociopāts” → šķiet, ka situācija ir pilnīgi neizmaināma.
  - “Cilvēki vienkārši nezina, ko darīt, un baidās” → atveras iespēja **izglītot, ietekmēt sistēmu**.
- Individuālajā jēgas 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.

- Sistemātiski novērot un atmaskot grupu dinamiku. Mācieties novērot grupu uzvedību, īpaši sapulcēs un ikdienas sadarbībā:
  - kurš runā, kurš klusē,
  - kam tiek dota informācija, kam nē,
  - kura viedoklis automātiski tiek noraidīts vai ignorēts.


Atmaskošana šeit nenozīmē publisku apsūdzēšanu, bet procesa nosaukšanu vārdā: “Šobrīd redzu, ka lēmumi tiek pieņemti ārpus šīs grupas”, “Šis jautājums netiek apspriests atklāti”.

# Četri soļi

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



Jēgu mēs konstruējam kopā  
ar citiem cilvēkiem, viens  
otru pārlicinot



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

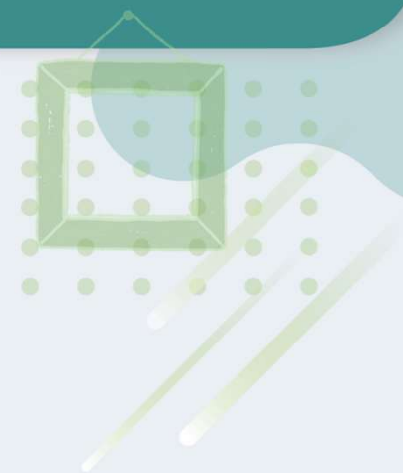
- Noskaidrot un izrunāt darba stilu un komunikācijas stilu
- Izrunāt un saprast katra cilvēka konfliktu risināšanas stilu – tas ļaus neuzņemt notiekošo tik personīgi
- Izrunāt un uzrakstīt procedūras
- «Ko darīt, ja...» sapulces
- Apzināt nerakstītos noteikumus un pārvērst tos rakstītos
- Komunikācijas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

# Vairot caurspīdīgumu

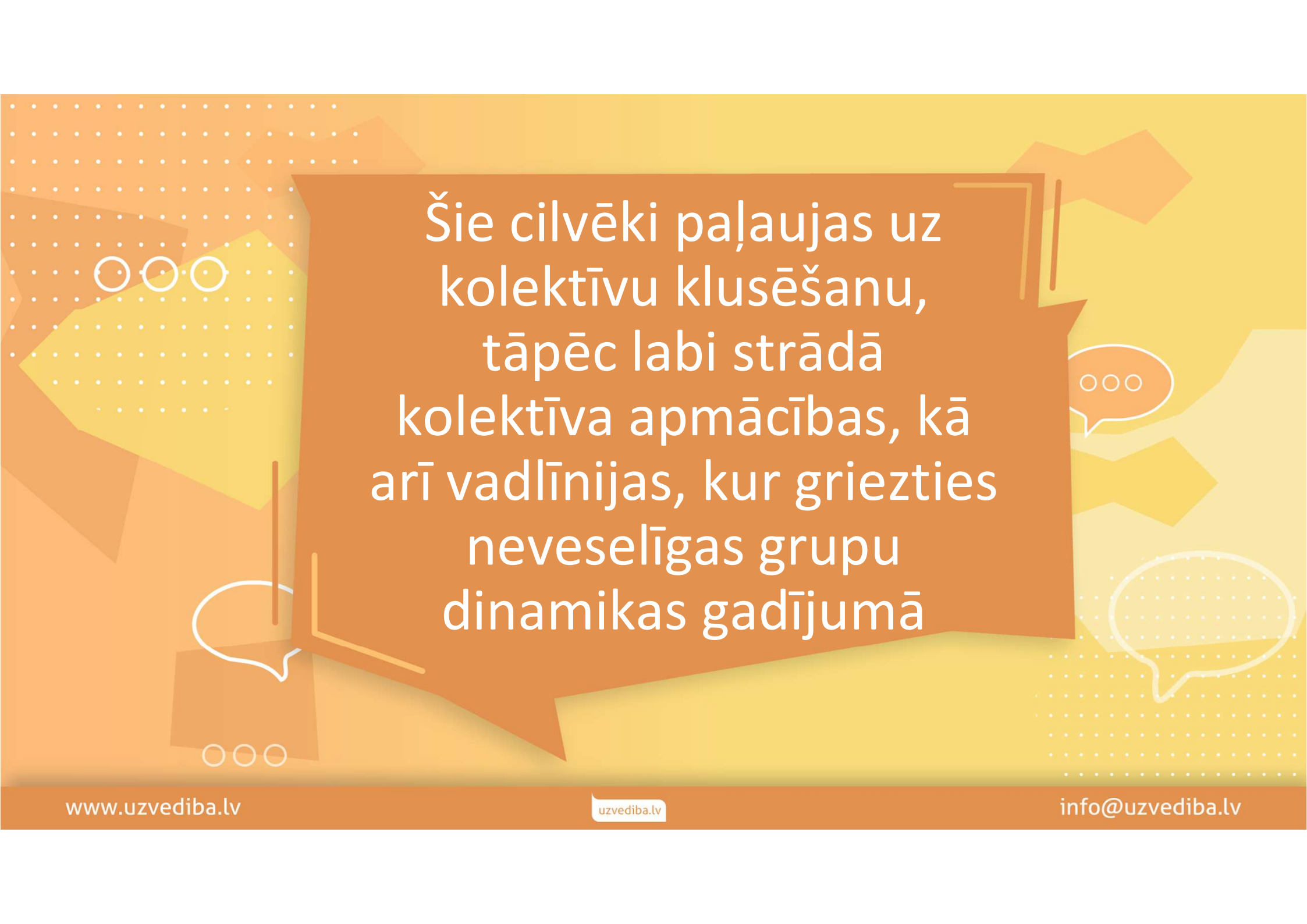
# Veikt funkciju auditu

- 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



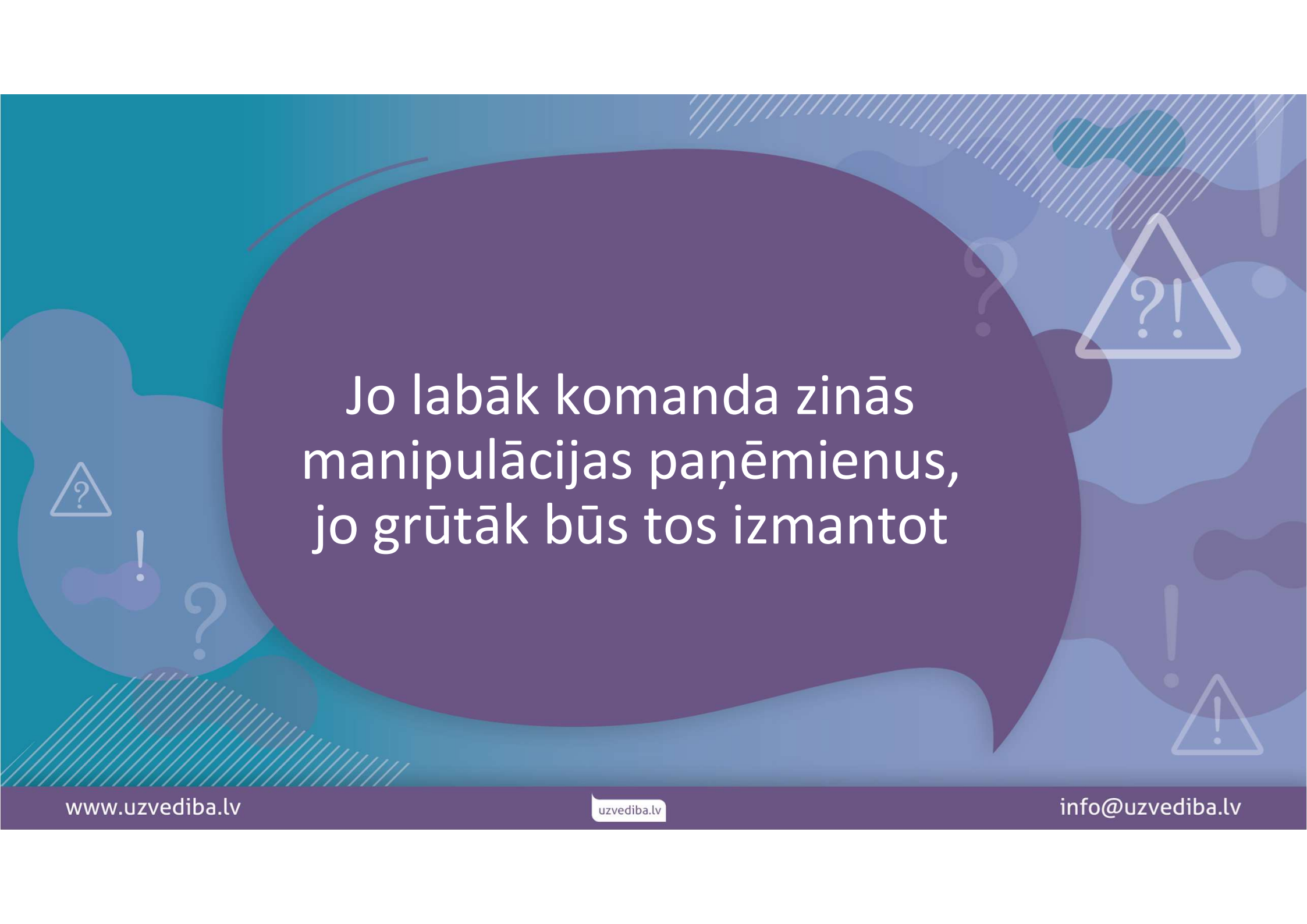
- Noteikumus (neskaidrība būs kā mīnu lauks),
- Procedūras
- Tradīcijas un rituālus
- Skaidrus attiecību rāmjus
- Skaidru procedūru, kā risināt konfliktus



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

# 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

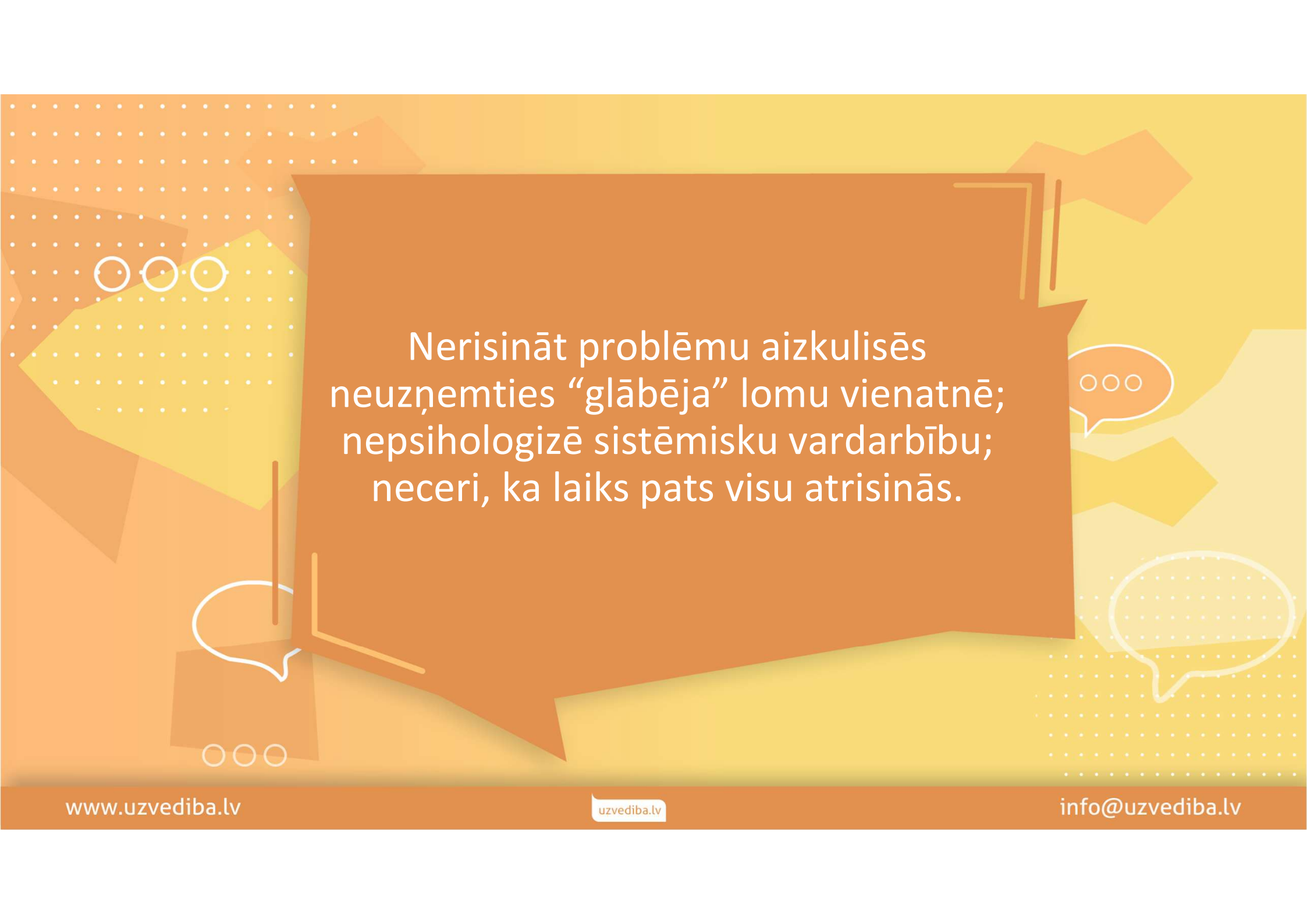
- Nevilcinies viņus rekomendēt, uzslavēt publiski cilvēkus, kuri veido tiešas un atklātas attiecības
- Palīdzi labām idejām attīstīties, atbalsti tās publiski. Arī tad, ja tās saņem publisku kritiku
- Atbalsti jaunienācējus – ne tikai tāpēc, ka viņi pēc kāda laika var kļūt par taviem priekšniekiem, bet viņu labsajūta ir klimata indikators
- Mācies, pilnveidojies, jautā!



Neatbalstiet destruktīvu  
cilvēku uzvedību!

# Nospraud savas robežas

- Es šajā sarunā nepiedalīšos.
- Man nav pietiekami informācijas, lai par šo spriestu.
- Vai mēs to esam pārrunājuši ar pašu cilvēku?
- Šī saruna mani nostāda neērtā lomā.
- Man svarīgi, lai par cilvēkiem runājam klātesot
- Esmu varu runāt par darbu, nevis par cilvēku.”



Nerisināt problēmu aizkulisēs  
neuzņemties “glābēja” lomu vienatnē;  
nepsihologizē sistēmisku vardarbību;  
neceri, ka laiks pats visu atrisinās.

The background is a solid teal color with various abstract shapes and icons. In the top left, there is a grid of small blue dots. In the top right, there is a large white checkmark. In the bottom left, there are three small white circles, a white checkmark, and a white triangle containing a question mark and an exclamation mark. In the bottom right, there is a large white checkmark. The text is centered in the middle of the page.

# Paldies!

Liga@uzvediba.lv 29413704  
www.uzvediba.lv

# Avoti:

- Bauman, Zygmunt. Community (Themes for the 21st Century). Wiley. 2001
- Brinkman Rick, Kirchner Rick, Dealing with People You Can't Stand, : How to Bring Out the Best in People at Their Worst, McGraw-Hill Education 2012
- Carsten K.W. De Dreu, Michele J. Gelfand, The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations, Psychology Press 2008
- Clocke, Kenneth, Mediating Dangerously, Jossey-Bass, 2003
- Duffy Ph.D., Maureen; Len Sperry Ph.D.. Overcoming Mobbing. Oxford University Press, 2014
- Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow , arrar, Straus and Giroux. Kindle Edition.
- 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.
- Mullins Laurie, Management & Organisational Behavior, Pearson Education Limited, 2016.