

uzvediba.lv

---

# Kas vadītājam jāzina par vardarbību darba vidē?

---

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...

---

- Bieži vien vadītāji vardarbību redz kā indivīda problēmu un mēģina to atrisināt individuālā līmenī
- Bet vardarbība parasti notiek, vai nu iesaistot daudzus cilvēkus vai arī daudzu cilvēku priekšā

- Individuālā līmenī mainās cilvēki, tomēr grupas uzvedības modeļi paliek identiski, ar laiku mainot organizācijas kultūru
- Sistēmas jautājumu risināšana individuālā līmenī - «viena pagale nedeg» vai «tev jāuzlabo saskarsmes prasmes» var pat ekskalēt situāciju

uzvediba.lv

---

Nerisinot jautājumu sistēmiski, jūs netiksiet galā ar sarežģītu uzvedību, un var rasties šaubas par jums kā par adekvātiem un vadīt spējīgiem līderiem

---

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

---

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** - organizācijas politika, dokumentācija vai citi instrumenti kā sods
- 3. Pagrieziena punkts** – vardarbība un negatīva attieksme pieaug, kļūst personīga un valdoša. Pieaug vardarbības epizodes, komunikācija paliek naidīgāka



Attēls no pexels.com

4. **Posms** - vadītājs pārdefinē situāciju, nosakot, ka upuris 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?

# Notikumi, kas ierosina vardarbību

- Nepieņemšana 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

---

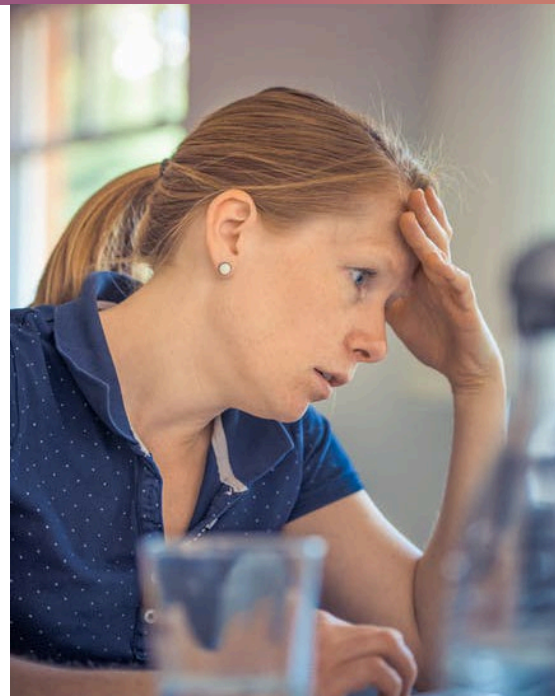
- Pret 19% darbinieku vardarbība tiek vērsta nekavējoties pēc darba uzsākšanas



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

# 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

# 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 rehabilitēt 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 ambivalence

- Pēc sūdzības saņemšanas augstākā instance parasti vilcinās pieņemt mērus

**Kāpēc?**

# Biežākie vilcināšanās iemesli

- 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.



- Ir vadītāji, kuri uzskata, ka vardarbība un terors ir labākais veids, kā virzīt komandu uz rezultātu
- Rezultāts pāri visam pieeja!

- 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](#)

# 5. posms – Atbalsta zaudēšana, izolācija un apklusināšana

---

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



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

- 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...

- 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...

The background of the slide is a blue-toned image of water ripples. In the upper center, a single water droplet is captured mid-fall, creating a small splash and a series of concentric ripples that spread outwards. The overall effect is one of calmness and interconnectedness.

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

uzvediba.lv

---

# AIZIEŠANAS TRĪS VIĻŅI

Sākam 10:45 😊

---

# Pirmais vilnis

- Aiziet labi, ambiciozi eksperti, kas ir augsti pieprasīti tirgū un negrib strādāt «tajā sviestā»
- Viņi ir gatavi strādāt pat par zemāku atalgojumu
- Nereti viņi paņem līdzī ne tikai tehniskās zināšanas, pieredzi, bet pēc kāda laika – arī labākos darbiniekus

# Otrais vilnis

- Aiziet ilggadēji darbinieki, kuri ir pauduši savas bažas, devuši signālus HR un vadībai un saprot, ka nekas nemainīsies
- Viņi parasti neaiziet pirmajā vilnī, jo spēcīgi identificējas ar uzņēmumu, viņiem ir žēl ieguldītā laika un enerģijas, padarītā darba

# Trešais vilnis

- Iet prom «jauniņie», tie, kuri pieņemti darbā pēc vardarbības sākšanās saprotot klimata toksiskumu
- Parasti paliek tie, kuri ir tajā toksiskuma līmenī vai vēl toksiskāki

- Beigās paliek tikai netalantīgi, izdeguši, ciniski, baumojoši, nemotivēti darbinieki ar augstu agresijas līmeni

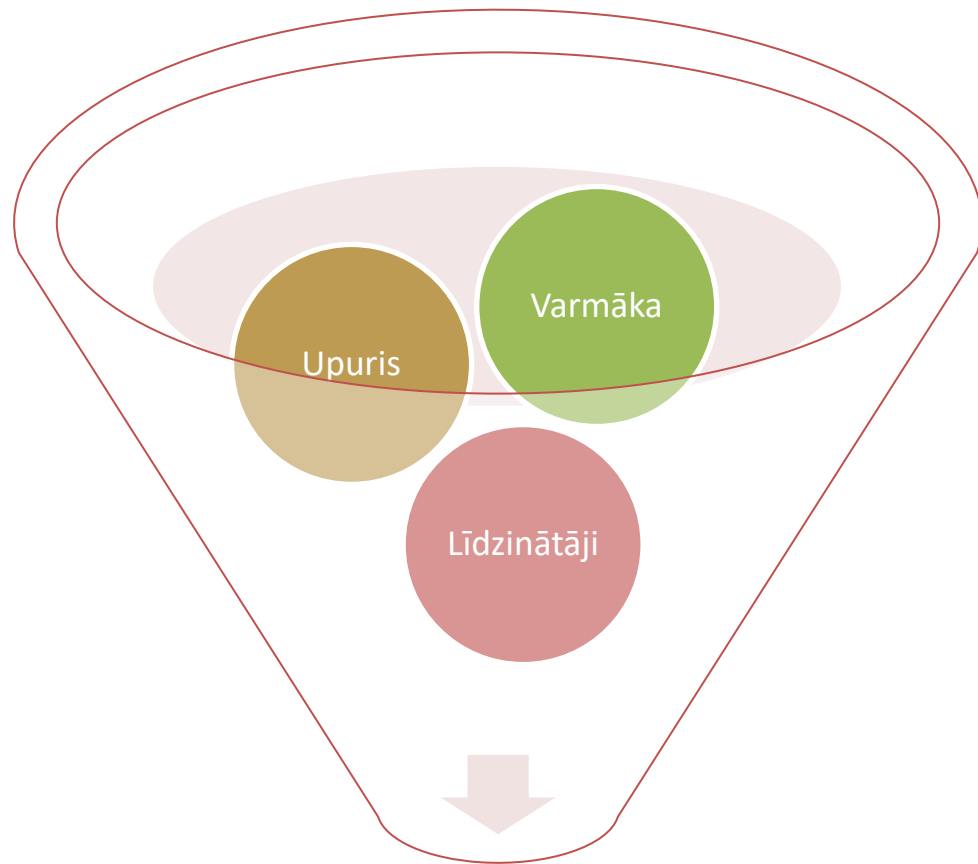


uzvediba.lv

---

# 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,

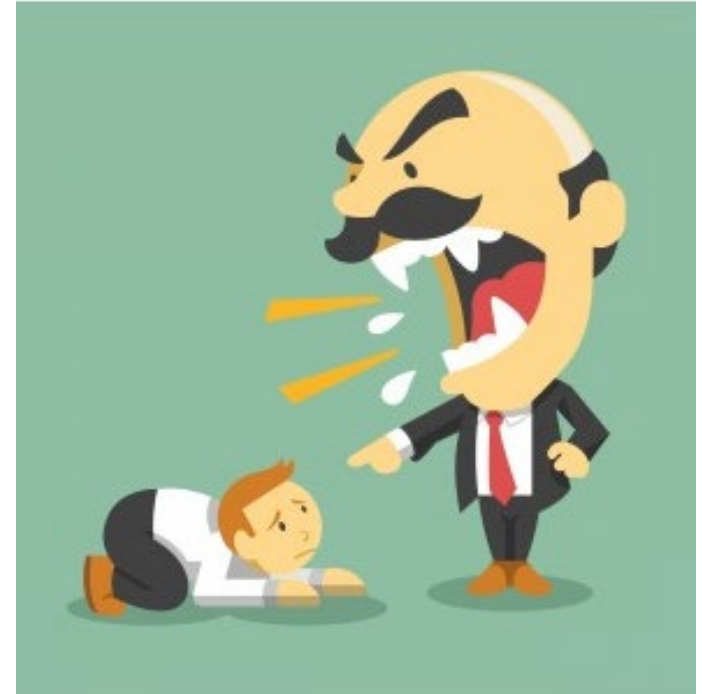
# VARDARBĪBAS PAZĪMES ORGANIZĀCIJĀ

---

Ja tev šķiet, ka vardarbība ir sākusies  
pēkšņi, tas nozīmē, ka esi kaut ko  
palaidis garām

# EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

- Netiek saņemta pilnīga informācija par veicamo darbu, kas tieši ietekmē darba kvalitāti
- Tiek deleģēts neizpildāms darbu apjoms
- Tiek uzticēti darba pienākumi, kas ir zemāki par kvalifikāciju
- Tiek deleģēti uzdevumi ar neiespējamiem termiņiem vai neizpildāmiem mērķiem
- Viedoklis tiek ignorēts
- Tiek īstenota pārspīlēta kontrole par darbu
- Par kļūdām nepārtraukti tiek atgādināts
- Notiek izsmiešana vai pazemošana
- Tiek izplatītas baumas vai tenkas
- Notiek izslēgšana vai ignorance
- Tiek doti mājieni vai signāli, ka vajadzētu pamest darbu



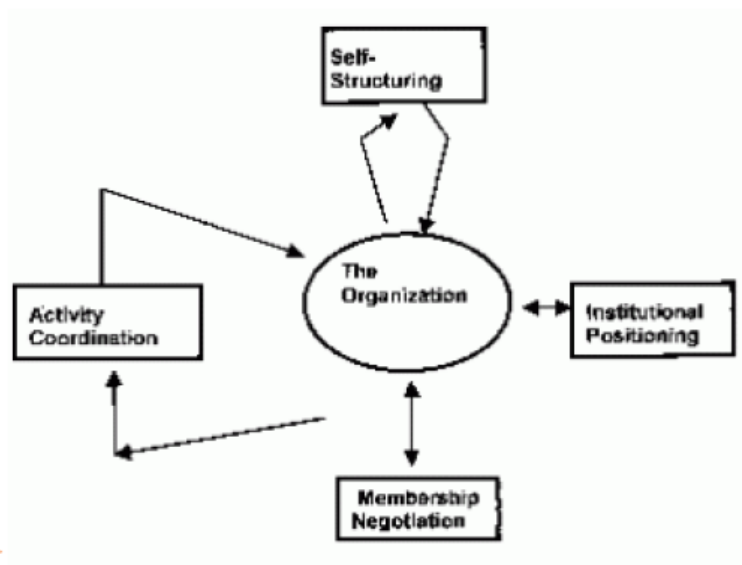


# EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

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



# Funkcionālie vēstījumi



Craig, RT. Communication theory as a field.  
Communication Theory.

# Kas jums jāpamana kā vadītājiem?

- Darbinieku polarizācija un stipras iekšējās mikrogrupas
- Toksiska komunikācija
- Produktivitāte un efektivitāte krītas
- Komandas nerasniedz savu potenciālu
- Citu pārtraukšana sapulcē
- «Kapeņu stāsti»
- Naidīga jaunā darbinieka sagaidīšana
- Augsts darbinieku maiņas procents
- Skaidri noteikumi, ar ko un par ko jārunā, kas ir svarīga informācija

# 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)

# Pasīvā agresija

---

# Pasīvajai agresijai var būt daudzas sejas

- Tā var būt apzināta sapulču kavēšana, indīgi joki un piezīmes gan publiski, gan privāti, vilcināšanas pabeigt uzdevumus, informācijas nenodošana vai izkropļošana, prokrastinācija, rezultātu sabotēšana utt.
- Šīs darbības var būt gan neapzinātas, gan arī apzināti īstenotas.
- Šie cilvēki var upurēt savu produktivitāti un panākumus, lai gremdētu citus
- Viņi nevēlas formāli vadīt, bet nevēlas arī atdot kontroli citiem



# Pasīvajai agresijai var būt daudzas sejas

- Šie cilvēki ne tikai rada spriedzi, bet arī meklē spriedzes vietas un pastiprina tās
- Viņu komunikācija pastiprina konfliktus un atstāj tos atvērtus, radot neatrisināmu problēmu mākonī ap sevi
- Ir jāatšķir, vai viņi redz «riskus» vai arī paši ir risks produktivitātei un veselīgai komunikācijai
- Viņi minimizē citu sasniegumus

Pasīvā agresija nav tikai kļūdu  
slēpšana, tā var atvērt vaļā arī  
operacionālos riskus

---

# Biežums un atkārtotāšanās

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

# 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

# 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

---

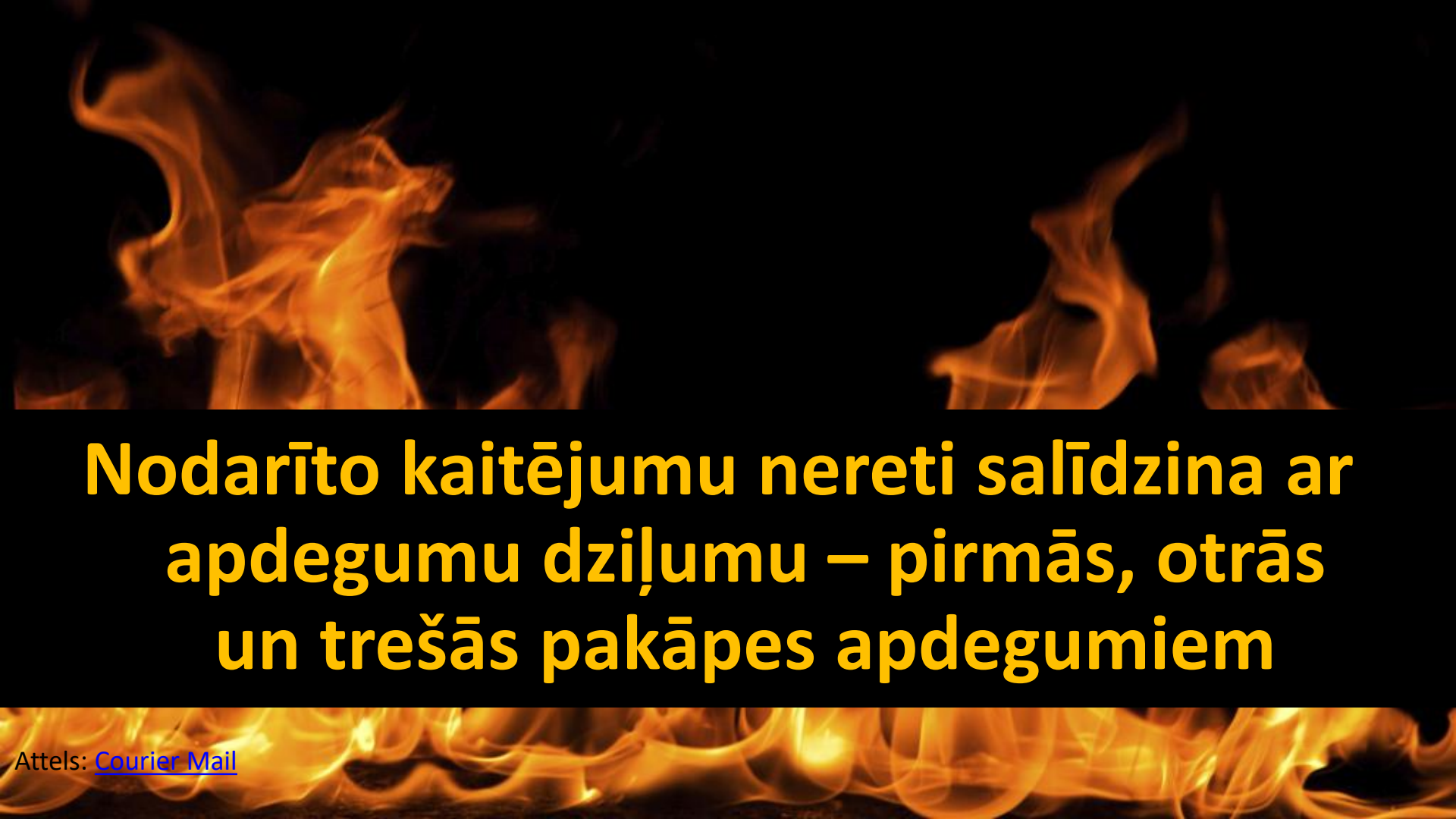
Pētnieku pamanīto vardarbības  
gadījumu skaits vienmēr ir augstāks  
nekā pašvērtējumu ziņojumos!

---



# Kaitējums

- Vardarbība ir ārkārtīgi destruktīva un kaitīga un tā var novest pie fiziskās, garīgās un arodveselības traucējumiem, personisko attiecību pasliktināšanās ārpus darba, ekonomiskās situācijas pasliktināšanās utt.



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

# 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

# Mainīta komunikācijas plūsma

- Parasti šādā vidē komunikācija ir bloķēta, mainīta vai tiek slēpta.
- 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

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

---

- 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.

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 viņu tādā veidā
- Turpināsim sarunu, kad būsi nomierinājies
- Tas nav lietišķi
- Kas tev liek tā domāt?
- Lūdzu, liec mani mierā un ļauj strādāt
- Stop/ Pietiek
- Vai tam, kas tikko notika, ir kāds nosaukums?

uzvediba.lv

---

# Dokumentējiet

Atmiņa katru rītu pārraksta mūsu pagātņi no jauna

---

# Dokumentējiet

- Pierakstiet, kas notika, kad notika, kas bija aculiecinieki.
- Pastāstiet kolēģiem, kuriem uzticaties, ka ir problēmas. Lūdziet viņu viedokli
- Neiesaistieties nekādā emocionālajā mijiedarbībā
- Ja vardarbības brīdī bija klāt kāds, pavaicājiet, ko viņš redzēja



uzvediba.lv

---

# Noteikti rīkojaties!

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

---

# Apliecinājumi?

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

vai

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

# Paldies!

---

[liga@uzvediba.lv](mailto:liga@uzvediba.lv)

29413704

# 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
- Curry, Lynne. *Beating the Workplace Bully: A Tactical Guide to Taking Charge* . AMACOM. 2016