Intrigu vērpjamais ratiņš

Intrigas ir ne tikai meksikāņu seriālu sastāvdaļa, tās var iesēties un dzīt saknes arī darba kolektīvos; glābt no intrigām var tikai profesionāls vadītājs un korporatīvā kultūrā balstīta disciplīna

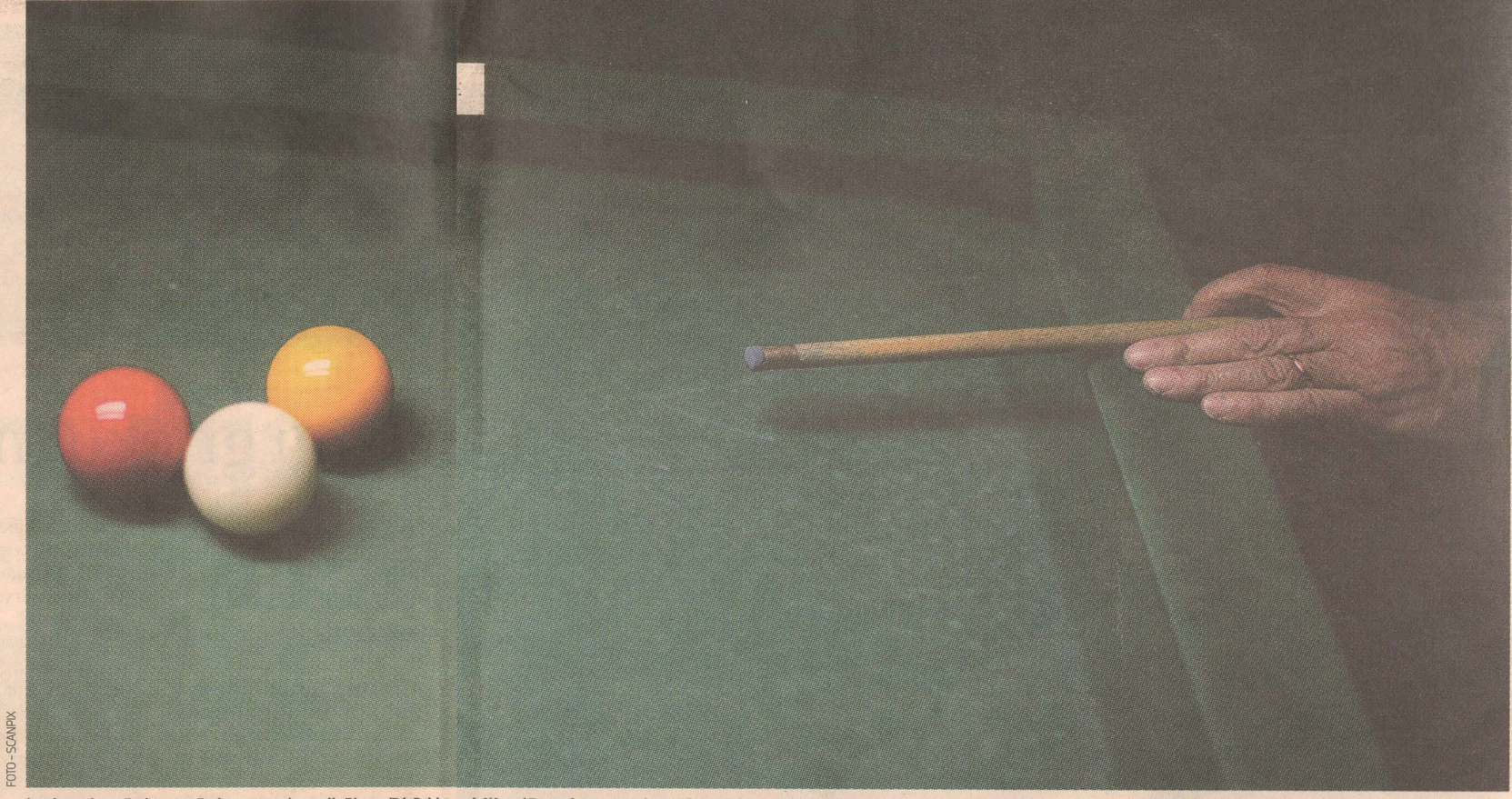

FOTO – SCANPIX

Intriganti savās interesēs izmanto citus cilvēkus, līdzīgi ir biljardā — sitot pa vienu bumbiņu, tā aizķer otru, trešo un ceturto. Intriga atšķirībā no konflikta ir izsmalcinātāka un elegantāka, bet ne mazāk postoša.

Teju vai katrā darba vietā ir kāds, kuram tīk paklačoties un patenkot, kā rezultātā bieži vien rodas baumas, no kurām līdz intrigām ir tikai viens solis. Ja baumas ir informācijas apmaiņa neformālos uzņēmuma komunikācijas kanālos par tēmām, kas skar uzņēmuma darbību jebkurā tās aspektā, tad intrigas ir darbinieku apzināta vai neapzināta citu kolēģu aprunāšana, kurām ne vienmēr ir skaidri izprotami mērķi un iemesli. Vispopulārākie intrigantu mērķi ir konkurenta uz noteiktu amatu diskreditācija vai varas iegūšana.

> Darba vieta nav domāta personīgu intrigu vērpšanai, turklāt darbinieks, kas nopietni domā par savu karjeru un uzņēmuma nākotni, ar šādām lietām nenodarbosies – ar nosacījumu, ja uzņēmuma vadība un īpašnieki paši ir gana profesionāli,
>
> **Evita Lune**, *Pedersen&Partners* partnere

FOTO – RITVARS SKUJA, DIENAS BIZNESS

Visvairāk bankās

Intrigas nav jēdziens, kas tiktu lietots akadēmiskajā literatūrā. Latvijas Organizāciju psihologu biedrības valdes priekšsēdētājs Reinis Lazda atzīst, ka darba vietā var identificēt vairākus komponentus – slēptus konfliktus, trūkumus starppersonu komunikācijā, mobingu un kontrproduktīvu uzvedību. Viņš uzskata, ka ar intrigām galvenokārt saistītas personas ar augstāku vēlmi izraisīt un iesaistīties konfliktos, personas ar vājām vai viduvējām starppersonu komunikācijas prasmēm, kā arī personas ar augstāku tieksmi pārkāpt likumu un ētikas normas. Jo nesakārtotāka vide, kurā nav skaidri noteikti spēles noteikumi un nav orientācijas uz darba rezultāta sasniegšanu, uz augstu tā kvalitāti, jo lielāka ir varbūtība, ka izpaudīsies darbinieku vājās puses. R. Lazda norāda, ka nozares, kurās pastāv lielāks intrigu rašanās risks, ir bankas vai citas finanšu sektora organizācijas, jo darbu tajās izvēlas uz karjeru orientēti cilvēki, īpaši, ja tajās nav rūpīgi pārdomāti un kontrolēti novērtēšanas kritēriji. Kā piemēru viņš min vidēja lieluma vietējās bankas, juridiskos birojus un valsts pārvaldes institūcijas – galvenokārt to neskaidro novērtēšanas kritēriju un hierarhiskās struktūras dēļ. «Galvenie iemesli, kāpēc kādā no uzņēmumiem ar dažādām konfliktsituācijām varētu sastapties vairāk, ir saistāma ar augstāku sasniegumu motivāciju un novērtēšanas kritērijiem, kas nav saistīti ar darba rezultātiem, bet drīzāk ir atkarīgi no attiecībām ar vadītāju,» uzskata speciālists. Tātad, no vienas puses, ir augstāka vēlme, aktivitāte, impulss, bet, no otras puses – neskaidrības un konfliktus veicinoša vide. Tur, kur abi šie faktori satiksies, risks būs visaugstākais.

Vadītāja piemērs

Intrigas un aprunāšana rada ne tikai nepatīkamas emocijas iesaistītajos darbiniekos, bet atstāj ietekmi uz komandas kopējo darba efektivitāti, turklāt apdraudot uzņēmuma mērķu sasniegšanu. Visbiežāk intrigu vērpšana tiek sākta ārpus vadītāja tiešās ietekmes zonas, piemēram, pusdienas vai kafijas pauzēs, smēķējot vai citviet, atzīst SIA *Lattelecom* Personāla vadības direktore Ingrīda Rone. Viņa uzskata, ka intrigām, baumām un aprunāšanai labvēlīga vide ir informācijas trūkums, īpaši pārmaiņu situācijās, kā arī regulāras un objektīvas atgriezeniskās saites nesniegšana darbiniekiem. «Lai arī intrigas visbiežāk tiek vērptas ārpus vadītāja tiešajām ietekmes zonām, tieši vadītājam ir būtiska loma, lai savā kolektīvā nepieļautu intrigas, tās kontrolējot un ierobežojot, līdz tās pilnībā izskaustas,» uzsver I. Rone. Vadītājam ir jābūt par piemēru saviem darbiniekiem, skaidri demonstrējot savu negatīvo attieksmi pret intrigām, kā arī pašam neiesaistoties to veidošanā un neiekļūstot tajās. Cieņpilna atmosfēra darba vietā ir jādemonstrē un jākomunicē tieši viņam. Bieži vien darbinieki skrien sūdzēties par kādu no saviem kolēģiem pie citiem darbiniekiem vai pa tiešo pie priekšnieka, problēmu iepriekš neizrunājot ar vainīgo kolēģi, kā rezultātā tiek veidota auglīga augsne intrigām. Vadītāja uzdevums šajā situācijā ir noskaidrot, vai abas konfliktējošās puses ir savā starpā izrunājušās un mēģinājušas rast risinājumu, cenšoties neuzklausīt tikai vienas puses viedokli. «Intrigas vienmēr ir saistītas ar uzņēmuma vērtībām un iekšējo kultūru, kuras veidošanā liela loma ir vadītājiem. Tiem ar savu komunikāciju un uzvedību ir jākalpo par pozitīvu piemēru, lai nepieļautu savā komandā uzplaukt kaut niecīgākajiem intrigu aizmetņiem,» ir pārliecināta *Swedbank* Personāla pārvaldes vadītāja Andželika Berga.

Korporatīvā kultūra

Lai izvairītos no intrigām darba vietā, ir ļoti svarīgi veidot korporatīvo kultūru un strādāt pie tādu uzņēmuma vērtību iedzīvināšanas, kas veicina profesionālu, racionālu un pozitīvu sadarbību kolēģu vidū, ir pārliecināta *Pedersen&Partners* partnere Evita Lune. Viņa uzskata, ka katram uzņēmumam ir jābūt misijai, kāpēc bizness vispār tiek sākts, un vīzijai, ko uzņēmums vēlas sasniegt, turklāt vērtības, komunikācijas un vadības stils uzņēmumā ir jāizstrādā atbilstoši misijai un vīzijai. «Nevaru iedomāties tādu uzņēmumu, kura misija būtu sabojāt saviem darbiniekiem dzīvi vai veidot negatīvu gaisotni sadarbībā ar biznesa partneriem, tāpēc ir jāsāk ar to, ka šīs lietas tiek skaidri definētas, lai izvairītos no tādām cilvēciskām vājībām kā tenkošana vai intrigas,» atzīst E. Lune.

Svarīgi, lai uzņēmumā ir noteikti konkrēti mērķi, darba izpildes vērtēšana katrai pozīcijai un lai darbinieki tiktu atalgoti, tieši balstoties uz tiem, nevis uz personīgām attiecībām vai izdabāšanu vadībai. Darba videi jābūt tādai, kas veicina pozitīvu konkurenci, komandas darbu, personīgu ambīciju realizēšanu veidā, kas kalpo uzņēmuma mērķu sasniegšanai. Tāpat ir ļoti svarīgi, lai pati uzņēmuma vadība nepieļautu netolerantu intrigu vērpšanu, aprunāšanu un iekšējās politiskās spēlītes. Tikai uzņēmumi paši var veidot caurskatāmu, profesionālu un produktīvu darba vidi un kultūru, un vērsties pret tiem, kuri tai neatbilst. «Uzskatu, ka savas cilvēciskās vājības darbinieki var izpaust ārpus darba, jo darba vieta nav domāta personīgu intrigu vērpšanai, turklāt darbinieks, kurš nopietni domā par savu karjeru un uzņēmuma nākotni, ar šādām lietām nenodarbosies – ar nosacījumu, ja uzņēmuma vadība un īpašnieki paši ir gana profesionāli,» rezumē E. Lune.

Noslēpumainības aura

Intrigās, līdzīgi kā konfliktos, ir iesaistītas divas puses, bet, ja konfliktos notiek atklāta sadursme, tad intrigās puses savās interesēs izmanto citus cilvēkus. Tas ir līdzīgi kā biljardā – sitot pa vienu bumbiņu, tā aizķer otru, trešo un ceturto, atzīst organizāciju psihologs, uzņēmuma *Exact Business Solutions* vadītājs Jānis Roze. Tieši tāpēc intriga atšķirībā no konflikta ir izsmalcinātāka un elegantāka, bet ne mazāk postoša darba videi. J. Roze stāsta, ka novēroti arī gadījumi, ka darbinieks, baumojot un šādi veicot ietekmi intrigas veidā, pats nemaz to nenojauš. Tas parasti notiek tad, kad kādu aprunā vienkārši tāpēc, ka šis cilvēks nepatīk. Šādu aprunātāju nevar dēvēt par intrigantu, viņš saka. «Uzjautrina, ja sarunas laikā darbinieks noraida, ka nodarbojas ar baumošanu, ka vispār kaut ko tādu ir dzirdējis kolektīvā, bet turpat sarunas laikā piemin nepārbaudītu informāciju, kas, viņaprāt, nenozīmē baumošanu, bet gan apspriedi un apmaiņu ar viedokļiem,» norāda J. Roze. Ir vairākas pazīmes, kas var norādīt uz intrigu klātbūtni – cilvēki tērē darbalaiku sarunām nelielās grupiņās, jaunuzņemtie darbinieki neiedzīvojas vai arī pieslienas pie kādas no subgrupām (departamenta, nodaļām u.c.). Turklāt pār visu notiekošo uzņēmumā valda noslēpumainības aura. Smagākos gadījumos, kad jau intrigas noved līdz konfliktam, ceļas absentisms uzņēmumā vai nodaļās, kurās tas notiek. Likumsakarīgi – krītas darba ražīguma un kvalitātes rādītāji, vājinās sadarbība starp nodaļām u.c. Viņa praksē ir bijis gadījums, kad administrācija nav varējusi saprast, kas notiek vienā no uzņēmuma nodaļām – te nodaļa strādā efektīvi, te pretdarbojas administrācijas uzstādījumiem, divas reizes pat tika noņemti šīs nodaļas vadītāji. Veicot padziļinātu izpēti, pielietojot aprobētas aptaujas, noskaidrojies vaininieks – darbinieks-intrigants, kurš ilgstoši pakļāvis visu nodaļu savai varai.

Cīnīties var

Lai novērstu konfliktu rašanās iespējas, jāsakārto darba vide. No vienas puses, uzņēmumos ir jāizveido sistēma, kurā visiem ir skaidrs, kāda rīcība sniegs augstākās karjeras iespējas un ļaus palielināt ienākumus, atzīst R. Lazda. Tiem vajadzētu būt objektīviem kritērijiem, viegli un nepārprotami izmērāmiem. No otras puses, ir jānodrošina ērts un vienkāršs veids, kā darbinieki var vērsties pie vadības ar saviem novērojumiem, nepilnību konstatācijām vai pat ziņām par kolēģu nekorektu uzvedību darbavietā. Šī informācija ir operatīvi jāizvērtē un jāpieņem efektīvi lēmumi, kas gan novērstu šo problēmu, gan mazinātu iespējas tai atkārtoties nākotnē, viņš norāda.

Cīnīties ar intrigantiem ir iespējams, pielietojot dažādus paņēmienus, nosacīti tos iedalot preventīvajos un tādos, kas pielietojami situācijās, kad intrigas jau ir sākušās, atzīst J. Roze.

Preventīvais ceļš, pirmkārt, ir rūpīga personāla atlase – nepieļaujot cilvēka, kam ir tieksme uz intrigām, parādīšanos kolektīvā. Otrkārt, ja ir zināmi cilvēki ar noslieci uz intrigām un baumām, derēs palielināta darba slodze un izskaidrošana. Ja grūtības turpināsies, var informēt kolektīvu, šādi diskreditējot informācijas un ietekmes avotu. Ja intrigu un baumošanu veicina uzņēmuma kultūra, kas nav nekas neparasts, tad arī šajā līmenī ir jāstrādā, piemēram, ieviešot jaunas vērtības – atklātību un godīgumu, jaunas tradīcijas u.c. J. Roze norāda, ka darbs ar organizācijas kultūru ir reizē ļoti smalks un iedarbīgs, jo veicina vajadzīgo uzvedību, darbiniekiem nemanot. Viņš stāsta, ka cīnīties ar intrigu var arī caur baumām, kā intrigas papildelementu. «Tā būs tā sauktā attīšanas metode, proti, padzirdot kādu baumu, cilvēkam prasa, pie kura ir iegūta šī informācija, tad šo jautājumu uzdod secīgi pārējiem, līdz nonāk pie avota,» stāsta J. Roze. Var arī izmantot citas, mazāk atklātas metodes, kad tiek veiktas padziļinātas intervijas ar citu definēto mērķi, bet līdztekus tiek noskaidrots intrigu avots. J. Roze ir pārliecināts, ka darba devējam intrigu avots ir jānovērš uzreiz, lieki nevilcinoties ar intriganta atlaišanu. «Ja dažādu iemeslu dēļ uzņēmuma vadība nokavē reaģēt uz baumotāju un intrigantu, tad tas ar laiku pārvēršas par atklātu konfliktu, bet to atrisināt vienmēr ir sarežģītāk, jo saspīlējums parasti ir dinamiskāks, ierakumi top dziļāki ar katru dienu,» secina organizāciju psihologs. I. Rone uzskata, ka ārkārtīgi liela loma ir pirmā līmeņa vadītājiem, kuri ir vistuvāk darbiniekiem, un pirmie var konstatēt intrigu rašanos kolektīvā. Gadījumos, kad tiek konstatēta nepieņemama darbinieku rīcība, vadītājam ir jāveic individuālas pārrunas ar iesaistītajiem, lai saprastu, kas kalpo par iemeslu intrigām – personīgas nesaskaņas vai arī objektīvi iemesli, kurus vadītājs var palīdzēt risināt, atzīst I. Rone.

Kristīne Stepiņa

---

9 VIEDOKLIS

Jāanalizē uzņēmuma kultūra

Ināra Mukāne, A/s Elko Grupa Personāla un administrācijas direktore:

> Manuprāt, intrigu pamatā ir divi cēloņi – personības faktors un uzņēmuma kultūra. Ir cilvēki, kuri dažādu iemeslu dēļ (rakstura īpašību, audzināšanas, iepriekšējās darba vai dzīves pieredzes utt.) ir tendēti uz intrigām – viņi labprāt, apzināti vai neapzināti, vērpj intrigas un tādējādi sasniedz savus mērķus.
>
> Otrs cēlonis, vai drīzāk to var saukt par veicinošo faktoru, ir uzņēmuma kultūra, kas var atbalstīt intrigu klātesamību vai, tieši pretēji, izslēgt intrigu iespējamību līdz minimumam. Ja uzņēmumā ir vienota izpratne par mērķiem, skaidrs pienākumu un atbildību sadalījums, godīga un atklāta komunikācija darba jautājumos, skaidri noraidoša nostāja no uzņēmuma vadības attiecībā uz baumošanu, aprunāšanu un cita veida neētisku rīcību, tad intrigām nav vietas. Ja uzņēmumā ir intrigas un ir vēlme ar tām cīnīties, vispirms jāsāk ar cēloņu analīzi – jāsaprot, vai uzņēmuma kultūra savā būtībā nav veicinošs faktors. Tās maiņa ir laika un darba ietilpīgs process.
>
> Savukārt, ja intrigas ir viena vai dažu konkrētu kolēģu kultivētas, tiešajiem vadītājiem sadarbībā ar personāla nodaļas darbiniekiem jāstrādā ar konkrētiem cilvēkiem, pārrunājot situācijas un norādot uz neētisku rīcību, ko uzņēmums neatbalsta. *Elko Grupas* darba ikdienā ar intrigām saskaramies ārkārtīgi reti – atbildību sadalījums ir skaidrs un komunikācija par procesiem caurspīdīga, attiecīgi arī nav vietas intrigām.