

uzvediba.lv

EMOCIONĀLĀ VARDARBĪBA DARBA VIDĒ –
NO NEVESELĪGAS GAISOTNES
LĪDZ SLĒPTAI UN ATKLĀTAI VARDARBĪBAI.
KĀ ATPAZĪT, KO DARĪT?

9:00-12:30

PAŠLAIK ORGANIZĀCIJĀ IR DIVAS
VAKANCES, UN JEBKURŠ, KURŠ
PIEKRITĪS UZ TĀM IET, IR NOLEMTS...

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



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 joki, zinot, ka tie jums nepatīk
- Fiziskas vardarbības draudi darba vietā
- Īstenota fiziska vardarbība



VARDARBĪBAS CIKLS ORGANIZĀCIJĀ

The background of the slide is a close-up photograph of water ripples. A single water droplet is captured mid-fall in the center, creating a series of concentric ripples that spread outwards. The water is a clear, light blue color, and the ripples are dark blue, creating a textured, dynamic background.

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

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

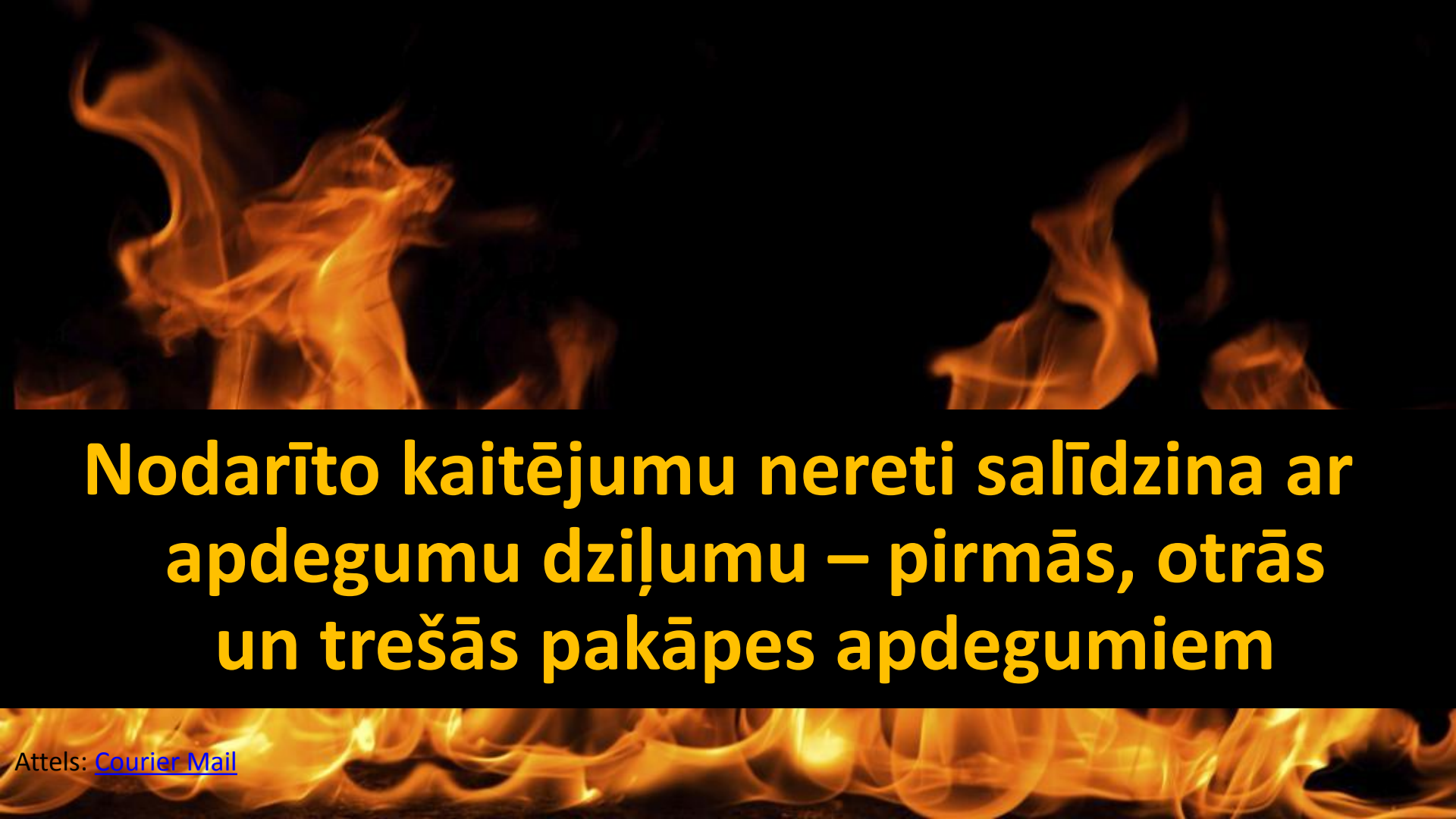
Otrā hipotēze – darbinieki ir pieņēmuši
vardarbību kā neatņemamu darba sastāvdaļu

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, pasliktinās nodrbinātā ekonomiskā situācija

The background of the slide is a dark, high-contrast image of flames. The fire is bright orange and yellow, with wispy, dancing tongues of fire rising from a dark base. The overall effect is dramatic and intense, suggesting a fire or a state of emergency.

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

Pazīme Nr. 5

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

Pazīme Nr. 6

Mainīta komunikācijas plūsma

- Parasti šādā vidē komunikācija ir bloķēta, mainīta vai tiek slēpta.
- Atklāta ikdienas komunikācija ar darbinieku ir riskanta un bieži vien aizliegta. Pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.

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

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)

- 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...
- ...un ar tendenci atkārtoties nākotnē

Ja esat vardarbības upuris,
nevainojiet sevi

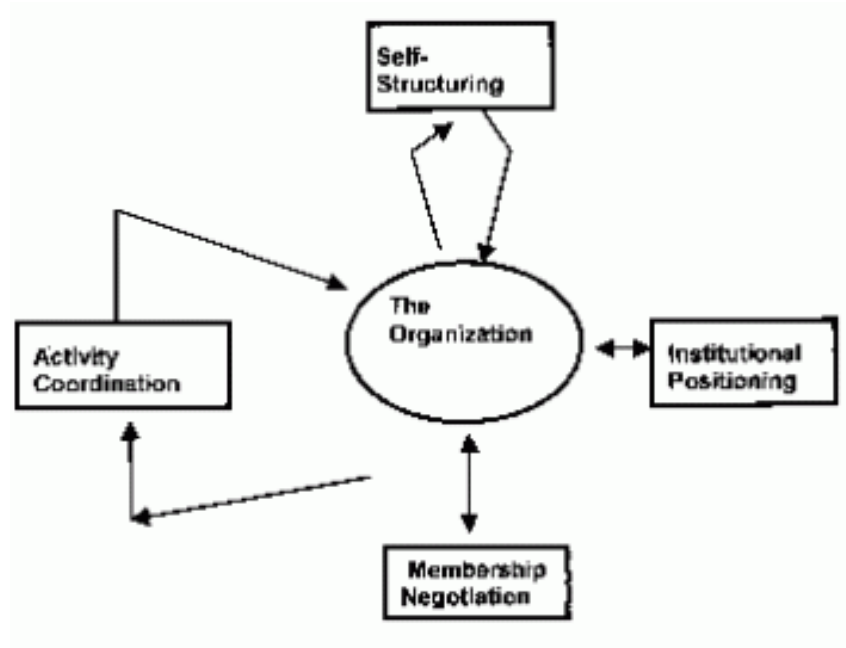
uzvediba.lv

Kā laicīgi pamanīt?

Nelietišķa retorika lietišķās sarunās

- Meitenīt
- Tas nav tavs līmenis
- Nu, bērniņi!
- Šo jautājumu sievietēm nesaprast
- Tev kā sievietei
- Tu man esi vajadzīgs kā vīrietis
- Vai tu zināji, ka..., tikai starp mums runājot
- Vai tu ar kādu satiecies?
- Tas pat muļķim ir skaidrs
- Atkārtoju īpaši priekš neaptēstajiem
- Protams. Vai tas nav skaidrs pat tārnam ar pussmadzeni?
- Es no tevis gaidīju gudrākus jautājumus utt.

Funkcionālie vēstījumi



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

Uzvedības īpatnības

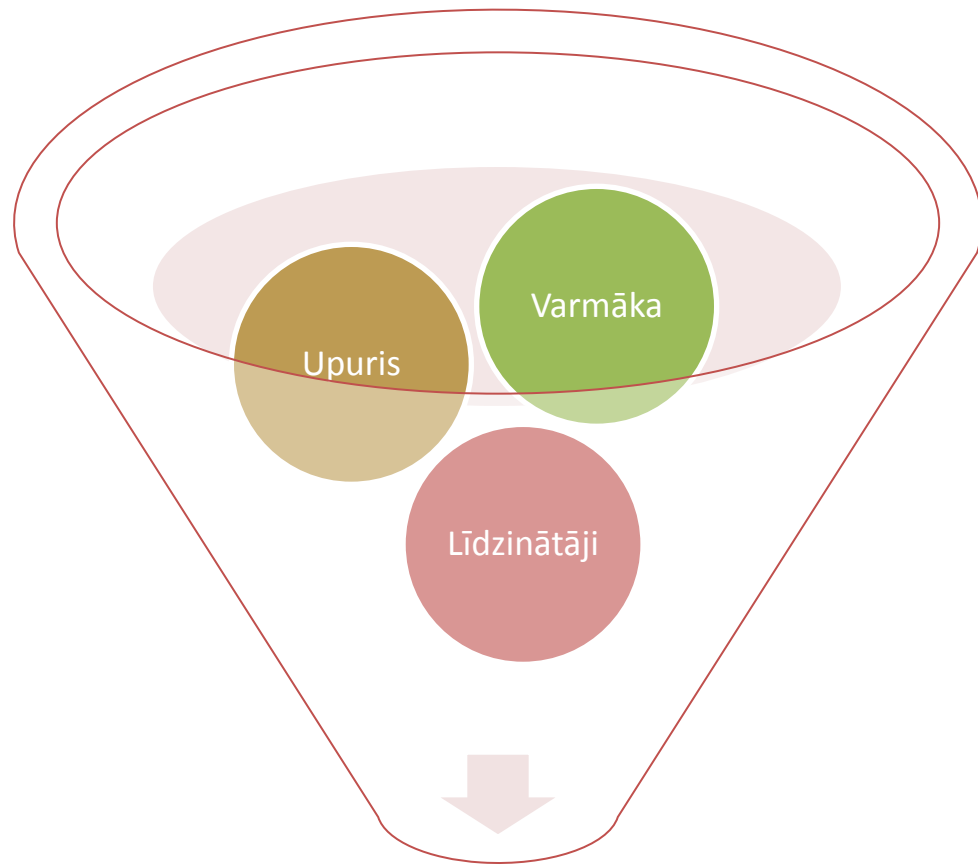
- Acu skatiens nosaka sociālo status
- Citu pārtraukšana sapulcē, neļaušana izteikties
- “Kapeņu” stāsti
- Stipras iekšējās mikrogrupas
- Ja kāds ir pārkāpis robežas pagātnē, visticamāk, viņš to izdarīs vēl
- Darba intervijas kā “lahmusa papīrs”
- Naidīga jaunā darbinieka sagaidīšana
- Augsts darbinieku maiņas procents
- Vardarbības atbalstīšana
- Vardarbīgi joki un dīvaina savstarpējā komunikācija

Leģendas

- Ticība, ka problēmas uzņēmumā ceļas no viena cilvēka.
- Ticība, ka visas veiksmes uzņēmumā notiek, pateicoties kādam vienam cilvēkam

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 (agresivitāte, neelastība, neiejūtība utt)
- Narcisistiskie varmākas (ievainojamība, nedrošība 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,

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

Lugtēna (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?

Vardarbības cikla veidošanās ierosinātāji

- Jauna darba vieta
- Jauns priekšnieks
- Konflikti par darba mērķiem un/ vai procesiem
- Vērtību sadursme
- Spiediena pieaugšana no vadītājiem
- Izmaiņas privātajā dzīvē
- Cits...

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

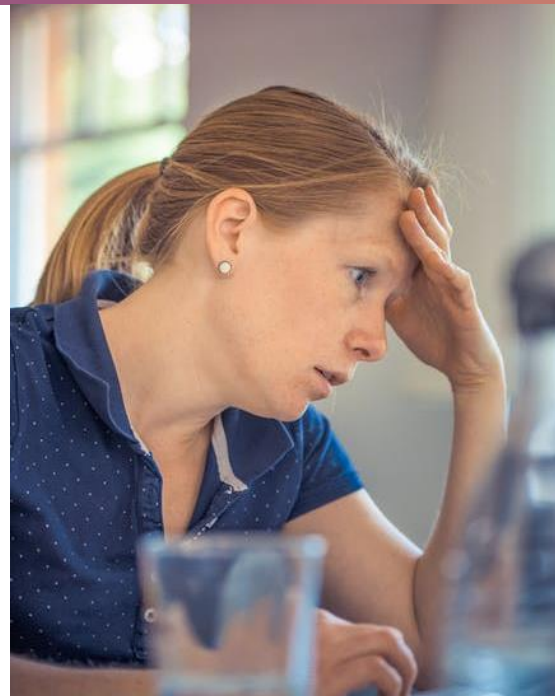


Attēls no pexels.com

- Jebkura izmaiņa personālā – jauni cilvēki ienāk kolektīvā, reorganizācija, jauni cilvēki pievienoti darba grupai – izaicina izveidoto struktūru, un ikviens darbinieks sajūt stresu.
- Tiek izaicinātas grupas vērtības, rakstītie un nerakstītie noteikumi – tas, kā tiek darītas lietas, tas, kā tiek risinātas problēmas.

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

- 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, jo strādā taču slikti...
- 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.
- 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 reabilitēt 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 amvibalence

- 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
- 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](#)

- Ja vadība uz vardarbību reaģē agresīvi, tiek sodīts gan upuris gan varmāka. Tas attur upurus no ziņošanas, kas laika gaitā vadībai liek domāt, ka šī skarbā pieeja ir palīdzējusi samazināt vardarbību uzņēmumā

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...

Mainīta informācijas plūsma

- 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.

- 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...

- Cilvēki aiziet, pat nomirst, bet grupas turpina pastāvēt.

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 draudzīgi
- Lūdzu, liec mani mierā un ļauj man strādāt
- Stop
- Pietiek

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 no augstākstāvošajiem, lūdz apliecināt, ka viņi to redzēja

uzvediba.lv

Noteikti ziņojiet!

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

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
- Miller, Rory. ConCom: Conflict Communication A New Paradigm in Conscious Communication; 2014