

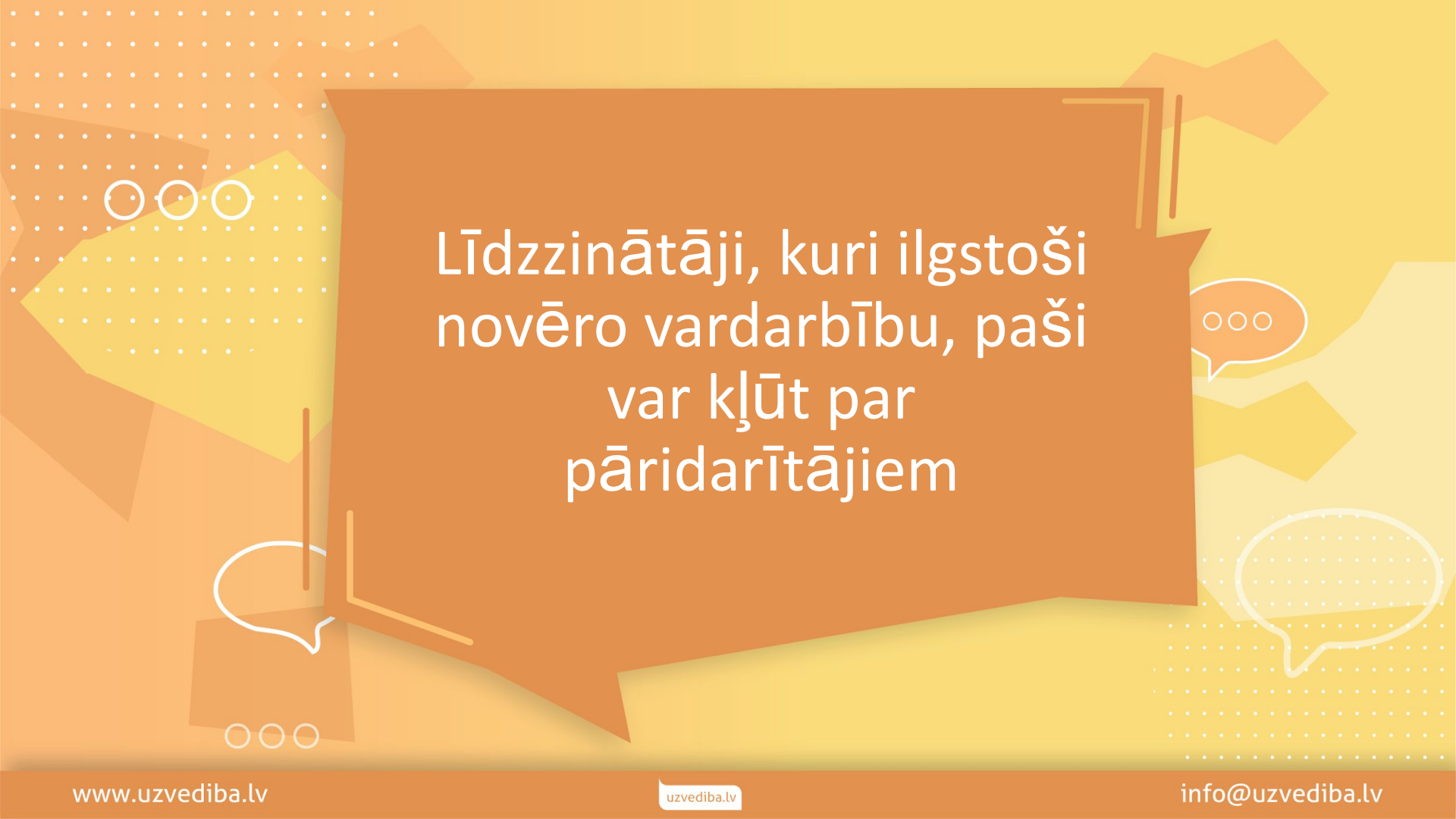
uzvediba.lv

Retorika vardarbībā

Līga Bērziņa

16:00-17:00

Profili vārdarbībā



Līdzzinātāji, kuri ilgstoši
novēro vardarbību, paši
var kļūt par
pāridarītājiem



Primārie upuri

**Sekundārie upuri -
līdzzinātāji**

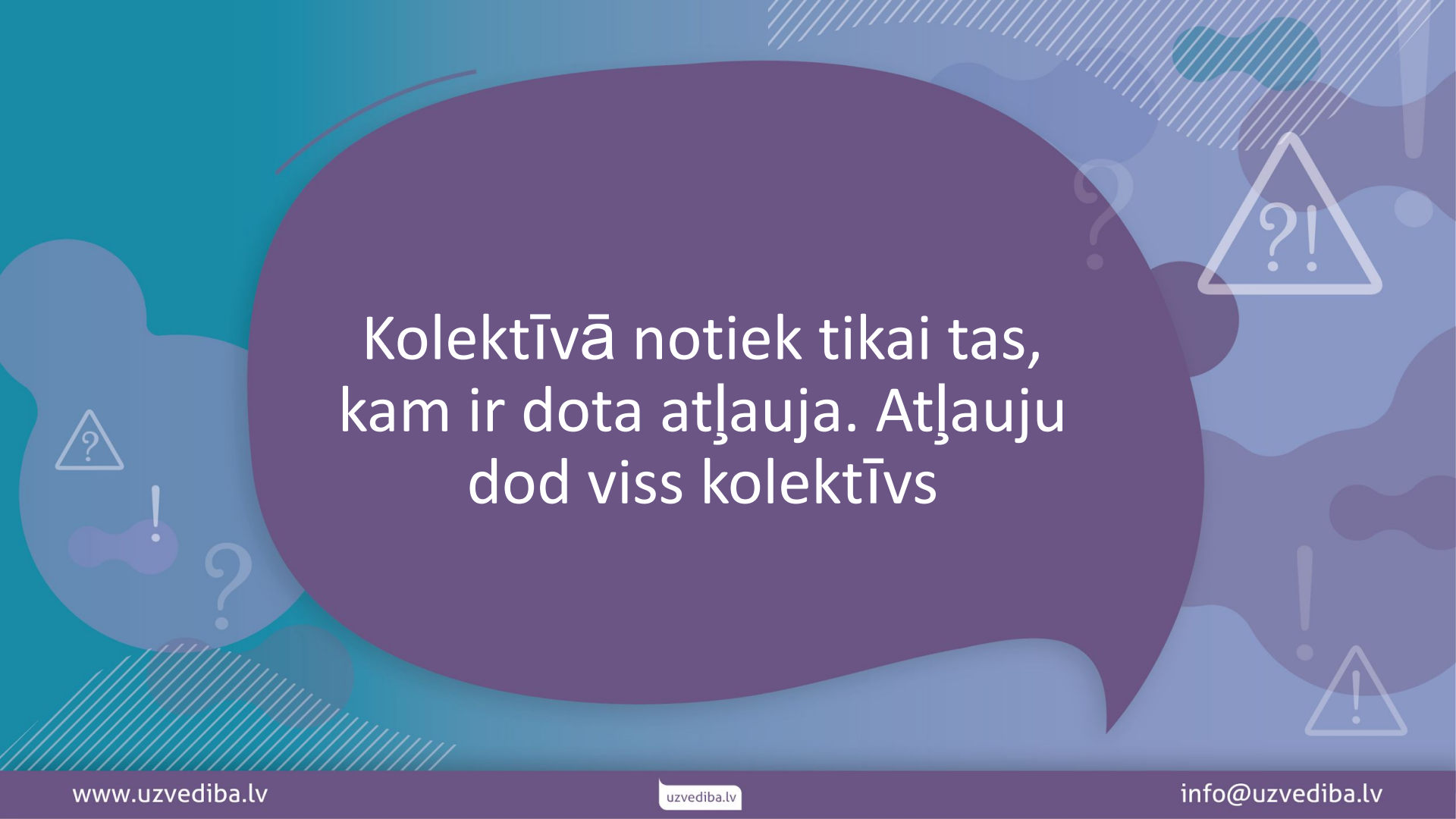
Pētījumi rāda, ka
izvairīšanās no
konfrontācijas un nekā
nedarīšana palielinās
vardarbību darba vidē

Ólafsson, RF, Jóhannsdóttir, HL. Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying. British Journal of Guidance and Counselling. 2004

Ko darīt? (kolektīvās pieejas)

Kolektīva reakcija verbālās agresijas gadījumā

- Kopīgs atbalsts
 - vienošanās, ka rīcība ir netaisnīga,
 - kolektīva zināšanu līmeņa paaugstināšana par vardarbību,
 - kolektīva pārliecinātības, ka notikums netiek minimizēts,
 - publiska upura aizstāvēšana,
 - runāšana par notiekošo, neskatoties uz varmākas protestiem utt.
- Sirdsapziņas balss – viens cilvēks iedrošina kolektīvu runāt, aktualizē notiekošo



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

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

Mums jāizvairās

No upuru vainošanas

No raganu medībām

No standartizētām pieejām

No personības iezīmju ignorēšanas





Ko darīt? (individuālās pieejas)

**Nebaidies
konfrontēt uzvedību**
Šie cilvēki paļaujas
uz klusumu

*Tas izklausās pēc
pasīvās agresijas*

Saproti, kāds cilvēks ir pieņemts darbā

- Skaties, kā viņi veido savu karjeru, ar ko viņi lepojas, ko viņi sauc par veiksmi
- Uzdod jautājumus un klausies viņu jautājumus
- Vāc datus un atsauksmes
- Izejas intervijas
- Lūdz anonīmas atsauksmes no kolēģiem
- Veic pētījumus



Konfrontējošā pieeja

**Nekonfrontējošā
pieeja**

Sagaidi 15 reakcijas

1. Pārsteigums
2. Noliegums
3. Projekcija
4. Simpātijas
5. Trauksme
6. Draudi
7. Provokācija
8. Atlikšana
9. Panika

Pārsteigums

- *Es? Ko es?*
- *Nopietni?*
- *Tiešām?*
- *Tiešām? Kurš to teica?*
- *Kas tas par sviestu?*

Noliegums

- *Es nekad nevienam neesmu darījis pāri*
- *Es visiem palīdzu*
- *Tas nav manā dabā*
- *Nē, tas nebiju es*
- *Es?*
- *Nekas tāds nav bijis! Muļķības!*

Projekcija

- *Tev ir attieksmes problēmas*
- *Ja kāds ir vardarbīgs, tad tas esi tu*
- *Tu neesi spējīgs veikt savi darbu kārtīgi*
-

Simpātiju iekarošana

- *Tu jau zini, kādi viņi ir...*
- *Zini, ko tas prasa no manis – visu komandu savākt kopā*
- *Tu vari iedomāties, kā tas ir – strādāt ar šādiem muļķiem?*

Brīdinājums/trauksme

- *Mēs to varam nokārtot bez skandāliem*
- *Šis ir tikai starp mums*
- *Viss būs vēl sliktāk, ja..,*
- *Te nevienu nevajag iesaistīt*
- *Nevajag mazgāt netīro veļu*

Draudi

- *Šis nenāks par labu tavai reputācijai*
- *Ko tu visu laiku darīji?*
- *Tu esi slikts vadītājs, ja visu varēji tā nolaist*
- *Zivis pūst no galvas*
- *Parunāsim par šiem jautājumiem darbinieku vērtēšanā!*
- *Es varu vispār nenākt uz darbu*
- *Pasekosim reglamentam, un paskatīsimies, cik būsiet priecīgi*
- *Uz tavu vietu jau rinda stāv*

Provokācija

- *Es ziņošu policijai, bez tabu, VDI*
- *Man ir draugi vadībā, valdībā utt*
- *Es jums esmu vajadzīgs tikai tad, kad man jārisina jūsu kļūdas*
- *Šāda bezkaunībā ir prātam neaptverama no tavas puses!*
- *Mans uzticības kredīts ir zudis*
- *Man tik daudz nemaksā*

Atlikšana

- *Vai šis ir svarīgākais jautājums, ko risināt?*
- *Atšķirībā no jums, es daru reālas lietas*
- *Vai varam pārrunāt šo jautājumu tad, kad...*
- *An tagad nav laika, davaj vēlāk*
- *Ir citi svarīgāki jautājumi, kurus apspriest*
- *Nestreb karstu*
- *man ir steidzami darbi darāmi, kad pabeigšu tos, tad varam atgriezties pie šīs sarunas*

Aizsardzība

- *Tu kaut ko jauc...*
- *Te ir kāda kļūda*
- *Es tikai visu labā*
- *Runāsim par svarīgāko*

Apjukums

- *Tu domā es to varēju izdarīt?*
- *Nopietni?*

Diversija

- *Aha, kāds pārsteigums, ka es atkal vainīgs.*
- *Es taču sen jau tev teicu Es pastāstīju par (Lai gan patiesībā nekas nav teikts.)*

Pretuzbrukums

- *Tā vietā, lai nodarbotos ar reālām problēmām, jūs...*
- *Kāpēc jūs tieši mani apmelojat?*
- *Kam tas ir izdevīgi?*

Pazemošana un kauns, kaunināšana

- *Ko tu murgo?*
- *Tu atkal kaut ko pārprati*
- *Tu kaut ko nejauc?*
- *Lai nu kurš to teiktu!*
- *Pats esi vainīgs, ka*
- *Tu neķer lauku*
- *Jūs nespējat uz jautājumu skatīties sistemātiski*
- *Tev ir uztveres problēmas*

Upura spēlēšana

- *Es tā ciešu*
- *Man tevis/jūsu dēļ pirms katras sapulces jādzēr sirdszāles*
- *Man dēļ šī ir panikas lēkmes*
- *Jūs mani novedīsiet kapā*
- *Tā nekad nav bijis. Mani apmelo*
- *Es daru labu lietu, bet jūs...*
- *Man ir jāsaprot, ka mans darbs ir pazemojošs tev?*
- *Es strādāju līdz vēlai naktij, bet ko es saņemu pretī?*
- *Te ir viss mans mūžs ieguldīts...*

Sagaidi 15 reakcijas

1. Pārsteigums
2. Noliegums
3. Projekcija
4. Simpātijas
5. Trauksme
6. Draudi
7. Provokācija
8. Atlikšana
9. Panika

Vēstījums un metavēstījums

- Vēstījumu mēs visi saprotam – tas ir tiešs un burtisks
- Metavēstījums – tā ir nepateiktā nozīme – **kā** tas ir pateikts, **kad** tas ir pateikts, **kā klātbūtnē** tas ir pateikts utt.

Tas ir jāiemācās redzēt un lasīt

ATDALI VĒSTĪJUMUS NO METAVĒSTĪJUMIEM

Metakomunikācija – sarunas par sarunām

uzvediba.lv

Kā mēs varētu mainīt teiktā nozīmi?

Kā es varu izvēlēties to **dzirdēt**?
Kā tu vari izvēlēties to **pateikt**?



Tu šajā kleitā izskaties resna!

Ko viņa vēlas
pateikt?



Es vēlos tev palīdzēt, jo
tu man esi svarīga

Man rūp tavs izskats

Vai tu vēlies teikt, ka...

Kā to pateikt citādāk?

Un te bērni ir lieliski –

Kas notiek?

Tev ņem mantas nost?



Tevi kaitina?



Tev saka, ka lupatas virsū?



Smejas par tavu rokrakstu?



Ko teikt?

Ejam spēlēties kopā!

Es varu iedomāties, cik tu vientuļi jūties? Ko mēs varam kopā padarīt?

Es priecājos, ka tu tik labi proti saskaņot krāsas

Cik tev labi izdodas pašam zīmēt!!!
Iedosi padomu, kā uzzīmēt...

Ko tu ar to domāji?

- Kad dialogs norit raiti, mēs saprotam (vai pieņemam, ka saprotam) viens otru
- **Ko tu ar to domāji?** – signalizē, ka vai nu mēs nesapratām vai arī sapratām pārāk labi teiktā nozīmi

Klausies, lai saprastu

- *Ļauj man atkārtot, vai pareizi sapratu*
- *Kā sapratu, tu domāji*
- *Man ir aizdomas, ka mums an nav zināms viss situācijas konteksts*
- *Es saprotu, ka šī ir frustrējoša situācija, bet mums nepieciešams vairāk informācijas*
- *Šāda veida sarunas nekad nav vienkāršas*
- *Paldies, ka pajautāji!*
- *Es vēlētos saprast, kāpēc tu šo redzi kā vislabāko risinājumu...*

Ja ir grūtības klausīties

- *Tu varētu būt septisks attiecībā uz manu redzējumu, bet man tomēr būtu svarīgi, lai tu ieklausītos manā teiktajā*
- *Tas nebija tas, ko es teicu. Atļauj man atkārtot manu sacīto*
- *Man radās sajūta, ka tu neklausījies. Vai varam sākt šo sarunas daļu no jauna?*
- *Es redzu, ka mums visiem ir, ko teikt, bet vai mēs varētu runāt pēc kārtas un ieklausīties arī cits citā?*
- *Ja mēs vēlamies atrisināt šo jautājumu, mums ir svarīgi dzirdēt visus viedokļus*
- *Vai mēs varam paņemt pauzi un turpināt pēc piecām minūtēm? Savādāk mēs paliekam aizvien skaļāki un nedzirdam viens otru?*

Uzstādi robežas

Ko tu biji ar to domājis?

No šīs vietas sīkāk

Pie šī atgriezīsimies vēlāk...

Pastāstīsi, lūdzu...

Šis gan bija sāpīgi

Mēs varam turpināt sarunu vēlāk. Man vajadzīga pauze



Uzdod tiešus jautājumus

*Vai tev
vajadzīga
palīdzība?*

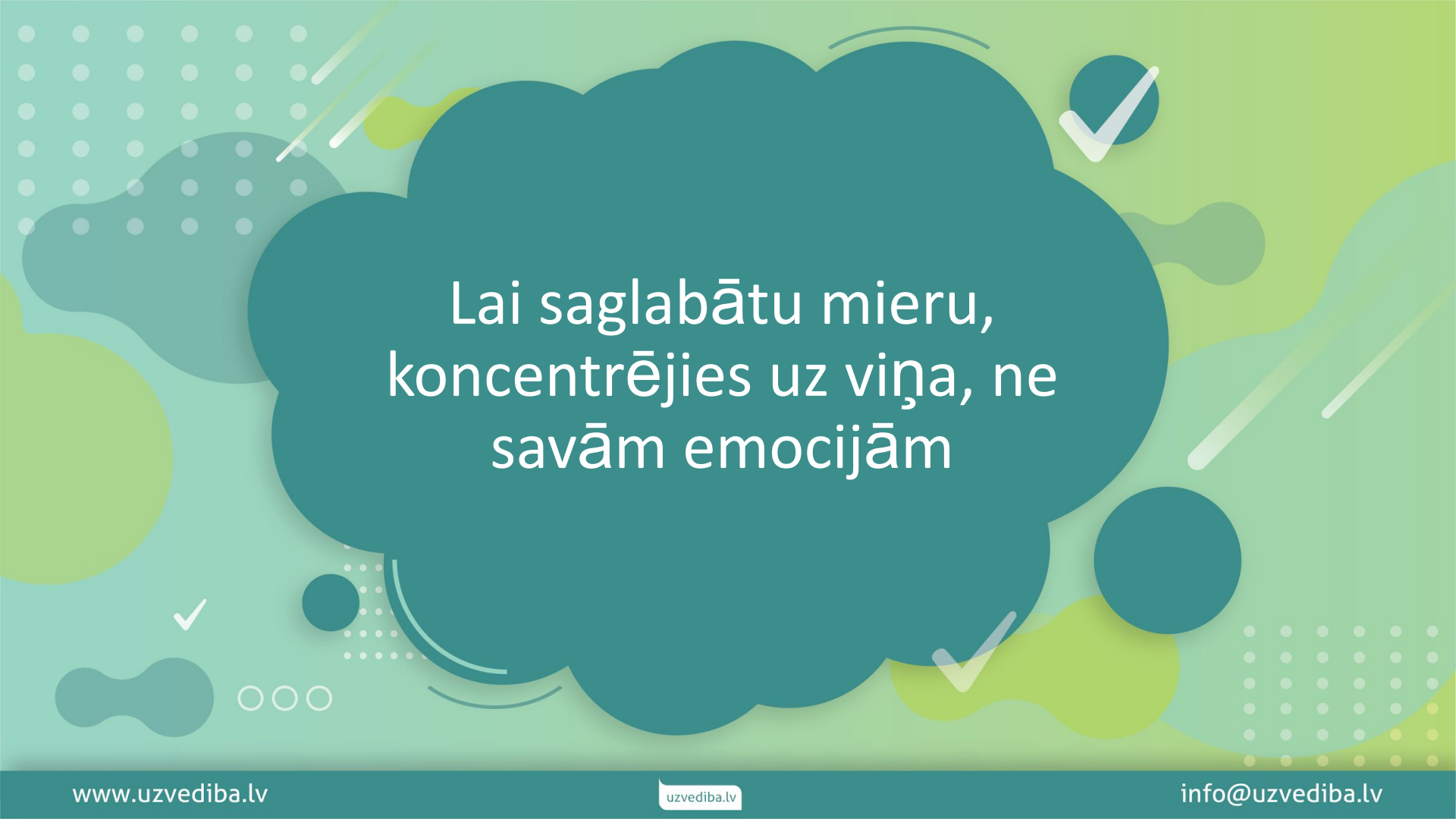
*Es varu tev
kā palīdzēt?*

*Tas izklausījās spēc
sarkasma? Tā tas
bija domāts?*

*Kāds bija šī
teikuma mērķis?*

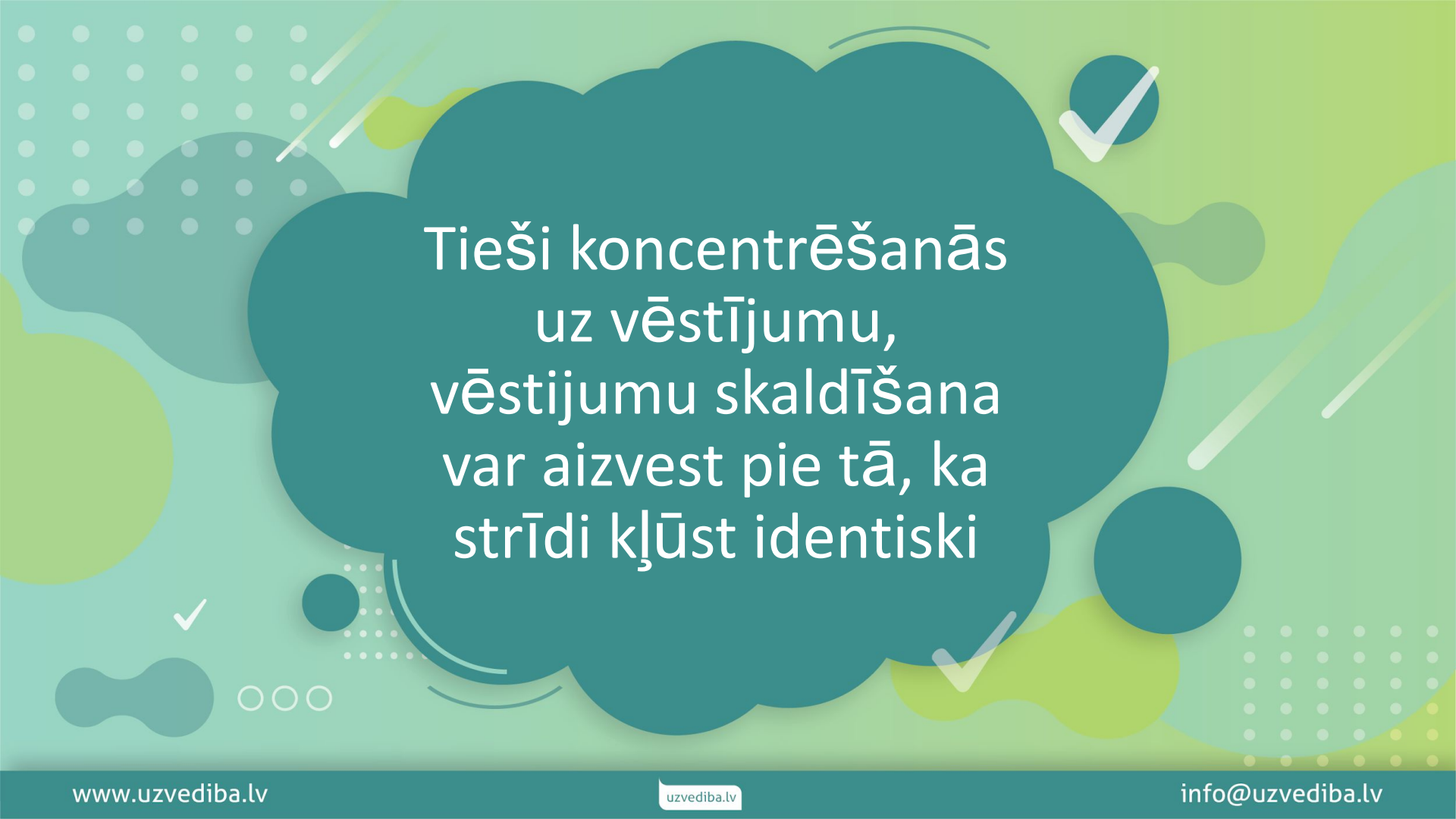
Runā par sevi!!!

Nevis - Tava rīcība nebija jauka.
Un draugi arī tā teica

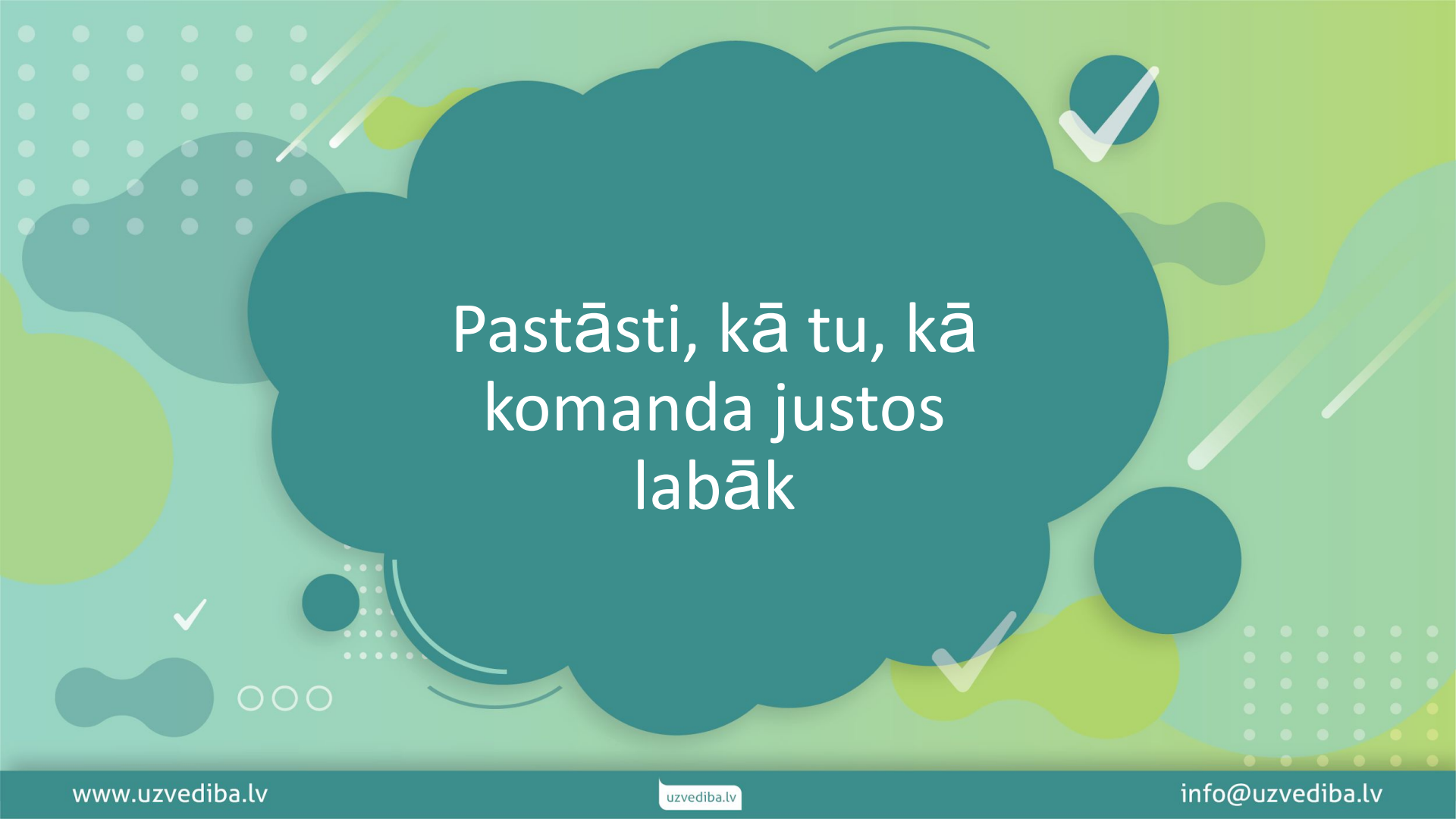


Lai saglabātu mieru,
koncentrējies uz viņa, ne
savām emocijām

- Es saprotu, ka tu neesi apmierināts ar šo darbu, jo tu par to informēji visu komandu. Vai tu, lūdzu, varētu man pastāstīt, kas tieši tevi tajā neapmierināja
- Es ļoti novērtētu, ka nākamajā reizē es par šo uzzinātu tieši no tevis
- Es dzirdēju, ka tu ļoti sarkastiski komentēji idejas. Tu patiešām tā arī biji domājis?



Tieši koncentrēšanās
uz vēstījumu,
vēstījumu skaldīšana
var aizvest pie tā, ka
strīdi kļūst identiski



Pastāsti, kā tu, kā
komanda justos
labāk

Realitātes robežas

- *Mums (man) nepieciešams jūsu (tavs) redzējums un padoms*
- *Es vēlētos atrisināt problēmu pirms tā ir samilzusi*
- *Es vēlētos dzirdēt tavas bažas par...*
- *Tas, ko es redzu, ir... Kāds ir tavs skatījums?*
- *Man nepieciešams «reality check»*



Komunikācijas robežas

- *Es nevēlos tevi sāpināt, bet man ir svarīgi... (piemēram, nerunāt par citiem)*
- *Lūdzu, runā par šo jautājumu ar... Es tev te nevaru palīdzēt*
- *Redzot, kā tu izturies pret jauno kolēģi, man bail, ka tā tu vari izturēties arī pret mums*
- *Lūdzu sūdzības par.... adresē.... Es nevēlos spēlēt pastnieku*

Emociju robežas

- *Es redzu, tu esi dusmīgs?*
- *Ja ar mani runā šādā tonī, man ir sajūta, ka tie ir draudi*
- *Es jūtu, ka tevi kaitina mana klātbūtne?*

Informācijas robežas

- *Es esmu sarūgtināts, ka es nebiju uzaicināts uz sapulci, kaut tas bija mans jautājums*
- *Es saprotu, ka šī ir frustrējoša situācija, bet mums nepieciešams vairāk informācijas*
- *Vai tu vari pastāstīt, kā tu nonāci pie šādiem secinājumiem?*
- *Ko tu domā, sakot, ka... (piemēram, viņai/viņam ir briesmīga attieksme?)*
- *Vai tu vari man pastāstīt par kādu konkrētu situāciju?*
- *Jūs abi ļoti labi sadarbojaties ar citiem kolēģiem. Kāpēc šis gadījums ir atšķirīgs?*
- *Es esmu ļoti sarūgtināts par to, ka nepainformēji mani par pasēdēšanu...*
- *Tas ir labi, ka tu rūpējies par drošību, bet painformē visu komandu par jaunajām parolēm, labi?*

Pienākumu un laika robežas

- *Man ir problēma, man ir dilema. Man darba lūgumā ir rakstīts pus slodze, bet pašlaik es strādāju no 8 rītā līdz 8 vakarā*
- *Vāja plānošana ir plānotāju problēma, ne manējā.*
- *Ja es šodien darīšu A, es nevarēšu padarīt B. Kas Tev ir svarīgāk?*
- *Man ir sajūta, ka mums būtu nepieciešams ievākt nedaudz vairāk informācijas. Vai mēs varam tam veltīt nedaudz laika un atgriezties pie jautājuma nedaudz vēlāk?*
- *Man ir sajūta, ka darba apjoms palielinās un palielinās*
- *Ja mēs nenoteiksim atbildīgo par... tas ietekmēs mūsu reputāciju*

Laika robežas

- *Es ļoti novērtētu, ja tu informētu mūs par to, ka tu kavēsi*
- *Ja tu neinformē mūs savlaicīgi par izmaiņām, es zaudēju komandas sajūtu*
- *Mēs nevaram padarīt kvalitatīvi darbu, ja dokumenti no tavas puses ienāk vēlu*

Emociju robežas

- *Ja tu mani kritizē citu priekšā, es jūtos...*
- *Ja tu ar mani runā šādā tonī, es jūtos...*
- *Es vēlētos zināt, kāpēc...*
- *Es patiešām priecājos palīdzēt citiem, un tavš komentārs par izmantošanu sāpina*
- *Jā, dažreiz lietas ir sarežģītas, lūdzu, izrunā to ar vadītāju*
- *Tad, kad tu runā ar mani šādā tonī, man ir sajūta, ka man ir jāaizstāvas*

Personiskās telpas robežas

- *Mani ļoti uztrauc tas, ka tu manu datoru izmanto bez atļaujas*
- *Tas ir ļoti svarīgi, ka mēs visi nevainojami pārzinātu šo programmu*

- *Tad, kad tu cērt durvis, es jūtos, ka tu draudi mums*
- *Mani biedē, ar kādiem vārdiem tu apraksti mūsu komandu*
- *Paldies par vērīgumu, bet es jūtos ļoti neveikli, dzirdot, ka katru dienu komentē manu izskatu*
- *Man ir grūti runāt, zinot, ka šo sarunu noklausās citi*
- *Ja tu sarkastiski komentē katru manu palīdzības lūgumu, es...*



- *Šie komentāri mums nepalīdz sasniegt sapulces mērķi*
- *Vai tiešām atbilde šādā tonī ir nepieciešama?*
- *Ikviens komentārs ir vērtīgs*
- *Es jūtos ļoti slikti, dzirdot šādus komentārus par savu klientu*
- *Es vēlētos, ka mēs pārstājam runāt aiz muguras*
- *Šādi komentāri mums nepalīdz*
- *Man ir sajūta, ka mana klātbūtne tevi kaitina*

Klausies, lai saprastu

- *Ļauj man atkārtot, vai pareizi sapratu*
- *Kā sapratu, tu domāji*
- *Man ir aizdomas, ka mums nav zināms viss situācijas konteksts*
- *Šāda veida sarunas nekad nav vienkāršas*
- *Paldies, ka pajautāji!*
- *Es vēlētos saprast, kāpēc tu šo redzi kā vislabāko risinājumu...*

Tilti uz sāpīgiem pavedieniem

- *Es sen vēlējos šo jautājumu izrunāt, un priecājos, ka nu ir piemērots brīdis*
- *Es kaut ko līdz galam nesaprotu*
- *Kāpēc tev šis jautājums ir tik sāpīgs?*

Personiskās perspektīvas jautājumi

- *Ko tu vēlies?*
- *Kas tev ir svarīgi?*
- *Kāds būtu svarīgs risinājums?*
- *Kas notiks, ja...*
- *Kā tu domā, kāpēc situācija izveidojās šāda? Kā tu domā, kāpēc (piemēram, viņš tā teica utt.)*
- *Kas mums vēl jāzina, lai mēs saprastu tavu pozīciju?*
- *Kāds ir tavs viedoklis?*
- *Vai ir kāda iespēja, ka tas ir tikai pārpratums?*

Jautājumi par nākotni

- *Kas notiks, ja konflikts netiks atrisināts?*
- *Kas ir jums nepieciešams, lai...*
- *Kā šis konflikts ietekmē jūsu komandas?*
- *Ko mēs zaudēsim, ja...*
- *Ko mēs iegūsim, ja...*
- *Ko mēs vēl neesam izrunājuši no lietām, kas mums palīdzētu virzīties tālāk?*

Ja ir grūtības klausīties

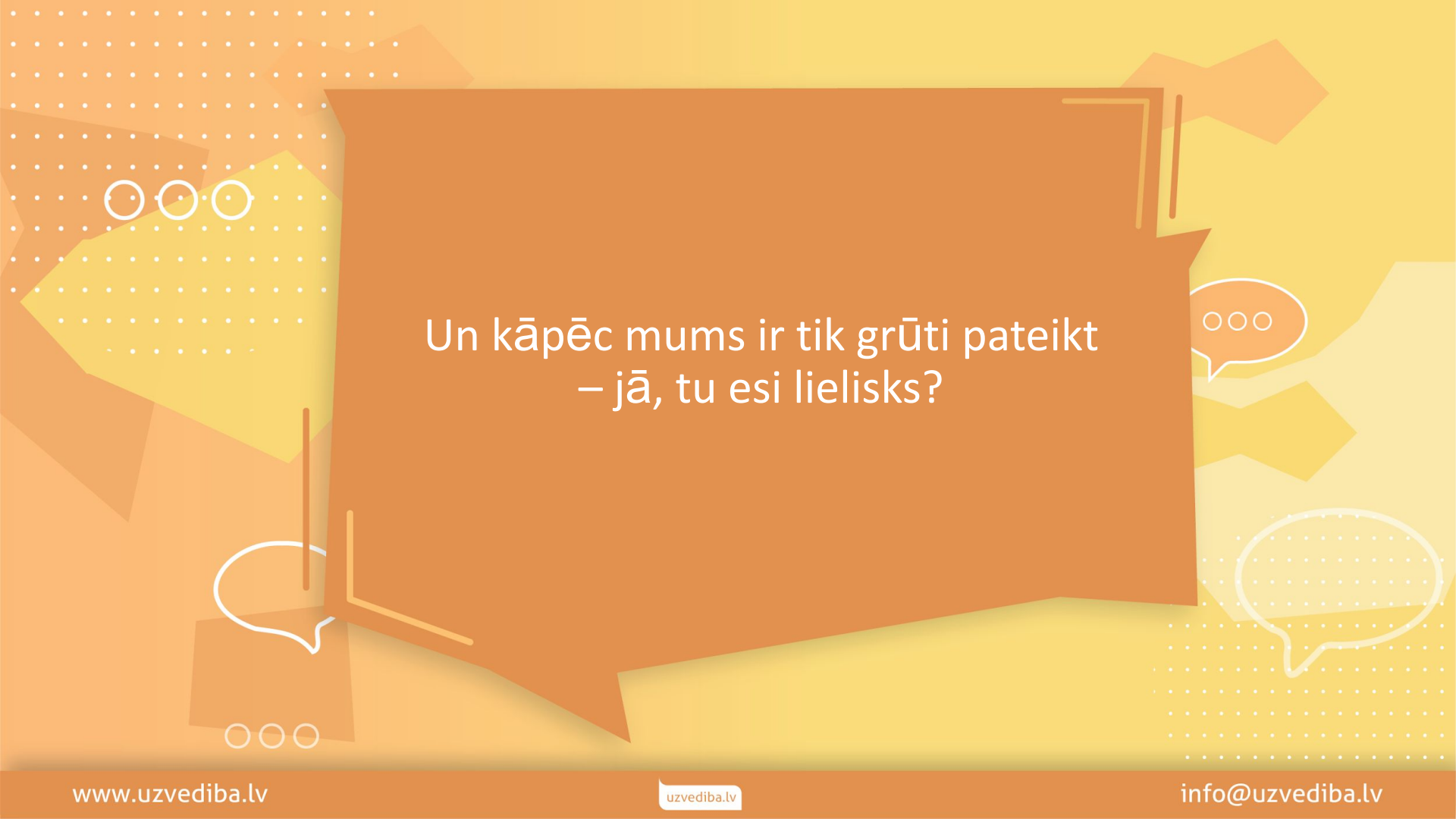
- *Tu varētu būt septisks attiecībā uz manu redzējumu, bet man tomēr būtu svarīgi, lai tu ieklausītos manā teiktajā*
- *Tas nebija tas, ko es teicu. Atļauj man atkārtot manu sacīto*
- *Man radās sajūta, ka tu neklausījies. Vai varam sākt šo sarunas daļu no jauna?*
- *Es redzu, ka mums visiem ir, ko teikt, bet vai mēs varētu runāt pēc kārtas un ieklausīties arī cits citā?*
- *Ja mēs vēlamies atrisināt šo jautājumu, mums ir svarīgi dzirdēt visus viedokļus*
- *Vai mēs varam paņemt pauzi un turpināt pēc piecām minūtēm? Savādāk mēs paliekam aizvien skaļāki un nedzirdam viens otru?*

Ja redzi, kas situācija ir nopietna:

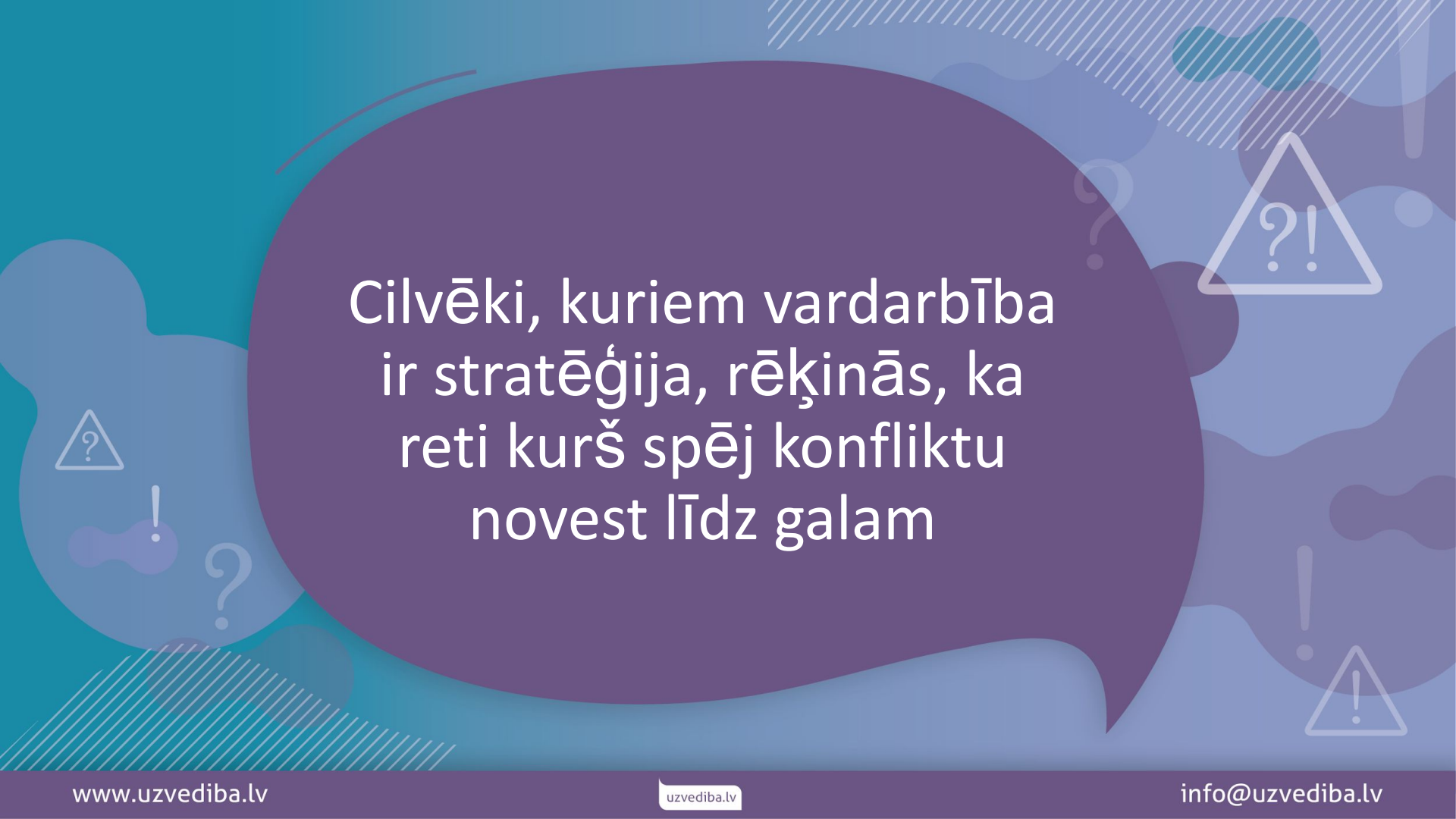
- Neatkāpies no tiešas konfrontācijas
- Neļauj izmantot jokus, šarmu, agresiju, notikušā minimizēšanu un citus instrumentus
- Nerunā emocionāli, koncentrējies uz faktiem un uz rezultātu
- Koncentrējies uz novērojamo rīcību, nevis emocijām
- Saglabā sarunas mērķi un kodolu
- Nerunā par viņu kā personību, runā par darbu



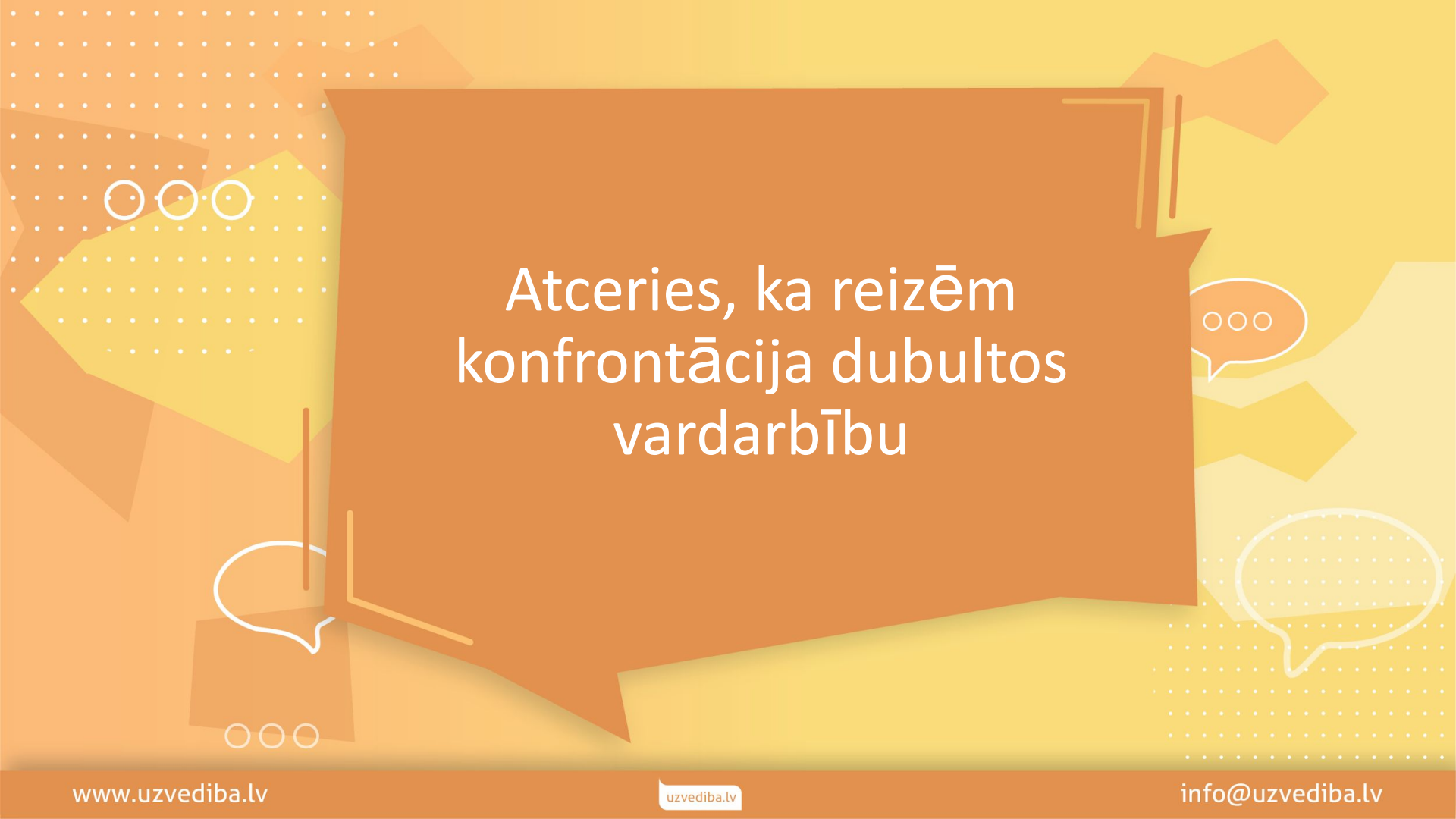
Kādas ir viņa vajadzības?



Un kāpēc mums ir tik grūti pateikt
– jā, tu esi lielisks?



Cilvēki, kuriem vardarbība
ir stratēģija, rēķinās, ka
reti kurš spēj konfliktu
novest līdz galam



Atceries, ka reizēm konfrontācija dubultos vardarbību

Kopsavelkot

- Neignorē verbālu vardarbību, piezīmes, nicinošus komentārus
- Trenējies pārformulēt vēstījumus no pasīvas uztveres uz aktīvām atbildēm
- Trenējies atpazīt pasīvās agresijas soļus un uzdot jautājumus: *Kas tas bija?*
- Formulē visiem vienādus sadarbības un saskarsmes noteikumus
- Piedāvā pārstrukturēt sarunu!
- Maini mijiedarbības nozīmi
- Nepiedāvā padomus un nenoraidi padomus (arī bezjēdzīgus). Esi vienkārši kontaktā
- Paliec kontaktā
- Maini teiktā interpretācijas
- Pieņem to kā eksperimentu

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) .