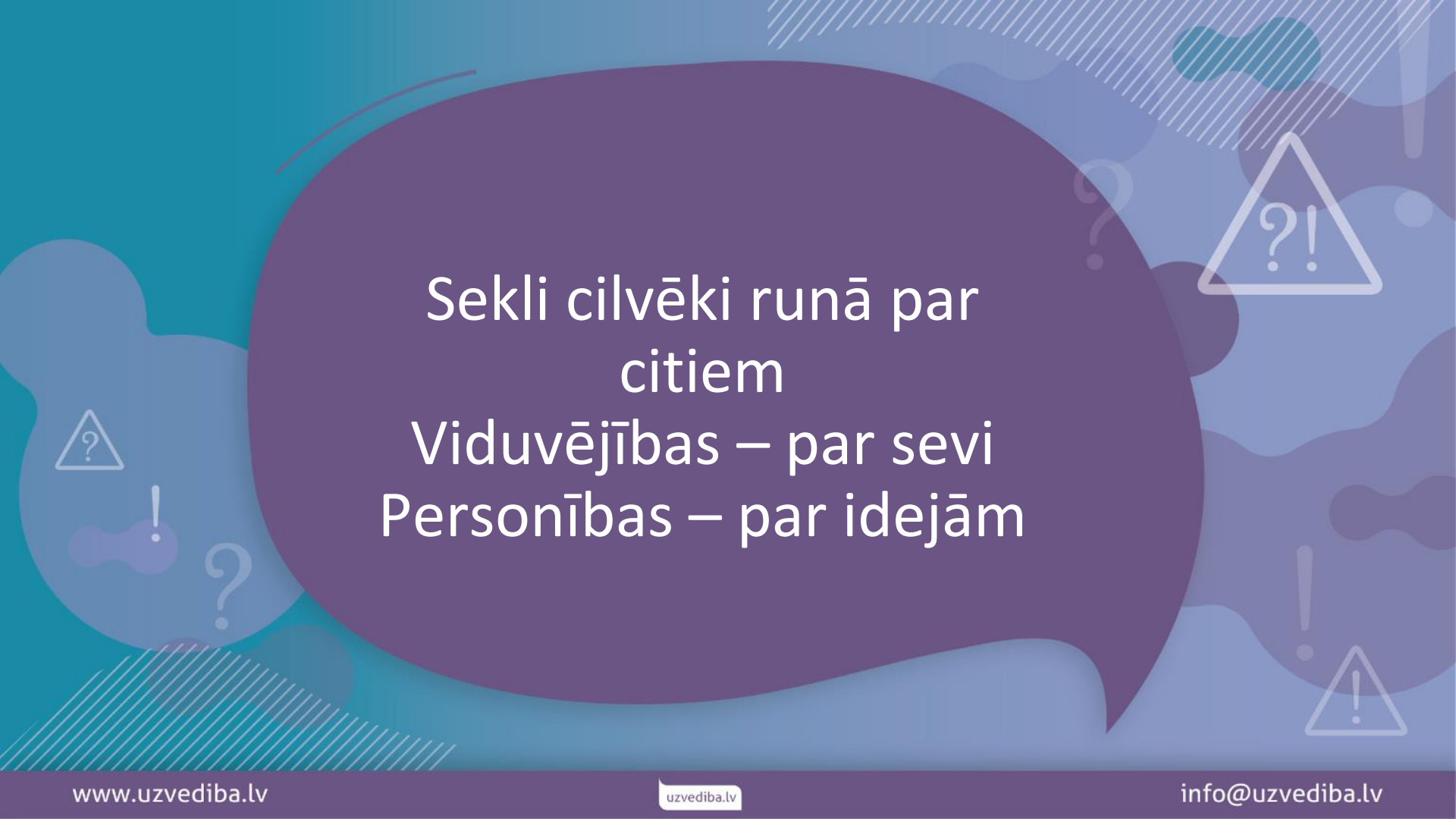


uzvediba.lv

# Emocionālā veselība darba vidē Baumošana un aprunāšana

*Līga Bērziņa*

9:00-11:00



Sekli cilvēki runā par  
citiem  
Viduvējības – par sevi  
Personības – par idejām

- Baumas jeb tenkas ir galvenokārt verbālā informācija, kura ir daļēji patiesa vai pilnīgi nepatiesa, un tā tiek nodota tālāk no vienas personas otrai. Bieži vien katrā informācijas nodošanas laikā tā tiek izmainīta vai sagrozīta pavisam savādāk\*

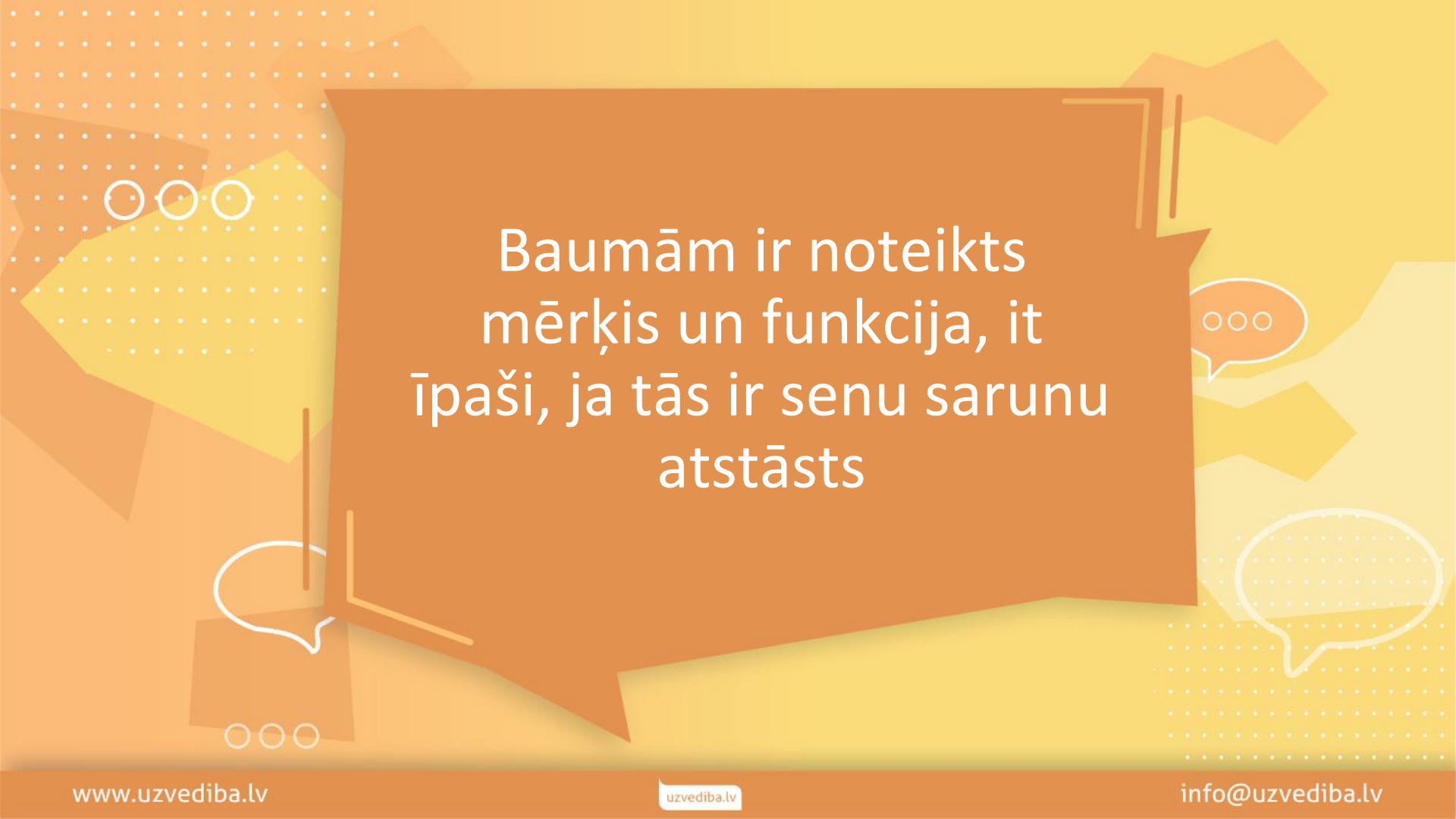
Vikipēdija

- Baumās nav jābūt pat negatīvai, nomelnojošai informācijai – reizēm pietiek vienkārši sēt šaubas...
- Reizēm cilvēki ar sarkastisku komentāru vēlas saņemt negatīvu reakciju, lai tu sevi parādītu negatīvā gaismā
- Mūsu uzvedību pat ietekmē fantāzijas par to, ka kolēģi baumo

- Baumošana nereti arī sākas kā aizsargreakcija uz kāda rīcību (atriebība), kad indivīds vai mazas grupas cenšas formēt citu attieksmi pret notiekošo
- Nereti komandas izplata informāciju arī ārpus organizācijas ar mērķi iespējami daudzus cilvēkus informēt par pārīdarītāja nepieņemamo uzvedību
- Nereti tiek iesaistīti «ietekmīgi sabiedrotie», kur rezultātā izrādās, ka sarunas patiesais mērķis ir pārīdarītāja uzvedības analīze un noniecināšana.



Kāpēc cilvēki baumo?



Baumām ir noteikts  
mērķis un funkcija, it  
īpaši, ja tās ir senu sarunu  
atstāsts

# Shaping

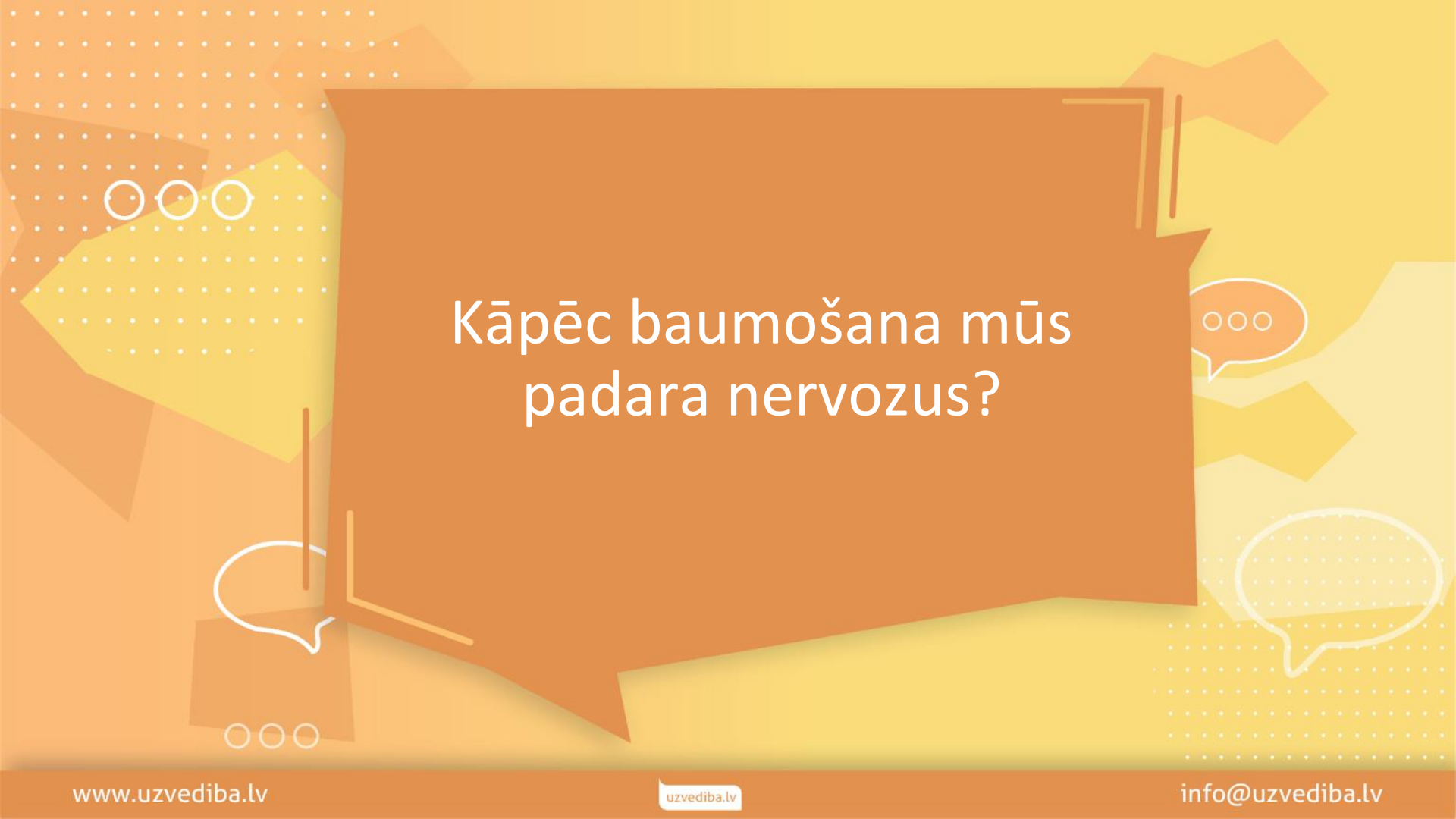


# Biežākie baumošanas iemesli

- Neskaidrība: ja trūkst informācijas, cilvēki mēdz aizpildīt informācijas robus ar saviem pieņēmumiem un interpretācijām.
- Trauksme: augsts trauksmes līmenis vai nenoteiktība var arī veicināt baumu radīšanu. Kad cilvēki jūtas noraizējušies vai nedroši, viņi var mēģināt mazināt savas jūtas, meklējot informāciju, kas pēc tam var tikt sagrozīta vai nepareizi interpretēta.
- Personīgie aizspriedumi. Piemēram, ja kādam ir negatīvs viedoklis par kādu konkrētu kolēģi, viņš, visticamāk, ticēs un izplatīs baumas par šo personu.
- Organizācijas kultūra. Ja pastāv slepenības vai neuzticēšanās kultūra, darbinieki, visticamāk, radīs un izplatīs baumas.
- Prasmju trūkums. Digitālie kanāli darba vidē, strauja neprecīzas informācijas aprīte var veicināt baumu rašanos.

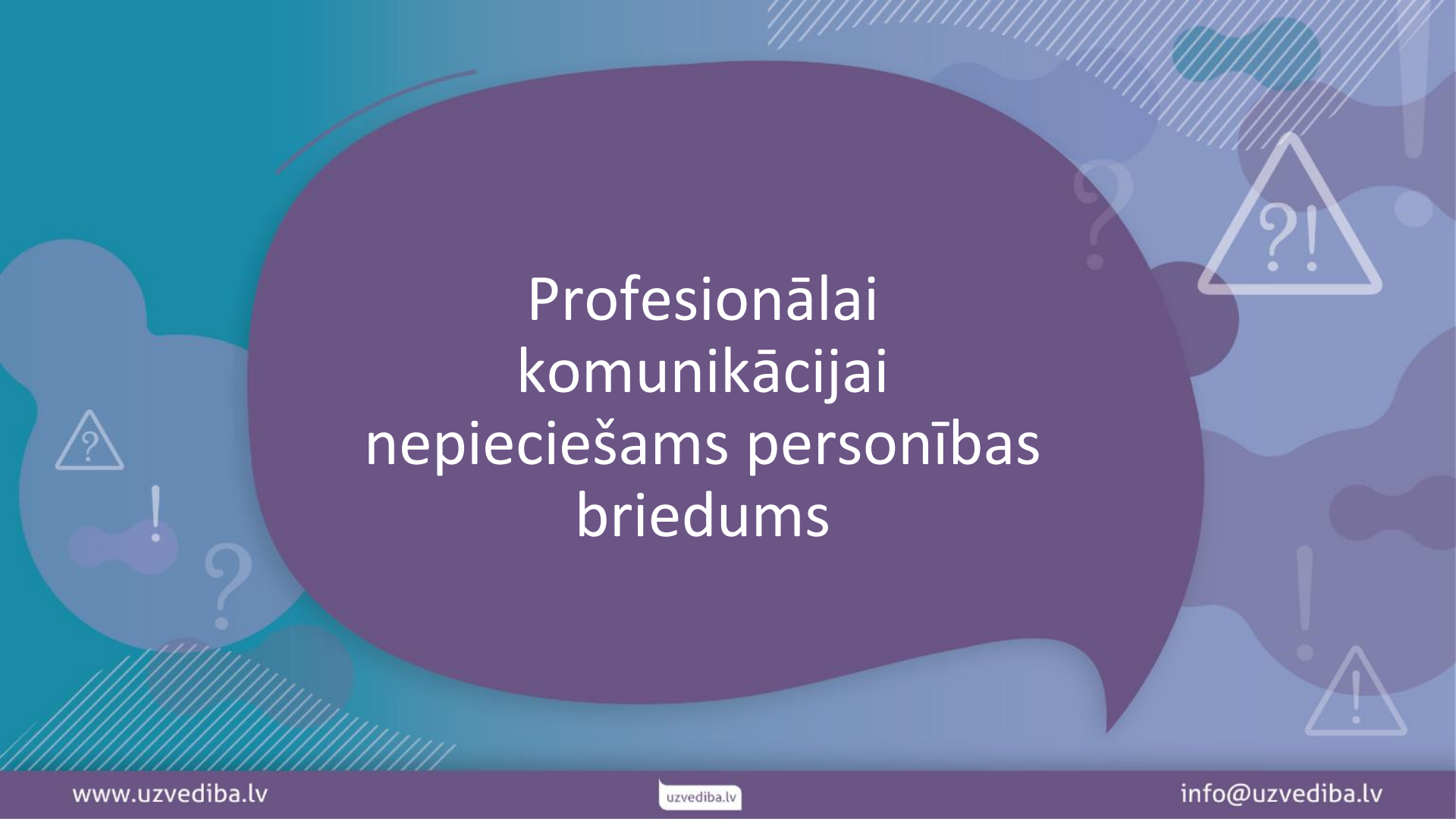
- Nereti baumošana ir reakcija uz mūsu pašu uzvedību

- Baumošana rada naidīgumu, to arī sauc par netiešo vardarbību «indirect bullying»

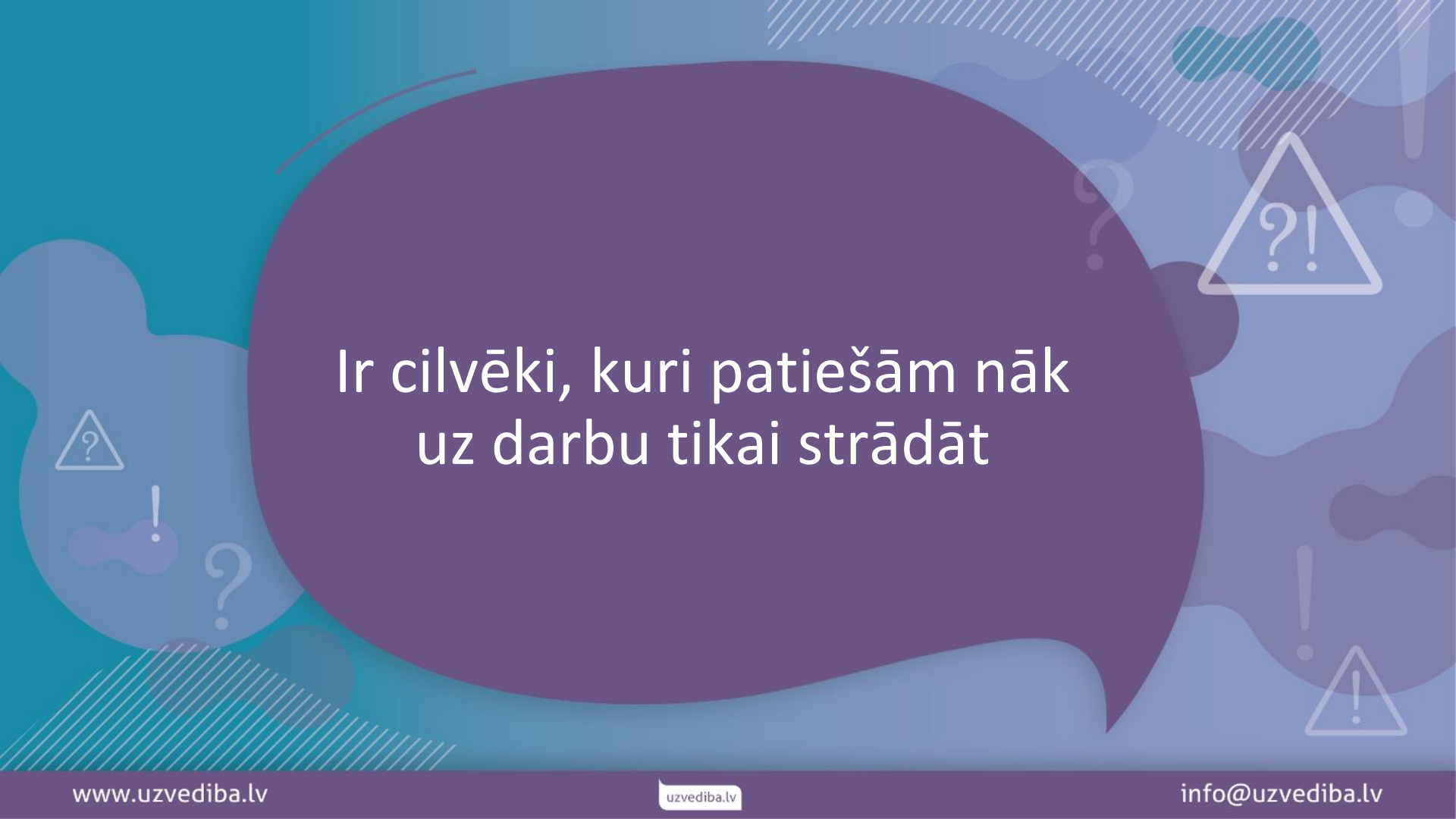


Kāpēc baumošana mūs  
padara nervozus?

- Reputācija nav komfortabla, jo tā iedod varu citiem cilvēkiem
- Jo vairāk detaļas citi cilvēki zina par mūsu dzīves aspektiem, jo lielāku kontroli viņi iegūst par mūsu dzīvi
- Ir teorētiķi, kas uzskata, ka reputācija ir baumošanas blakusprodukts. Tas ir tas, ko cilvēki saka par mums, mums klāt neesot.
- Tam parasti nav liela sakara ar mūsu reālo rīcību, bet gan ar citu cilvēku interesēm un sociālajiem kontaktiem.



Profesionālai  
komunikācijai  
nepieciešams personības  
briedums



Ir cilvēki, kuri patiešām nāk  
uz darbu tikai strādāt



Par kādām tēmām baumo?



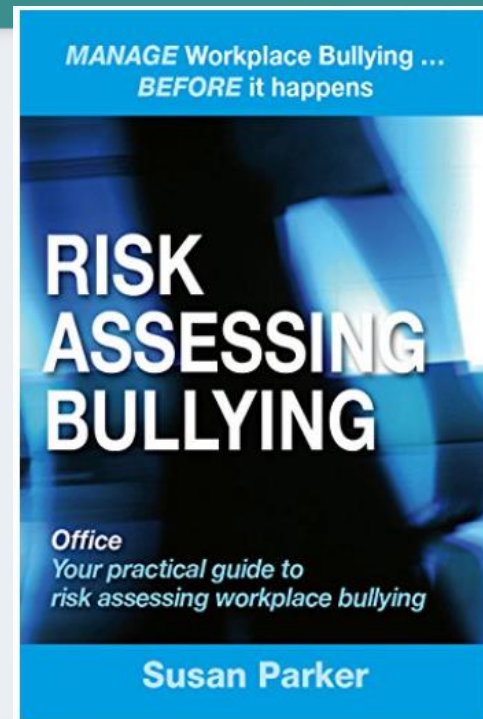
# Baumo par...

- Par privāto dzīvi
- Par darbu
- Ietekmi
- Izplatot «urbānās leģendas»
- Pagātnes notikumiem
- Formālām praksēm, par kurām visi ir dzirdējuši, bet nekad nav redzējuši dzīvē
- Utt.

# Citas ikdienas baumu izpausmes

- Runāšana aiz muguras
- Baumu izplatīšana
- Divkosība
- Neveselīga greizsirdība un konkurence
- Kritika un spriedumi bez seguma
- Privātas informācijas un noslēpumu atklāšana
- Panākumu piesavināšanās
- Kļūdu piedēvēšana utt.

- Lai gan aprunāšana Risk Assessing Bullying vadlīnijās skaitās kā zems risks, tomēr arī rokasgrāmatas autori iesaka to vērtēt kā augstāku risku sakarā ar ilgtermiņa ietekmi uz kolektīvu



Līdzīgi kā ir grūti paredzēt,  
kā vājas kvalitātes darbs  
un vājas kvalitātes  
produkti ietekmē dzīvi,  
tāpat ir toksisku  
komunikāciju

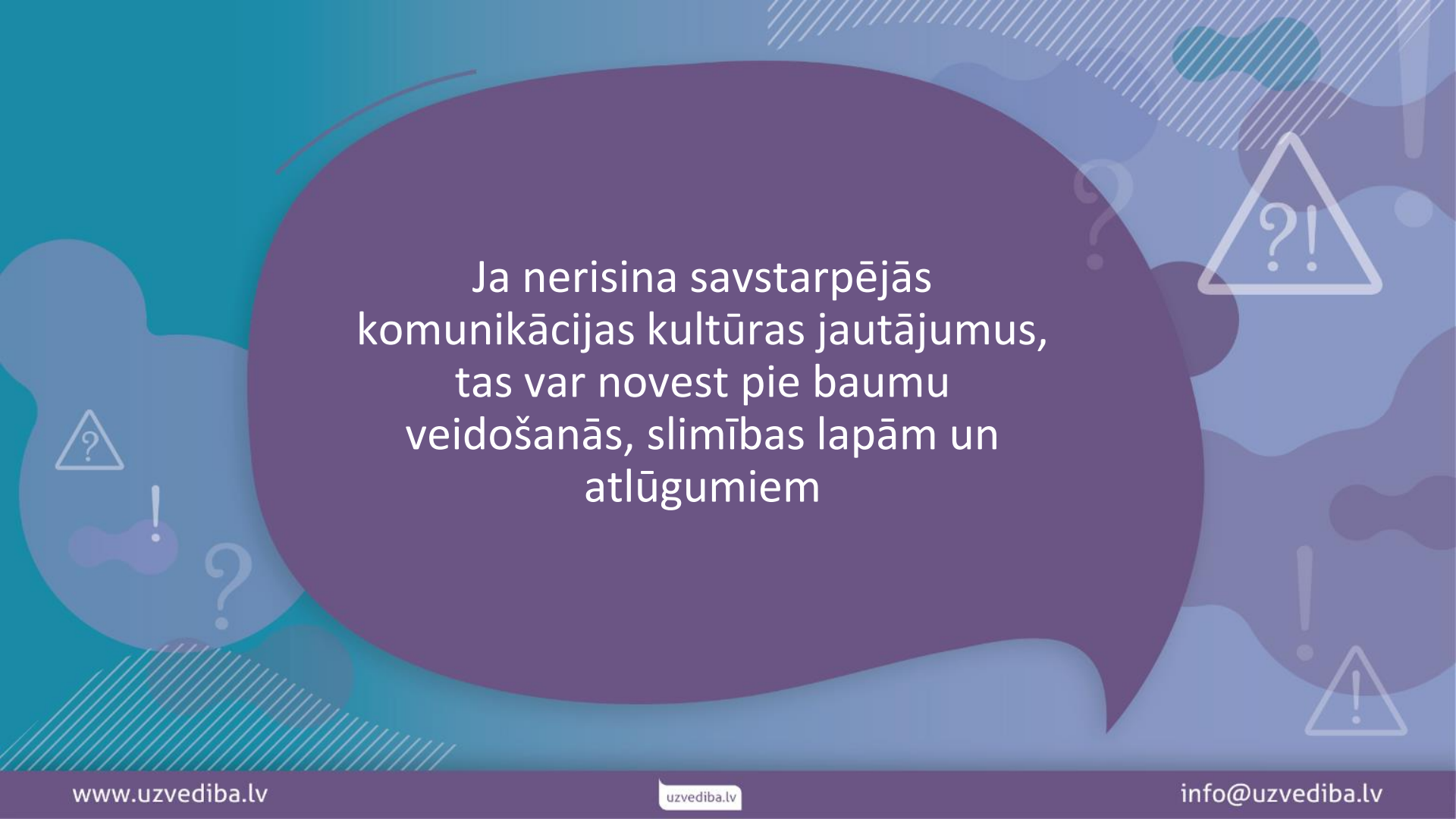
- Baumošanas, aprunāšanas, stučīšanas izmaksas ir daudz augstākas nekā pirmajā acumirkļī šķiet, jo tie ir ne tikai nepadarītie darbi, bet arī darba stundas visi komandai, veselības un produktivitātes izmaksas

- Šādos kolektīvos jaunie darbinieki (pēc stāža) biežāk pamet darbu, bet vecie darbinieki labprātāk sabotē darbu

- Baumošanas kultūra atstāj ietekmi arī uz komandu, kuras dalībnieki var justies vainīgi un ierauti spēlē, dezorientēti un apjukuši
- Viņi vēlētos atbalstīt izslēgto, bet viņiem nav prasmju un zināšanu, enerģijas vai arī motivācijas

- Nereti šādos kolektīvos parādās tādi uzspiesti rituāli kā piespiedu pasēdēšanas dzimšanas dienā, galdu klāšanas, salīdzināšanās ar galdu lielumiem
- (ir uzņēmumi, kuri šajās dienās darbiniekiem dod brīvdienu. Gan kā bonusu, gan ar mērķi izvairīties no šādu neveselīgu rituālu veidošanās)





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

- Cilvēki pat vienā kolektīvā atšķirīgos apstākļos var pielāgot divas pretējas filozofijas – piemēram, aprunāšanas, baumu, favorītisma kultūra ir radusies viena cilvēka dēļ, un tādēļ tas cilvēks jāatlaiž, un – nekāda atlaišana neko nemainīs kolektīvā, tā ir kultūras sastāvdaļa un tur neko nevar darīt (Schema)

# KĀPĒC CILVĒKI BAUMO? Evolūcijas teorija

- Baumu teorija (Gossip Theory) pēta, ka mūsu civilizācija ir izveidojusies tik jaudīga, pateicoties spējai iztēloties, baumot un runāt par lietām, kuras nav mūsu redzeslokā
- Cilvēks ir sociāls dzīvnieks, tāpēc viņam ar informāciju par to, kur ir labākie mamuti, ir par maz. Daudz būtiskāk ir zināt, kurš kuru ienīst, kurš ar kuru guļ, kurs ar kuru draudzējas, kurš kuram ir parādā, kurš ir līderis, un kuri ir padotie utt.

Dunbar, Robin. Grooming, Gossip, and the Evolution of Language

- Teorija, kura uzskata, ka baumošana ir veids, kā sadarboties ar lielu skaitu cilvēku.
- Tieši informācija ļāva cilvēkiem apvienoties un veidot daudz niansētākas attiecības, un tas esot iemesls, kāpēc storytelling metodes strādā – mēs esam trenēti klausīties pasakas, jo gadu tūkstošiem spēja klausīties un pārstāstīt bija būtiska mūsu izdzīvošanai, jo rakstu valoda nepastāvēja.

# KĀPĒC CILVĒKI BAUMO?

Funkcionālās uzvedības  
analīzes pieeja -  
Izvairīšanās uzvedība

# Kāpēc

- Cilvēkiem vieglāk ir apspriest citu cilvēku iepirkšanās ieradumus un citas izvēles, vērpt intrigas
- Jo tas ir daudz vieglāk un patīkamāk nekā pildīt sarežģītus pienākumus
- Vieglāk ir pārspriest citu kļūdas nekā atzīt savējās



# KĀPĒC CILVĒKI BAUMO?

## Mazo grupu teorija



# Sociāls konflikts – konflikts grupā

Mēs savu identitāti veidojam un nostiprinām tieši grupās

- Cilvēkam ir svarīgi zināt savu vietu grupā, bet ne visi zina metodes, kā nodrošināt savu statusu veselīgā veidā
- Katrai grupai ir arī dažādas lomas, un konflikti var rasties gan dēļ mēģinājuma pazemināt kādu statusu, gan dēļ mēģinājuma aizsargāt savu lomu un teritoriju.
- Jebkuras izmaiņas kolektīvā ir personiskas, jo tās maina ne tikai darbu dinamiku, bet tās apdraud arī nostiprinātās lomas un hierarhiju
- Grupām ir svarīgi apzināties savas atšķirības – «viņi un mēs». Bez atšķirības zīmēm nav grupas identitātes.

- Līderiem jau no paša sākuma arī jaunās komandās jāreķinās ar subgrupām
- Ja komandas sāk šķelties, mainās grupu mērķi, lomas, pašvērtējums,
- Un attiecīgi mainīsies palīdzības stratēģijas.
  
- Dalīšanās vienmēr ietekmē grupu efektivitāti, jo grupas nesaprot, kam klausīt, viņi izšķērdē savu laiku, savus talantus, entuziasmu

- Mikrogrupas sāk veidoties, balstoties uz objektīvām vai iedomātām zināšanām, kā citas grupas var kaitēt konkrētajai grupai
- Tomēr koroprātīvajā pasaulē cīņas nav tik daudz, tāpēc atkal «urbānās leģendas» un baumas nāk palīgā mikrogrupu veidošanā
- Šī dinamika var būt gan pozitīva, gan negatīva

- Ir kolektīvi, kur jau sākas baumošanas ralliji – katrs nākamais cilvēks jūtas spiests pielikt kādu informācijas vienību klāt, lai justos piederīgs kolektīvam.
- Tas parasti beidzas ar mobingu pret vienu cilvēku
- Tad, kad viņi ar vienu ir izrēķinājušies, viņi meklē nākamo upuri
- Šie cilvēki neprot uzturēt attiecības bez ārējā ienaidnieka

# Upuris parasti ir viens

- Viens no baumošanas mērķiem ir radīt cilvēkam trauksmi, nedrošības sajūtu un šaubas par sevi.
- Cilvēks jūtas izslēgts, izvairās no pasākumiem, tas pazemina viņa pašapziņu un izslēdz no infoaprites
- Ja viņš sāk kavēt darbu, izvairīties no sarunām, tikšanās reizēm ar mērķi izbēgt no vardarbības, vienlaikus cilvēks zaudē iespējas uzlabot attiecības un ietekmēt tās
- Ja sociālās attiecības ir vājas un izkropļotas, darba kavēšana, prokrastinācija sniedz iluzoru aizsardzību no sociālās izstumšanas

# KĀPĒC CILVĒKI BAUMO?

Specifiska, neprofesionāla  
grupas locekļu uzvedība

# Tādos kolektīvos pamanāmi skaidri noteikumi pēc “subordinācijas”

- Kas drīkst runāt
- Par ko drīkst runāt
- Kā runāt
- Kas ar ko runā
- **Kas kolektīvā tiek uzskatīts par svarīgu informāciju, zināšanām un patiesību**

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 (p. 155). ORCM Academic Press

# 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



# KĀPĒC CILVĒKI BAUMO?

Vadītāja loma  
baumošanas kultūras  
veidošanā

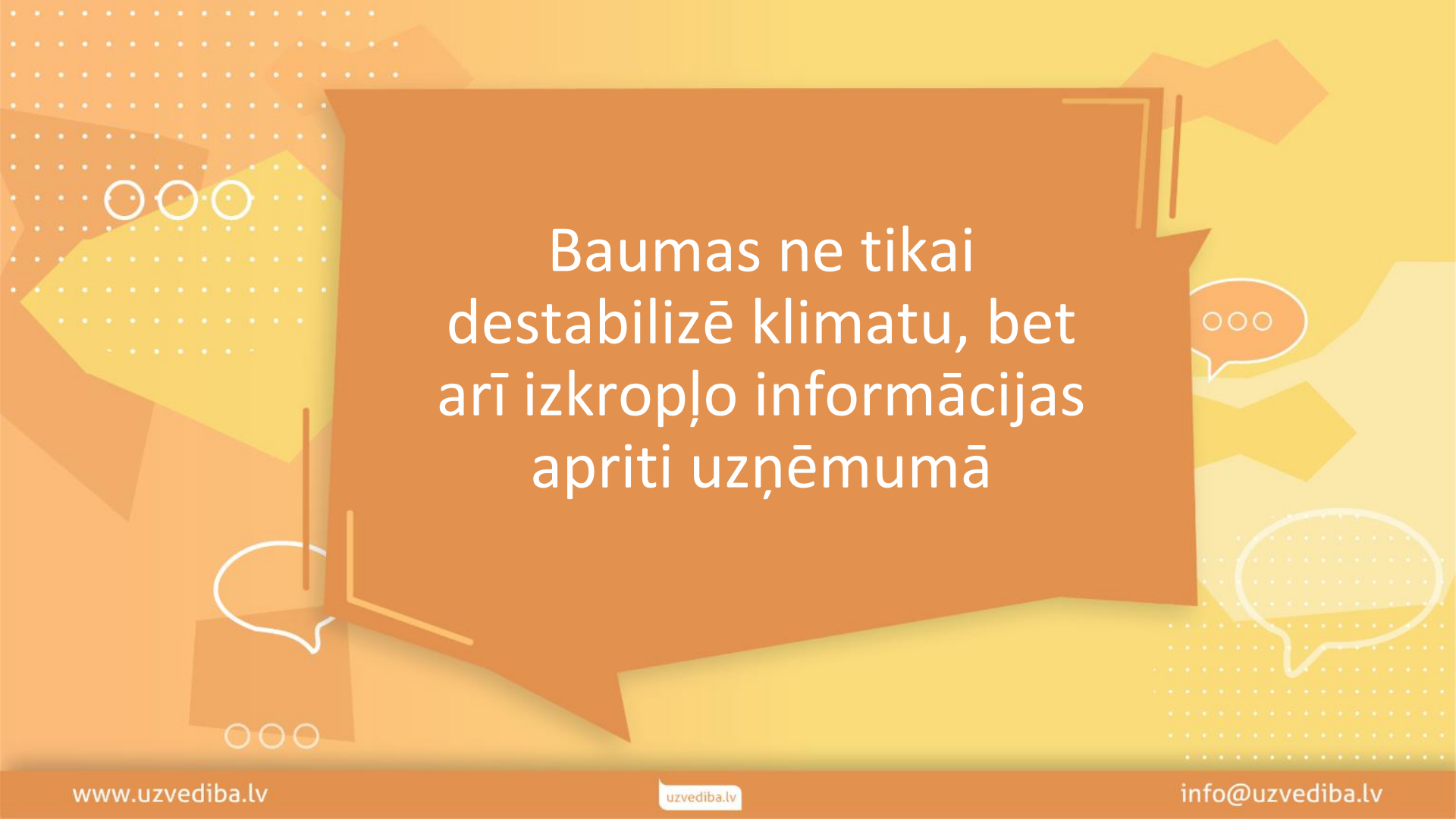
- Zems pašvērtējums- «papīra līderi», kas pieņem glaimus
- Favorītisma kultūra

# Kā cilvēks signalizē: “Es neprotu nospraust robežas”

- Favorītisms;
- Patstāvīga interese par citu privāto dzīvi;
- Spiegošana interneta vidē, citu izjautāšana;
- Detaļu izpaušana par savu un citu privāto dzīvi, veselību, attiecībām;
- Draudzēšanās grupiņu veidošana – draudzēšanās ar kādu, draudzēšanās pret kādu
- Baumošana, tenkas;
- Utt.

Jā, mēs esam apsēsti ar baumošanu

Mēs esam ieinteresēti tajā, kā mūs  
uztver citi cilvēki un mēs ļoti vēlamies  
ietekmēt savu tēlu viņu acīs, lielākoties  
izmantojot informāciju



Baumas ne tikai  
destabilizē klimatu, bet  
arī izkropļo informācijas  
apriti uzņēmumā

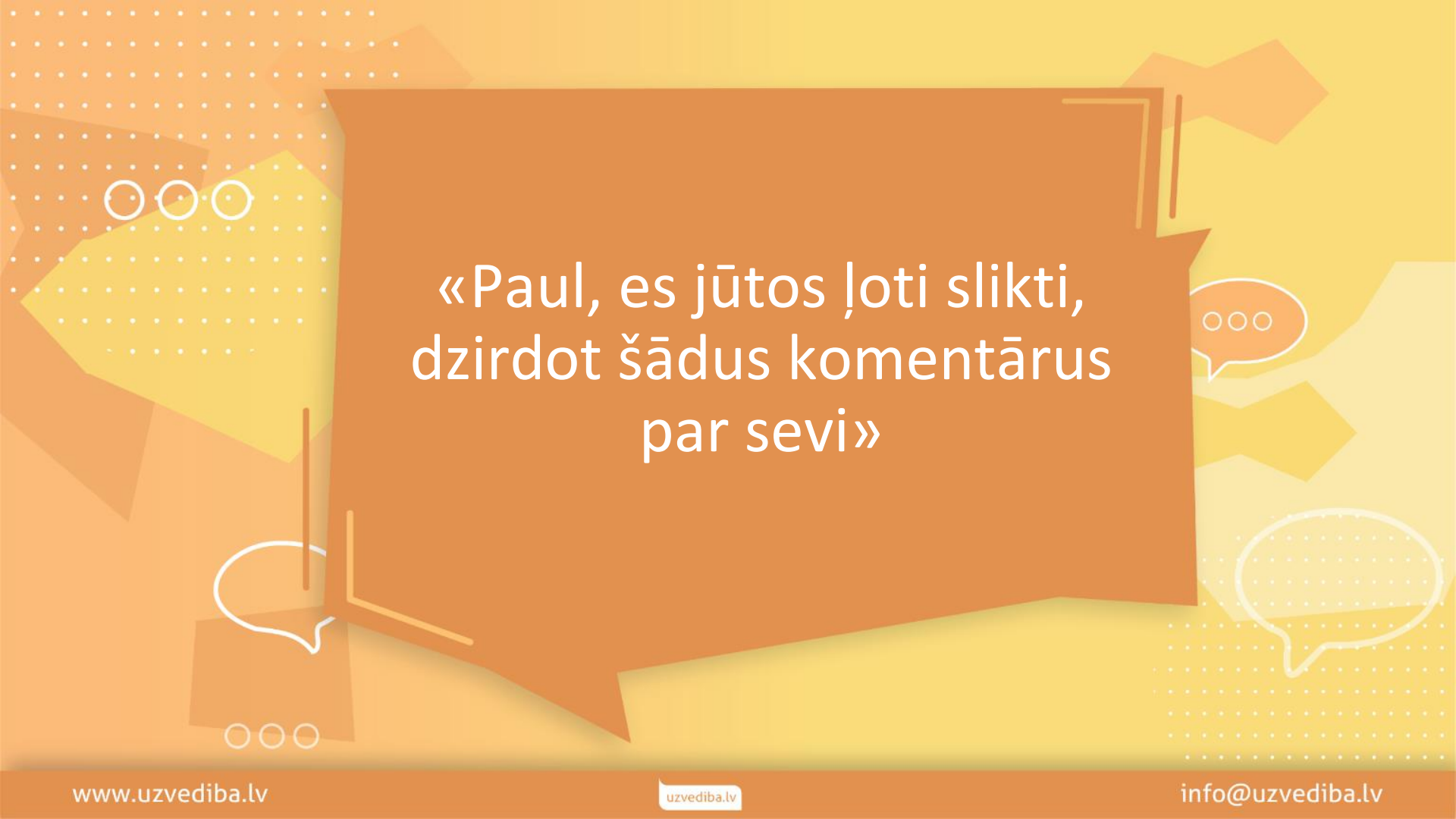
# Ko darīt? – Individuālas formulas

- 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 eskalēt situāciju



Pārtraukt uzreiz!!!

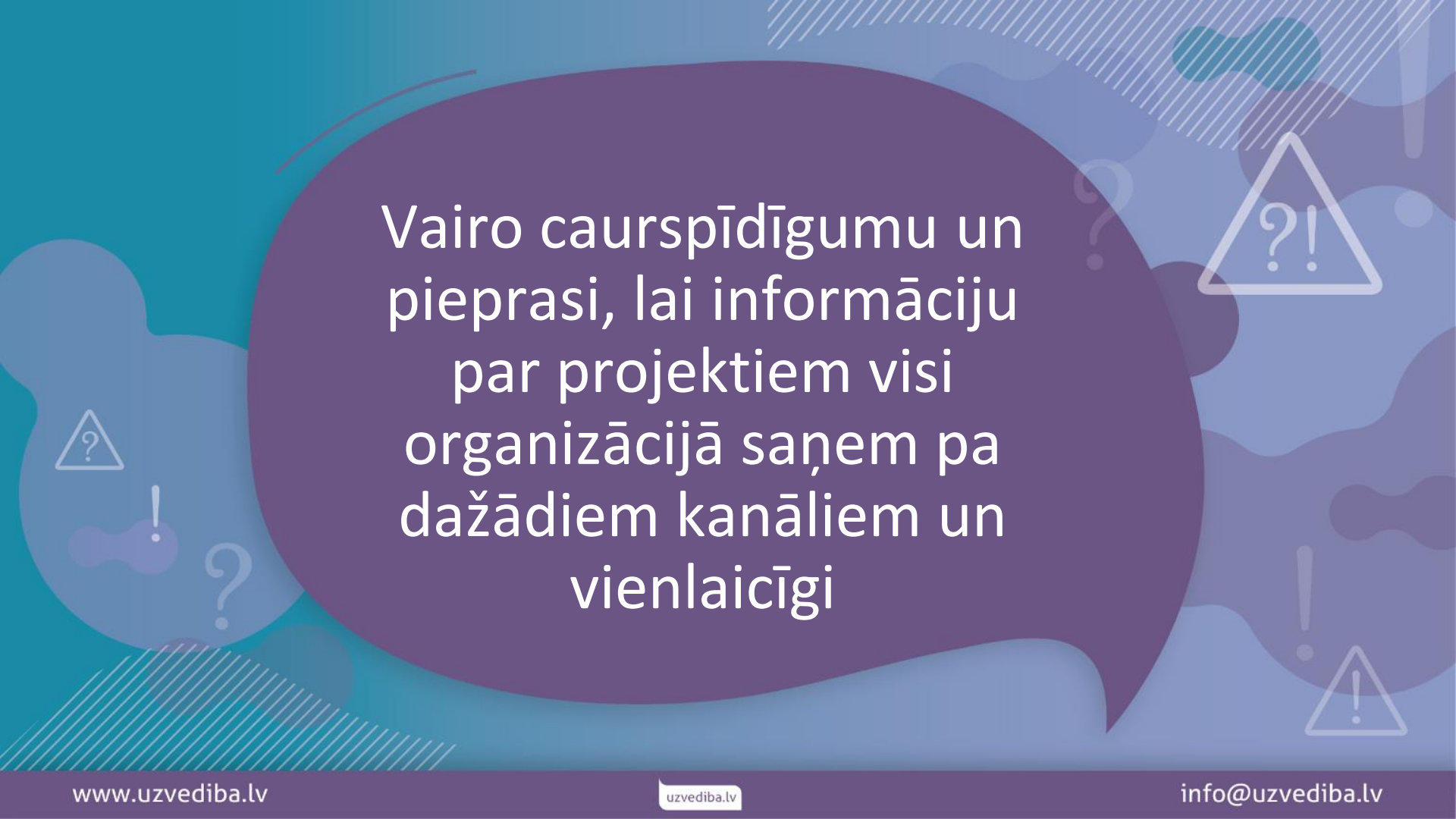




«Paul, es jūtos ļoti slikti,  
dzirdot šādus komentārus  
par sevi»

# Citi teikumi

- *Es nevēlos tevi sāpināt, bet man ir svarīgi nerunāt par citiem*
- *Lūdzu, runā par šo jautājumu ar tiešo vadību. Es tev te nevaru palīdzēt*
- *Es jūtu, ka tevi kaitina mana klātbūtne?*
- *Es redzu, tu esi dusmīgs?*
- *Ja ar mani runā šādā tonī, man ir sajūta, ka tie ir draudi*
- *Es esmu sarūgtināts, ka es nebiju uzaicināts uz Zoom sapulci, kaut tas bija mans jautājums*
- *Man patīk palīdzēt citiem, un es to daru ārpus darba brīvajā laikā*
- *Redzot, kā tu izturies pret jauno kolēģi, man bail, ka tā tu vari izturēties arī pret mums*



Vairo caurspīdīgumu un  
pieprasi, lai informāciju  
par projektiem visi  
organizācijā saņem pa  
dažādiem kanāliem un  
vienlaicīgi

# Ja asinis vārās...

- Ja tu nevari izturēt, kā kāds cilvēks izturas kolektīvā, nedomā par savām emocijām, bet domā par to, kā konkrētais cilvēks jūtas un to, kāpēc tava reakcija ir tik spēcīga
- Tikai un vienīgi tu esi atbildīgs par to, kā tu jūties, ne viņi

- Ja tu kādam ļauj sabojāt savu dienu, tu viņam iedod ļoti lielu varu pār savu dzīvi
- Nav svarīgi vai tā ir tava problēma vai viņu problēma – daudz svarīgāk ir tas, ka tu spēj kontrolēt sevi dažādās dzīves situācijās
- Ja tu spēj kontrolēt savu atbildes reakciju, tas nozīmē, ka tu vari kontrolēt situāciju, nevis situācija kontrolē tevi

# Vadi savu reakciju

- Mēģini saprast, cik tā ir viņu problēma un cik tā ir tava problēma
- Centies baumotāju iepazīt labāk – strādā kopā, runā ar viņiem, esi pieejams, laipns, bet neizplūsti privātās detaļās. Tu būsi pārsteigts par rezultātu! Pazīsti savu ienaidnieku.
- Esi atklāts – pastāsti, ku tu redzi, ko tu jūti, kā tu jūties, bet neizturies asi, rupji vai emocionāli
- Neienirsti hiperpozitīvismā - VĀC PIERĀDĪJUMUS

# Ja iespējams, izvairies no baumotājiem

- Neēd pusdienas kopā,
- Uzsākot zvanu, skaidri nospraud sarunas ilgumu
- Ja nevari loģiski aiziet no sarunas, melo – saki, ka jāiet uz tualeti, sākas jauna sapulce, termiņi dzen termiņus
- Ja aicina pastaigā, uz golfu, tenisu, citiem privātiem pasākumiem, pieklājīgi atsakies

# Ja ir plānota saruna

- Līdzīgi kā politikā – nospraud sarunas punktus un turies pie tiem
- Vienkārši dari savu darbu. Dari savu darbu un viss, izslēdz punktus, kuri neattiecas uz darbu
- Ja tev lūdz īpašu palīdzību, kas ir ārpus darba pienākumu robežām, atsaki, cik vien iespējams.
- Ja zini, ka grūti atteikt, nospraud fiziskas robežas (skatīt punktu Nr1)
- Ja tomēr jātiekas, pievieno sarunai vēl kādu aculiecinieku



# Izvairies no glaimiem, it īpaši publiskiem glaimiem

- Glaimi ir domāti sociālajai izolācijai
- Jo vairāk pieņemsi glaimus, jo sāpīgāk tas atspēlēsies, tajā mirklī, kad tava uzvedība vairs neatbildīs iedomātajai

# Veido stipras attiecības visā kolektīvā

- Balsti šīs attiecības uz sadarbību, atbalstu, atklātu komunikāciju
- Nebaidies pārkāpt subordināciju un palīdzēt citās jomās – tas palīdzēs kritiskos brīžos
- Jo vairāk cilvēkiem būs ieskatījies acīs, jo vairāk cilvēki par tevi izveidos viedokli par tevi nepastarpināti, jo grūtāk baumotājiem būs tevi ietekmēt

# Atbalsti cilvēkus, kuri veido atklātas, veselīgas attiecības

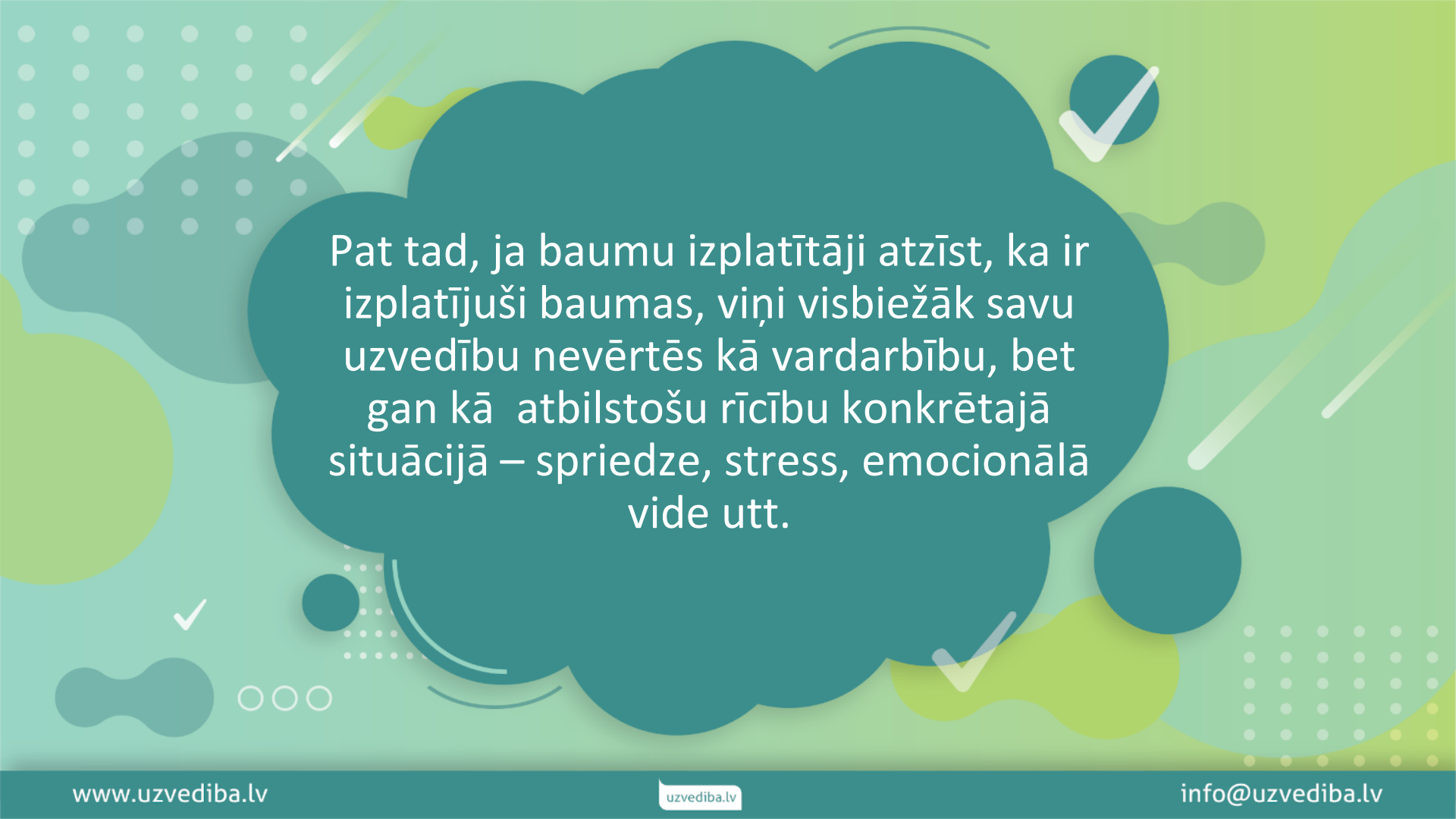
- Nevilcinies viņus rekomendēt, uzslavēt publiski cilvēkus, kuri veido tiesas un atklātas attiecības
- Palīdzi labām idejām attīstīties, atbalsti tās publiski'. Arī tad, ja tās saņem publisku kritiku
- Atbalsti jaunienācējus – ne tikai tāpēc, ka viņi pēc kāda laika var kļūt par taviem priekšniekiem, bet viņu labsajūta ir klimata indikators
- Nenovērtē par zemu arodbiedrības, asociācijas un citas profesionāļu organizācijas

# Neveido atreibības shēmas

- Parasti šiem cilvēkiem ir daudzu gadu pieredze shēmošanā
- Tu zaudēsi savaldīšanos, un nereti tas ir shēmotāja mērķis – parādīt tevi neizdevīgā gaismā
- Nodali biznesa strīdus no personiskajiem strīdiem un saglabā mieru

# Raksti dienasgrāmatu, dokumentē

- Šie cilvēki bieži sola lietas, kuras nemaz netaisās īstenot
- Uzraksti īsu atgādinājumu
- Piefiksē datumus, kas kad tika teikts.



Pat tad, ja baumu izplatītāji atzīst, ka ir izplatījuši baumas, viņi visbiežāk savu uzvedību nevērtēs kā vardarbību, bet gan kā atbilstošu rīcību konkrētajā situācijā – spriedze, stress, emocionālā vide utt.



# Kā? – Formulas kolektīvam

# Patiesas, savlaicīgas informācijas politika



# Informācijas higiēna uzņēmumā

- Veiciniet atgriezeniskās saites un pārjautāšanas kultūru
- Atrunājiet, kā tiek uzglabāta un atjaunota informācija
- Pildiet solījumus un prasiet to no citiem
- Uzstādiet reālistiskus mērķus, kopīgi atlasiet, kuri ir un kuri nav tādi
- Veidojiet drošu vidi dažādiem viedokļiem



# Aizvietojiet vienus rituālus ar citiem

- Rēķināties, ka kolēģi var mēģināt izolēties arī no tiem, kuri ceļ trauksmi (atceraties Karpmana trijstūri?)
- Tāpat nereti sūdzēšanās noved pie vēl liekākas vardarbības, tostarp arī draudiem un fiziskas agresijas darba vietā (avots jāatrod)

# Šķīdiniet mikrogrupas

- Mūsu sistēma ir iekārtota tā, ka mēs visu laiku skatāmies, kuri ir mūsu sabiedrotie un kuri – ienaidnieki

- Reizēm vieglāk ir mainīt vidi nekā ieradumus
- Parādiet jaunus veidus, kā būt kontaktā, bet ievērojot un respektējot robežas
- Novirziet baumotāju enerģiju konstruktīvā virzienā (konstantās enerģijas likums)

- Ir jārēķinās, ka būs cilvēki, kuri pārbaudīs robežas atkal un atkal un atkal



Dzīve – tas ir par būšanu  
kontaktā.



Un arī veselīgā distancē



Paldies!  
Līga Bērziņa  
[liga@uzvediba.lv](mailto:liga@uzvediba.lv)

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

# Avoti:

- Parker, Susan, Risk Assessing Bullying: Manage Workplace Bullying... before it happens
- 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.
- Harari, Yuval Noah. Sapiens: A Brief History of Humankind . Harper.
- Blase, Joseph; Blase, Rebajo R.. Breaking the Silence . SAGE Publications..
- Brinkman Rick, Kirchner Rick, Dealing with People You Can't Stand: How to Bring Out the Best in People at Their Worst 2012
- Kahneman, Daniel. Thinking, Fast and Slow , arrar, Straus and Giroux. Kindle Edition.
- Lavender, Neil. The One-Way Relationship Workbook\_ Step-by-Step Help for Coping With Narcissists, Egotistical Lovers, Toxic Coworkers, and Others Who Are Incredibly Self-Absorbed New Harbinger Publications 2011
- Dunbar, Robin Grooming, Gossip, and the Evolution of Language, Harvard University Press; 1998
- Witfield, John. People Will Talk: The Surprising Science of Reputation, 2011
- Weinhold PhD, Janae B; Weinhold PhD, Janae B.. How to Break Free of the Drama Triangle & Victim Consciousness . CICRCL Press.