

uzvediba.lv

---

# Vardarbība darba vidē

## Pirmie signāli

---

Līga Bērziņa

10:00-12:00

# Apliecinājumi?

Uzrakstiet kādu par pirmajiem signāliem, kuru nozīmi  
sapratāt tikai vēlāk

vai

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

vai

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=3mpz203LG0CFE2XpSj6k1bHRxRLOsPBGmgU0vmv28FBUMzAxNDUzV1JUR1o2MDdCRUMyNDVJRVA1MyQIQCN0PWcu>



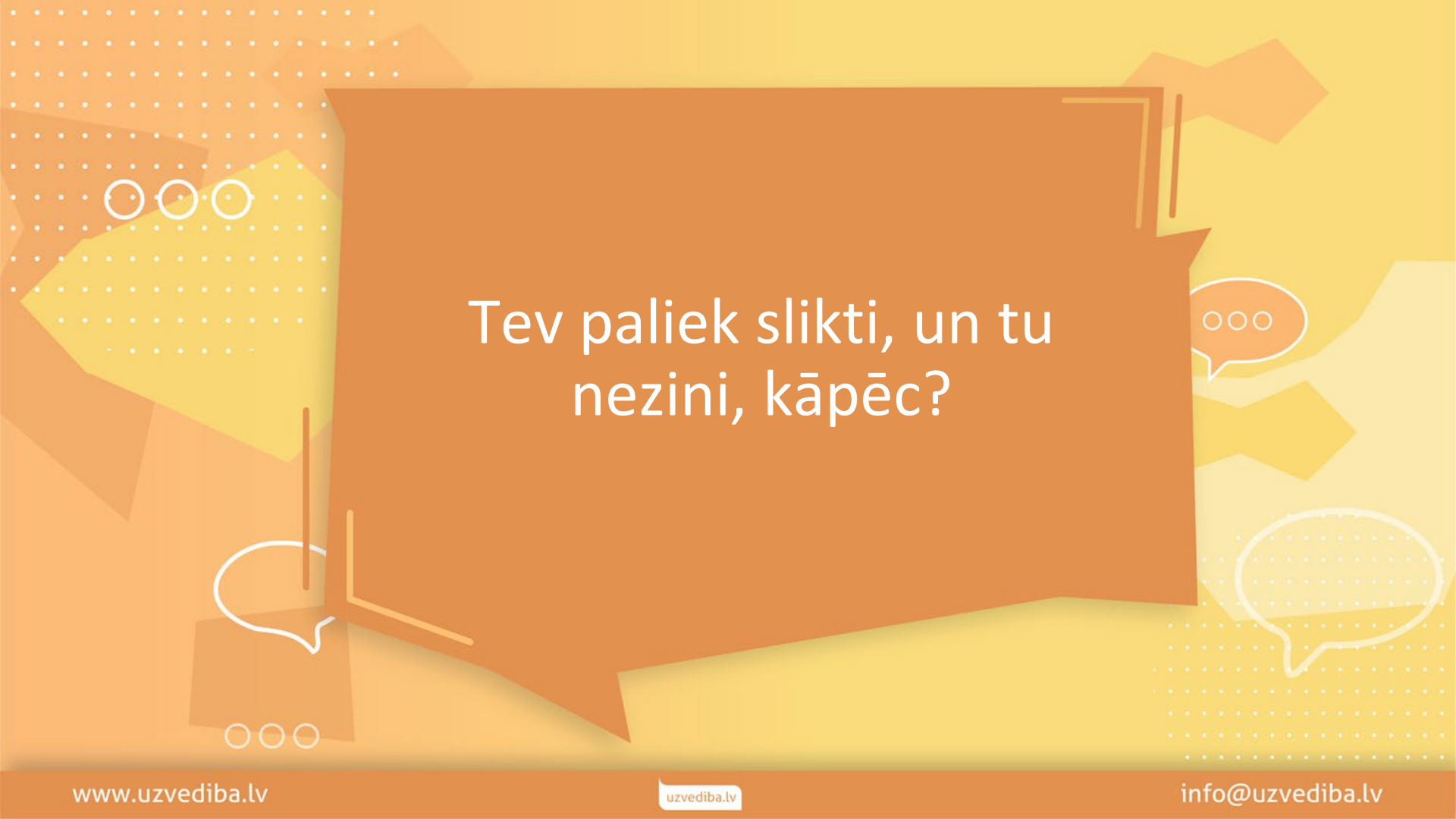
Tas nav droši – nerunāt  
par drošību

uzvediba.lv

---

**Ir daudz skaļi vardarbības skandāli darba vidē,  
bet ļoti maz diskusiju, kā atpazīt agrīnos signālus  
un ko ar tiem darīt**

---



Tev paliek slikti, un tu nezini, kāpēc?

# Veiciet robežu auditu!

- Pienākumu;
- Laika;
- Ķermeņa, izskata;
- Izvēles;
- Pieklājības;
- Kārtības;
- Personisko lietu
- Attiecību;
- Komunikācijas;
- Emociju;
- Reliģijas;
- Atpūtas un privātās telpas
- Materiāltehniskās bāzes
- Inventāra
- Dzimuma robeža
- Dažādības
- Drošības
- Subordinācijas

# Signāli

- Rīcība, kas tev liek justies bezvērtīgam un tavu darbu padara par bezjēdzīgu
- Tavas atgriezeniskās saites uztveršana un pozicionēšana kā personiski draudi un skaudība
- Atteikšanās uz klausīt Tavus ieteikumus
- Nevēlēšanās būt precīzam, detalizētam un specifiskam («tev pašam jāsaprot», «tu te esi profesionālis» utt.)
- Vainošana, it īpaši nevietā
- Patronējošs tonis un attieksme
- Komunikācija ar citiem ir daļēja, fragmentēta pat par lietām, par kurām esi tieši atbildīgs
- Uzslavu nav vai tās ir par lietām, par kurām neesi atbildīgs, kas īsti nav tavi sasniegumi
- Vārdi nesaskan ar darbiem
- Nopietnas sarunas tiek pārvērstas banālās

Tim Field. Bully in Sight

# Uzvedības signāli, kurus nedrīkst ignorēt

- Draudi – tieši un netieši, situatīvi, draudi kā joki
- Nepamatotas prasības
- Nepārtraukta neapmierinātība ar notiekošo
- Uz kontroli orientēta uzvedība attiecībā pret vienu cilvēku, grupām vai visu kolektīvu
- Impulsu kontroles grūtības
- Izvairīšanās no atbildības, atbildības pārlikšana
- Antisociāla uzvedība
- Obsesīva vai izteikti nefleksibla uzvedība
- Depresīva uzvedība
- Vielu lietošana arī ir riska faktors u.c.



# Citi uzvedības signāli – 2.līmenis

- Ieroču, asu priekšmetu demonstrēšana
- Fiziska vardarbība, nepamatots fizisks kontakts
- Sišana pa priekšmetiem, priekšmetu mešana kāda cilvēka klātbūtnē ar mērķi iebiedēt
- Inventāra slēpšana, bojāšana, apzināta pārvietošana
- Stalkošana, privātas informācijas ievākšana
- Baumošana
- Rupjības, seksuāli komentāri, verbālas netiešas un tiešas piezīmes

# 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

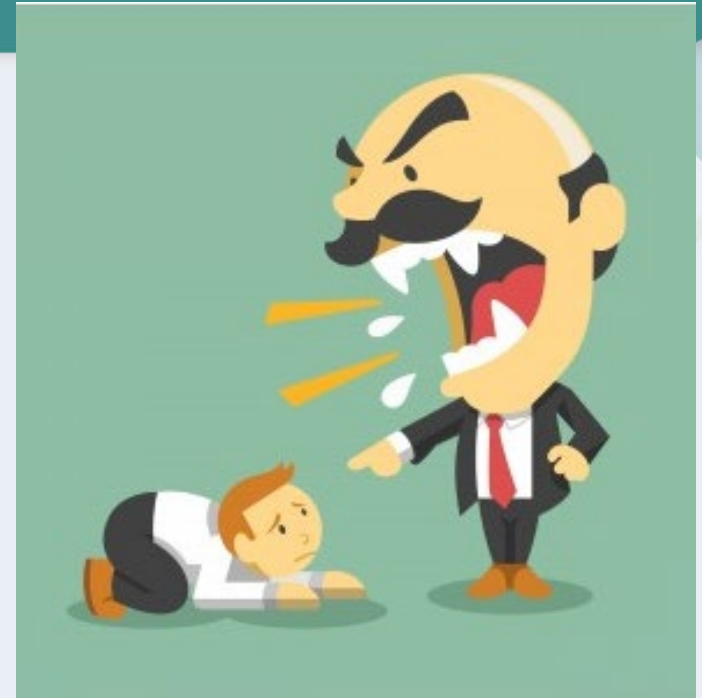
Par kļūdām nepārtraukti tiek atgādināts

Notiek izsmiešana vai pazemošana

Tiek izplatītas baumas vai tenkas par jums

Notiek izslēgšana vai ignorance

Tiek doti mājieni vai signāli, ka vajadzētu pamest darbu



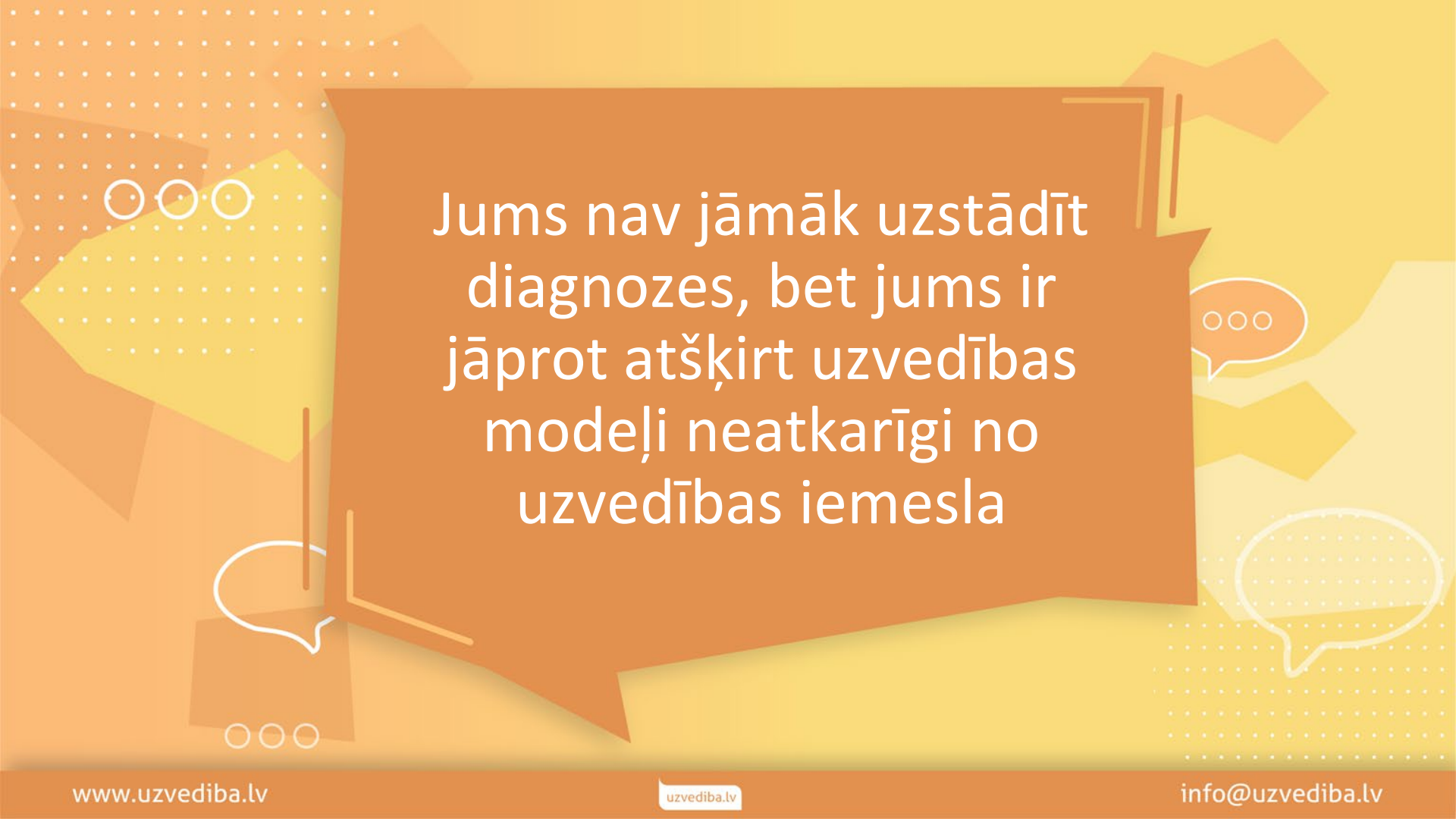
Attēls no 123RF.com

# 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 par jums  
Komunikācijā vērojams pārspīlēts sarkasms vai izsmiešana  
Kliegšana vai spontāna dusmu izlāde uz jums  
Ir veikts spiediens atteikties no tā, kas tev pienākas pēc likuma (izmantojot atvaļinājumu, slimības lapu utt.)  
Par jums tiek izteikti jokī, zinot, ka tie jums nepatīk  
Fiziskas vardarbības draudi darba vietā  
Īstenota fiziska vardarbība



Attēls no BCCL



Jums nav jāmaks uzstādīt  
diagnozes, bet jums ir  
jāprot atšķirt uzvedības  
modeļi neatkarīgi no  
uzvedības iemesla

# 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.posms** - Sākotnējais incidents
- 2.posms** - Progresējošā disciplīna
- 3.posms** - Pagrieziena punkts
- 4.posms** - Situācijas pārdefinēšana
- 5.posms** – upura un līdzzinātāju  
apklusināšana
- 6.posms** – iziešana un jauna mērķa  
meklēšana



Attēls no pexels.com

# 1.fāze – vardarbības cikla veidošanās

---

Kas jūsuprāt var ierosināt vardarbības veidošanos pret vienu personu?



# 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

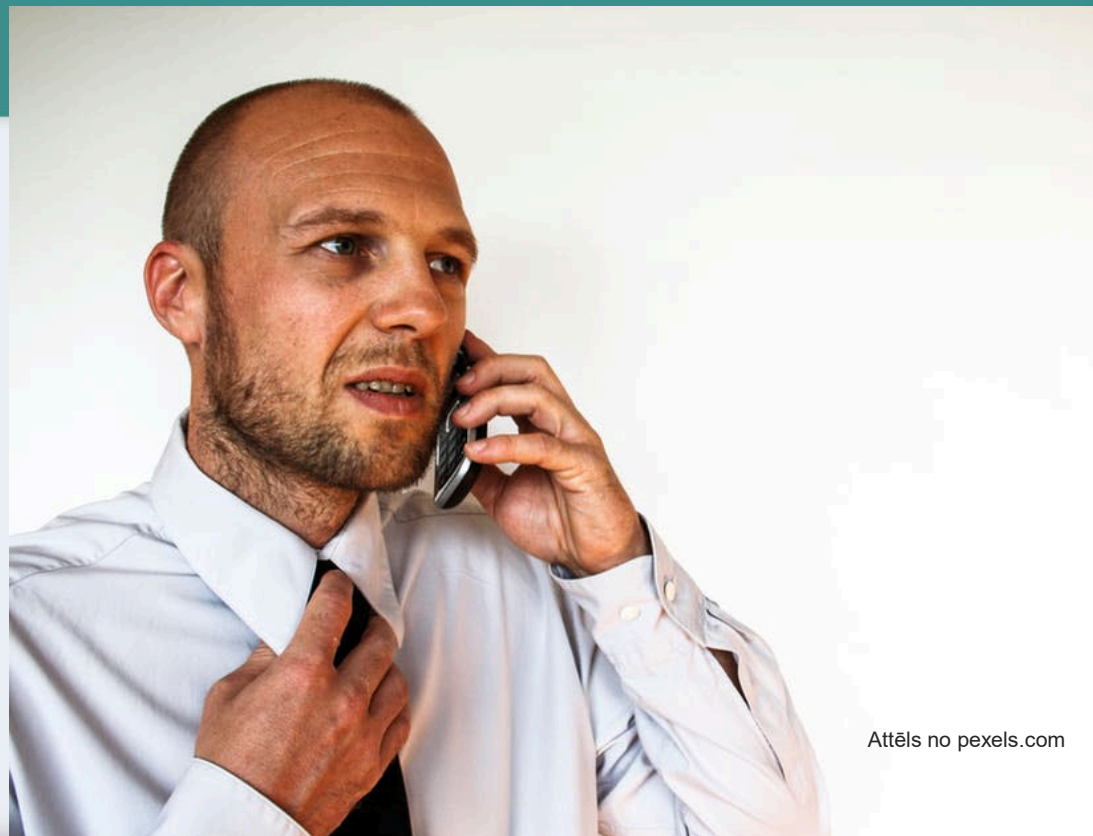


Attēls no istockphoto

# Vadītāja, darbinieku maiņa ir viens no kritiskākajiem punktiem

---

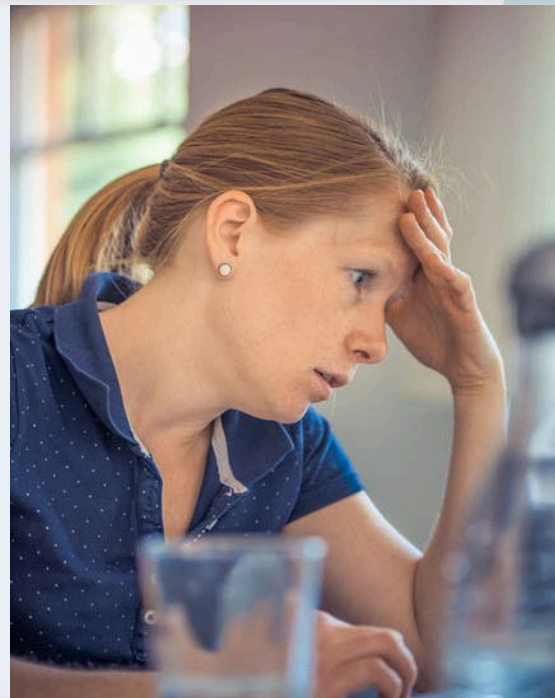
- Pret 19% darbinieku vardarbība tiek vērsta nekavējoties pēc darba uzsākšanas



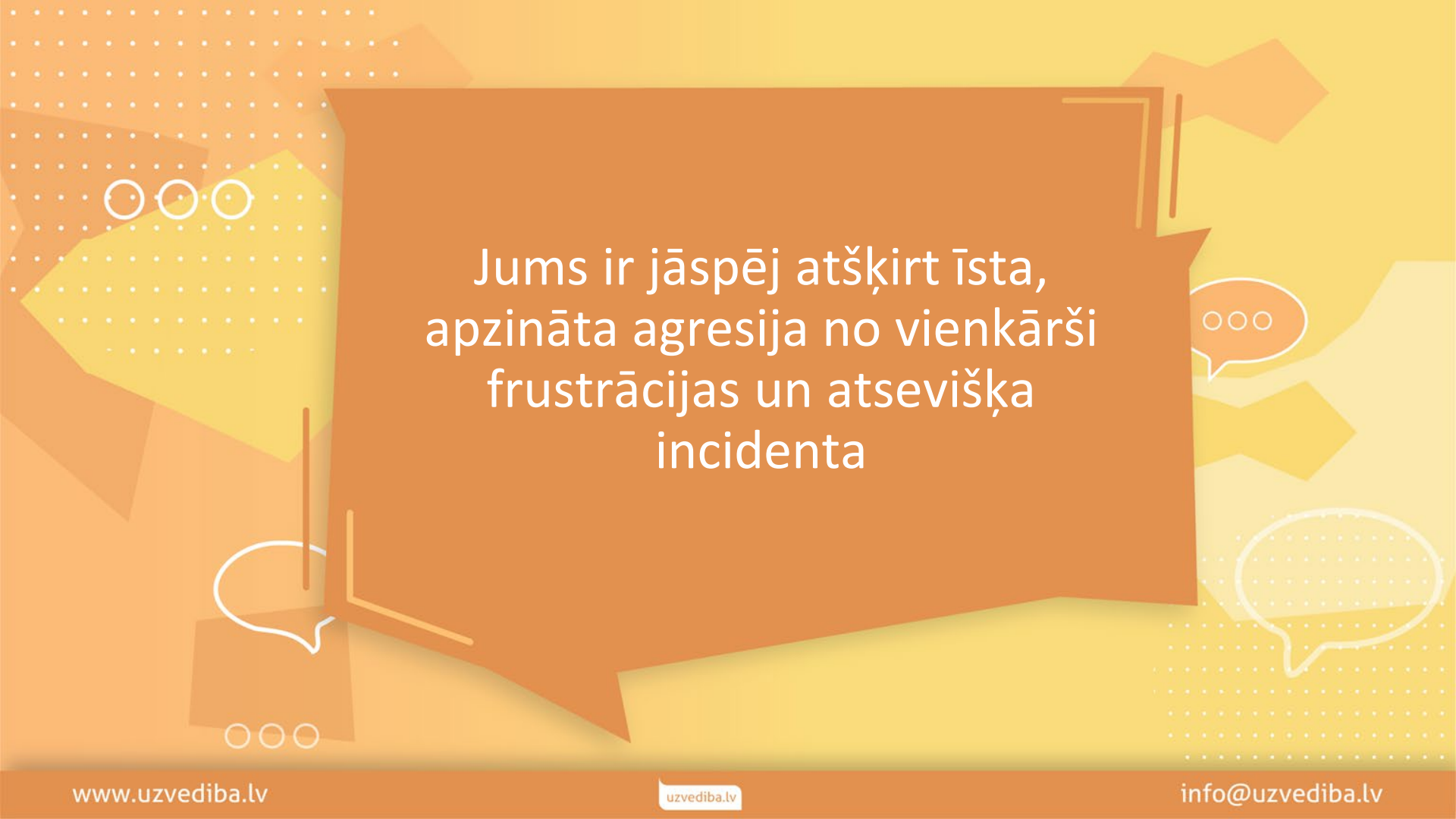
Attēls no pexels.com

# 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



Jums ir jāspēj atšķirt īsta,  
apzināta agresija no vienkārši  
frustrācijas un atsevišķa  
incidenta

## 2. fāze - Progresējošā 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 nepareizi, darbs padarīts slikti)
- Kritika sākotnēji ir mutiska, tad rakstiska
- 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
- 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.
- **Citi kolēģi cenšas minimizēt notiekošo** (*viņš nosauca tevi par muļķi? Vai tad tu to nezināji?*)

# Negatīvas reakcijas

- **Reframing** - upura sūdzības tiek reducētas kā personīgās problēmas, triviālas lietas, problēmu noliegšana, attaisnojums, ka upuris sūdzas par vardarbību, lai izvairītos no disciplinārlietas
- **Rejigging** – tiek veidotas sistēmas, kas šķietami risina upura problēmu, bet patiesībā tās neatrisina problēmu cēloņus
- **Noraidīšana** – upuru sodīšana, pazemošana par to, ka viņš sūdzas, draudi par sankcijām, ja «tiks celtas augšā problēmas», problēmu ignorēšana un palīdzības liegšana

\*The 8th International Conference on Workplace Bullying and HarassmentFuture Challenges

- 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 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

- Jo ir izjaukta subordinācija
- Nereti šis cilvēks ir pieņēmis varmāku darbā
- Ticība, ka sistēma pati visu regulē
- Bailes, ka šis precedents ļaus visiem neapmierinātajiem lauzties viņa kabinetā
- Uzskats, ka pats upuris ir vainīgs
- Uzskats, ka agresija ir labs veids attiecību regulēšanai u.c.

- 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. 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

- 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...

# 6. Posms - Iziešana un cikla atkārtošanās

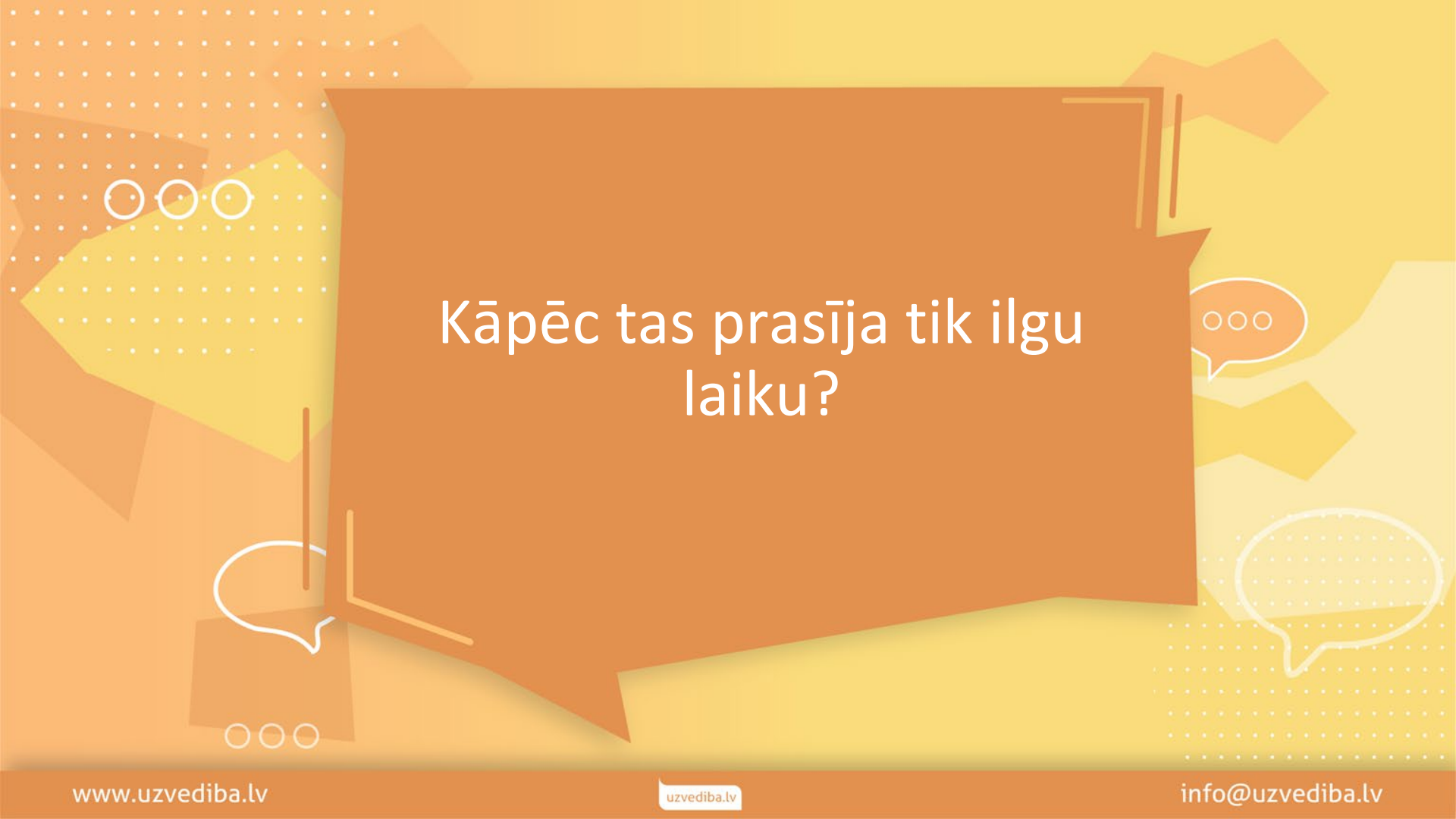
---



# Iluzors miera periods...

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





Kāpēc tas prasīja tik ilgu laiku?

# Kāpēc tu uzreiz neteici?

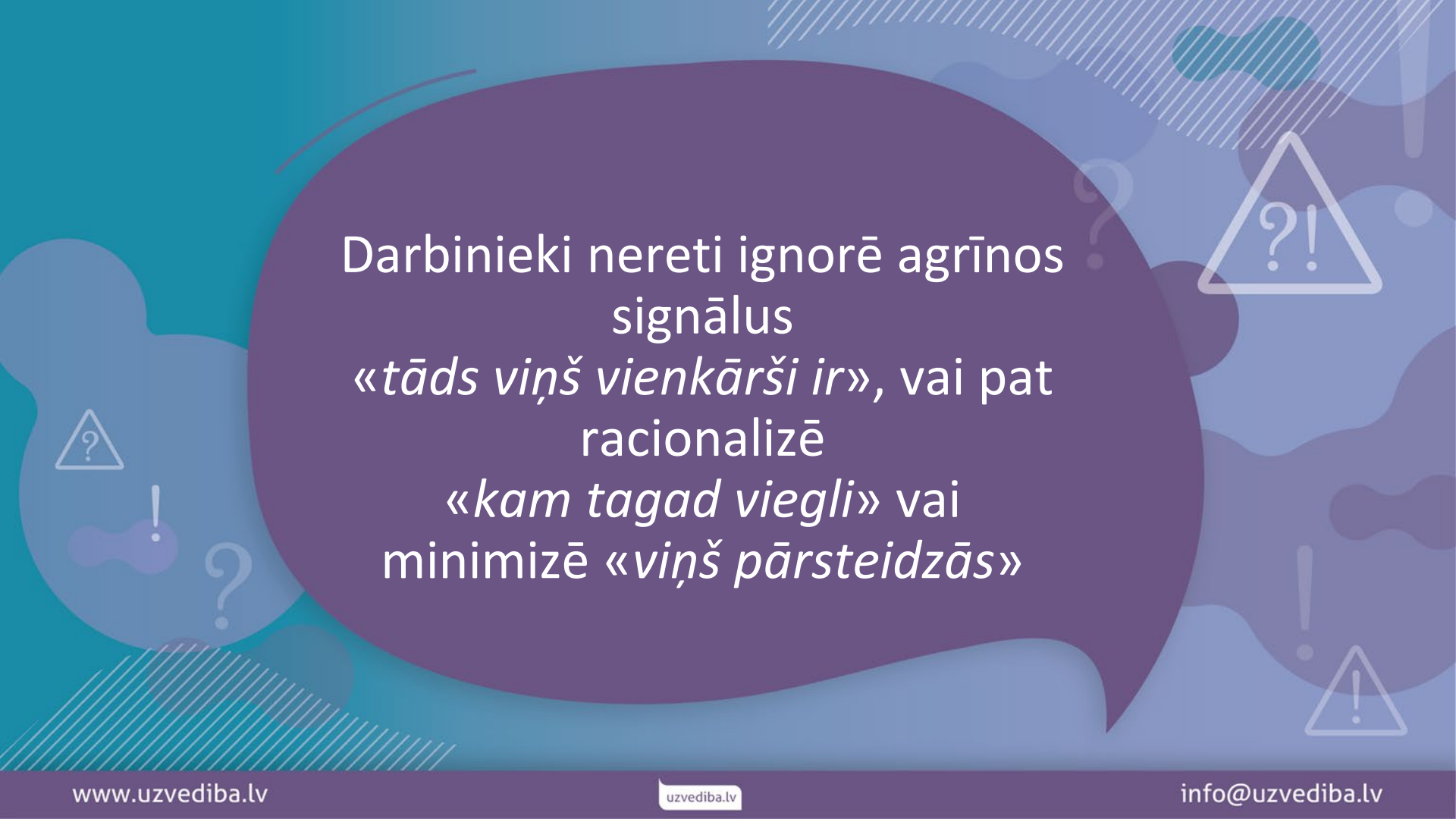
- Es nesapratu, kas īsti notiek, bet pēc tam bija par vēlu
- Nekad nav piedzīvota līdzīga pieredze, un nesapratu, kas tas ir
- Nebiju gatavs tāda veida komunikācijai
- Profesionāļi, kas sevi pozicionē par profesionāļiem, uzskata, ka drīkst disciplinēt zemākstāvošos un jaunus
- Pārāk augstas prasības pret sevi un citiem (es to biju pelnījis, man vajadzēja censties vairāk)
- Cerība, ka viss pāries
- Vēlme pasargāt citus
- Racionalizēšana – pāridarītājs ir sarežģīts cilvēks
- Bailes – *mani sauks par stukaču, man neticēs, tāpēc viss kļūs sliktāk, mani uzskatīs par vāju*
- Vilcināšanās – *ja es sākšu kritizēt, viņi kritizēs mani*
- Vēlēšanās iegūt bezkonfliktu eksistenci
- Domas, ka pašam jātiek galā ar visu



Ko darīt?

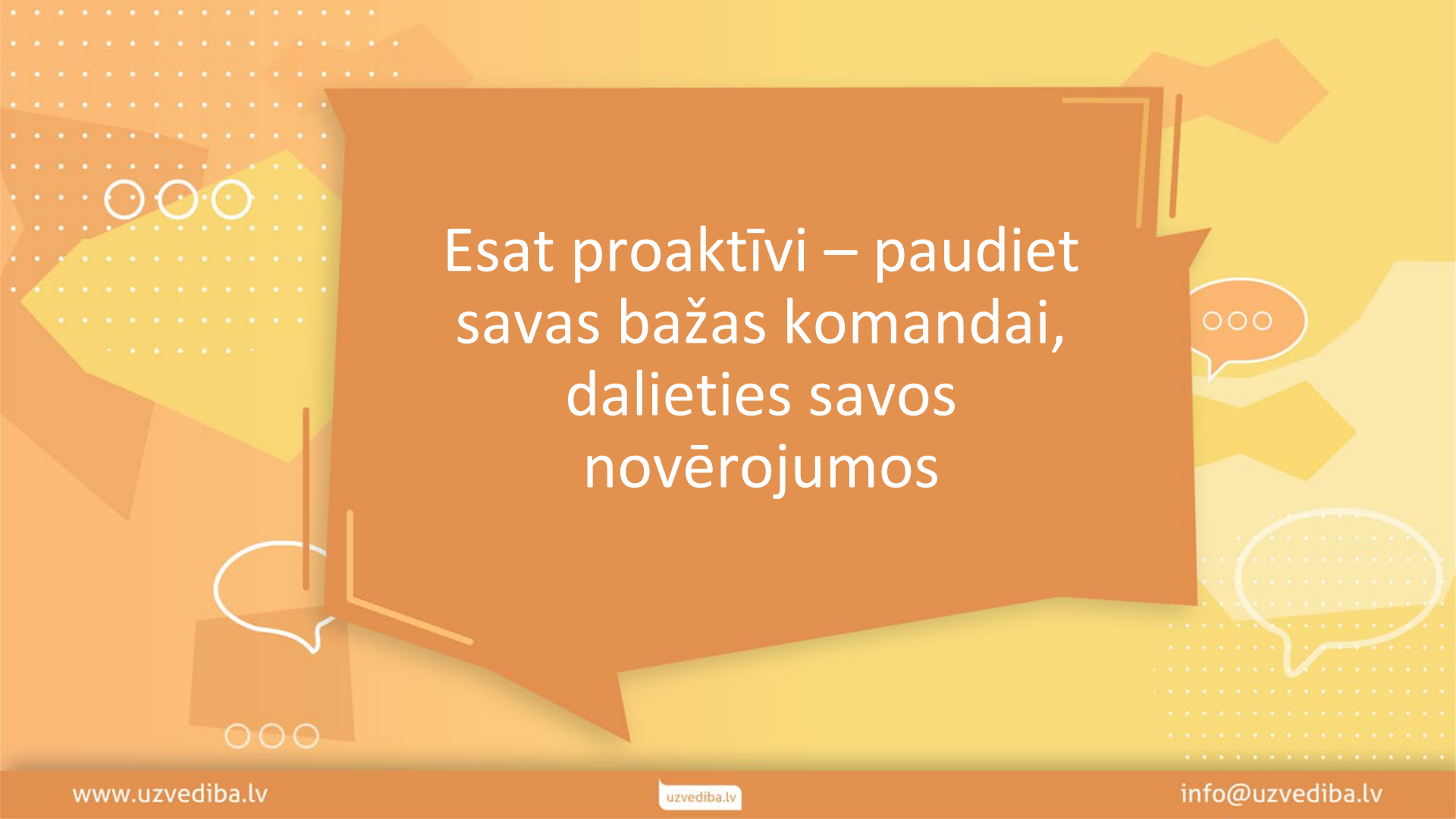


Trenējiet komandu atpazīt  
agrīnos signālus un  
vardarbību kopumā



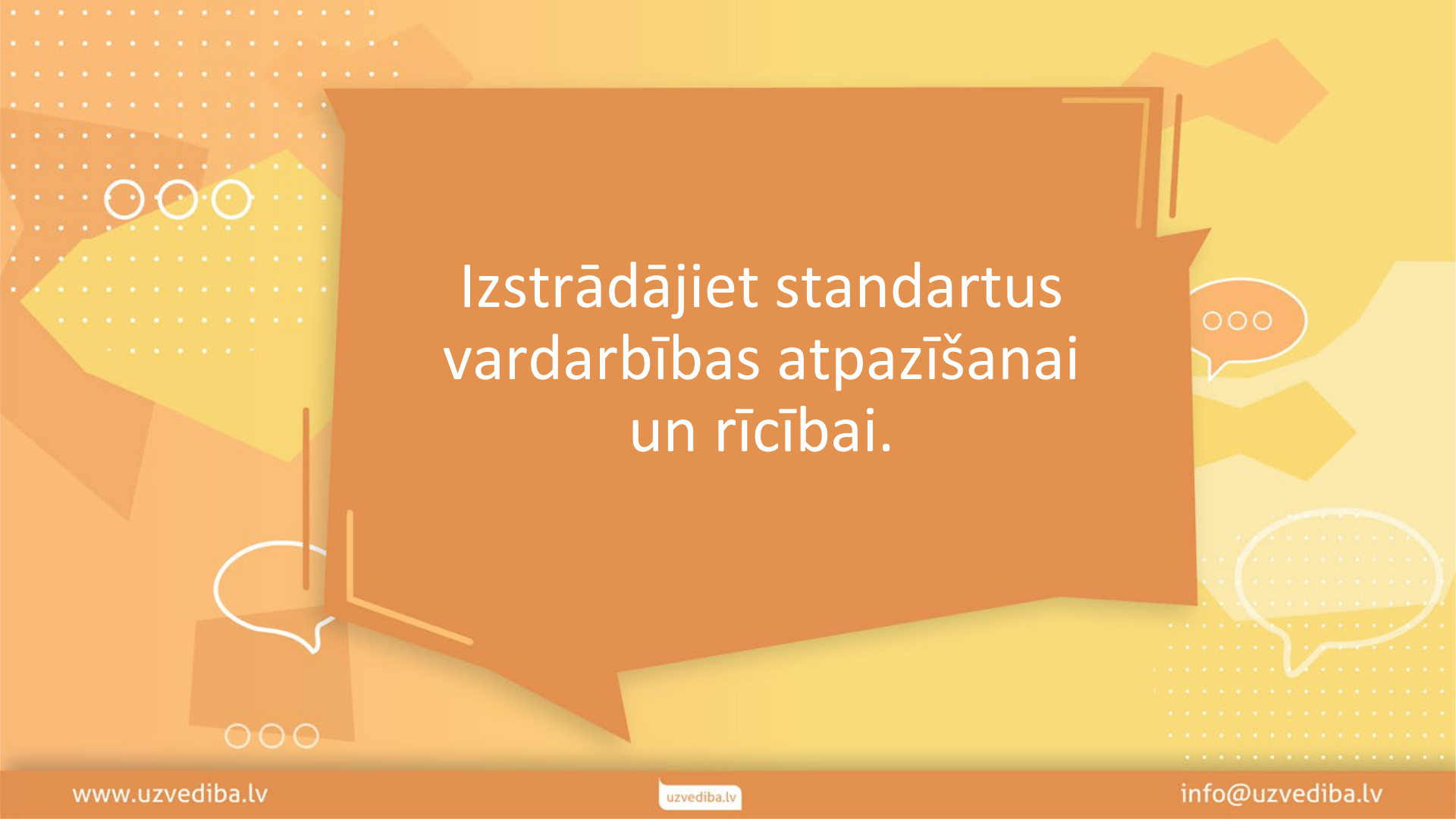
Darbinieki nereti ignorē agrīnos  
signālus  
«*tāds viņš vienkārši ir*», vai pat  
racionalizē  
«*kam tagad viegli*» vai  
minimizē «*viņš pārsteidzās*»





Esat proaktīvi – paudiet  
savas bažas komandai,  
dalieties savos  
novērojumos





Izstrādājiet standartus  
vardarbības atpazīšanai  
un rīcībai.

## Risk Assessing Bullying: Manage Workplace Bullying... before it happens Kindle Edition

by Susan Parker (Author) | Format: Kindle Edition

★★★★★ ▾ 1 rating

See all formats and editions

**Kindle**  
**\$0.00** kindleunlimited

Read with Kindle Unlimited  
to also enjoy access to over 1  
million more titles  
\$16.00 to buy

Paperback  
\$22.00

3 New from \$22.00

Mass Market Paperback  
from \$985.00

1 Used from \$985.00

MANAGE Workplace Bullying ...  
BEFORE it happens

# RISK ASSESSING BULLYING

*Office*

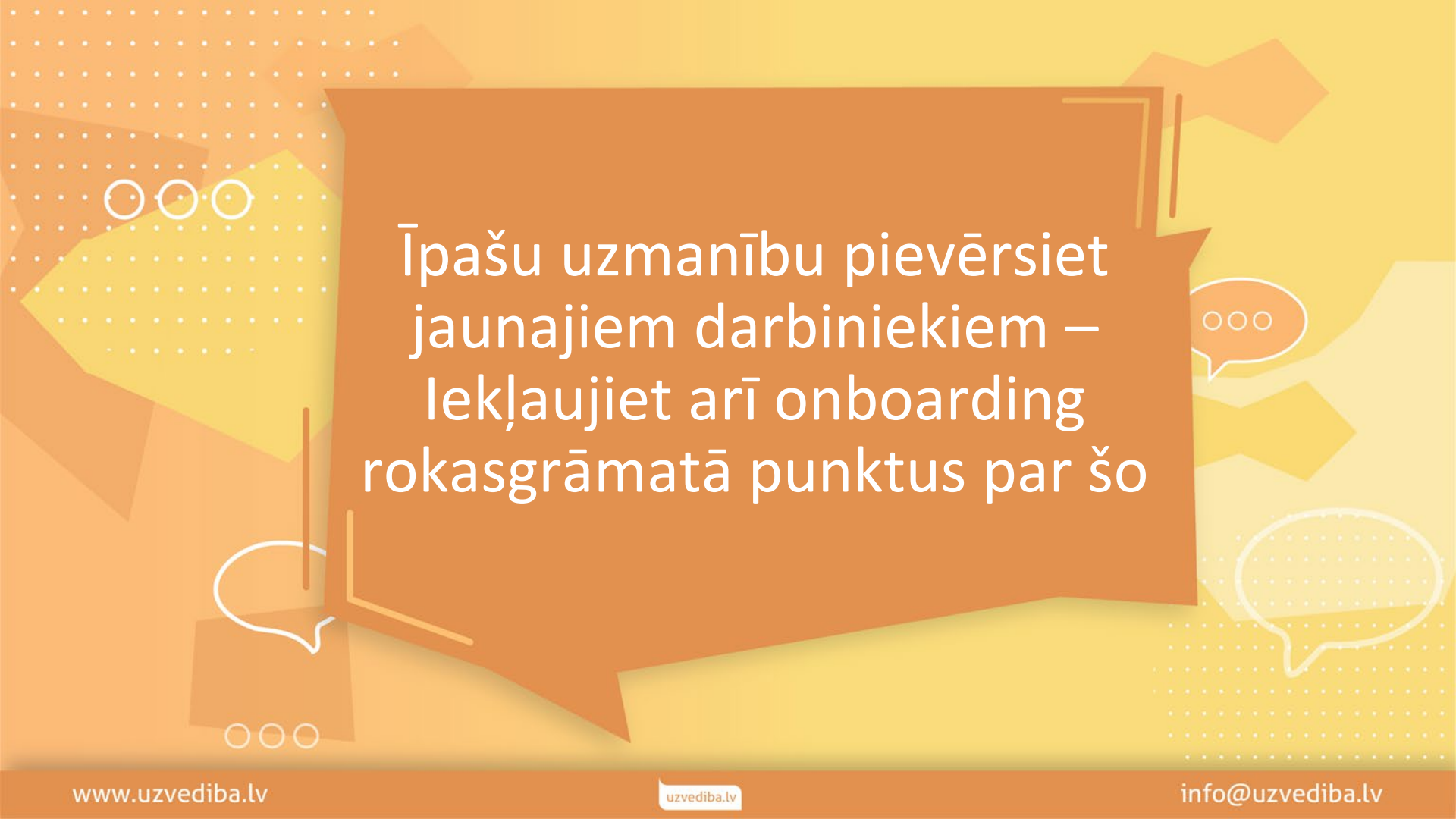
*Your practical guide to  
risk assessing workplace bullying*

**Susan Parker**

<https://www.amazon.com/Risk-Assessing-Bullying-Workplace-happens-ebook/dp/B00T7D2PFY>

# Kas jāņem vērā

- Vardarbība pagātnē. Reiz pārkāptas robežas, palielina varbūtību, ka tas tiks izdarīts atkal.
- Robežu nerespektēšana arī pēc skaidri definētiem noteikumiem
- Zems stresa, frustrācijas tolerances līmenis
- Paranoja, augsts neuzticēšanās līmenis, publiska nostāja vai attieksme «viss ir slikti, visi ir slikti», upura pozīcijas ieņemšana
- Neseni stresi un lieli zaudējumi, citas nozīmīgas emocionālas traumas, posttraumatiskais stress
- Problēmas ar atkarībām
- Fiziskas sāpes – cilvēks, kurš ilgstoši cieš sāpes, var palikt agresīvs
- Cilvēks, kuram nav, ko zaudēt
- Dziļi reliģiski, kultūras un vērtību konflikti



Īpašu uzmanību pievēršiet  
jaunajiem darbiniekiem –  
lekļaujiet arī onboarding  
rokasgrāmatā punktus par šo

uzvediba.lv

---

Veidojiet drošu vidi vai vismaz  
veidojiet iespēju anonīmi ziņot  
par vardarbību!

---

Vienmēr uzklausiet abas puses – nereti pirmie  
par vardarbību ziņo varmākas, kurus cenšas  
ierobežot

---

# Ko darīt?

- Vienojies par laiku un vietu, lai izrunātu situāciju
- Informē savu vadītāju, kolēģus, ja nepieciešams
- Tieši un mierīgi apraksti faktus
- Prasi, vai ir kas, kā vari palīdzēt?
- Pastāsti, kādus uzlabojumus tu vēlētos
- Paskaidro, kas ir akceptējama un kas neakceptējama uzvedība
- Ja tas ir tavās pilnvarās, nosaki laikus, kad vēlies uzvedības uzlabojumus

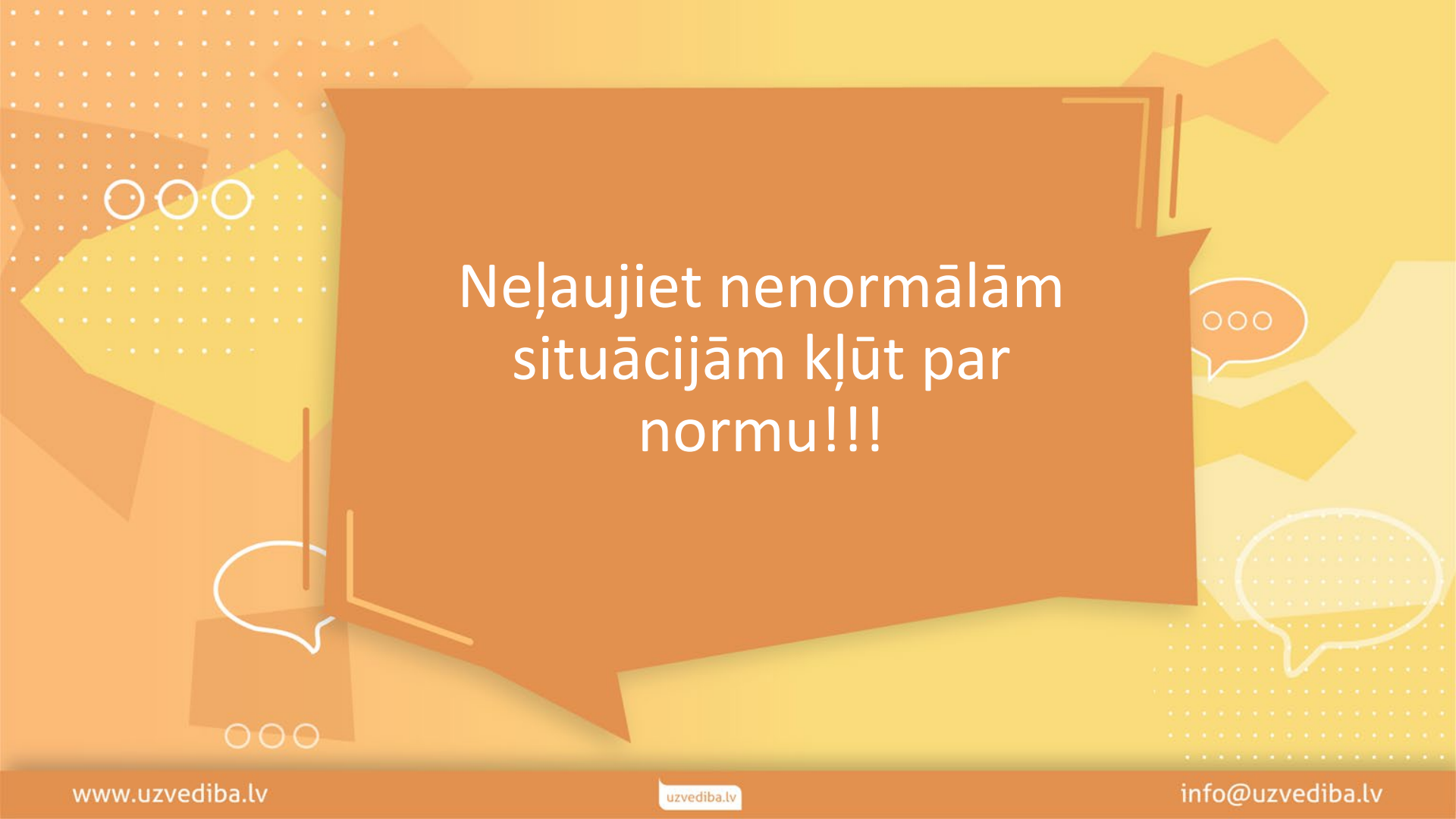
# Ko jautāt?

- Vai tev ir idejas, kādi apstākļi noveda pie šīs situācijas?
- Kādus pirmos signālus tu pamanīji, kas liecina, ka situācija palikusi nevienkārša?
- Kas īsti notika pirms incidenta?
- Kādas bija tavas sajūtas un reakcijas (fiziskās un emocionālās)?
- Ko varēja darīt savādāk? Vai bija kas, ko varēja darīt, lai novērstu situāciju?
- Vai bija kādi soļi plānoti, lai novērstu situāciju? Vai tie tika īstenoti? Vai tas palīdzēja?
- Ko varētu darīt, lai situācija neatkārtotos?



# Jautājumi, ko uzdot incidentu izraisītājam

- Ko tu parasti dari, ja kāds tevi sadusmo?
- Kādas rīcības parasti tevi izved no pacietības?
- Vai ir kādi īpaši cilvēki, kurus tev ir grūti izturēt? Kāpēc? Ko tu parasti dari šādās situācijās?
- Kas tev palīdz atgūt līdzsvaru? Ko mēs varam darīt?
- Kā tu parasti signalizē, ka tev ir par daudz, ka tu esi sasniedzis pacietības robežu?
- Ko mēs varam darīt, kā mēs varētu palīdzēt, lai incidenti neatkārtotos?



Neļaujiet nenormālām  
situācijām kļūt par  
normu!!!

# Ko darīt – ja viss paliek sarežģītāk

- Nedomā, ka tev ar visu jātiek galā pašam. Lūdz palīdzību, atliec situāciju uz mirkli, paņem pauzi sarunās uz īsu laiku vai dažām dienām, mēģini no neeskalēt
- Izvairies no liekas auditorijas, bet ir ļoti palīdzīgi nepalikt vienam
- Saglabā mieru
- Radi drošu un komfortablu vidi sarunām. Aicini apsēsties, piedāvā ūdeni

# Apliecinājumi?

Uzrakstiet kādu par pirmajiem signāliem, kuru nozīmi  
sapratāt tikai vēlāk

vai

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

vai

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=3mpz203LG0CFE2XpSj6k1bHRxRLOsPBGmgU0vmv28FBUMzAxNDUzV1JUR1o2MDdCRUMyNDVJRVA1MyQIQCN0PWcu>

# Paldies!

---

# Avoti

- Amdur, Ellis; Cooper, William. Safety At Work: Skills to Calm and De-escalate Aggressive & Mentally Ill Individuals - For All Involved in Threat Assessment & Threat Management. Edgework Books. 2011
- The 8th International Conference on Workplace Bullying and Harassment Future Challenges, Book of Proceedings Copenhagen university, 2012
- 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
- Field, T. Bully in Sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying - Overcoming the silence and denial by which abuse thrives, 1996
- 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
- **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
- Parker, Susan. Risk Assessing Bullying: Manage Workplace Bullying... before it happens. 2012