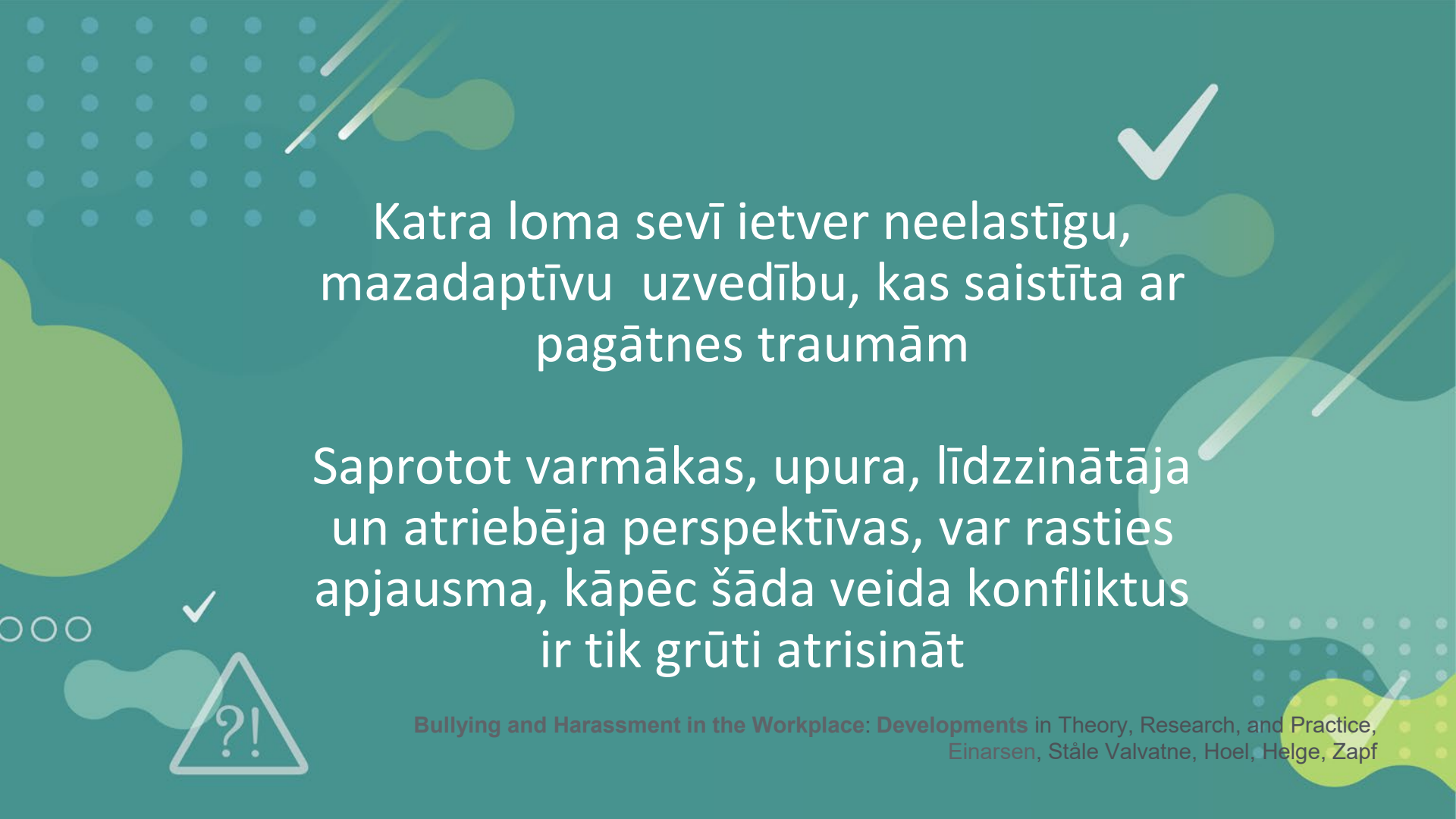


uzvediba.lv

# Emocionālā veselība. Vardarbībā iesaistīto darbinieku profili

*Līga Bērziņa*

10:00-12:00



Katra loma sevī ietver neelastīgu,  
mazadaptīvu uzvedību, kas saistīta ar  
pagātnes traumām

Saprotot varmākas, upura, līdzzinātāja  
un atriebēja perspektīvas, var rasties  
apjausma, kāpēc šāda veida konfliktus  
ir tik grūti atrisināt



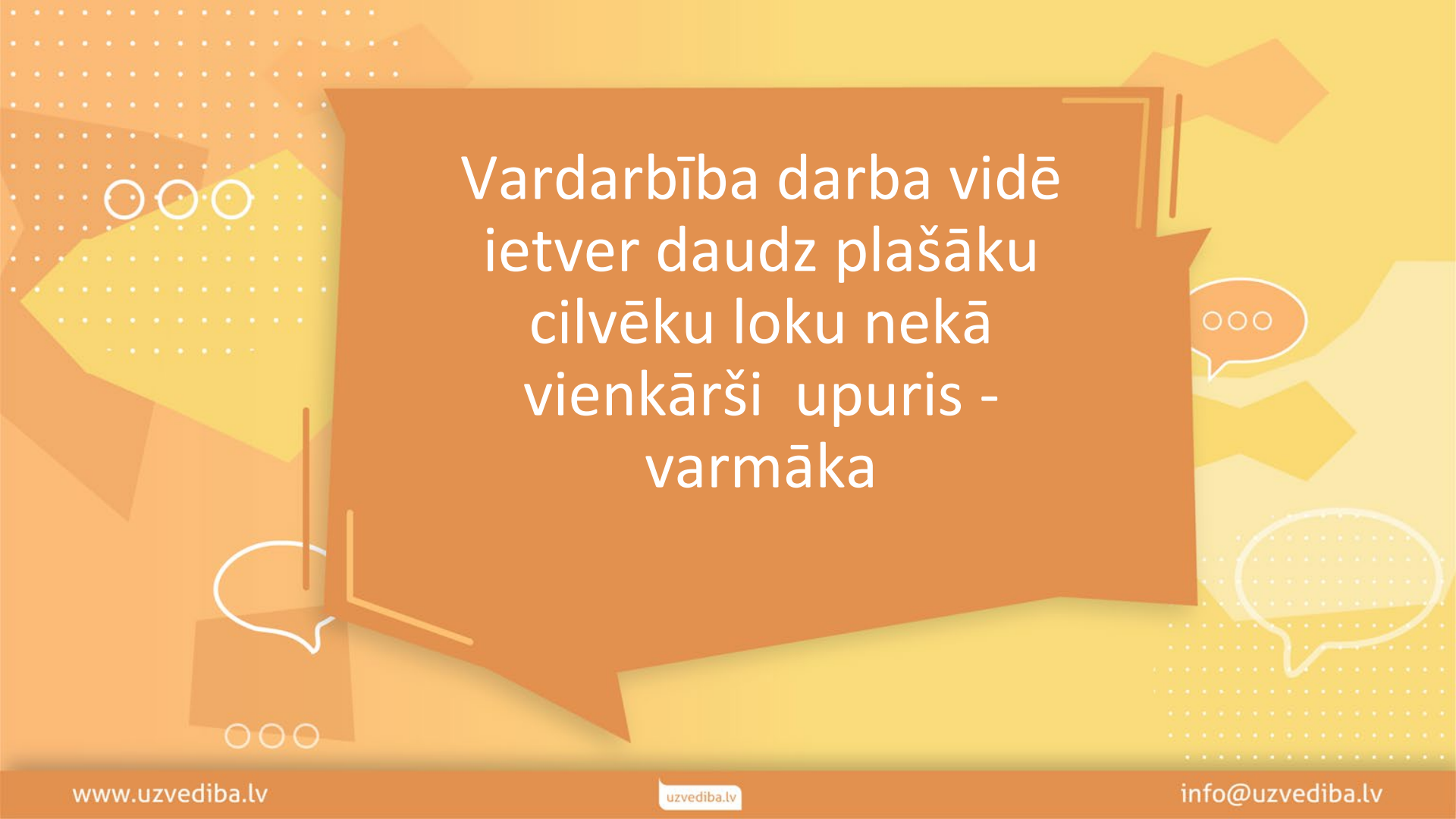


**Primārie upuri**

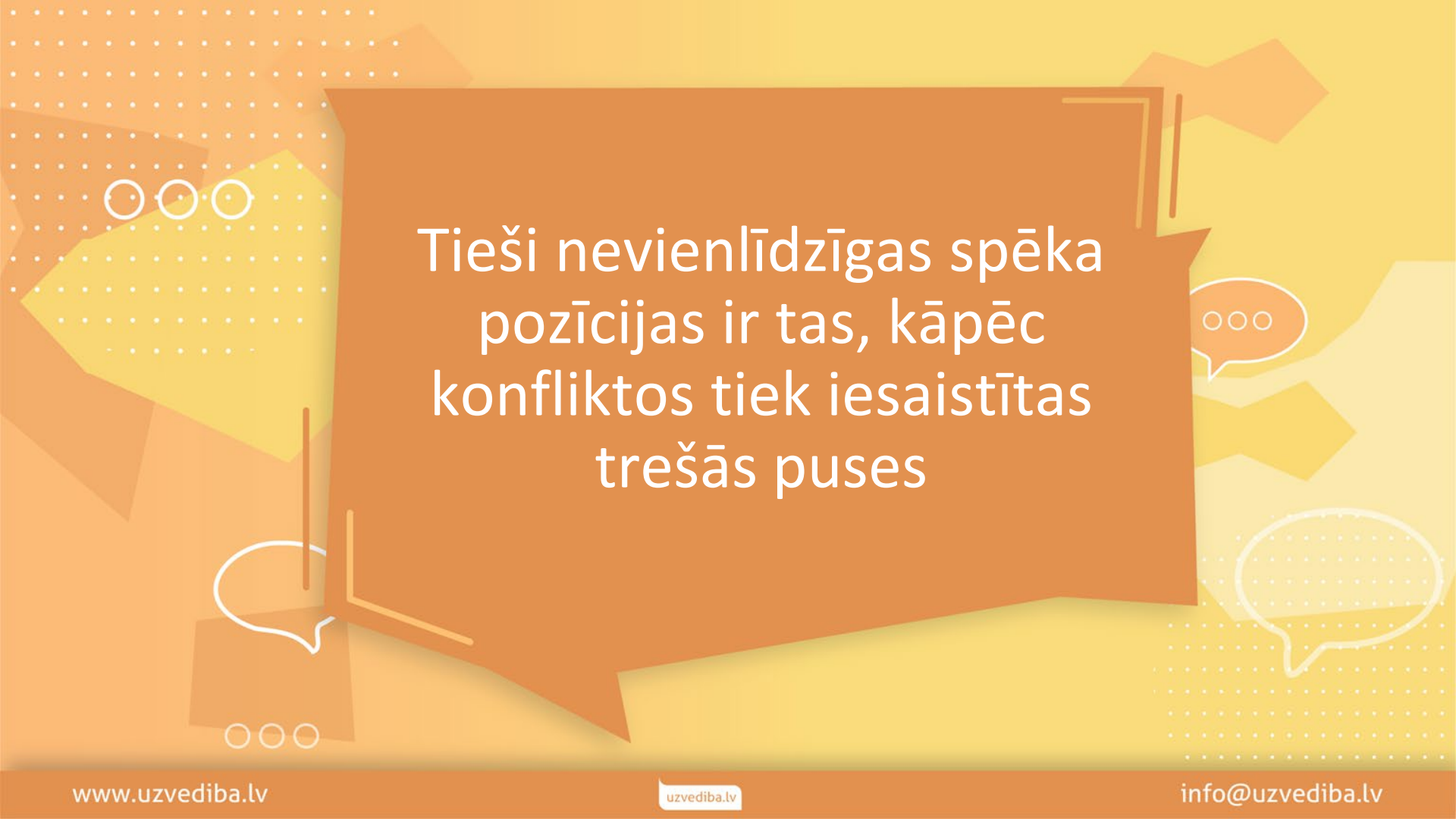
**Sekundārie upuri -  
līdzzinātāji**

- Nowell definē, ka vardarbība ir “sarežģīti, eskalējoši, vardarbīgi konflikti starp cilvēkiem, kuri ir nevienlīdzīgās pozīcijās.
- Vardarbības konfliktos agresora mērķis ir panākt upura aiziešanu vai ietekmēt upura tēlu, bet upura mērķis ir pārtraukt vardarbību un atjaunot iedragāto identitāti

Nepārtraukti uzbrukumi nodrošina bezspēcības sajūtu no upura puses, paaugstina stresu, samazina emocionālo imunitāti, kas nodrošina, ka upuri aizvien mazāk un mazāk spēj sevi aizstāvēt

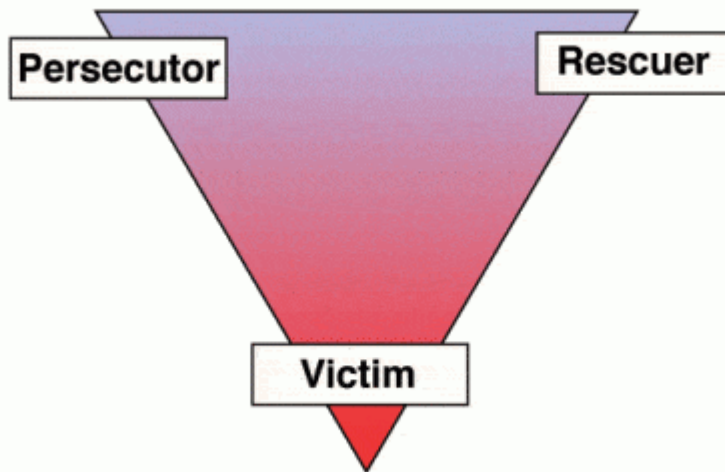


Vardarbība darba vidē  
ietver daudz plašāku  
cilvēku loku nekā  
vienkārši upuris -  
varmāka



Tieši nevienlīdzīgas spēka  
pozīcijas ir tas, kāpēc  
konfliktos tiek iesaistītas  
trešās puses

Ja cilvēki nav spējīgi paust savas vajadzības profesionāli, viņi «iestartē» Karpmana trijstūri



<https://lindagraham-mft.net/triangle-victim-rescuer-persecutor-get/>



# Upura domas, kas var «iestartēt» Karpmana trijstūri

- Ja cilvēki dusmojas uz mani, tā ir mana vaina
- Citu cilvēku domas, vajadzības, vēlmes ir svarīgākas nekā manējās
- Es uztraucos par to, ko citi padomās, ka es atklāti paudīšu savu viedokli
- Man ir rūpīgi jāpārdomā, ko es teikšu, lai cilvēki nesadusmotos uz mani vai neizolētu mani
- Man ir jāpiekāpjas, jāupurē manas vajadzības, lai cilvēki mani neatraidītu
- Man ir jābūt perfektam, lai mani mīlētu un cienītu, savādāk cilvēki mani atraidīs
- Man ir būtisks citu cilvēku viedoklis būtisku dzīves lēmumi pieņemšanā
- Man jāpaklusē, kad citi runā muļķības, nekā jāsaka, ko domāju. Labāk ir pašam rīkoties
- Tas, kā es jūtos, ir tieši atkarīgs no tā, ko cilvēki domā par mani
- Tas ir bīstami – paust tiešā veidā citiem, ko es vēlos no viņiem

# Upura domas, kas var «iestartēt» Karpmana trijstūri

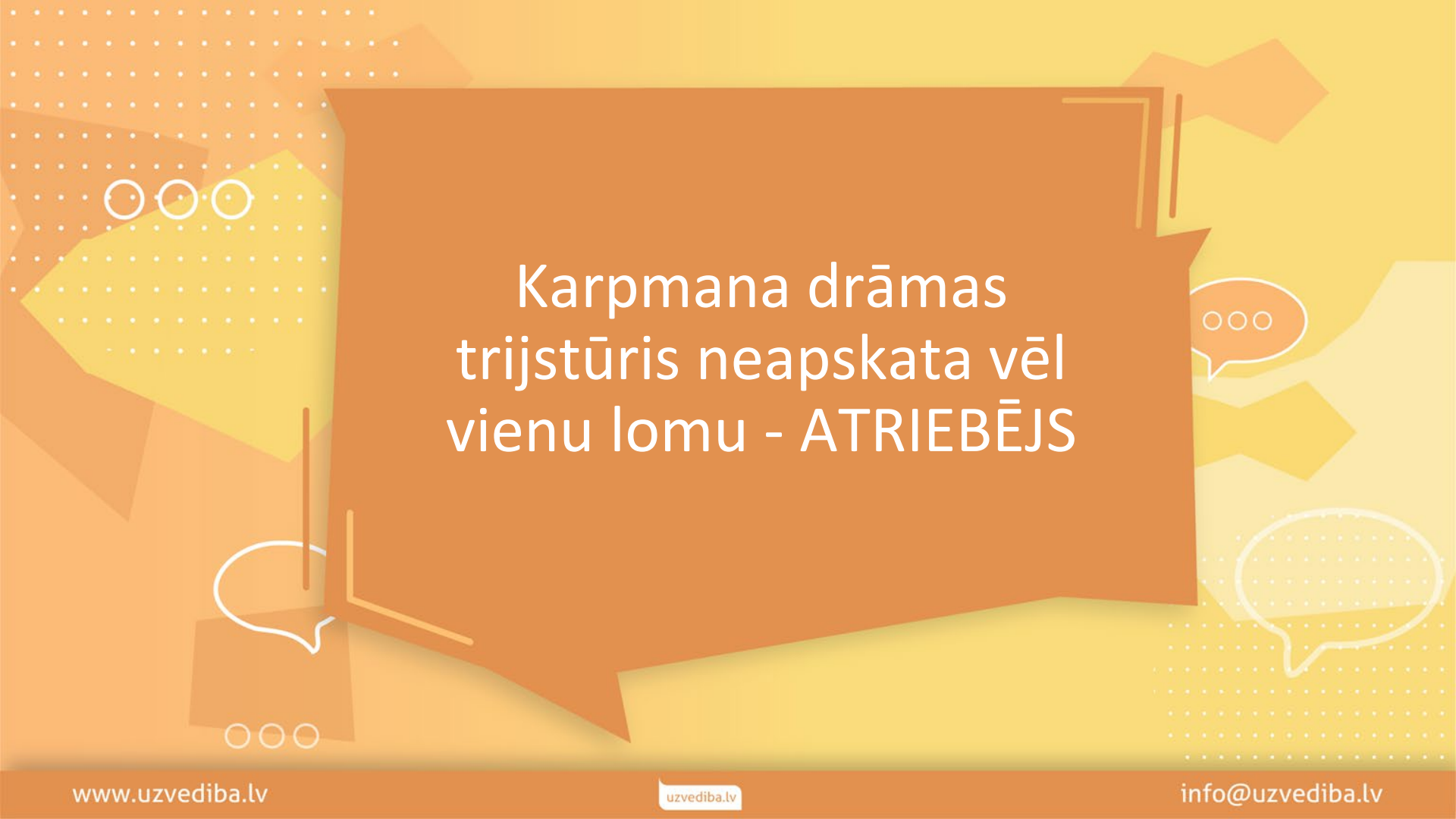
- Vislabākās attiecības ir tās, kur es varu citiem palīdzēt un citus padarīt laimīgus
- Ja man ir citiem jāprasa, ko vēlos, tas nozīmē, ka viņi mani nemīl, neciena pietiekami
- Es nezinu, ko es gribu
- Es nedrīkstu pielaist citus pārāk tuvu, savādāk viņi mani pārņems ar savām vajadzībām
- Man ir grūtības izprast, kā es patiesībā jūtos
- Es bieži pārspīlēju savus sasniegumus, lai es iepatiktos citiem
- Ja cilvēki uzzinātu, kāds es esmu patiesībā, viņi mani atraidītu
- Man ir bailes, ka cilvēki kādā reizē uzzinās, ka es neesmu tāds, kādu viņi ir mani iedomājušies
- Man ir sajūta, ka citu cilvēku ekspektācijas mani kontrolē un vada

# Upura domas, kas var «iestartēt» Karpmana trijstūri\*

- Es lielākoties domāju «visu vai neko» kategorijās
- Tas ir bīstami – paust savu viedokli tieši
- Atbildība – tas ir grūti, man no tās jāizvairās
- Tas ir ļoti svarīgi – sniegt pareizās atbildes uzreiz
- Es nedrīkstu atzīt, ka esmu kļūdījies, savādāk cilvēki mani atraidīs
- Es noraidu citu cilvēku palīdzību, neskatoties uz to, ka tieši viņi to piedāvā
- Es salīdzinu sevi ar citiem, lai saprastu, vai es esmu virs viņiem vai zem viņiem
- Mani sāpina tas, ka kādi neatzīst manus sasniegumus
- Es neesmu pelnījis citu cilvēku mīlestību
- Palīdzības lūgšana ir vājuma pazīme

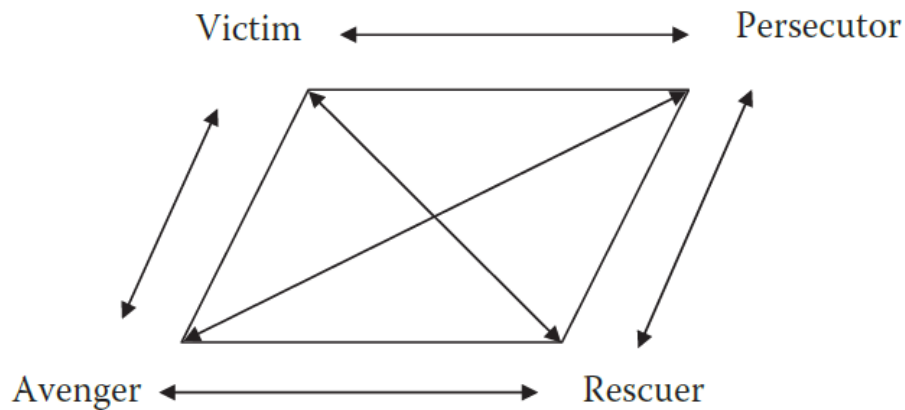
\*Weinhold PhD, Janae B; Weinhold PhD, Janae B.. How to Break Free of the Drama Triangle & Victim Consciousness . CICRCL Press.

Nereti tiek pārspīlēta tieši  
upura perspektīva un netiek  
ņemta vērā aculiecinieka  
pieredze un perspektīva, bet  
varmākas pozīcijas bieži ir  
neeksistējošas pat zinātniskos  
pētījumos.



Karpmana drāmas  
trijstūris neapskata vēl  
vienu lomu - ATRIEBĒJS

# Lomas vardarbības drāmā



**FIGURE 17.1**

Roles within the bullying drama.

**Bullying and Harassment in the Workplace: Developments** in Theory, Research, and Practice, Einarsen, Ståle Valvatne, Hoel, Helge, Zapf

# Pasīvi/agresīvi tipi

- «Duncis mugurā» - cilvēki, kuri būs draudzīgi un komplimentējoši jūsu klātbūtnē, bet aiz muguras diskreditēs jūsu darbu
- «Tikai pats minimums» - cilvēki izdarīs visu, ko prasāt, tieši tā, kā prasāt, nekad neko vairāk un tikai tik, lai jums nebūtu iemesla par viņiem sūdzēties
- «Sabotieris» - aizmirsīs termiņus, sajauks datumus, kļūdīsies ar faktiem un slaidiem, veidos kļūdas un pārteiksies, lai parādītu jūs iespējami negatīvā gaismā
- «Krīžu speciālists» jūs glābs no krīzēm, bet nejauši jūs uzzināsiet, ka viņš arī tās rada un parasti jums aiz muguras, lai augstākās vadības priekšā labi izskatītos uz jūsu fona
- «Drāmas veidotāji» – risinās drāmas, kurām jau zina iznākumu, dedzinot jūsu laiku

# «Zvaigžņu» profili

- Izcili eksperti ar plašām zināšanām, bet zemām komunikācijas prasmēm
- Cilvēki, kuri maina uzvedību iekšēja vai ārēja spiediena ietekmē
- Darbnieki ar vājām komunikācijas prasmēm (agresīvi, neelastīgi, neiejūtīgi utt.)
- Cilvēki ar robežu un lomu neizpratni
  
- Personiskās pataloģijas – nedrošība, bailes, ekstrēmas ambīcijas utt.
- Zemas sociālās, problēmu risināšanas prasmes utt.
- Narcisistiskais spektrs (ievainojamība, nedrošība utt.)
- Lieluma mānija, varaskāre utt.



# Profili

# Motivācija (mērķi) un taktika (komunikācija)

Kopumā var izdalīt 9 darbinieku grupas, un katrai no tām būs cita motivācija, rīcība komunikācijā.

- **Upuris** (provokatīvais, pasīvais, neelastīgais un/vai stingri apzinīgais)
- **Līdzzinātājs** (varmākas sabiedrotais, upura sabiedrotais, neitrālais)
- **Varmāka** (nejaušais, narcisistiskais, psihopātiskais)
- **Atriebējs**

# Mērķu teorija izvirza 7 iespējamos mērķus vardarbībā

divi ir saistīti ar **resursiem**,  
pieci – ar **savstarpējām attiecībām**

# Resursu mērķi

- **Ekonomiskie mērķi** ietver sevī iegūt un paturēt kādu lietu, kam ir ekonomiska vērtība.
- **Personiskie, savstarpējo attiecību mērķi** ir saistīti ar vēlmi saglabāt privātumu, personisko brīvību un izvēles iespējas.

# Savstarpējo attiecību mērķi

- **Attiecības** - vēlme izveidot un saglabāt pilnvērtīgas attiecības ar pārējiem
- **Spēks** (power-hostility) – vēlme sodīt, vēlme veidot ietekmi un dominanci pār citiem
- **Identitāte** – vēlme veidot un saglabāt savu tēlu, atbalstu sev, pašidentitāti
- **Funkcionalitāte** – vēlme risināt konfliktus konstruktīvā un sociāli akceptējamā formā
- **Taisnīgums** – sociālā taisnīguma atjaunošana

# Grupu profili

- Vardarbībai ir gan sociālas gan kontekstuālas iezīmes, un dažādi sistēmiski raksturlielumi nosaka to, kā puses risina konfliktu, tomēr noteiktām cilvēku grupām ir lielāka varbūtība, ka tās cietīs no vardarbības, īstenos vardarbību vai arī paliks kā novērotāji

# Upura profili

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

Vardarbību var ietekmēt arī upura pozīcija uzņēmumā, viņa sociālās prasmes, sociālās atšķirības utt.

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

# Upuru profili

- **Agresīvie darbinieki** - viņu uzvedība ir agresīva, naidīga,
- **Neatlaidīgie parasti** ir zinoši profesionāļi ar augstām verbalizācijas prasmēm, un nereti kļūst par upuriem, jo varmākām ir bailes no viņiem.
- **Pakļāvīgie** upuru parasti ir pasīvi, nedroši, bieži viņus neieredz arī darba kolēģi
- **Skrupulozie** parasti tiek uztverti kā ļoti neelastīgi, piekasīgi, disciplinēti, burta kalpi. Viņi cieš no vardarbības, jo citi uzskata, ka viņi ir neelastīgi, viņi nespēj pielāgoties arī neformālo grupu noteikumiem, ja viņi uzskata, ka tās ir pretrunīgas



# Upura motivācijas

- Personisko resursu mērķi (piemēram, iespēja saglabāt personisko brīvību),
- ekonomisko resursu mērķi (piemēram, saglabāt darbavietu),
- sociālās identitātes mērķi (piemēram, tikt uzskatītam par profesionāli)
- **sociāla vara** (piemēram, iespēja dominēt pār kādu),
- **taisnīgums** (piemēram, taisnīguma atjaunošana),
- **privātais izdevīgums** (brīvība darba laika izvēlē),
- vēlme atrisināt konfliktus kādā sociāli pieņemamā veidā,
- vēlme visiem uzspiest vienu skatupunktu uz problēmu utt.

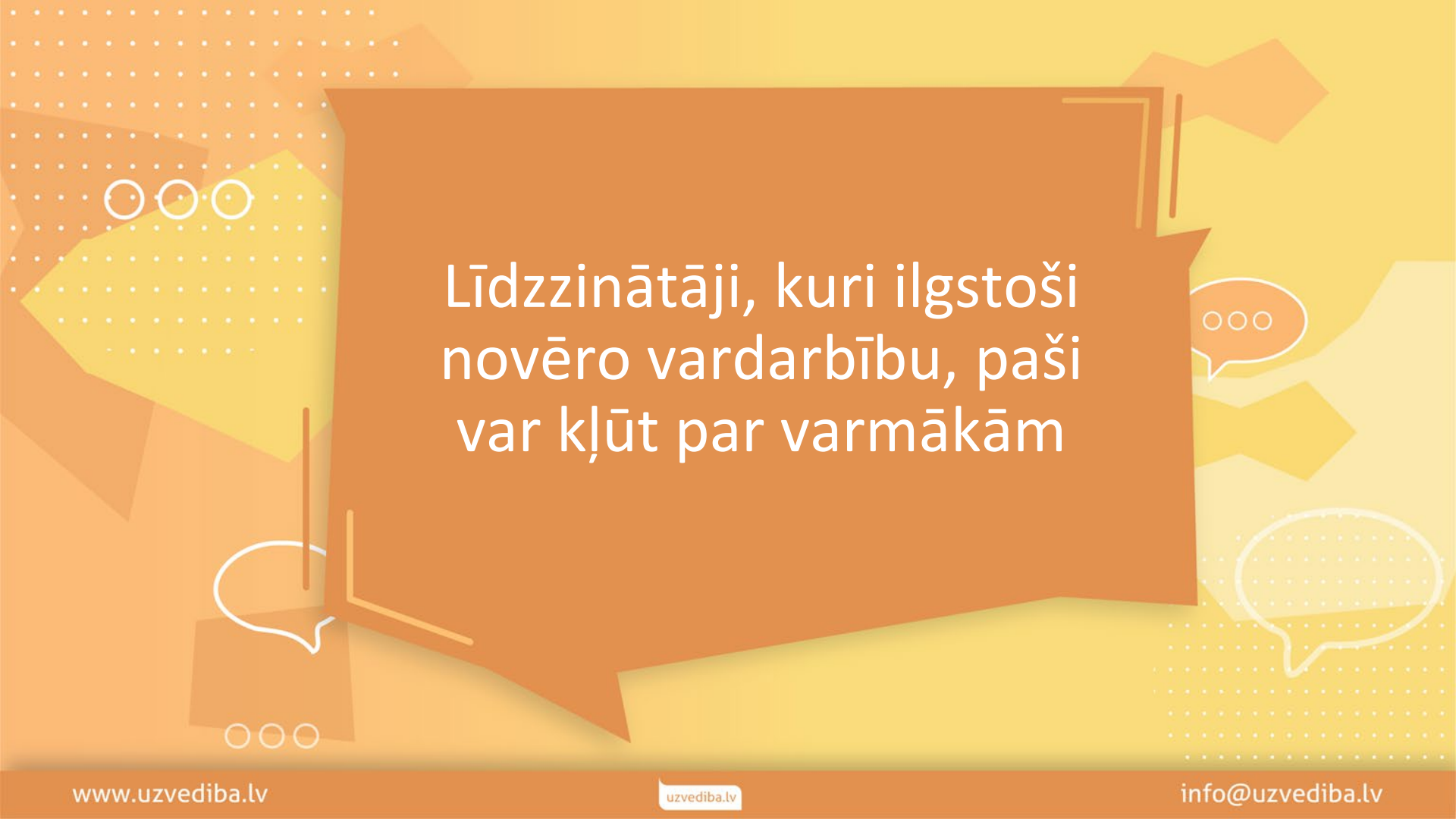
Upuri dara patiešām ļoti daudz, lai pasargātu sevi no vardarbības un pārtrauktu to.

# Līdzzinātāju profili

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

# Līdzzinātāju veidi – varmāku sabiedrotie

- **Pasīvie varmākas** parasti piedalās vardarbībā, bet neuzņemas iniciatīvu. Parasti viņi paldzina vardarbību ar netiešiem ļaunprātīgiem soļiem
- **Aktīvie līdzzinātāji** (parasti sievietes) atklāti nostāsies varmākas pusē un pastiprinās vardarbību
- **Sekotāji** pastiprinās vardarbību, palīdzēs varmākam nostiprināt viņa pozīcijas, bet izmantos pirmo iespēju, lai viņu gāztu
- **Bandinieki** tiek iesaistīti vardarbības tīklā, bet, redzot, ka ar viņiem manipulē, viņi parasti distancējas, pat atvainojas upurim



Līdzzinātāji, kuri ilgstoši  
novēro vardarbību, paši  
var kļūt par varmākām

# Līdzzinātāju veidi – upuru sabiedrotie

- **Aculiecinieki**, kuri nostājas upura pusē (parasti tā ir ļoti maza daļa, kas uzskata, ka vardarbība ir morāli nepareiza)
- **Seni upuru draugi**

# Līdzzinātāju veidi – neitrālie un klusie

- «neiesaistiet mani tajā visā!»
- «es esmu neitrāls»
- «Jums pašiem ar to jātiek galā»

# Līdzzinātāju motivācijas

- Ekonomiskie resursi – tāpat kā upuri, arī līdzzinātāji grib saglabāt savu darbu
- Sociālais naidīgums – piemēram, ar verbālās agresijas palīdzību parādīt, ka viņi kontrolē vidi
- Attiecības – piemēram, līdzzinātāji vēlas parādīt varmākam, ka viņi ir lojāli
- Identitāte – piemēram, vēlme izvairīties nonākt upura vietā
- Taisnīgums – viņi var uzskatīt, ka varmākām ir taisnība, bet upuri ir vāji un kļūdījušies
- Sociālo attiecību mērķi, piemēram, upura sabiedrotais vēlas saglabāt attiecības
- Privātie mērķi – piemēram, klusie līdzāspatāvētāji vēlas saglabāt personisko brīvību

# 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



# Varmākas profils - motivācijas

- Nejaušie varmākas lielākoties ir vardarbīgi ekonomisko resursu dēļ.
- Varmākas vada kontroles motivācija

Psihopātiskie un narcistiskie varmākas savu uzvedību maina atkarībā no situācijas un konteksta

Situāciju faktori nejaušajiem varmākām – lomu maiņa, spiediens no ārienes vai iekšējās vides, lomu konflikti, lomu nenoteiktība utt.

Šāda veida rīcība notiek, ja vardarbības īstenotājs tic, ka viņam ir īpašas privilēģijas un/vai atbalsts no augstākstāvošiem

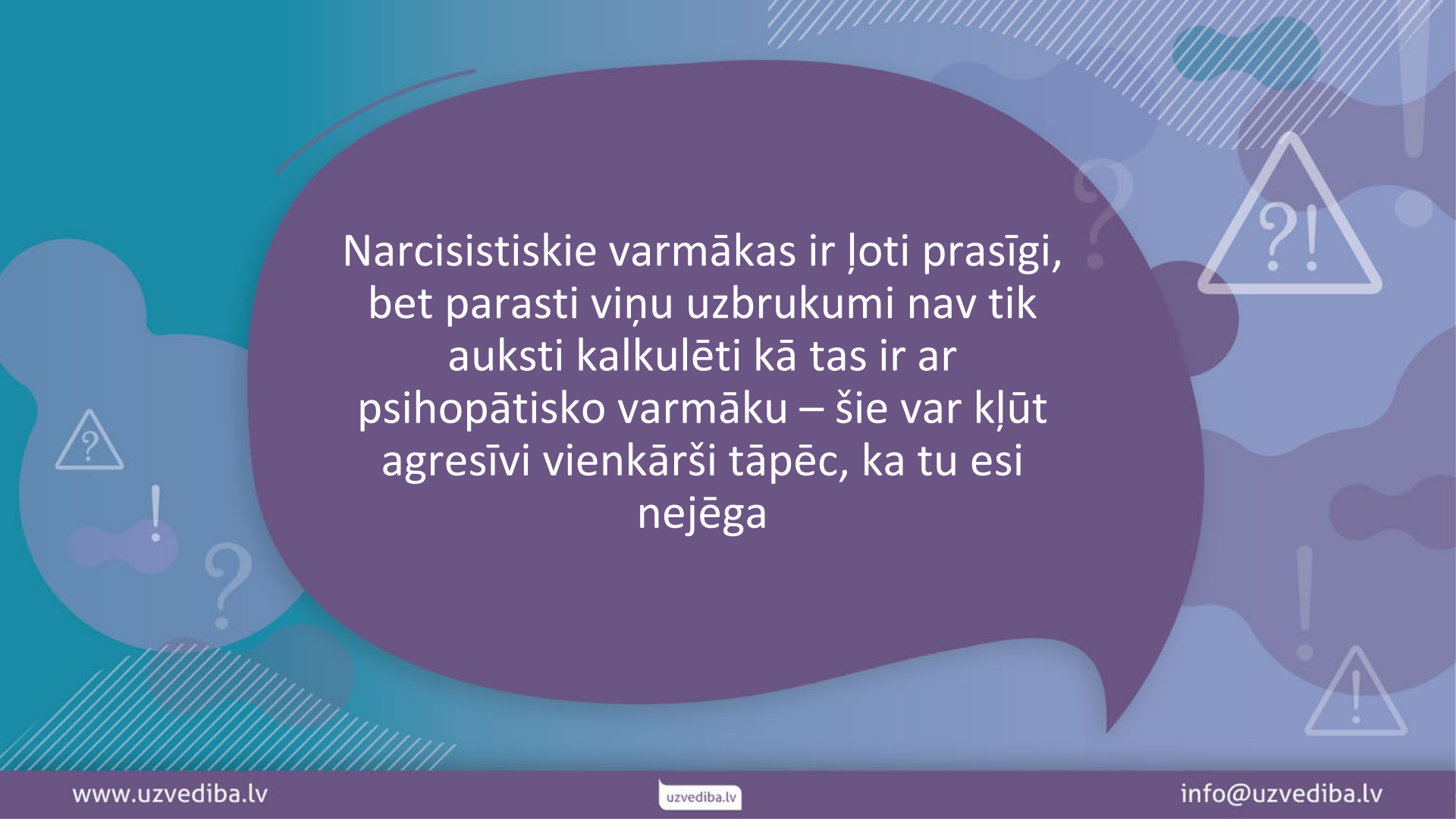
Tāpēc šādas rīcības toleranci kolektīvā viņi uztver kā akceptu

Nejaušie varmākas parasti  
neiesaista personisko līmeni, un  
viņi ir šokā, redzot, kādu  
ietekmi ir atstājusi viņu rīcība  
uz komandu

# Narcisistiskie varmākas

- Viņi tic, ka viņi ir savādāki, pārāki, tāpēc ir pelnījuši savādāku attieksmi.
- Viņi ir norūpējušies par savu tēlu,
- Viņi var pārslēgties no ļoti harizmātiska cilvēka lomas līdz atklāti vai pasīvi agresīviem tēliem dažu sekunžu laikā. Un tad atpakaļ
- Ļoti neiecietīgi pret tiem, kas apdraud viņu profesionālo un personisko tēlu

Ar viņiem var strādāt, viņi var mainīt savu uzvedību, bet tas prasa daudz laika. Bet ar talantiem tas ir tā vērts



Narcisistiskie varmākas ir ļoti prasīgi,  
bet parasti viņu uzbrukumi nav tik  
auksti kalkulēti kā tas ir ar  
psihopātisko varmāku – šie var kļūt  
agresīvi vienkārši tāpēc, ka tu esi  
nejēga

# Un vēl...

- Viņi reti slavē citus. Vai slavē ļoti taktiski – tad, kad viņiem ir nepieciešams ko saņemt no kāda.
- Varmākas ir agresīvāki gan ikdienā mierīgos apstākļos, gan arī augsta stresa apstākļos un spiedienā. (atšķirībā no citiem, kuri spēj palikt neagresīvi arī mierīgos apstākļos)

## Verbālā agresija, eksplozivitāte

Bieži šie cilvēki ir iemācījušies, ka  
agresīva rīcība atmaksājas

## Pasīvā agresija

# Aiziešanas trīs viļņi



# 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

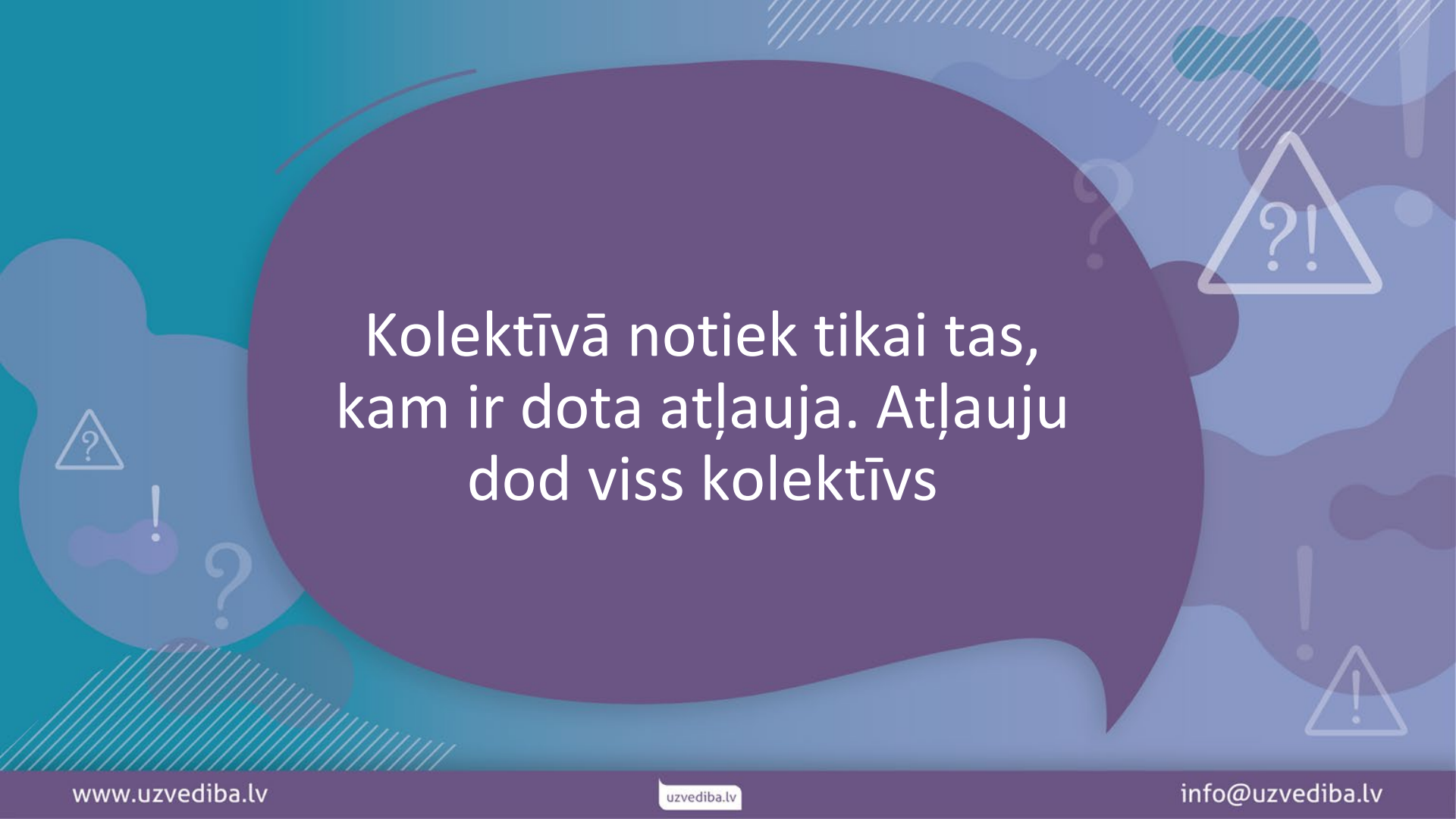
# Trešais vilnis

- 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 netaļantīgi, izdeguši, ciniski, baumojoši, nemotivēti darbinieki ar augstu agresijas līmeni



Ko darīt?



Kolektīvā notiek tikai tas,  
kam ir dota atļauja. Atļauju  
dod viss kolektīvs

# Kā komanda tieši vai netieši atbalsta vardarbību?

- Ja kādam dara pāri, mums jāvēro, kuri tieši vai netieši šo rīcību atbalsta. Kam tas ir izdevīgi un kāpēc?
- Individuālās sarunās upuri atbalstot, bet publiski neaizstāvēt
- Atpazīstot vardarbību, kas īstenota pret citiem, bet neko nedarot
- Klusējot vai atklāti nostājoties vardarbīgas personas pusē

# Konflikts ietekmē ikvienu vairākos līmeņos

- Kopējā atmosfēra
- Motivācija rīkoties vai gluži otrādāk – neko nedarīt
- Izmantotās konflikta taktikas
- Šie apstākļi ir jāņem vērā, jo tie noteiks komandas vēlmi, spēju un iespējas ziņot par vardarbību kolektīvā un risināt vardarbīgas situācijas



# Motivācijas mērķi un komunikācijas taktikas

- Motivācijas mērķi un komunikācijas taktikas ir savstarpēji saistītas
- Lai saprastu vardarbību, nepieciešams saprast visu iesaistīto **motīvus**
- Komunikācijas taktikas un rīcība ir ceļi, kā personas iesaistās konfliktā, to risina un iziet no tā
- Taktiku rasti nosaka motivācija, kas ir saistīta ar personības iezīmēm, sociālām situācijām, it īpaši to definē oponenta “vēstījumi” un rīcība, un vēstījumu rīcība”

# Vadītājs nevar viens īstenot vardarbību

- Vardarbība visbiežāk attīstās vidēs, kur abi līmeņi – gan vadītāji, gan kolēģi īsteno vardarbību.
- Ja varmāka ir tikai vadītājs, tādas stratēģijas kā baumu izplatīšana, ielaušanās privātajā telpā, sociālā izolācija notiek daudz retāk.
- Viens no izskaidrojumiem ir saistīts ar to, ka šīs vardarbības kategorijas strādā tikai tad, ja iesaistās daudzi cilvēki. Viens vadītājs nevar izolēt nevienu

\*Zuch 1996



Nekavējoties pārtrauciet  
nevēlamu uzvedību

# Ko dara parasti?

- **Integrētā problēmu risināšanas pieeja** – atvērtība, informācijas apmaiņa, alternatīvu meklēšana, atšķirību analīze, lai nodrošinātu abām pusēm vēlamu rezultātu
- **Pienākumu pieeja** ir saistīta ar mēģinājumiem mazināt atšķirības un uzsvērt kopīgās iezīmes, lai apmierinātu vienas puses vēlmes
- **Dominējošā spēka pieeja** – dominējošā persona dara visu iespējamo, lai sasniegtu mērķi un ignorē otras puses vajadzības, viedokli un gaidas
- **Izvairīšanās** – aiziešanas pieeja tiek īstenota, atkāpjoties, ignorējot, neiesaistoties
- **Kompromiss** – puses identificē un uzstāda noteikumus, kas ir daļēji apmierinoši, bet pilnībā neapmierina nevienu pusi
- **Trešo pušu pieeja** – konfliktā tiek iesaistīts vēl kāds cits, kuram ir formāla vai neformāla ietekme konflikta risināšanā vai arī spējas aizsargāt vājāko pusi

# Mums jāizvairās

No upuru vainošanas

No raganu medībām

No standartizētām pieejām

No personības iezīmju ignorēšanas

uzvediba.lv

# PALDIES!

Līga Bērziņa  
liga@uzvediba.lv, 29413704

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

# Avoti

- Kane, Lawrence A. The Little Black Book of Violence: What Every Young Man Needs to Know About Fighting . YMAA Publication Center.
- 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, ORCM Academic Press.
- Mitchell, Barbara; Gamlem, Cornelia. The Conflict Resolution Phrase Book. Career Press. 2017
- Noll, Douglas . De-Escalate: How to Calm an Angry Person in 90 Seconds or Less . Atria Books/Beyond Words.
- Robert Kegan; Lisa Laskow Lahey. How the Way We Talk Can Change the Way We Work: Seven Languages for Transformation, 2001
- Tannen, Deborah. I Only Say This Because I Love You, Random House Publishing Group.
- Warner, Neil. Guerrilla Tactics Against Passive Aggression in the Work Place (The Complete Guide To Passive Aggression Book 6) .