

uzvediba.lv

---

# EMOCIONĀLĀS VARDARBĪBAS RISKI PEDAGOGU KOLEKTĪVĀ

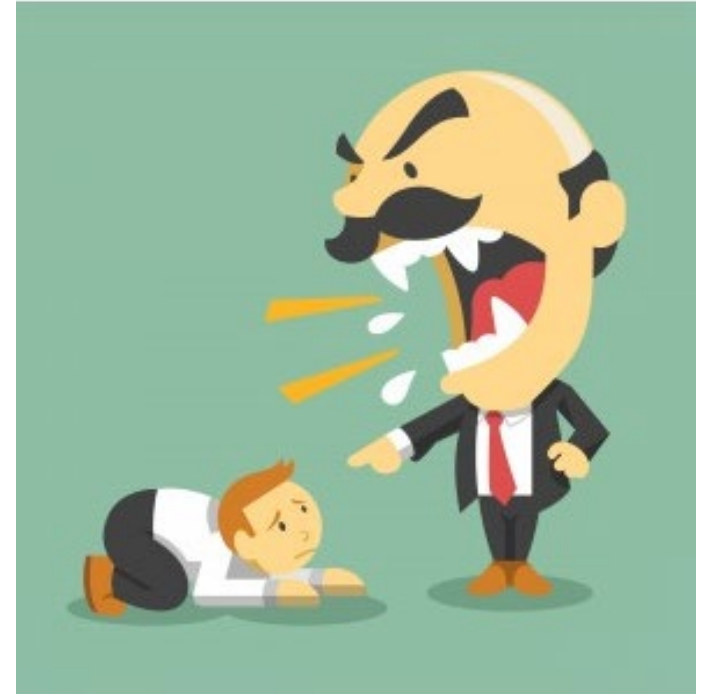
---

Līga Bērziņa

2023. gada 11.decembris

# 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 par jums
- 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.)
- Par jums tiek izteikti joki, zinot, ka tie nepatīk
- Fiziskas vardarbības draudi darba vietā
- Īstenota fiziska vardarbība



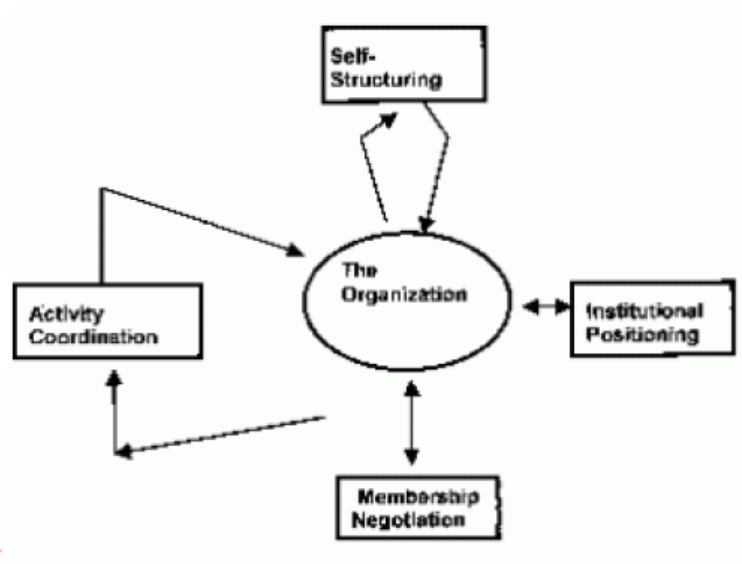
# SIGNĀLI ORGANIZĀCIJĀ

---

The background of the slide features a close-up, high-angle shot of water ripples. A single water droplet is captured mid-fall, creating a central point of impact with concentric ripples spreading outwards. The water is a deep, clear blue, and the lighting highlights the texture of the ripples and the clarity of the falling droplet.

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

# Funkcionālie vēstījumi



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

Citu pārtraukšana,  
neļaušana  
izteikties

# “Kapeņu” stāsti

# FAVORĪTISMS

# Baumošana un aprunāšana - vardarbība vairākos līmeņos

- Tas, kurš izplata baumas
- Tas, kurš uzklausa baumas
- Tas, kurš pārstāsta baumas tālāk
- Tas, kurš pārstāsta baumas baumu un aprunāšanas objektam

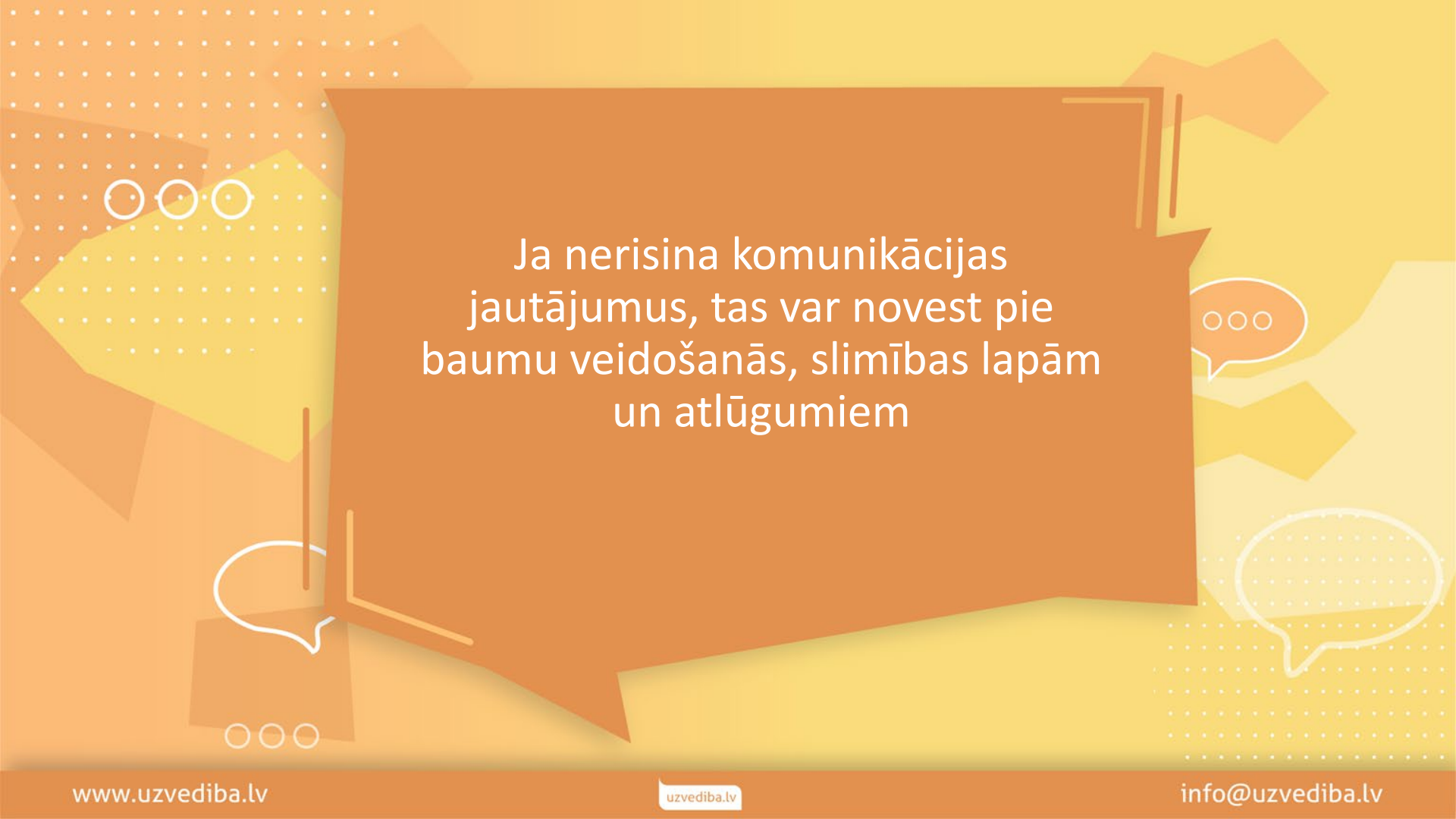
- Ir kolektīvi, kur jau sākas baumošanas ralliji – katrs nākamais cilvēks jūtas spiests pielikt kādu informācijas vienību klāt, lai justos piederīgs kolektīvam.

# Lietišķi konflikti tiek transformēti personiskos, tiek plānota atriebība

(strīdos tiek iesaistītas pat trešās puses –  
radi, draugi, kolēģi)



Nekad neatstājiet  
pedagogu vienu!



Ja nerisina komunikācijas  
jautājumus, tas var novest pie  
baumu veidošanās, slimības lapām  
un atlūgumiem

# 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

---

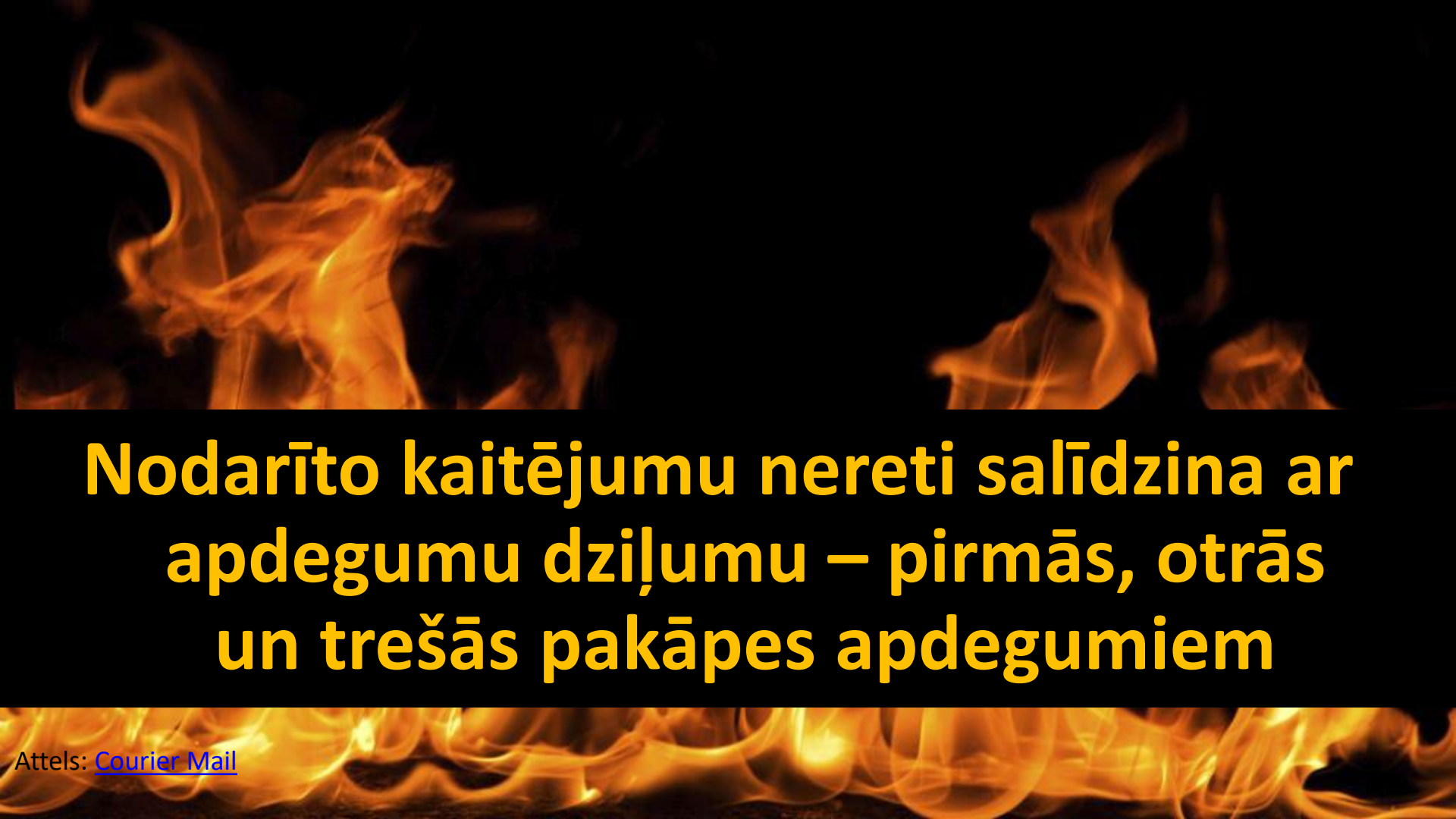
Pētnieku pamanīto vardarbības  
gadījumu skaits vienmēr ir augstāks  
nekā pašvērtējumu ziņojumos!

---

# 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, ekonomiskās situācijas pasliktināšanās utt.



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

# Pazīme Nr. 5

## Nolūks

- Gan upuri, gan arī aculiecinieki saka, ka pāridarītāji 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.
- 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

# 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

- 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.

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

---

# 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** - 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?

# 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

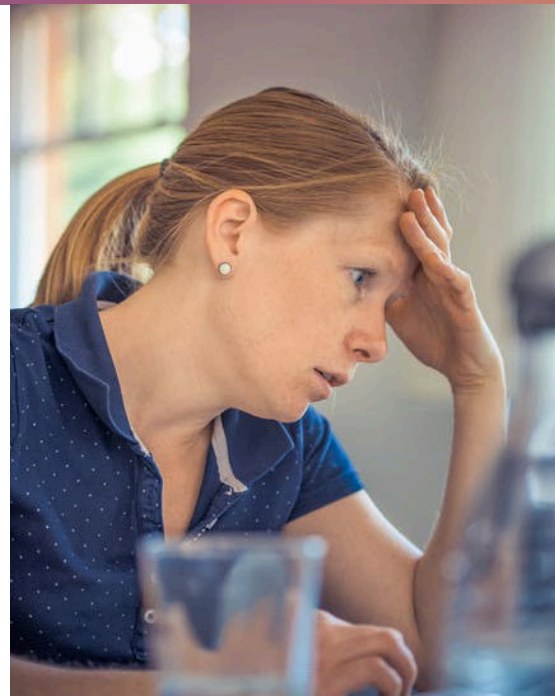
---

- 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

# 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.

- 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...

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 lietišķi
- 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 jums ir problēmas. Lūdziet viņu viedokli
- Neiesaistieties nekādā emocionālajā mijiedarbībā
- Ja vardarbības brīdī bija klāt kāds, pavaicājiet, ko redzēja

uzvediba.lv

---

# Noteikti ziņojiet!

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

---

# Kur un pie kā vērsties pēc palīdzības?

uzvediba.lv

---

Atceraties, jūs neesat vieni!

---

uzvediba.lv

---

Atceraties,  
upuris nespēj sevi aizstāvēt.

---

# Paldies!

---

# 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