

uzvediba.lv

---

# SAPULČU ORGANIZĒŠANA un DEZORGANIZĒŠANA

---

17:00-18:00

Līga Bērziņa



Ja mērītu skalā no 1-10  
cik ļoti jums patīk atrasties sapulcēs?

## Pievērs uzmanību, ja:

- Sapulcē nav konfliktu
- Sapulces sastāv tikai no konfliktiem

# Pievērs uzmanību, ja

- Kāds sapulcē patstāvīgi kritizē citus
- Kāds vairāk aizstāv sevi, nevis atbalsta citus darbiniekus
- Tiek noraidītas idejas, nepiedāvājot neko konstruktīvu
- Sapulcē dominē negatīvas emocijas, **pasīvā agresija**

# Pievērs uzmanību, ja:

- Cilvēki sāk slēpt savas kļūdas
- Un savus sasniegumus
- Kāda konkrēta funkcija kļūst svarīgāka par organizācijas mērķi

# Konfliktu cēloņi

- Personiskie
- Konkurences
- Taktiskie
- Politiskie

Neļauj lietišķiem konfliktiem pāraugt  
personiskos konfliktos!

---

## Ja sapulcē nav konfliktu...

- Sapulcēm trūkst struktūras
- Jautājumi tiek izlemti citviet
- Cilvēkiem nav skaidrs, kāds ir sapulces konteksts un viņu loma
- Sapulces dalībnieku uzvedība ir pasīvi agresīva



uzvediba.lv

---

Jo neprofesionālāki ir sapulces dalībnieki, jo  
neprofesionālāk organizēta sapulce,  
jo lielāka varbūtība, ka parādīsies personiskā  
rakstura iezīmes

---

# Sapulču veidi

- Ir sapulces, kurās tiek pieņemti lēmumi
- Ir sapulces, kurās tiek imitēta lēmumu pieņemšana
- Ir sapulces, kuru vienīgais lēmums ir nākamā sapulce

# Kas īsti notiek?

- apzināta sapulču kavēšana,
- indīgi joki,
- novešana no ceļa ar sīkumiem,
- piezīmes,
- sarkasms, «Sit un bēdz» komentāri
- pretestība un spītība,
- informācijas nenodošana vai izkropļošana, prokrastinācija,
- lēmumu un rezultātu sabotēšana,
- termiņu kavēšana utt.

# Vertikālā vardarbība

---

# Vertikālā vardarbība

- Jautājumu uzdošana par sīkumiem, arī ārpus darba laika un citās nepiemērotās vietās
- Sapulču tēmas aizvirzīšana nenozīmīgās detaļās
- Nenozīmīgu kļūdu meklēšana un to pārvēršana prioritātēs
- Vainīgo meklēšana un publiska pazemošana
- Ideju piesavināšanās, minimizēšana
- Atbildības novirzīšana
- «Tikai pats minimums» veikšana
- Sapulces bez vadītāja klātbūtnes, lai mainītu vadītāja lēmumus
- Sapulces vadītāja kritika aiz viņa muguras

Koncentrējieties uz uzvedību, nevis  
cilvēku

---

# Nepacietīga uzvedība

Viņi parasti uzņemas vairāk pienākumu nekā spēj paveikt, parasti uz sapulcēm ierodas ar kavēšanos

Ko darīt?

- Neļauj piespiest sevi strādāt viņu diktētajā tempā. Aicini strādāt lēnāk
- Nebaidies atgādināt, ka ir pietiekami daudz laika
- Aizstāvi savu viedokli. Saki, ka labprāt virzītos uz priekšu tikpat ātri kā viņi, taču vēlaties savu darbu paveikt labi un tāpēc vajadzīgs papildu laiks.
- Ja viņi uztraucas par nākotnes uzdevumiem, zīmē plānus
- Lūdz, lai viņi atkārtoti teikto. Tas palīdz samazināt steidzīgumu

# Stūrgalvīga uzvedība

Viņi mēdz ietiepties, izvairīties pieņemt lēmumus un tādējādi kavē projekta izpildi

Ko darīt?

- Uzlabo saskarsmi. Skaidro un neuzskati, ka viņi jau tāpat visu saprot
- Dod šiem cilvēkiem laiku piemēroties pārmaiņām. Lai ko darītu, nesagādā viņiem pārsteigumus
- Neizvirzi pēkšņas prasības
- Sekmē pārliecību, ka pastāv izvēles iespējas.
- Nepavēli, bet lūdz viņus līdzdarboties



# Mocekli atdarinoša uzvedība

Izskatās neapmierināti un nelaimīgi, vaimanologi

Izrāda, ka smagi pārdzīvo neveiksmes un jūtas spiesti par tām runāt

Ko darīt?

- Neuzdod papildu darbu, pat ja viņi to vēlas. Pēc tam viņi visiem stāstīs, ka pārāk daudz darba
- Klausoties nebeidzamos stāstus par neveiksmēm, palūdz visos sīkumos izstāstīt, cik liela loma un atbildība viņiem ir situācijas uzlabošanā
- Nenodarbojies ar viņu sūdzībām, bet necenties no tām izvairīties. Neatbalsti viņu viedokli par briesmīgo pasauli

# Divkosīga uzvedība

izvairās no tiešas konfrontācijas. Viņiem patīk kritizēt citus, izteikt sarkastiskas piezīmes. Ja pēc tam viņi noliedz teikto, lūdziet pārējos apliecināt, ko viņi ir dzirdējuši  
Viņi spēj nomelnot citus un nepieļauj, ka citi labi iekļaujas kolektīvā  
Ja citi smejas par viņu piezīmēm, tas vairo viņu pašapziņu

Ko darīt?

- Atmasko viņus! Liec, lai dzēlīgo piezīmi viņš atkārtotu visiem dzirdot.
- Nesmejieties par viņu piezīmēm. Uztveriet tās nopietni
- Piedāvā atsevišķu tikšanos. Paskaidro, ka viņa repliku uztvēri nopietni. Tas ir svarīgi arī pirms nozīmīgām sapulcēm un prezentācijām

# Neizlēmīga uzvedība

- Paši nezina, ko vēlas, un katru lēmumu grib apspriest ar citiem
- Cenšas izvairīties no rakstveida komunikācijas.
- Vēlas saglabāt iespējas mainīt savus lēmumus
- Vilcinās, kavējot termiņus. Nav iespējams piespiest rīkoties ne ar steidzināšanu, ne iebiedēšanu. Dabiskā reakcija ir lēmuma atlikšana

Ko darīt?

- Uzslavē
- Izskaidro prioritātes. Tas palīdzēs viņa pārdomu procesam
- Uztici mazus uzdevumus, kur nepieciešams ātri pieņemt lēmumus
- Trenē prasmes - māci lēmumu pieņemšanas metodes

# Augstprātīga uzvedība

- Nemēģini izteikt pārmetumus kolēģu klātbūtnē
- Atgāдини, ka viņi ir daļa no komandas, tāpēc viņiem ir nepieciešams sadarboties ar citiem
- Pat ja viņi ir pilnīgi atturīgi, atbildi draudzīgi. Nekopē viņus!
- Nebaidies par daudz viņus saslavēt (ja vien uzslavas ir pamatotas). Aiz augstprātības šādas maskas cilvēki mēdz slēpt nedrošību.

Atzinība ļaus viņiem justies drošāk un kļūt pat vērtīgiem komandas locekļiem



Darbinieku uzvedības problēmu ignorēšana var mazināt acumirkļa spriedzi, bet nākotnē tam var būt postošas sekas, apdraudot gan darba vidi, gan uzņēmuma mērķus kopumā

Nebaidies uzdot sarežģītus  
jautājumus

---

# Jautājumu piemēri

- *Pieļauju, ka pašlaik sevi pakļauju riskam, bet tomēr es vēlētos zināt, kas īsti notika sapulcē pēc tam, kad tev nepiekritu?*
- *Vai tev ir kādi īpaši iemesli vienmēr ierasties 15 minūtes vēlāk?*
- *Tas, kā es redzu situāciju...*
- *Tu teici, ka es runāju pilnīgāko #\$\$%^ . Vai tu varētu sīkāk pastāstīt, ko tu ar to bijī domājis?*
- *Es vēlētos vairāk dzirdēt par tavām pārdomām*
- *Es vēlos vairāk saprast Tavu nostāju – tā ir kopējā ideja, kas tev nepatīk, jeb tas, ka es to prezentēju*

# Jautājumu uzdevums

|                              |     |                         |
|------------------------------|-----|-------------------------|
| Nomierināt sarunas partneri  | vai | provocēt                |
| Sniegt faktus                | vai | aizplīvurot faktus      |
| Uzmundrināt                  | vai | demotivēt               |
| Atsaukties uz jautājuma tēmu | vai | atsaukties uz personu   |
| Lūgt paskaidrojumus          | vai | pieprasīt attaisnošanos |
| Aicināt aprakstīt            | vai | noslēgties              |



Kā atbildēt uz traucējošiem  
jautājumiem, komentāriem?

---

# Neitralizēšana

- Atlikt atbildi
  - Šo jautājumu apskatīsim vēlāk. Vai varam pie šī jautājuma atgriezties pēc sapulces?
- Pajautāt grupai
  - Kurš var palīdzēt precizēt šo jautājumu?
- Norādīt uz resursiem
  - Šo atradīsiet pagājušās nedēļas protokolā, grāmatā vai rakstā
- Atteikt (reti, bet efektīvi)
  - Uz šo jautājumu es neatbildēšu
- Sniegt papildus paskaidrojumus
  - Jāpaskaidro, ja auditorija īsti nesaprata. Bet jāuzmanās, vai tas tiešām nepieciešams lielākajai daļai
- Tūlītēja savas kļūdas atzīšana
  - Tā gadās.

uzvediba.lv

---

# Komandu psihoģeogrāfija

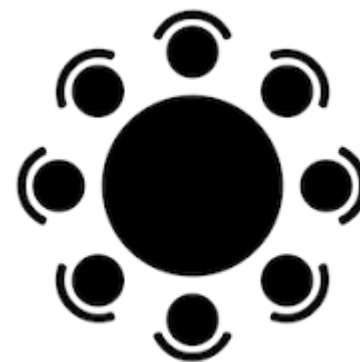
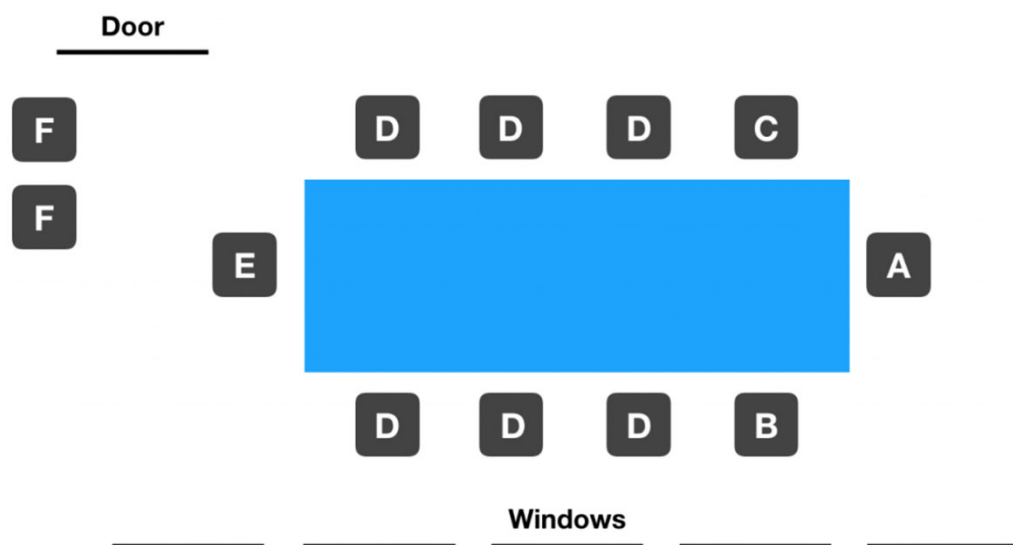
---

Komandu psihoģeogrāfija paredz, ka dalībnieku izvietojumam telpā ir būtiska neverbālās komunikācijas funkcija, kas ietekmē procesus grupā

Robert Dilts

- 
- Mēs reti varam mainīt galda formu, bet mēs varam mainīt, kā sēž sapulces dalībnieki
  - Tas, kur tu atrodi, atspoguļo tavu statusu un pozīciju notikumā.
  - Nav iespējams izmainīt citus, mainot atrašanās vietu, bet ir iespējams mainīt notikumu dinamiku

Tas, kā cilvēki izvēlas savu vietu telpā,  
atspoguļo arī to, kā viņi uztver sevi.



shutterstock.com • 349268567

SCIENCE OF PEOPLE

<https://www.scienceofpeople.com/seating-arrangement/>

# Dalībnieku izpēte

- Prognozē:
  - Dalībnieku jautājumus,
  - vietas, ko varētu nesaprast,
  - reakcijas uz atsevišķām tēmām,
  - iespējamo darba ražīgumu

uzvediba.lv

---

Sarunā iesaistīto emocijas ir jāpamana  
un jārespektē, bet...  
neiesaisties emocionālajā mijiedarbībā!

---

Jo sarežģītāka ir komandas dinamika,  
jo būtiskāk ir strukturēt sapulces un  
plānot dinamiku

---



# Strukturē

- Pirmskontakts
- Kontakta sākums
- Kontakts
- Kontakta noslēgums
- Pēckontakts

# Strukturē

- Definē problēmas
- Piedāvā vairākus variantus
- Diskutē un pieņem lēmumu
- Rūpējies, lai visi rīkojas saskaņā ar pieņemto lēmumu arī tad, ja viņi nepiekrīt pirmajā posmā

# Strukturē

- Variē ar sapulču garumu un formātu
- Parūpējies par dalībnieku labsajūtu – jaukas sapulces veido jaukas atmiņas

Un būtiski ir parūpēties, lai visi  
saņem visu informāciju vienlaicīgi

---

# Noslēgumā

- Gatavojies
- Uzstādi laika limitu
- Apdomā plānu A, plānu B un plānu C
- Ļauj cilvēkiem runāt
- Atstāj mājās savu ego
- Veic piezīmes
- Paredzi laiku negaidītiem pavērsieniem
- Vēro novirzes no tēmas, kontrolē tās
- Sagērbies piemēroti

uzvediba.lv

---

Ja tu nesaproti, kas un kā notiek sapulcē,  
uzdod sev vienu jautājumu:  
Vai dalībnieki ar savu uzvedību traucē vai  
palīdz sasniegt uzņēmuma mērķus?

---

uzvediba.lv

---

Paldies!

Liga@uzvediba.lv 29413704  
www.uzvediba.lv

---

# Jautājumi

---



Iestādes vadība aicina iesniegt priekšlikumus darba uzlabošanai, kuri sapulcēs tiek vienkārši uzskaitīti, un arī ne visi, bet neseko risinājumi un reāla rīcība un izmaiņas. Tas ilgst gadiem, neskatoties uz darbinieku retajām iebildēm, jo tad var iekļūt "nevēlamo personu sarakstā".

Aicinājumi problēmu risinājumā iesaistīties iestādes vadībai beidzas ar atrunām un pat "lūpas uzmešanu", ka viņi ir tādi paši un neko nevar izdarīt, panākt. Bet vadītājs taču var dot skatu no malas, redzēt kopainu, vērtēt situāciju. Rodas pārlicība- darām, kā katrs mākam, saprotam un, cik sirdsapziņa liek....

# Avoti

- S Einarsen, H Hoel, D Zapf, CL Cooper, eds. Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice. London: Taylor Francis; 2011
- Sara Branch, Jane Murray. Workplace bullying: Is lack of understanding the reason for inaction?. Organizational Dynamics; 2015
- 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; 2013
- Keashly, L, Nowell, BL. Conflict, conflict resolution, and bullying. In: S Einarsen, H Hoel, D Zapf, C Cooper, eds. Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice. 2nd edition. Boca Rotan, FL: CRC Press/ Taylor & Francis Group; 2011
- Blase, Joseph. Breaking the Silence: Overcoming the Problem of Principal Mistreatment of Teachers . SAGE Publications. 2003
- Cloud, Henry. Boundaries Updated and Expanded Edition, Zondervan. 2013, 2017
- BEATING THE WORKPLACE BULLY
- Curry, Lynne. Beating the Workplace Bully: A Tactical Guide to Taking Charge . AMACOM. 2016
- Dane Pūcīte Neformālas attiecības darbā – emocionāla motivācija vai risks biznesam?