

uzvediba.lv

Emocionālā vardarbība. Grupu dinamika darba vidē. Kliķes un toksiskas mikrogrupas

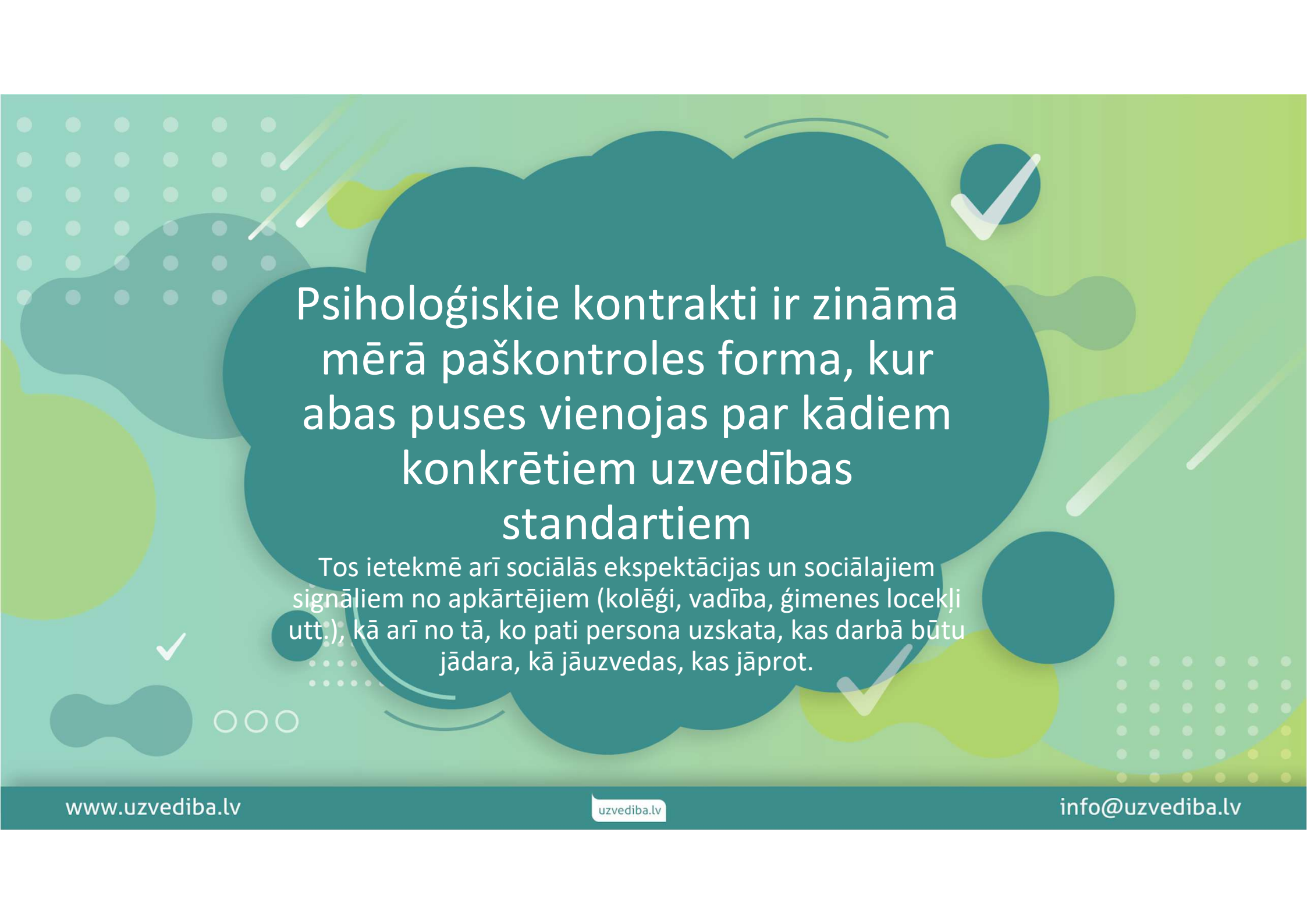
09:30-11:30

Līga Bērziņa

Mēs varam sagaidīt trīs dinamikas

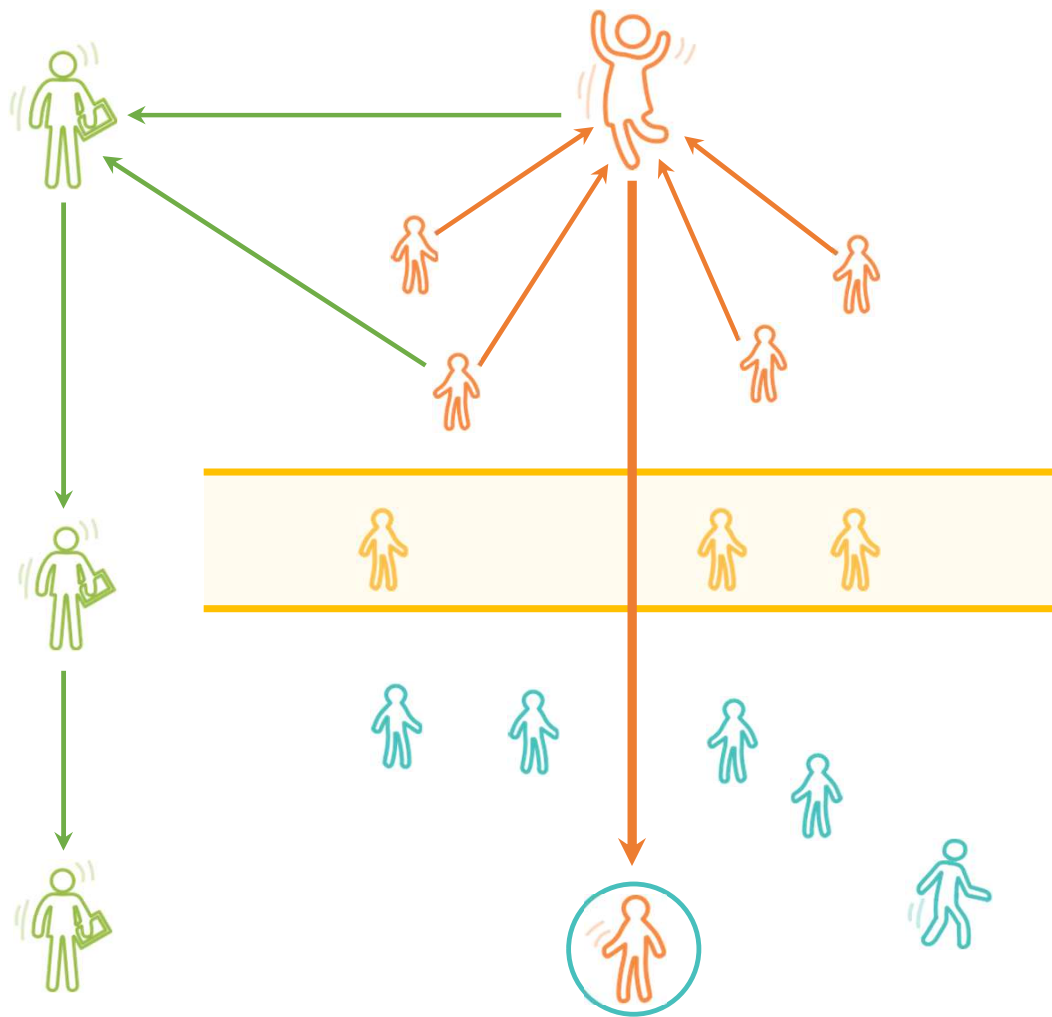
- Viens iebojāts ābols
- Daži iebojātie āboli
- Sabojātu ābolu kaste

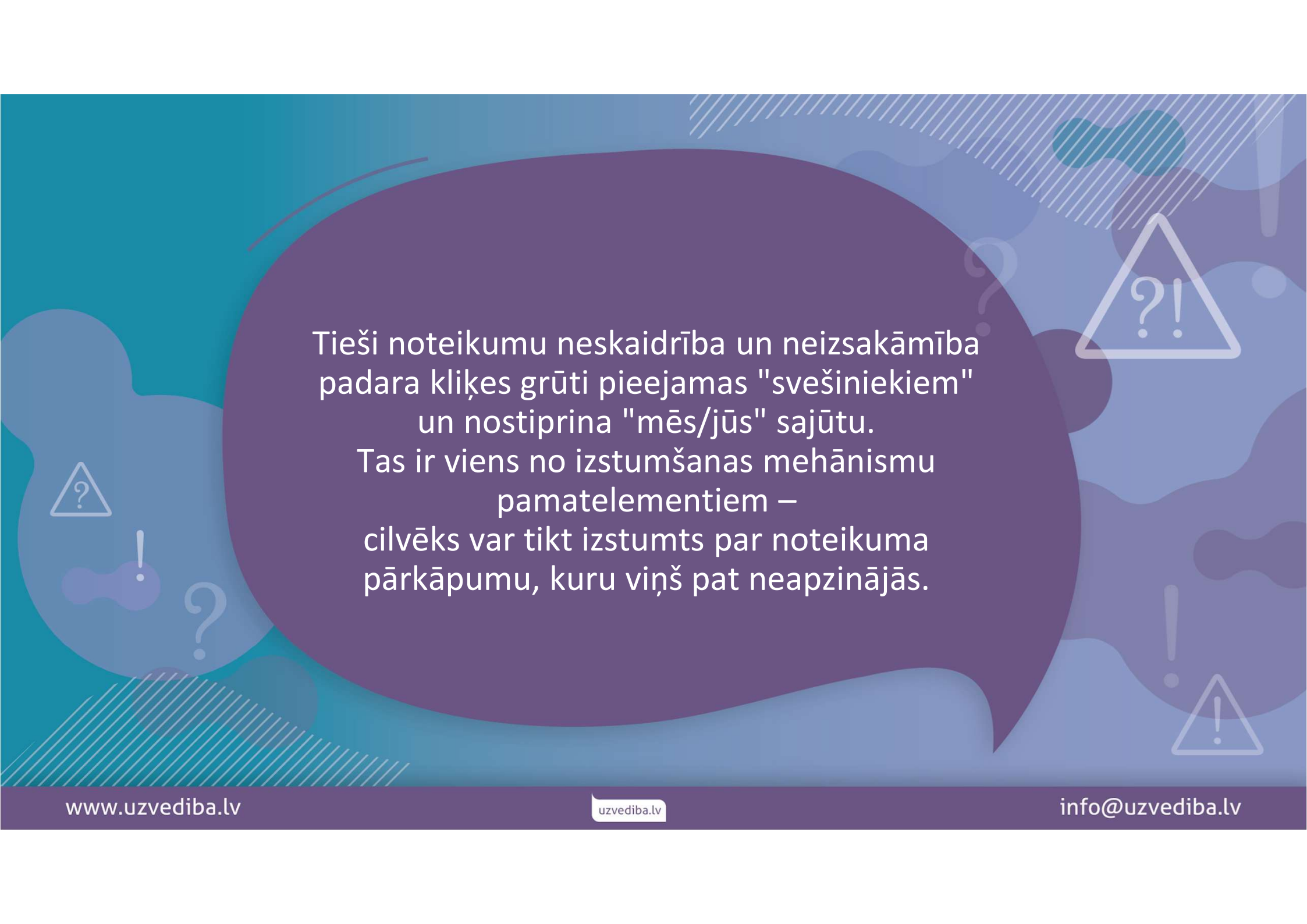




Psiholoģiskie kontrakti ir zināmā mērā paškontroles forma, kur abas puses vienojas par kādiem konkrētiem uzvedības standartiem

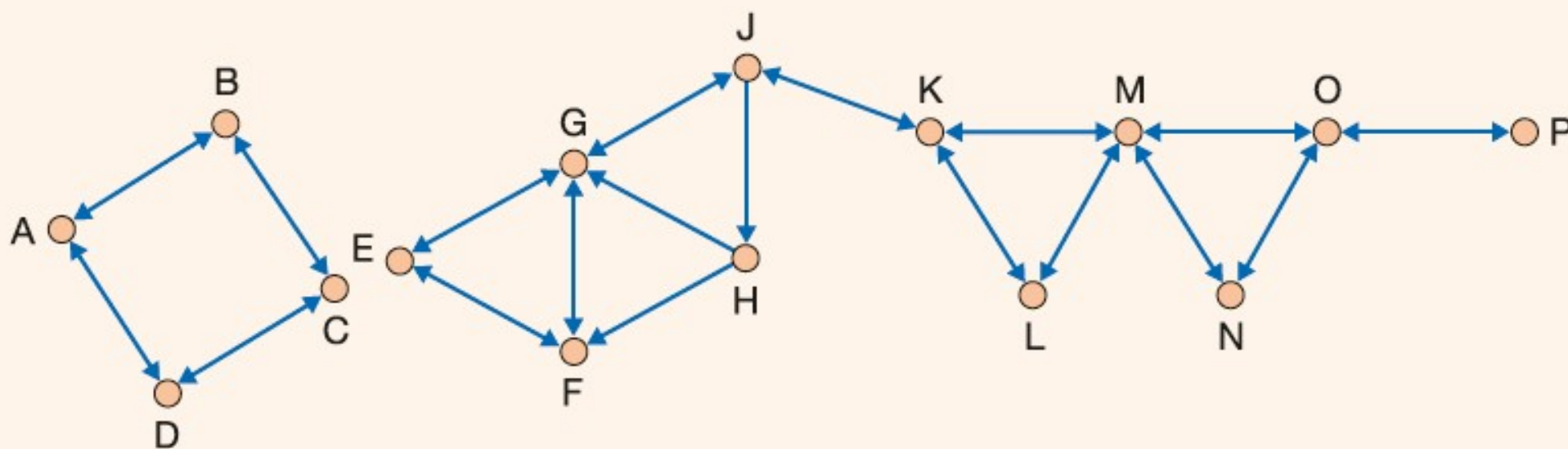
Tos ietekmē arī sociālās ekspektācijas un sociālajiem signāliem no apkārtējiem (kolēģi, vadība, ģimenes locekļi utt.), kā arī no tā, ko pati persona uzskata, kas darbā būtu jādara, kā jāuzvedas, kas jāprot.





Tieši noteikumu neskaidrība un neizsakāmība
padara kļeķes grūti pieejamas "svešiniekiem"
un nostiprina "mēs/jūs" sajūtu.
Tas ir viens no izstumšanas mehānismu
pamatelementiem –
cilvēks var tikt izstumts par noteikuma
pārkāpumu, kuru viņš pat neapzinājās.

Ko jūs saskatāt?





Daudzi darbinieki kļūst nevis
par slihta menedžmenta
upuriem,
bet gan par negatīvas
komandas dinamikas upuriem
(vai arī struktūras un kultūras upuriem)

Takmana modelis – 1.posms

- **Formēšanās (Forming):** Komanda tiek izveidota. Dalībnieki ir pieklājīgi, bet piesardzīgi, cenšas saprast uzdevumus, mērķus un viens otru. Valda nedrošība, orientēšanās, tiek meklēta struktūra un vadītāja norādījumi. Šajā posmā dalībnieki izvairās no konfliktiem.

Takmana modelis – 2.posms

- **Konfliktu (Vētras) Posms (Storming):** Parādās individuālās atšķirības un viedokļi. Rodas domstarpības, konkurence par statusu vai lomām, var veidoties apakšgrupas vai kliķes. Dalībnieki var apšaubīt sākotnējos mērķus vai vadību. Šis posms ir kritisks – konflikti ir jārisina, lai komanda varētu attīstīties tālāk.

Takmana modelis – 3.posms

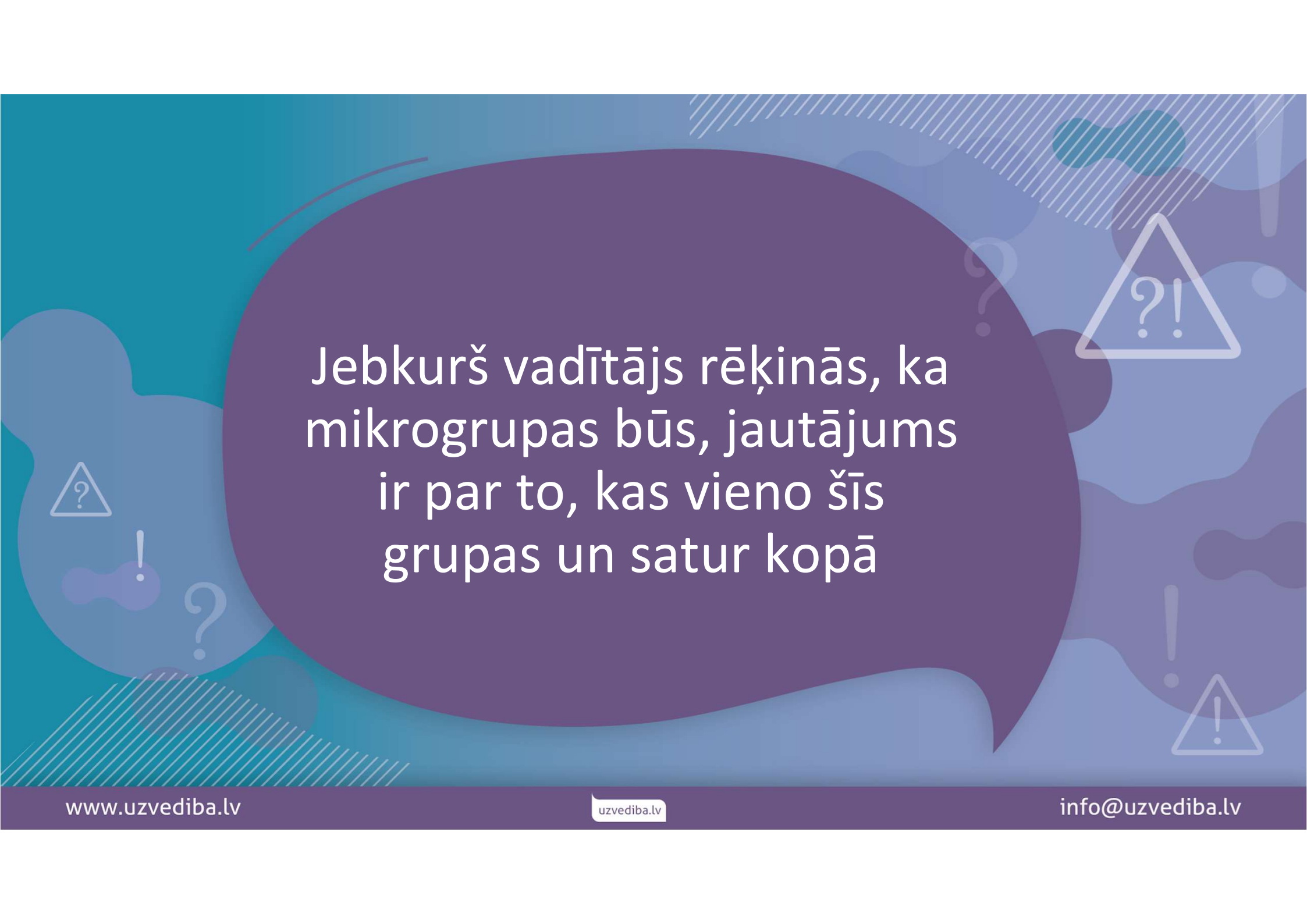
- **Normu Veidošanās (Norming):** Konflikti tiek atrisināti, un rodas vienotības sajūta. Komanda vienojas par kopīgiem mērķiem, noteikumiem, lomām un darba stilu. Pieaug uzticēšanās un sadarbība, veidojas "mēs-sajūta". Komandas sniegums uzlabojas.

Takmana modelis – 4.posms

- **Mērķu Sasniegšanas (Sadarbības) Posms (Performing):** Komanda ir sasniegusi briedumu un darbojas efektīvi un saskaņoti. Struktūra ir skaidra, lomas ir pieņemtas, enerģija tiek fokusēta uz mērķu sasniegšanu. Komanda spēj patstāvīgi risināt problēmas un konstruktīvi pārvarēt domstarpības.

Takmana modelis – 5.posms

- **Izformēšanas (Pārkārtošanās) Posms (Adjourning/Mourning):**
Pievienots vēlāk. Šis posms attiecas uz komandām, kas tiek veidotas konkrētam uzdevumam vai projektam. Kad mērķis ir sasniegts, komanda tiek izformēta vai pārkārtota jaunam uzdevumam. Šajā posmā notiek darba izvērtēšana, un dalībnieki var izjust gan gandarījumu, gan zināmu zaudējuma sajūtu par komandas darba noslēgumu.



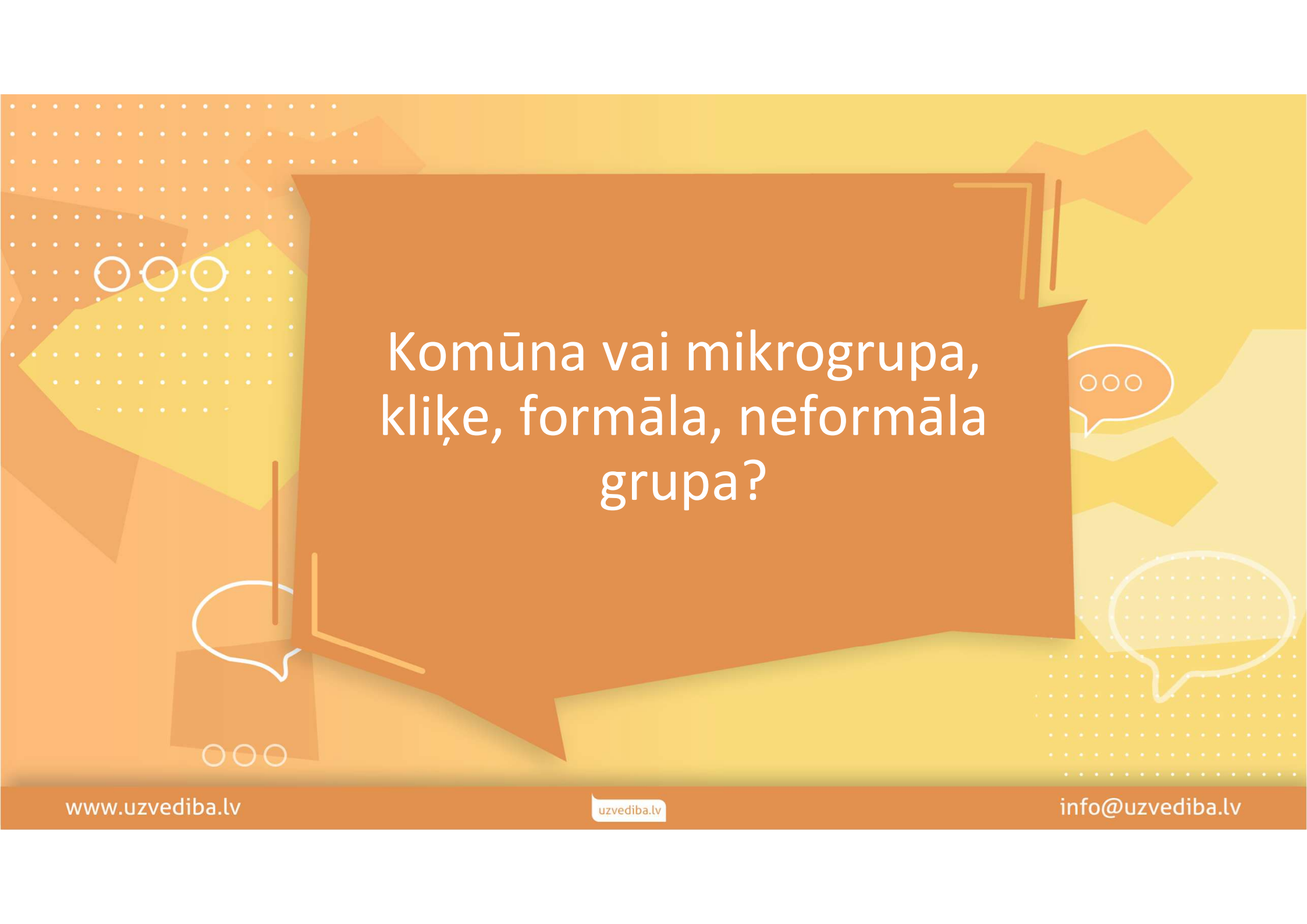
Jebkurš vadītājs rēķinās, ka
mikrogrupas būs, jautājums
ir par to, kas vieno šīs
grupas un satur kopā

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.

Profesionālā izstumšana:

- **Nevēlamu vai bezjēdzīgu uzdevumu došana:** Personai regulāri tiek uzticēti vismazāk prestižie, garlaicīgākie vai darba mērķiem maznozīmīgi uzdevumi.
- **Pārmērīga darba slodze vai nerealistiski termiņi:** Apzināta personas pārslogošana vai termiņu noteikšana, kurus nav iespējams ievērot, lai radītu neveiksmes sajūtu.
- **Resursu vai atbalsta liegšana:** Nepieciešamo resursu, apmācību vai kolēģu atbalsta nenodrošināšana, kas traucē sekmīgi veikt darbu.
- **Izaugsmes iespēju bloķēšana:** Personas izslēgšana no interesantiem projektiem, apmācībām vai iespējām, kas varētu veicināt karjeras izaugsmi.
- **Nopelnu nenovērtēšana vai piesavināšanās:** Personas ieguldījuma ignorēšana vai citu cilvēku nopelnu piedēvēšana par viņas paveikto.
- **Pārmērīga kritika vai mikropārvaldība:** Nepamatota, sīkumaina vai konstanta kritika par darbu, kas atšķiras no attieksmes pret citiem kolēģiem



Komūna vai mikrogrupa,
kliķe, formāla, neformāla
grupa?

Ne katra mikrogrupa ir kliķe

Mikrogrupa kļūst par organizācijas problēmu, ja parādās vairāki no šiem elementiem:

- **SLĒGTA ROBEŽA** - Ir grūti iekļūt grupā vai no tās attālināties.
- **RESURSU KONTROLE** - Informācija, iespējas, projekti, pieeja vadībai cirkulē grupas iekšienē.
- **NORMU KONTROLE** Grupa nosaka, ko “pie mums” drīkst teikt, domāt vai apšaubīt.
- **SODS PAR NOVIRZI** Par nepiekrišanu seko ignorēšana, izsmieklis, informācijas liegšana vai statusa zaudēšana.
- **PRETGRUPAS IDENTITĀTE** -
Grupu arvien vairāk vieno nevis “ko mēs darām?”, bet “pret ko mēs esam?”



Visu nosaka grupas mērķis –
vai dinamika ir virzīta UZ kaut
ko vai PRET kaut ko

Tas parādās retorikā

*Pie mums tā nedara
Tā te nav pieņemts
Iespējams, tu samācījies kaut ko citu, bet pie mums
dara šādi*

Skaidri noteikumi pēc “subordinācijas”

- Kas drīkst runāt
- Par ko drīkst runāt
- Kā runāt
- Kas ar ko runā
- **Kas kolektīvā tiek uzskatīts par svarīgu informāciju, zināšanām un patiesību**

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 (p. 155). ORCM Academic Press



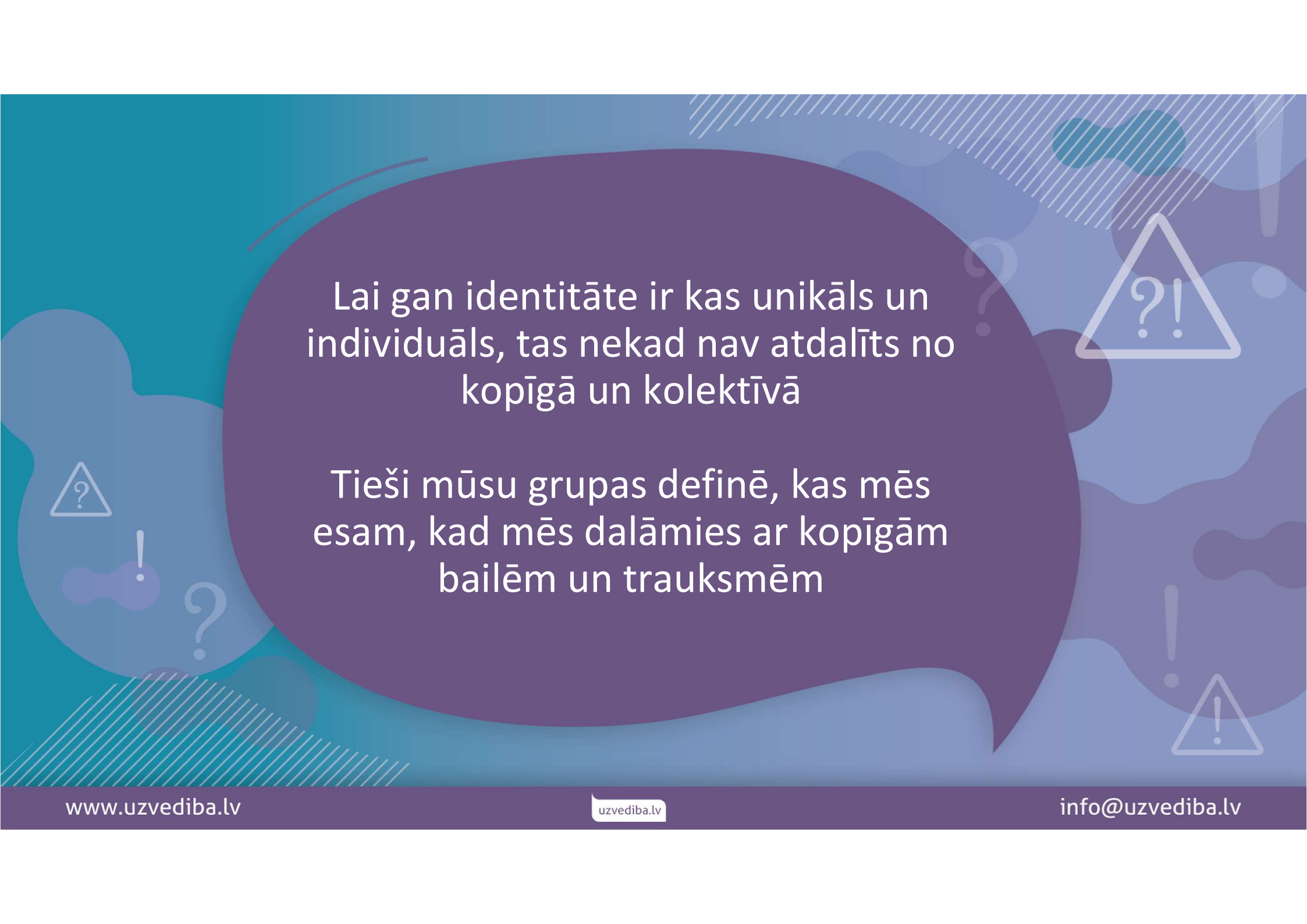
Grupas dinamika ļauj lietām
kustēties ātri,
bet tas var ļoti ātri aizvest arī
nepareizā virzienā

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.

Komūnas, kliķes un problēmas ar tām darba vidē

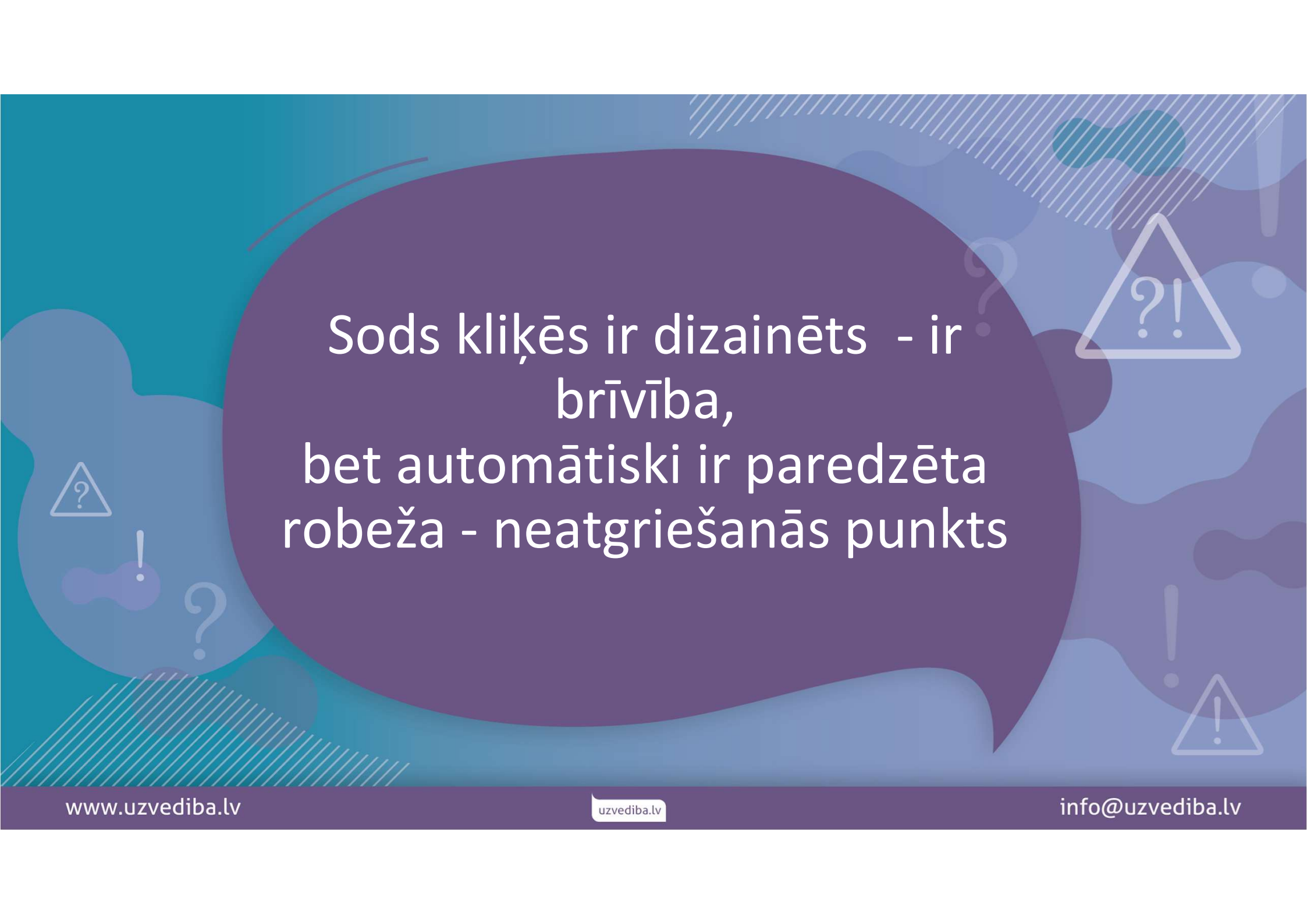
- Komūnas un kliķes vada redzami un neredzami noteikumi – mēs tos pamanām tad, kad tos pārkāpjam.
- Tās prasa vai nu apbrīnot tās vai arī klusēt
- Pēc Redfielda kliķes ir atšķirīgas, un šīs atšķirības nosaka robežu «mēs» un «jūs», un parasti visiem ir kristālskaids, vai nu tu esi vai tu neesi
- Attiecīgi nav kognitīvu neskaidrību un nav ambivalentas uzvedības



Lai gan identitāte ir kas unikāls un
individuāls, tas nekad nav atdalīts no
kopīgā un kolektīvā

Tieši mūsu grupas definē, kas mēs
esam, kad mēs dalāmies ar kopīgām
bailēm un trauksmēm

- Drošajā lokā tev nekas nav jāpierāda – tu vari darīt jebko
- Komūnā mēs viens otru labi saprotam, mēs varam relaksēties
- Mēs nekad neesam svešinieki viens otram



Sods klikēs ir dizainēts - ir
brīvība,
bet automātiski ir paredzēta
robeža - neatgriešanās punkts



Vēlies drošību?
Atdod savu brīvību.
Vai vismaz krietnu daļu no
tās.

Kliķe nozīmē tuvākajā nākotnē zaudētu brīvību.
Bet mēs nepārtrauksim meklēt gan komūnu, gan
brīvību

Tomēr kliķe arī ko prasa pretī

- **Vēlies savstarpēju sapratni?** Nemācies svešvalodas un nerunā ar nevienu svešvalodā
- **Vēlies pārliecību?** Neuzticies nevienam ārpus kliķes
- **Vēlies drošību?** Nerunā ar svešiniekiem, nedomā jocīgas domas un rīkojies paredzami

- Ārpus grupas ir dažādas briesmas, mums ir jābūt uzmanīgiem, kad dodamies ārā, jāskatās, ar ko mēs runājam un kurš runā ar mums

Piederības signāli kādai konkrētai grupai

- Ģērbšanās stils un valoda
- Kopīgas pusdienas
- Kopīgi pavadīts laiks pēc sapulcēm
- Kopīgi joki, atsauces uz notikumiem, kurus citi nezina
- Mēs/jūs filozofja, lēmumi, kas pieņemti mazās grupās ārpus sapulcēm
- Noteikta uzvedība sapulcēs



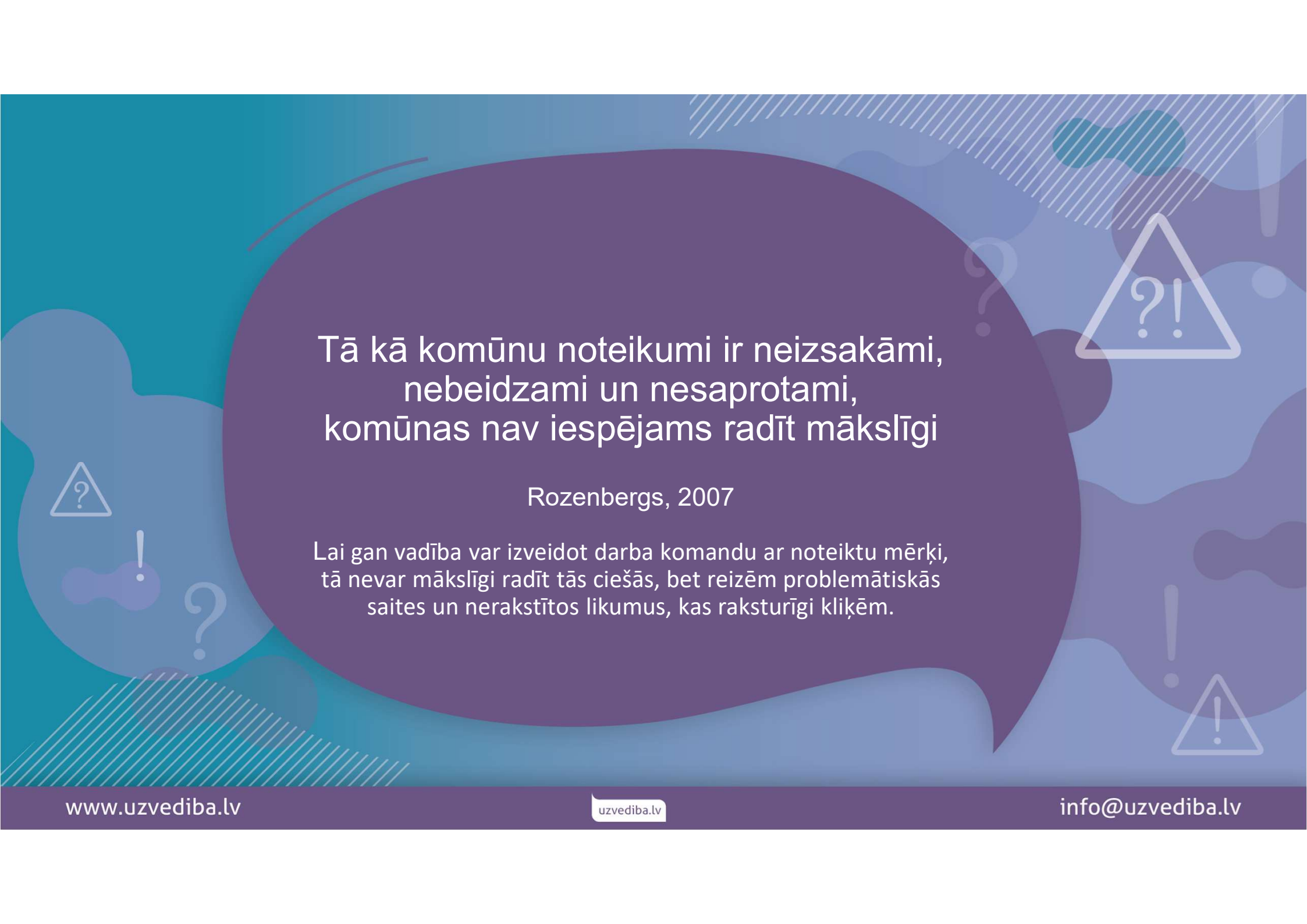
Ko darīt?



Nemēģiniet ārstēt
attiecību problēmu, ja
patiesībā jums ir sistēmas
arhitektūras problēma

Pirms kaut ko darām — diagnosticējam

- 1. Kas šo grupu satur kopā?** - Draudzība? Bailes? Profesija? Informācija? Ietekme? Kopīgs pretenieks?
- 2. Vai robeža ir caurlaidīga?** Vai iespējams sadarboties arī ārpus savas mikrogrupas?
- 3. Kas kontrolē informāciju?**
- 4. Kas kontrolē iespējas?** Projekti, maiņas, paaugstinājumi, vadītāja uzmanība.
- 5. Kas notiek ar cilvēku, kurš nepiekrīt?**
- 6. Vai sistēma pati stiprina dalījumu?** - Sapulces, telpas, maiņas, amata hierarhija, atlīdzība, informācijas plūsma utt.

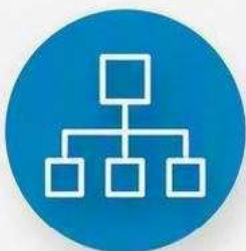


Tā kā komūnu noteikumi ir neizsakāmi,
nebeidzami un nesaprotami,
komūnas nav iespējams radīt mākslīgi

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.

Intervencei ir trīs līmeņi



1. STRUKTŪRA

Mainām:

informācijas plūsmu; pieeju lēmumiem; lomas; darba grupu sastāvu; projektu sadali; sapulču struktūru; atbildības un statusa mehānismus.



2. NORMAS

Mainām:

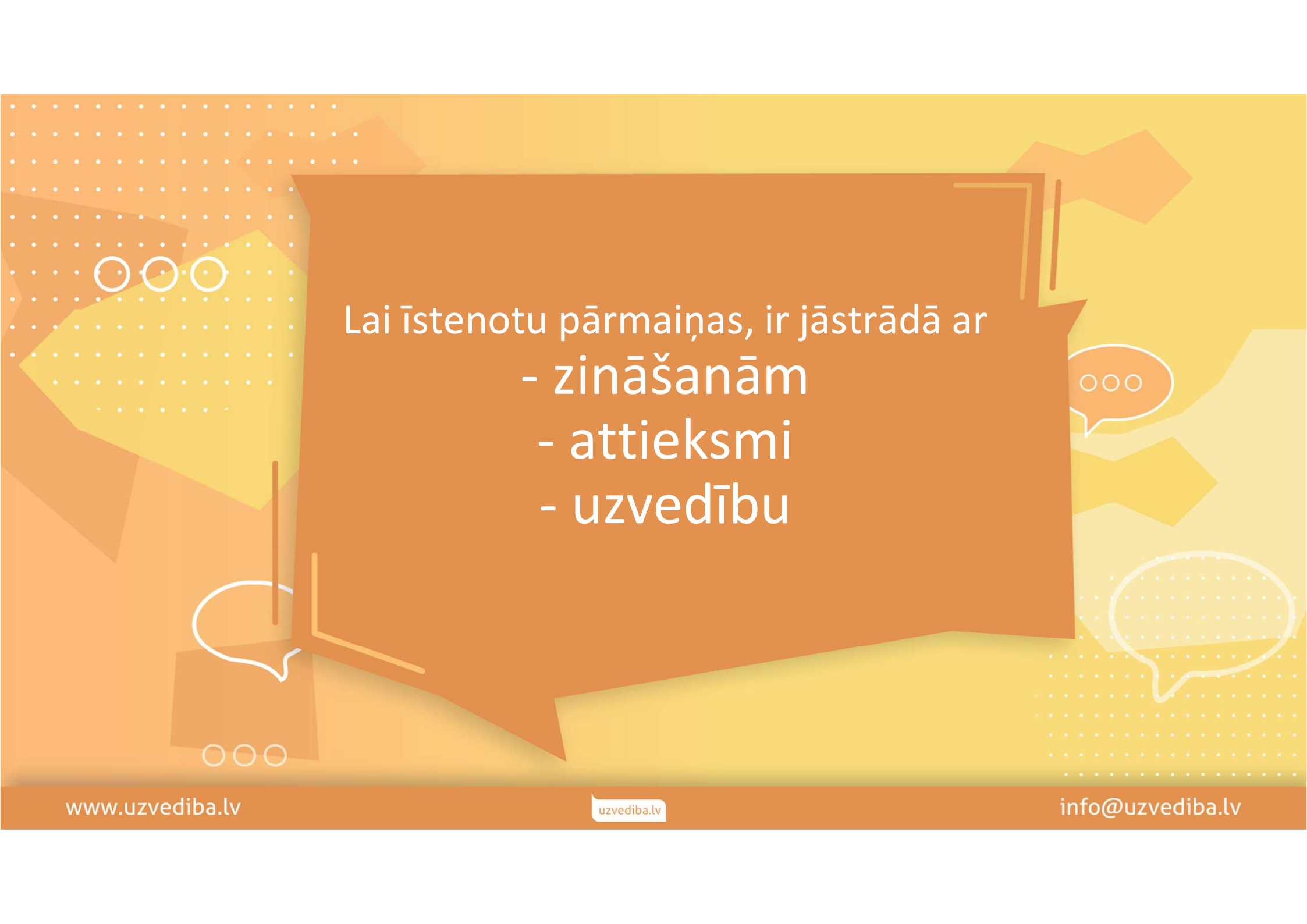
kas notiek, ja kādu pārtrauc;
kā tiek izteikta nepiekrīšana;
vai drīkst pateikt “es domāju citādi”;
vai baumas tiek ignorētas;
vai cilvēkam ir jāpieder grupai,
lai viņu uzklausītu.



3. ATTIECĪBAS

Veidojam:

sadarbību pāri grupu robežām;
jaunus profesionālus kontaktus;
mentorēšanu; kopīgus uzdevumus;
zināšanu apmaiņu.

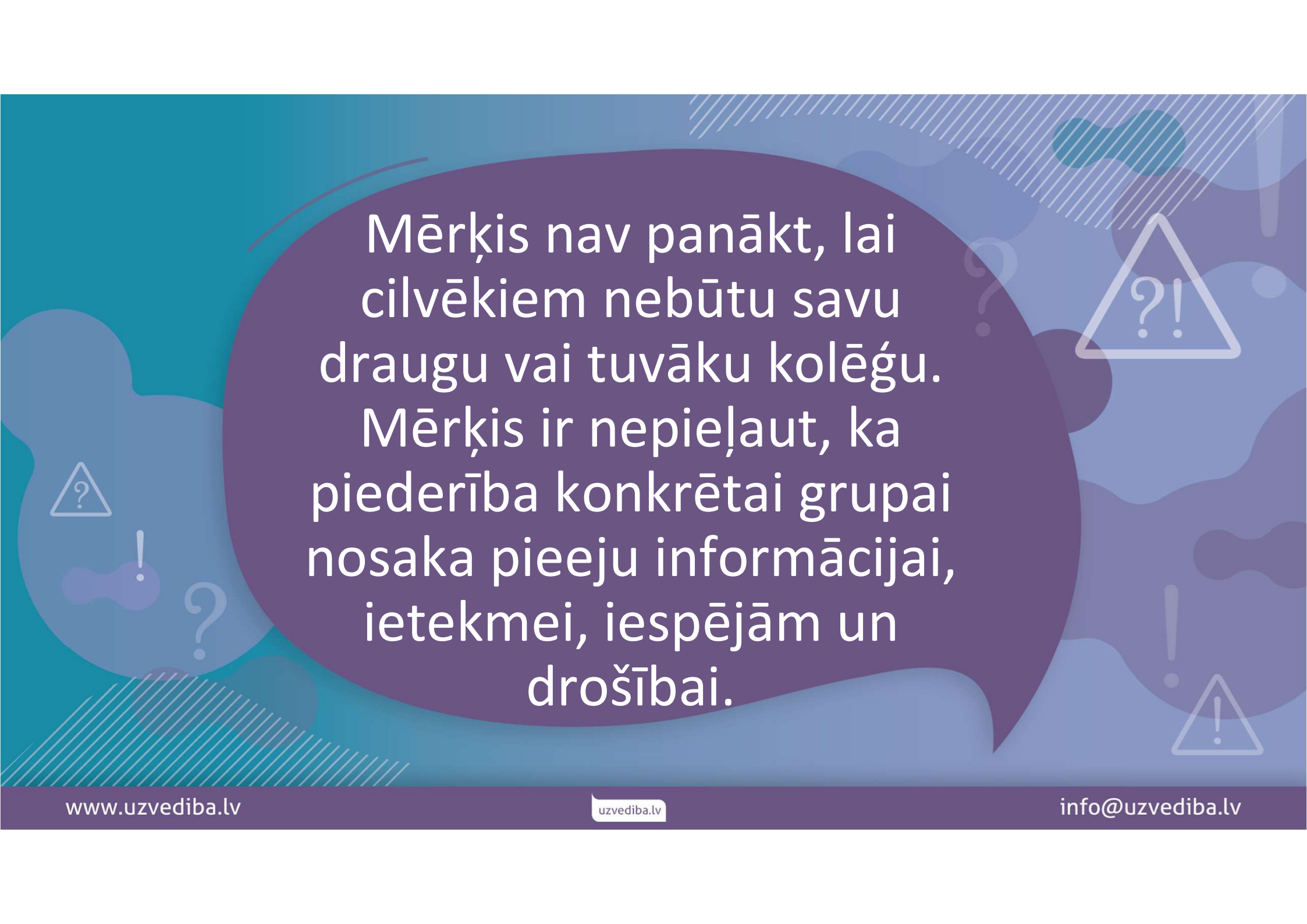


Lai īstenotu pārmaiņas, ir jāstrādā ar

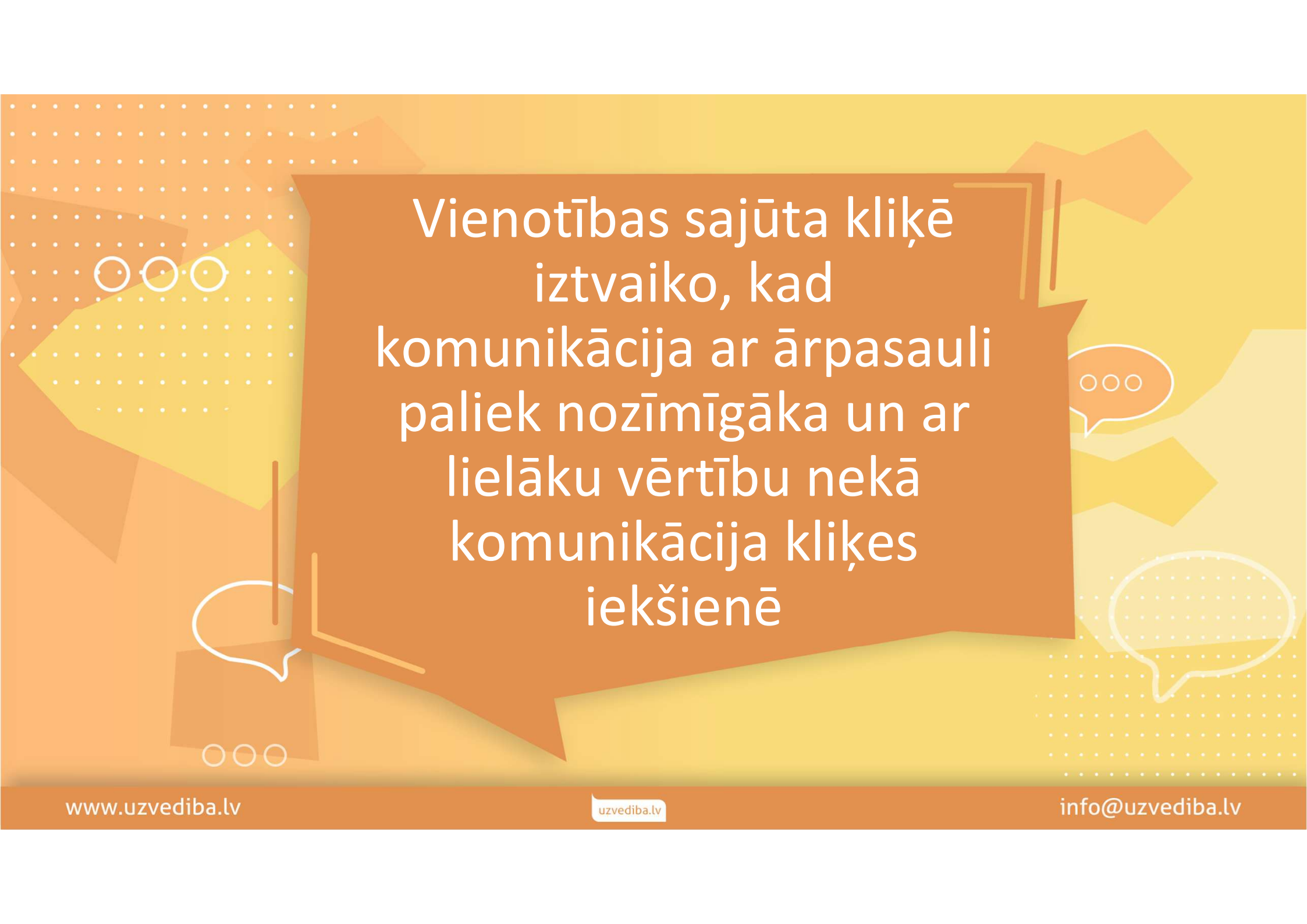
- zināšanām
- attieksmi
- uzvedību

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



Mērķis nav panākt, lai
cilvēkiem nebūtu savu
draugu vai tuvāku kolēģu.
Mērķis ir nepieļaut, ka
piederība konkrētai grupai
nosaka pieeju informācijai,
ietekmei, iespējām un
drošībai.



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

Organizējiet strukturētu sociālo mijiedarbību:

Organizējiet aktivitātes, kas mērķtiecīgi veicina iepazīšanos un sadarbību starp dažādiem cilvēkiem. Piemēri:

- Strukturētas prāta vētras vai darbnīcas par noteiktu tēmu, kurās piedalās dažādu grupu pārstāvji.
- "Pusdienu rulete" (nejauši izvēlēti pusdienu pāri/grupas).
- Iekšējās apmācības vai zināšanu apmaiņas sesijas, kurās darbinieki māca viens otru.
- Kopīgi brīvprātīgā darba pasākumi.
- Pozitīvās atgriezeniskās saites aplis
- Prasmju dalīšanās pauzes - Piemēram, parādīt kādu noderīgu Excel funkciju, pastāstīt par kādu jaunu mobilo lietotni, ieteikt kādu podkāstu. Tas palīdz ieraudzīt kolēģus citā gaismā.

“Pasaki sev. Pasaki citiem” spēle

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



Skaidras lomas un gaidas:

- Nodrošiniet, ka katram darbiniekam ir skaidri definēti pienākumi, atbildība un komandas kopējie mērķi. Tas samazina neskaidrību un potenciālos konfliktus.

Veiciniet atklātu komunikāciju:

- Radiet vidi, kurā darbinieki jūtas droši izteikt viedokli, uzdot jautājumus un paust bažas bez bailēm no nosodījuma.

Jauciet komandas

- Regulāri mainiet komandu sastāvus projektos vai darba grupās, lai veicinātu sadarbību starp dažādiem darbiniekiem un mazinātu kliķu veidošanos.

Atbalstiet jaunos darbiniekus

- Ieviesiet "buddy" sistēmu vai mentoringu, lai jaunie kolēģi ātrāk integrētos un nejustos izolēti.

Un vēl...

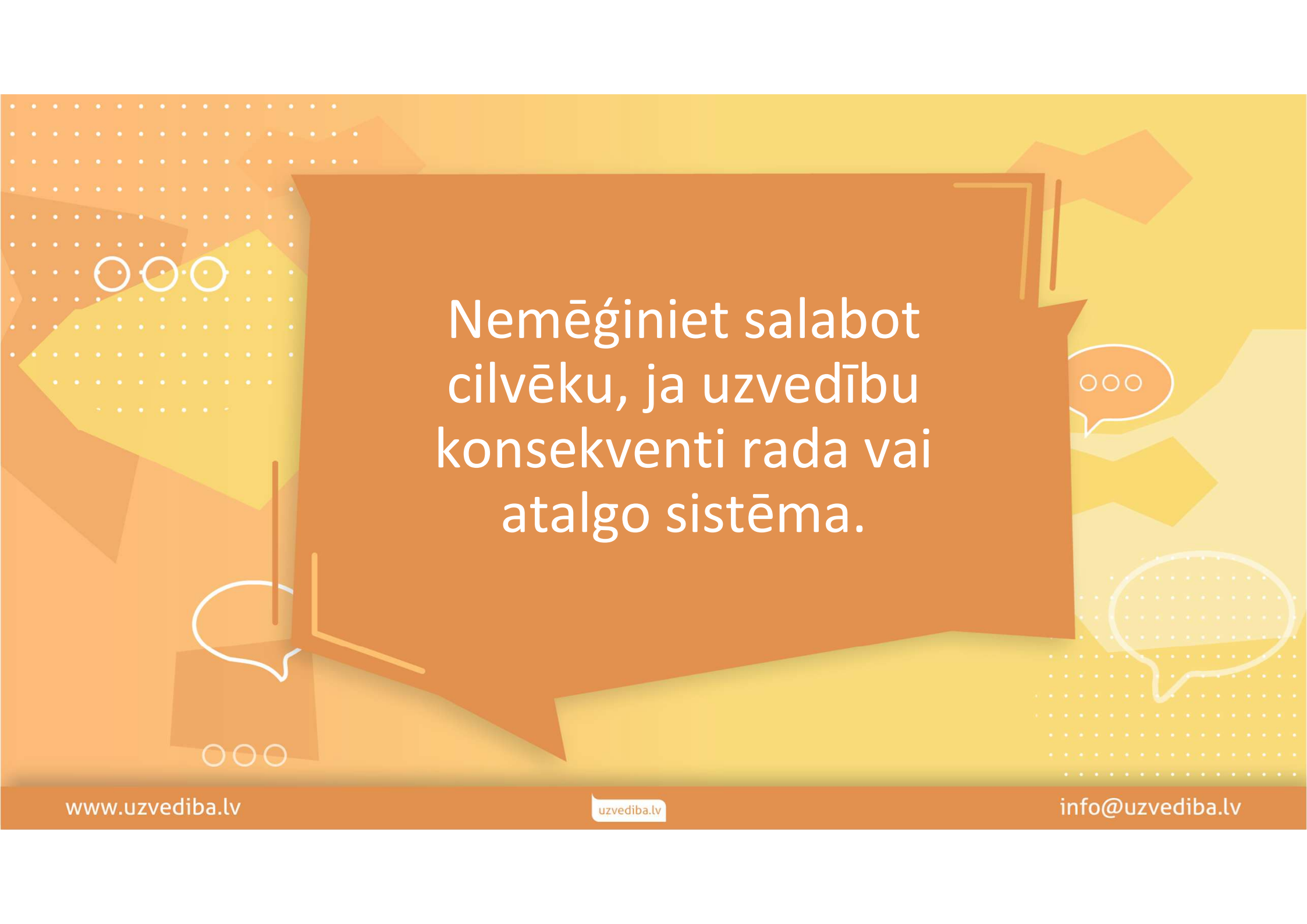
- Neatstādiet negatīvu dinamiku vai baumas bez ievērības. Risiniet problēmas laicīgi, pirms tās eskalējas.
- Ja jārisina nepieņemama uzvedība, dariet to privāti (ja vien nav nepieciešama publiska normas nostiprināšana), esiet konkrēts par novēroto uzvedību un tās ietekmi.
- Vērsieties pret konkrētu uzvedību, 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: Rūpīgi analizējiet informāciju no darbiniekiem, kas pamet uzņēmumu – bieži tiek atklātas problēmas komandu attiecībās.

Ja komandā ir toksiska grupas dinamika:

- **Nesūtiet visu komandu uz boulingu un neceriet, ka problēma pazudīs.**
- **Nelieciet izstumtajam cilvēkam “vairāk iesaistīties kolektīvā”.**
- **Neuzskatiet abas puses automātiski par vienādi atbildīgām.**
- **Nejauciet komandas mehāniski, nemainot informācijas un varas struktūru.**
- **Neatveriet anonīmu ziņošanas kanālu, ja nezināt, ko darīsiet ar saņemto informāciju.**



Nemēģiniet salabot
cilvēku, ja uzvedību
konsekventi rada vai
atalgo sistēma.

VESELĪGA KOMANDA NAV KOMANDA BEZ MIKROGRUPĀM

Veselīgā komandā:

- cilvēkiem drīkst būt ciešākas draudzības un pozitīvas sadarbības;
- robežas starp grupām ir caurlaidīgas;
- informācija nav piederības privilēģija;
- nepiekrišana nav nodevība;
- statuss nenosaka, kam ir tiesības uz cieņu;
- cilvēks var mainīt pozīciju, nezaudējot piederību.



Aizvietojiet vienus rituālus ar citiem

- 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)



Dzīve – tas ir par būšanu
kontaktā.



Un arī veselīgā distancē

Avoti:

- Agin, Nathan . How We Change: (And Ten Reasons Why We Don't). Harper Wave. Kindle Edition.
- Bauman, Zygmunt. Community: Seeking Safety in an Insecure World (Themes for the 21st Century) (Kindle Edition.
- Blase, Joseph; Blase, Rebajo R.. Breaking the Silence . SAGE Publications..
- Bukatman, Scott. Terminal Identity: The Virtual Subject in Postmodern Science Fiction (p. 328). Duke University Press. 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.
- Parker, Susan. Risk Assessing Bullying: Manage Workplace Bullying... before it happens, Suzan Parker Seg 2015