

uzvediba.lv

---

EMOCIONĀLĀ VARDARBĪBA DARBA VIDĒ –  
NO NEVESELĪGAS GAISOTNES  
LĪDZ SLĒPTAI UN ATKLĀTAI VARDARBĪBAI.  
KĀ ATPAZĪT, KO DARĪT?

---

Līga Bērziņa

9:00-12:00

# Apliecinājumi?

uzrakstiet beigās vienu situāciju, par ko domājāt un kādas idejas guvāt, lai šo situāciju atrisinātu?

vai

uzrakstiet situāciju, kam vēlētos zināt risinājumu, lai varam nākotnē padomāt par tēmas padziļināšanu

PAŠLAIK ORGANIZĀCIJĀ IR DIVAS  
VAKANCES, UN JEBKURŠ, KURŠ  
PIEKRITĪS UZ TĀM IET, IR NOLEMTS...

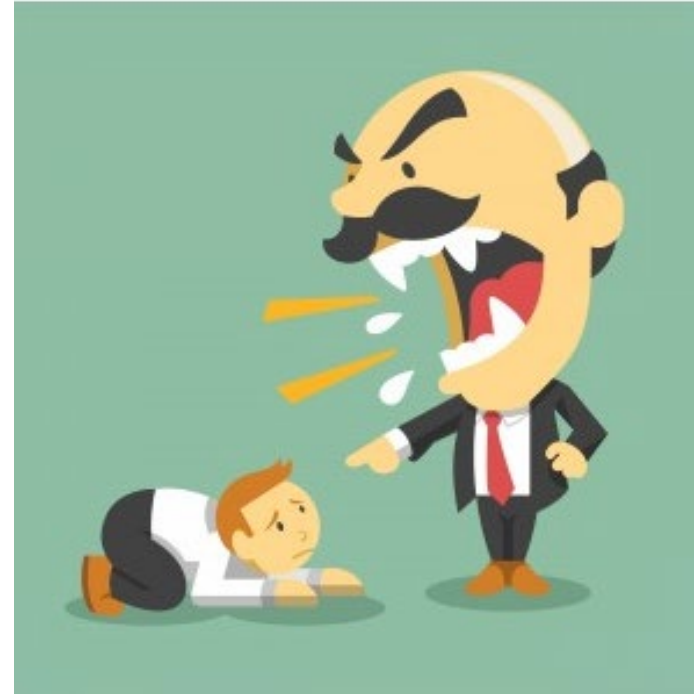
---



Attēls no Shutterstock.com

# EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

1. Netiek saņemta pilnīga informācija par veicamo darbu, kas tieši ietekmē darba kvalitāti
2. Tiek deleģēts neizpildāms darbu apjoms
3. Tiek uzticēti darba pienākumi, kas ir zemāki par kvalifikāciju
4. Tiek deleģēti uzdevumi ar neiespējamiem termiņiem vai neizpildāmiem mērķiem
5. Viedoklis tiek ignorēts
6. Tiek īstenota pārspīlēta kontrole par darbu
7. Par kļūdām nepārtraukti tiek atgādināts
8. Notiek izsmiešana vai pazemošana
9. Tiek izplatītas baumas vai tenkas par jums
10. Notiek izslēgšana vai ignorance
11. Tiek doti mājieni vai signāli, ka vajadzētu pamest darbu



# EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

1. Darbs un iniciatīva tiek nepārtraukti kritizēta
2. Komunikācijā ar citiem tiek saņemta naidīga reakcija vai ignorance
3. Pamata darba pienākumu apjoms ir ticis samazināts vai aizvietots ar daudz nepatīkamākiem pienākumiem
4. Tiek izteikti nepatiesi apgalvojumi par jums
5. Komunikācijā vērojams pārspīlēts sarkasms vai izsmiešana
6. Kliegšana vai spontāna dusmu izlāde uz jums
7. Ir veikts spiediens atteikties no tā, kas tev pienākas pēc likuma (izmantojot atvaļinājumu, slimības lapu utt.)
8. Par jums tiek izteikti joki, zinot, ka tie jums nepatīk
9. Fiziskas vardarbības draudi darba vietā
10. Īstenota fiziska vardarbība



# VARDARBĪBAS CIKLS ORGANIZĀCIJĀ

---

A blue-toned background featuring a central water droplet falling into a pool of water, creating concentric ripples that spread outwards. The image is split horizontally, with the top and bottom portions showing the water ripples and the middle portion being white with text.

**Vardarbība kolektīvā neskar  
tikai divus cilvēkus – tā  
ietekmē ikvienu**





# Pazīme Nr. 1

## Biežums un atkārtotības

- Vardarbība ir bieža un tā atkārtojas. Pat ikdienā, un tas to atšķir no atsevišķiem konflikta gadījumiem

# Pazīme Nr. 2

## Ilgums

- Pētījumi saka, ka vardarbība darba vidē ilgst kā minimums pus gadu, kaut paši strādājošie min pat vairākus gadus.
- Bet arī dažas dienas ir daudz



# Pazīme Nr. 3

## Eskalācija

- Vardarbība paliek aizvien intensīvāka, ja netiek veikti nekādi pasākumi tā apturēšanai vai mazināšanai
- Sākuma posmā cilvēkiem ir grūti aprakstīt savas sajūtas, jo tās saistītas ar paaugstinātu diskomfortu. Arī vēlākajos posmos upuri bieži šo sajūtu neidentificē kā vardarbību, bet gan kā uzbrūkošu komunikāciju



Pētījumi rāda, ka līdz pat 40%  
gadījumu cilvēki nepamana vai neatzīst  
pret viņiem īstenoto vardarbību

---

Nereti tas saistīts ar to, ka cilvēkiem nepatīk  
identificēt sevi kā vardarbības upuri

Otrā hipotēze – darbinieki ir pieņēmuši  
vardarbību kā neatņemamu darba sastāvdaļu

---





Pētnieku pamanīto vardarbības  
gadījumu skaits vienmēr ir augstāks  
nekā pašvērtējumu ziņojumos!

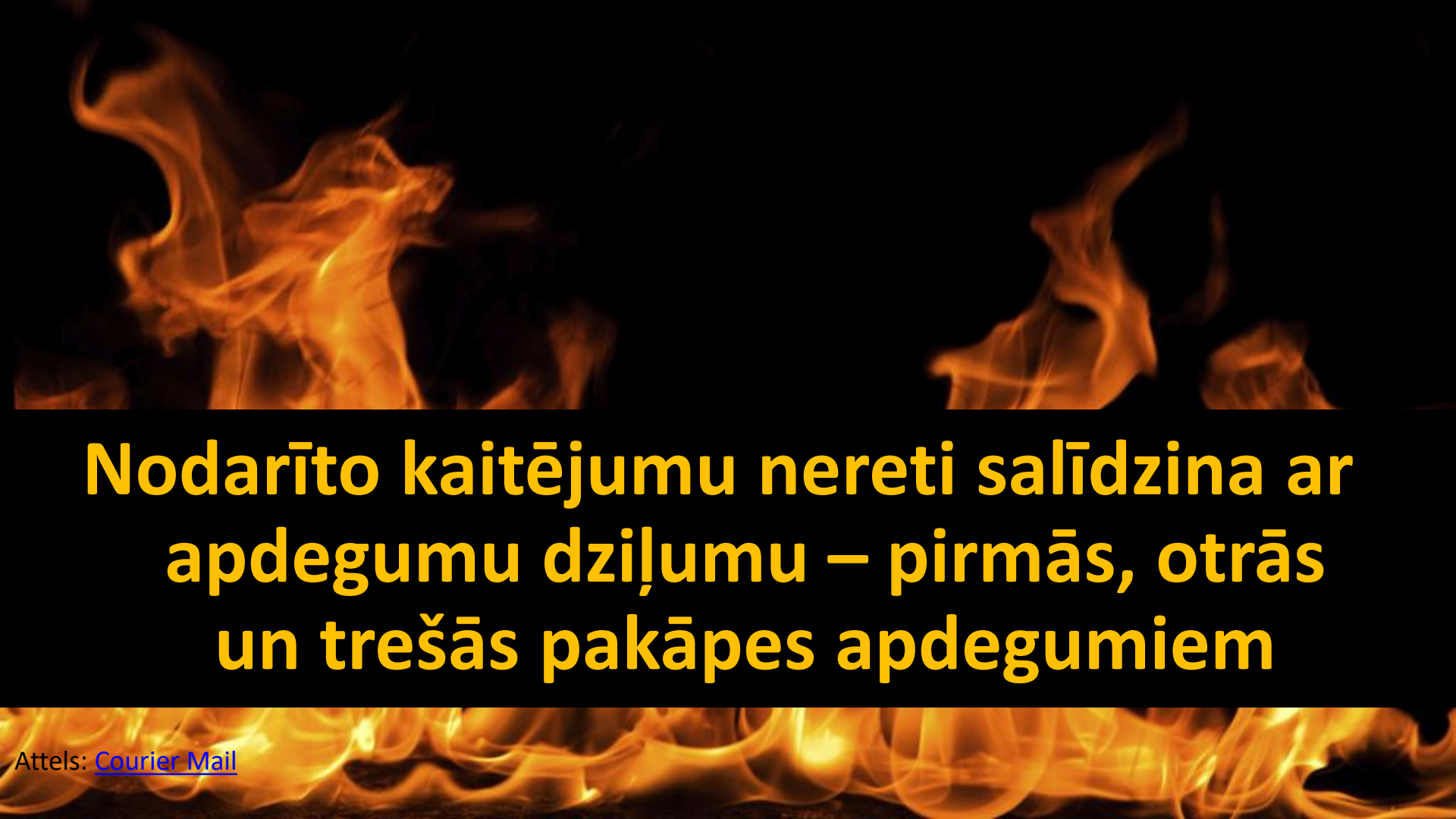
---



# Pazīme Nr. 4

## Kaitējums

- Vardarbība ir ārkārtīgi destruktīva un kaitīga un tā var novest pie fiziskās, garīgās un arodveselības traucējumiem, personisko attiecību pasliktināšanās ārpus darba, pasliktinās ekonomiskā situācija

The background of the slide is a close-up, high-contrast image of flames. The fire is bright orange and yellow, with dark, wispy smoke or soot rising from it. The flames are concentrated in the upper and lower portions of the frame, leaving a dark, almost black central area where the text is placed. The overall effect is one of intense heat and destruction.

**Nodarīto kaitējumu nereti salīdzina ar  
apdegumu dziļumu – pirmās, otrās  
un trešās pakāpes apdegumiem**

# Pazīme Nr. 5

## Nolūks

- Gan upuri, gan arī aculiecinieki saka, ka varmākas precīzi zina, ko dara un visas aktivitātes tiek veiktas mērķtiecīgi.
- Bieži cilvēki vienkārši nespēj noticēt, ka šādi soļi varētu būt netīši



# Pazīme Nr. 6

## Mainīta komunikācijas plūsma

- Parasti šādā vidē komunikācija ir bloķēta, mainīta vai tiek slēpta.
- Atklāta ikdienas komunikācija ir riskanta un bieži vien aizliegta un pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.



# Favorītisms

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

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

# Favorītisms

- Lai gan “izredzētiem” ir lielākas priekšrocības attiecībā uz darāmo darbu sarakstu, viņi var nākt, kad vēlas, atstāt darba vietu bez atskaitīšanās jebkurā laikā, viņi saņem labākus novērtējumus pārrunās, publisku atzinību, bonusus utt.. bet...

# Favorītisms

- Šie cilvēki ir ne tikai vardarbības instruments, bet arī cieš no vardarbības un vienlaikus arī īsteno vardarbību

Sheppard and Lewicki (1987)



- Vardarbība ir kas vairāk nekā vienkārši saraksts ar nepatīkamām darbībām.
- Tas ir sarežģīts komunikācijas un uzvedības modelis, kas ir biežs, kas atkārtojas un kas ir nepārtraukts, kam ir grūti pretoties un pret ko grūti ir sevi aizsargāt.



Ja esat vardarbības upuris,  
nevainojiet sevi

---

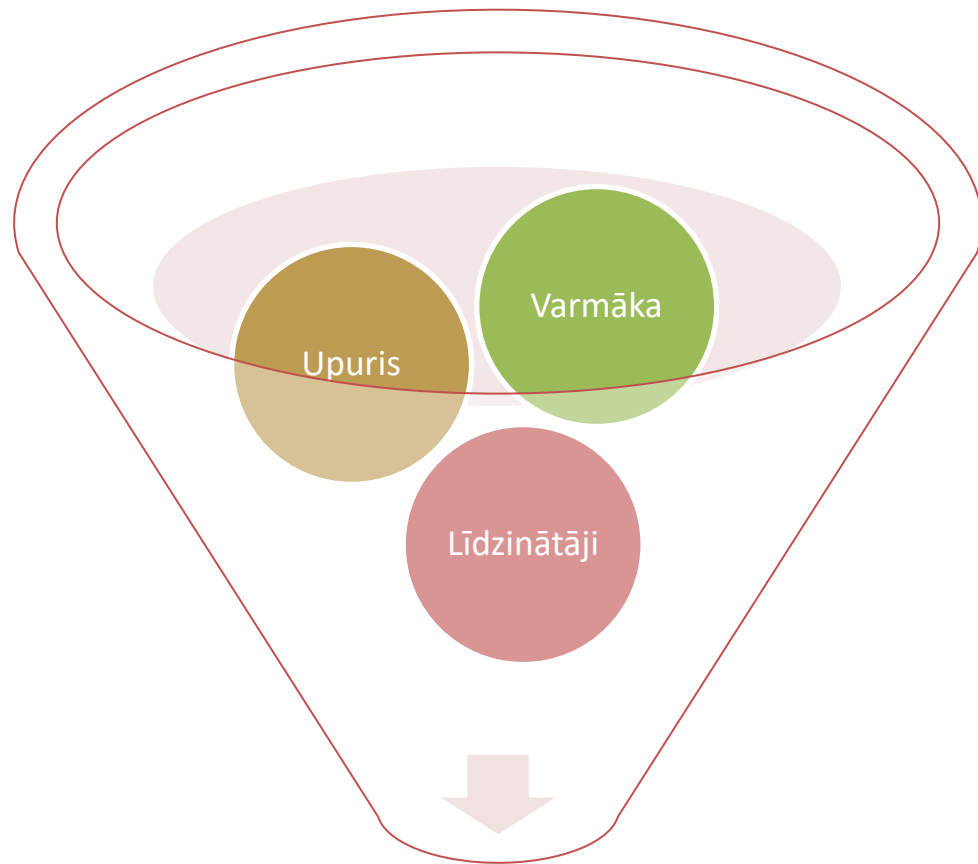
uzvediba.lv

---

# VARDARBĪBĀ IESAISTĪTO DARBINIEKU PROFILI

---





# Upura profili

- Pakļāvīgais
- Neelastīgais
- Provokatīvais:
  - Naidīgi agresīvais
  - Precīzais

Aquino, K, Lamertz, K. A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. Journal of Applied Psychology.

# Līdzzinātāju profili

- Varmākas atbalstītājs
  - pasīvie varmākas,
  - rokaspuiši,
  - sekotāji
  - Bandinieki (kuri vēlāk saprot, ka ar viņiem tomēr manipulēja)
- Upura atbalstītājs
- Klusais līdzāspastāvētājs

# Varmākas profili

- Nejaušie varmākas, piemēram,
  - cilvēki, kuri atrodas zem spiediena
  - Personiskās pataloģijas – nedrošība, bailes, ekstrēmas ambīcijas utt.
  - Zemas sociālās, problēmu risināšanas prasmes utt.
  - Vājas komunikācijas prasmes (agresīvs, neelastīgs, neiejūtīgs utt)
- Narcisistiskie varmākas (ievainojami, nedroši utt.)
- Psihopātiskie varmākas (lieluma mānija, varaskāre utt.)

Kelly, DJ. Workplace bullying -- a complex issue needing IR/ HRM research? In: B Pocock, C Provis, E Willis,



Vardarbība nav tikai personību  
konflikts – tā ir organizācijas  
dinamika, kas ietekmē visus

---



# Lugtēna (Lugten) un Leimaņa (Leymann's) vardarbības cikla modelis

---



# Tiekamies 10:30!

---





Attēls no shutterstock

Cikliskais modelis izskaidro, kā  
aculiecinieki tiek apklusināti, kā  
vadītāji izvēlas situāciju ignorēt un  
kā tiek izvēlēti jauni upuri, kad  
iepriekšējais pamet darba vietu

1. **Sākotnējais incidents** – negatīva uzmanību
2. **Progresīvā disciplīna** - kā sods tiek lietota organizācijas politika, dokumentācija vai citi instrumenti
3. **Pagrieziena punkts** – vardarbība un negatīva attieksme pieaug, kļūst personīga un valdoša. Pieaug vardarbības epizodes, komunikācija paliek naidīgāka



Attēls no pexels.com

4. **Posms** - vadītāju apvienošanās situācijas pārdefinēšanai, nosakot, ka upuris pats ir vainīgs
5. **Posms** – efektīvi tiek apklusināti līdzzinātāji un pats upuris. Notiek manipulācija caur baumām, neslavas celšanu un izsmiešanu.
6. **Posms** – iziešana un jauna mērķa meklēšana



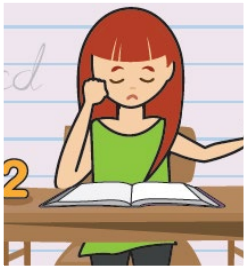
Attēls no D.A.R.T. Program

# 1.fāze – vardarbības cikla veidošanās

---

Kas jūsuprāt var ierosināt vardarbības  
veidošanos pret vienu personu?

# Kuram ir lielāka iespēja ciest no vardarbības?



- Teicamniece
- Intereses – sports un mūzika
- Valodas attīstības traucējumi



- Mūzikas skolotāja
- Klases audzinātāja
  - Ļoti sarežģīti ģimenes apstākļi



Jauns direktors

- Vēl nav iepazinis kolektīvu un vecākus
- Viņa vietniece ļoti vēlējās šo darbu...



# Vardarbības cikla veidošanās ierosinātāji

- Jauna darba vieta
- Jauns priekšnieks
- Konflikti par darba mērķiem un/ vai procesiem
- Vērtību sadursme
- Spiediena pieaugšana no vadītājiem
- Izmaiņas privātajā dzīvē
- Cits...

# Notikumi, kas ierosina vardarbību

- Nepiekrišana vadītājam, kolēģim par darba procesu
- Vērtību sadursme
- Spiediena pieaugšana “no augšas”
- Nespēja paveikt darbu laikā, termiņu aizmiršana
- Slimība ļoti svarīgā datumā
- Kritikas izteikšana aiz muguras
- Pārmaiņas privātajā dzīvē
- Apstākļu sakritība



Attēls no istockphoto

# Vadītāja, darbinieku maiņa ir viens no kritiskākajiem punktiem

---

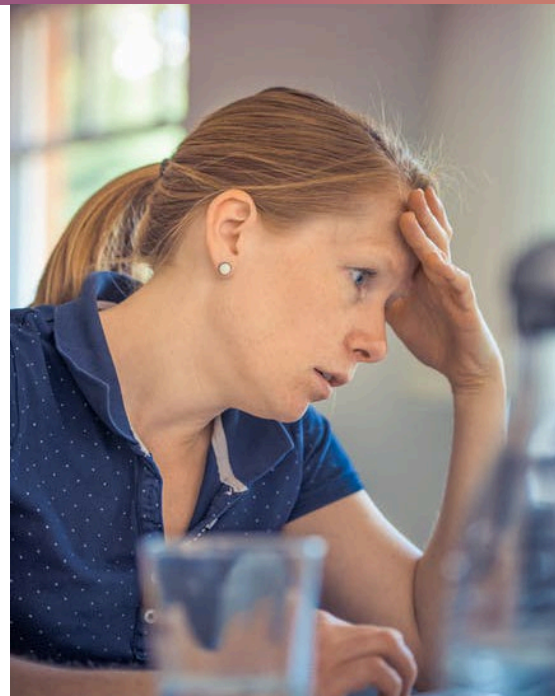
- Pret 19% darbinieku vardarbība tiek vērsta nekavējoties pēc darba uzsākšanas



Attēls no pexels.com

# Pirmā fāze parasti ir ļoti īsa

- Un varmāka virzās uz otro posmu, kur organizācijas procedūras tiek izmantotas, lai sodītu upuri, bet patiesībā tās maskē vardarbību



Attēls no pexels.com

# 2. fāze - Progresīvā disciplīna

---

- Šajā posmā dokumentu un procedūru valoda tiek lietota, lai disciplinētu “sodāmo”
- Tā vietā, lai uzlabotu gaidāmo rezultātu, kriticisms, naidīgums noved pie kļūdu rašanās, kas noved pie vēl lielākas kritikas un darbu straumes



Attēls no pexels.com



# No upura pozīcijām

- Viss sākas ar komentāriem par darba kvalitāti.
- Vēstījumi satur nepārtrauktu kritiku bez skaidriem uzdevumiem, kā uzlabot rezultātu (dokuments sagatavots stulbi, darbs padarīts slikti)
- Kritika sākotnēji ir mutiska, tad rakstiska

# No upura pozīcijām

- Tiek likts darbu pārdarīt, bet nekad tie neklūst “labāki”. Upuri paliek strādāt aizvien ilgākas darba stundas, pat naktis, lai radītu apmierinošu rezultātu. Oficiālie novērtējumi samazinās, jo strādā taču slikti...
- Parādās reālas kļūdas



- Mutiskās piezīmes un rakstiskā komunikācija rada nepārtrauktu trauksmi. Tā parādās otrā posma sākumā un sasniedz kulmināciju tā noslēgumā, darbinieki jūtas iebiedēti, manipulēti, aizskarti un ievainoti.
- Nepārtrauktā kritika un nevietā lietotā disciplinēšana aizved pie nākamā posma -

# 3. Posms - pagrieziena punkts

---

# 3. posma nozīmīgākās iezīmes

- Tā kā jebkura neliela kļūda kļūst par iemeslu negatīvai komunikācijai un sodiem, upuris kļūst aizvien trauksmaināks un jutīgāks
- Tā kā varmākas balss ir dominējoša, upuris meklē savu iespēju aizstāvēt sevi.

# Līdzbiedru atbalsts

- Šajā posmā ir liels līdzbiedru atbalsts, bet tā kā uzbrukumu skaits pieaug, upuri aizvien vairāk dalās ar savām emocijām un meklē iespēju izlādēties, meklē iespēju reabilitēt savu tēlu, līdzbiedri sāk nogurt...
- Paši upuri sāk šaubīties par sevi...

- Kad ar sociālu atbalstu ir par maz, upuri jūtas spiesti meklēt palīdzību augstāk, cerot uz palīdzību, bet viņi bieži nenojauš, ka tas tikai atver ceturto cikla posmu



Attēls no [Business Insider](#)



# Organizācijas amvibalence

- Pēc sūdzības saņemšanas augstākā instance parasti vilcinās pieņemt mērus

**Kāpēc?**

# Biežākie vilcināšanās iemesli

- Jo ir izjaukta subordinācija
- Nereti šis cilvēks ir pieņēmis varmāku darbā
- Ticība, ka sistēma pati visu regulē
- Baidās, ka šis precedents ļaus visiem neapmierinātajiem lauzties viņa kabinetā
- Uzskats, ka pats upuris ir vainīgs utt.

- Ja šajā posmā nekas netiek darīts, sistēma pēc šī incidenta definē upuri kā neērtu darbinieku, trokšņa cēlāju, arī līdzbiedri sāk domāt, ka problēma varbūt slēpjas darbiniekā, cikls turpinās



Attēls no [Big Stock Photo](#)

# Ko darīt?

# 5. posms – Atbalsta zaudēšana, izolācija un apklusināšana

---

- Varmākas izmanto visus instrumentus, lai ietekmētu upura reputāciju. Arī baumas, apmelošanu, pazemošanu. Tas nepieciešams, lai saglabātu savu tēlu un citu atbalstu.



Attēls no shutterstock.com

- Šajā posmā kolēģi sāk izlikties, ka neredz notiekošo, izolējas, noraida upura sūdzības un atbalstu viņam, jo...

- Daļa no darbiniekiem atklāti nostājas varmākas pusē, kas rada baiļu, cinisma un neuzticības klimatu
- Komunikācija ar upuri var tikt aizliegta un pat sodīta





Attēls no paramountplus

- Šajā posmā upurim atbalsts tiek izrādīts klusām, ja vispār tiek izrādīts, bet parasti tas ir ieteikumu formā meklēt jaunu darba vietu
- Bieži darbinieki steidzina meklēt jaunu darba vietu, jo kļūdaini domā, ka, atbrīvojoties no “problēmdarbinieka” emocionālais klimats uzlabosies.
- Aiziešana var izpausties arī kā bezgalīgi garas slimības lapas...



# Mainīta informācijas plūsma

- 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

- Tas iestartē sesto ciklu – brīvprātīga vai piespiedu aiziešana un jauna upura meklēšana

# 6. Posms - Iziešana un cikla atkārtošanās

---

# Iluzors miera periods...

- Pēc upura aiziešanas ir atvieglojuma sajūta kolektīvā, bet ne uz ilgu laiku...





Kā palīdzēt sev un citiem?

# Atceraties

- Upuris nevar sevi aizstāvēt
- Cieš arī aculiecinieki
- Aculiecinieki nereti ir iebiedēti, un ir liela varbūtība, ka viņi pametīs darbu pat ātrāk nekā upuri

# Runājiet (cik iespējams, mierīgā balsī)

- Nerunā ar mani tādā veidā / Nerunā ar viņu tādā veidā
- Tas nav draudzīgi
- Lūdzu, liec mani mierā un ļauj man strādāt
- Stop
- Pietiek

# Dokumentējiet

- Pierakstiet, kas notika, kad notika, kas bija aculiecinieki.
- Pastāstiet kolēģiem, kuriem uzticaties, ka jums ir problēmas. Lūdziet viņu viedokli
- Neiesaistieties nekādā emocionālajā mijiedarbībā
- Ja vardarbības brīdī bija klāt kāds no augstākstāvošajiem, lūdz apliecināt, ka viņi to redzēja



uzvediba.lv

---

# Noteikti ziņojiet!

Šī persona pakļauj uzņēmumu daudz lielākam riskam nekā tas izskatās, un tas ir nopietni

---

uzvediba.lv

---

Atceraties, jūs neesat vieni!

---

uzvediba.lv

---

Atceraties,  
upuris nespēj sevi aizstāvēt.

---



# Paldies!

---

# Apliecinājumi?

uzrakstiet beigās vienu situāciju, par ko domājāt un kādas idejas guvāt, lai šo situāciju atrisinātu?

vai

uzrakstiet situāciju, kam vēlētos zināt risinājumu, lai varam nākotnē padomāt par tēmas padziļināšanu

# 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
- 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
- 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