

uzvediba.lv

---

# EMOCIONĀLĀ VARDARBĪBA DARBA VIDĒ Pirmie signāli

---

Līga Bērziņa

18.maijs, 2026

# EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA

1. Netiek saņemta pilnīga informācija par veicamo darbu, kas tieši ietekmē darba kvalitāti
2. Tiek deleģēts neizpildāms darbu apjoms
3. Tiek uzticēti darba pienākumi, kas ir zemāki par kvalifikāciju
4. Tiek deleģēti uzdevumi ar neiespējamiem termiņiem vai neizpildāmiem mērķiem
5. Viedoklis tiek ignorēts
6. Tiek īstenota pārspīlēta kontrole par darbu
7. Par kļūdām nepārtraukti tiek atgādināts
8. Notiek izsmiešana vai pazemošana
9. Tiek izplatītas baumas vai tenkas par jums
10. Notiek izslēgšana vai ignorance
11. Tiek doti mājieni vai signāli, ka vajadzētu pamest darbu



# EINARSEN NEGATĪVO DARBĪBU ANKETA


1. Darbs un iniciatīva tiek nepārtraukti kritizēta
2. Komunikācijā ar citiem tiek saņemta naidīga reakcija vai ignorance
3. Pamata darba pienākumu apjoms ir ticis samazināts vai aizvietots ar daudz nepatīkamākiem pienākumiem
4. Tiek izteikti nepatiesi apgalvojumi par jums
5. Komunikācijā vērojams pārspīlēts sarkasms vai izsmiešana
6. Kliegšana vai spontāna dusmu izlāde uz jums
7. Ir veikts spiediens atteikties no tā, kas tev pienākas pēc likuma (izmantojot atvaļinājumu, slimības lapu utt.)
8. Par jums tiek izteikti joki, zinot, ka tie jums nepatīk
9. Fiziskas vardarbības draudi darba vietā
10. Īstenota fiziska vardarbība



Attēls no BCCL

# VARDARBĪBAS CIKLS ORGANIZĀCIJĀ

---

A background image showing a close-up of water ripples on a blue surface. A central point of impact has created a series of concentric circles that spread outwards. The lighting is soft, highlighting the texture of the water.

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

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

---

# Pazīme Nr. 1

## Biežums un atkārtotānās

- Vardarbība ir bieža un tā atkārtojas. Pat ikdienā, un tas to atšķir no atsevišķiem vardarbības 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

# Pazīme Nr. 3

## Mikroeskalācija

- robežas tiek testētas pakāpeniski
- sākumā viss izskatās “nevainīgi”
- tiek pārbaudītas aculiecinieku reakcijas

Piemēri:

- joks → publiska piezīme → pazemošana sapulcē
- ignorēšana → informācijas slēpšana → sabotāža

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

---

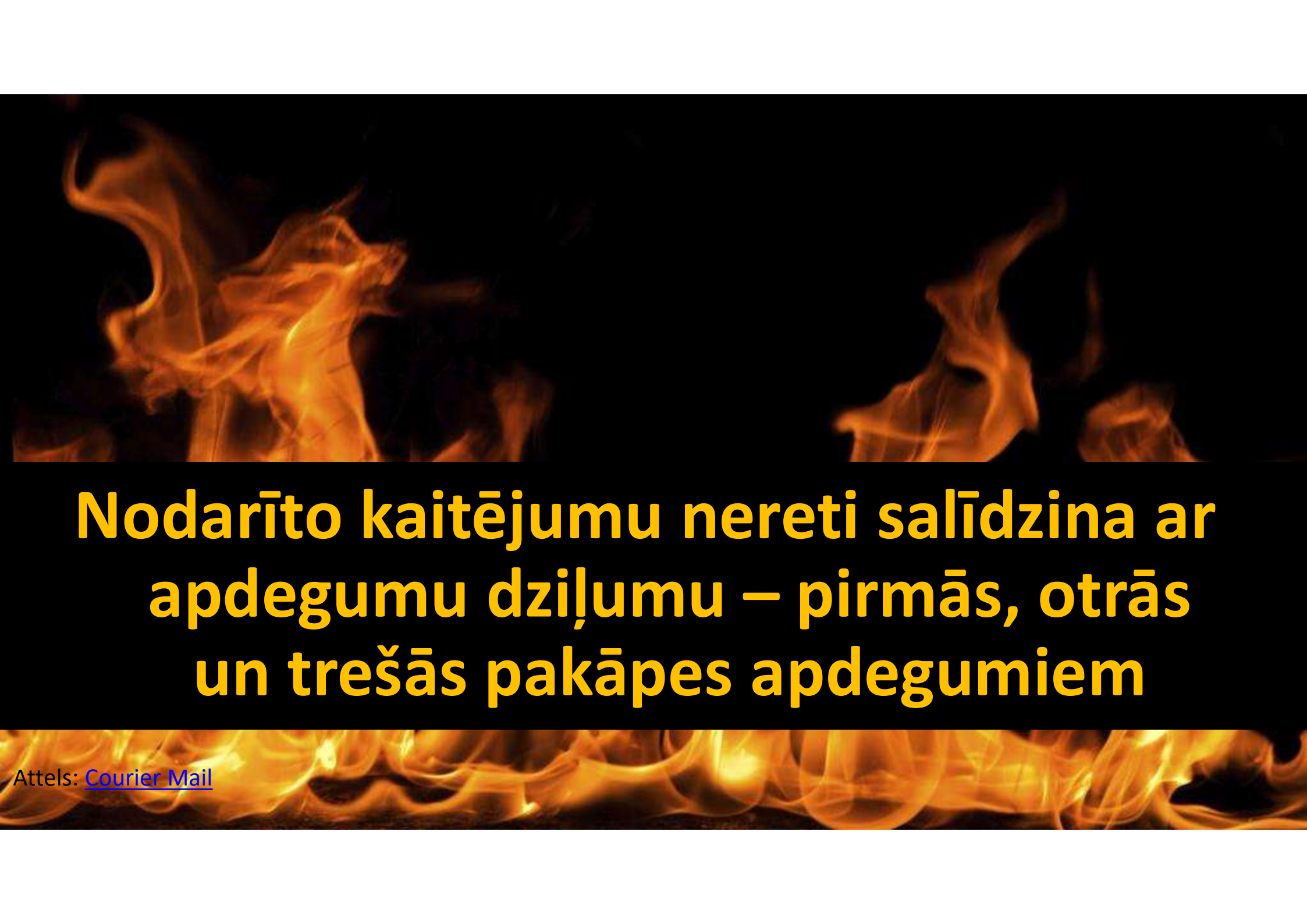
Pamanīto vardarbības gadījumu skaits vienmēr ir augstāks nekā pašvērtējumu ziņojumos!

---

# 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 ekonomiskā situācija



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

Attels: [Courier Mail](#)

# 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 ir riskanta un bieži vien aizliegta un pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.

# VARDARBĪBAS NORMALIZĒŠANA

uzvediba.lv

---

**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.**

---

Ja esat vardarbības upuris,  
nekad nevainojiet sevi

---

# 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.posms** - Sākotnējais incidents

**2.posms** - Progresīvā disciplīna

**3.posms** - Pagrieziena punkts

**4.posms** - Situācijas pārdefinēšana

**5. Posms** – upura un līdzzinātāju apklusināšana

**6. Posms** – iziešana un jauna mērķa meklēšana

**1.**  
Sākotnējais incidents



**6.**  
Iziešana un jauna mērķa meklēšana



**5.**  
Upura un līdzzinātāju apklusināšana



**4.**  
Situācijas pārdefinēšana



**3.**  
Pagrieziena punkts



**2.**  
Progresīvā disciplīna



uzvediba.lv

1.fāze –

---

vardarbības cikla veidošanās

---

---

# 1.fāze – vardarbības cikla veidošanās

---

ooo



# Notikumi, kas ierosina negatīvu uzmanību

- Nepiekrišana vadītājam, kolēģim par darba procesu
- Vērtību sadursme
- Spiediena pieaugšana “no augšas”
- Nespēja paveikt darbu laikā, termiņu aizmirstana
- Slimība ļoti svarīgā datumā
- Kritikas izteikšana aiz muguras
- Pārmaiņas privātajā dzīvē
- Apstākļu sakritība



Attēls no istockphoto

# Pirmā fāze parasti ir ļoti īsa

- Un pāridarītājs virzās uz otro posmu, kur organizācijas procedūras tiek izmantotas, lai sodītu upuri, bet patiesībā tās maskē vardarbību



Attēls no pexels.com

# Vadītājiem

- Šajā posmā vardarbība ir vēl grūti atpazīstama, bieži vien maskēta kā "rūpes par kvalitāti". Uzmanieties no situācijām, kur jauni un talantīgi darbinieki pēkšņi sāk "traucēt" mieru.

## 2. fāze - Progresīvā disciplīna

---

000



- 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 mērķa 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 trausmi. 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 -

# Upura uzvedības izmaiņas

- sāk izvairīties no sapulcēm
- pārbauda e-pastus desmitiem reižu
- kļūst hiperprecīzs
- sāk klusēt
- izvairās uzdot jautājumus
- fiziski simptomi pirms darba

# Vēstījums vadītājiem

- Agresors sāk izmantot oficiālās procedūras, lai radītu spiedienu pret mērķi. Tiek rakstīti ziņojumi par niecīgām kļūdām, kas citos gadījumos tiktu ignorētas
- Esiet kritiski pret ziņojumiem! Vai tiešām darbinieka sniegums pēkšņi ir pasliktinājies, vai arī kāds mērķtiecīgi cenšas viņu padarīt par problēmdarbinieku?

# Ko darīt?

- Tiklīdz pamanāt pirmos signālus, reaģējiet nekavējoties.
- Palīdz neformāla, bet tieša saruna: "Es pamanīju tavu komentāru par kolēģa kompetenci visas komandas priekšā. Mūsu nodaļā mēs kļūdas apspriežam individuāli, nevis publiski.«

Parādiet, ka robeža ir novilkta pirms incidents kļūst par ieradumu.

# 3. Posms - pagrieziena punkts

No "Es un Viņi" uz "Mēs": Kāpēc klusēšana ir dārga?



### 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.
- Uzbrukumi kļūst personiskāki un agresīvāki. Sākas mērķa "marķēšana" (branding) – viņš tiek publiski saukts par nekompetentu, "psihiski nestabilu" vai komandas darba traucētāju

# 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...

# Upuris sāk:

- šaubīties par savu uztveri
- pierakstīt sarunas
- domāt “varbūt man tiešām ir problēma”

# Vēstījums vadītājiem

- Marķēšana ir spēcīgs rīks, lai izolētu cilvēku. Ja dzirdat par kolēģi tikai negatīvas klišejas, tas ir sarkanais karogs, ka notiek mobings.

# Kas palīdz? - Neļaujiet agresoram izmantot sistēmu kā ieroci.

- Ja saņemat sūdzību sēriju par vienu un to pašu darbinieku, pārbaudiet kontekstu.
- Salīdziniet datus. Vai šis darbinieks tiešām kļūdās biežāk nekā citi, vai arī viņa kļūdas tiek reģistrētas biežāk?
- Ieviesiet rotāciju uzdevumu pārbaudē, lai izslēgtu viena cilvēka subjektīvu vērtējumu.
- Neļaujiet sapulcēs vai neformālās sarunās lietot vispārinošus apzīmējumus. Ja kāds saka "Viņš ir neadekvāts", aiciniet aprakstīt konkrētu rīcību,

- 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.

# Vēstījums vadītājiem

- Jūsu klusēšana ir līdzdalība. Pētījumi rāda, ka tikai 30% gadījumu organizācijas reakcija sekmīga, pārējos 70% gadījumu tā situāciju ir pasliktinājusi. Jūsu uzdevums ir nevis aicināt upuri "būt stiprākam", bet gan apturēt agresiju.

# Ko darīt vadītājam? - Pārtraukt organizācijas klusēšanu, kas baro agresoru.

- Iedziļināties situācijā līdz saknei
- Saprast trūkstošās prasmes vai dominējošos mehānismus
- Atzīst, ka notiek mobings, nevis "personību nesaderība".
- Veidojiet psiholoģiski drošu klimatu: *"Es redzu, kas notiek, un es to risinu. Tu neesi vainīgs pie šīs situācijas."*
- Agresoram skaidri nodefinēt sekas, ja uzvedība nemainīsies.

- 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

---

Mūsu drosme iejaukties



- Pāridarītāji izmanto visus instrumentus, lai ietekmētu upura reputāciju. Arī baumas, apmelošanu, pazemošanu. Tas nepieciešams, lai saglabātu savu tēlu un citu atbalstu.



- Šajā posmā kolēģi sāk izlikties, ka neredz notiekošo, izolējas, noraida upura sūdzības un atbalstu viņam, jo...

- Daļa no darbiniekiem atklāti nostājas pāridarītāja pusē, kas rada baiļu, cinisma un neuzticības klimatu
- Komunikācija ar mērķi var tikt aizliegta un pat sodīta

# Ko darīt? No vārdiem pie darbiem

Pētījumi rāda, ka šajā fāzē "klusēšana" ir izdzīvošanas stratēģija. Kopīgās sapulces šajā posmā ir toksiskas – visi klusē un skatās grīdā.

Klasiskajā izpratnē šajā posmā psiholoģiskā drošība ir sagrauta. Darbinieki vairs netic vārdiem, viņi tic tikai rīcībai.

Palīdz anonīmi ziņojumi, individuālās uzklaušības tūres, aizsargāt lieciniekus, skaidri runāt par notiekošo, piesaistīt mediatoru, fisiskās vides un rituālu maiņa

- 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

---



ooo

# Iluzors miera periods...

- Pēc upura aiziešanas ir atvieglojuma sajūta kolektīvā, bet ne uz ilgu laiku...
- To sauc arī par sērijveida vardarbību

# Ko darīt? Neļaut ciklam sākties no jauna

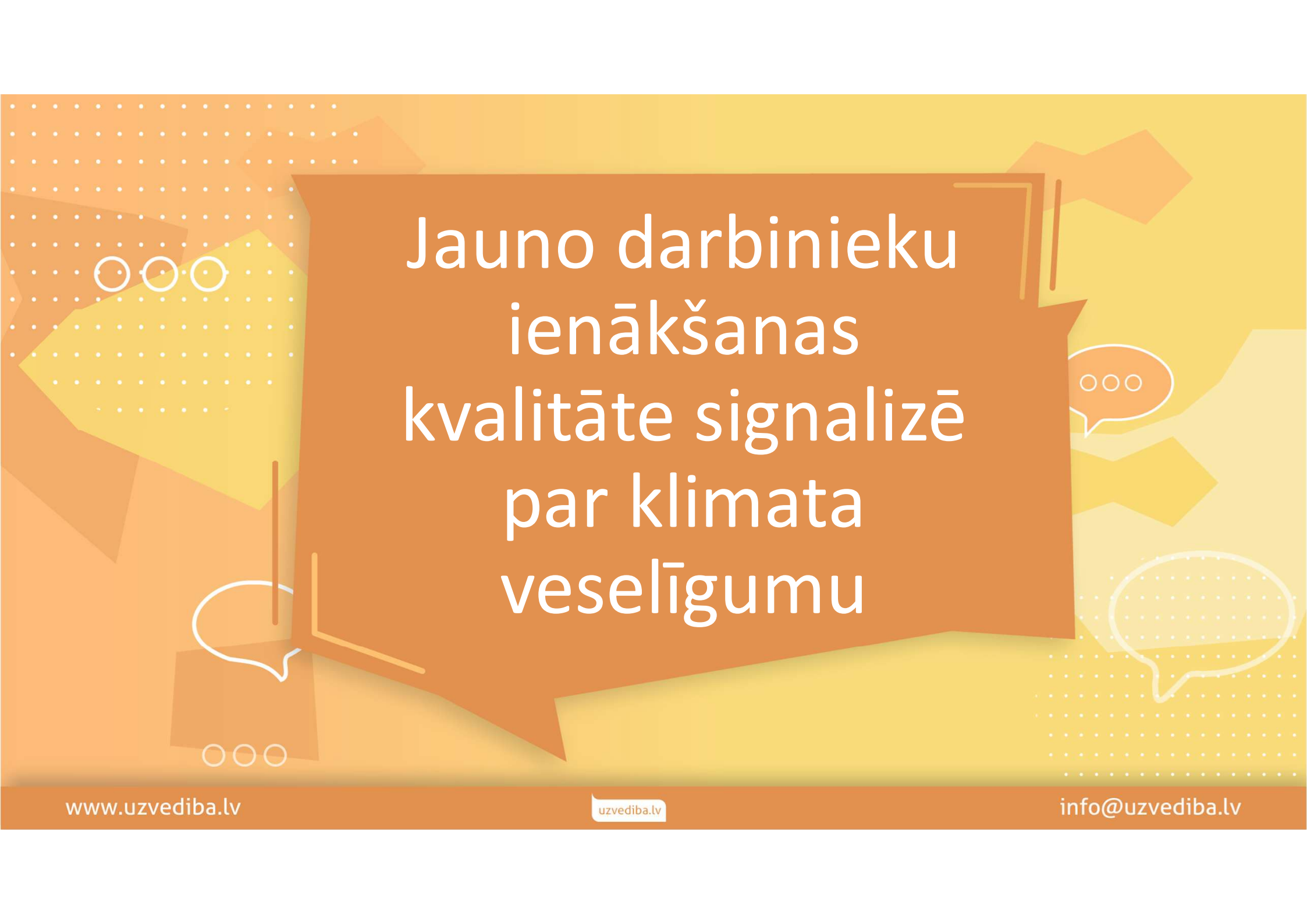
- Exit Interview un analīze. Sistemātisku darbinieku aiziešanu, uztveriet kā sistēmas trauksmi.
- Veiciet padziļinātas interviju ar bijušajiem kolēģiem (vēlams, lai to dara HR, nevis tiešais vadītājs, ja viņš ir iesaistīts). Jautājiet tieši par emocionālo klimatu. Vaicājiet, ko darīt savādāk?

Ja redzat tendenci, mainiet nodaļas vadības struktūru vai procesus, nevis tikai meklējiet jaunu darbinieku.

Kā palīdzēt sev un citiem?


# Pievērs uzmanību, ja...

mainās cilvēki, tomēr grupas uzvedības  
modeļi paliek identiski



# Jauno darbinieku ienākšanas kvalitāte signalizē par klimata veselīgumu

# Acu skatiens nosaka sociālo statusu




Citu pārtraukšana,  
neļaušana  
izteikties


# Sarunas kā robežu pārbaude

# Izkropļota informācija

# “Kapeņu” stāsti



Ticība, ka  
problēmas ceļas no  
viena cilvēka.



Ticība, ka visas  
veiksmes notiek,  
pateicoties vienam  
cilvēkam

# Vardarbīgi joki un dīvaina savstarpējā komunikācija



# Augsts darbinieku maiņas procents

# FAVORĪTISMS

## 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**

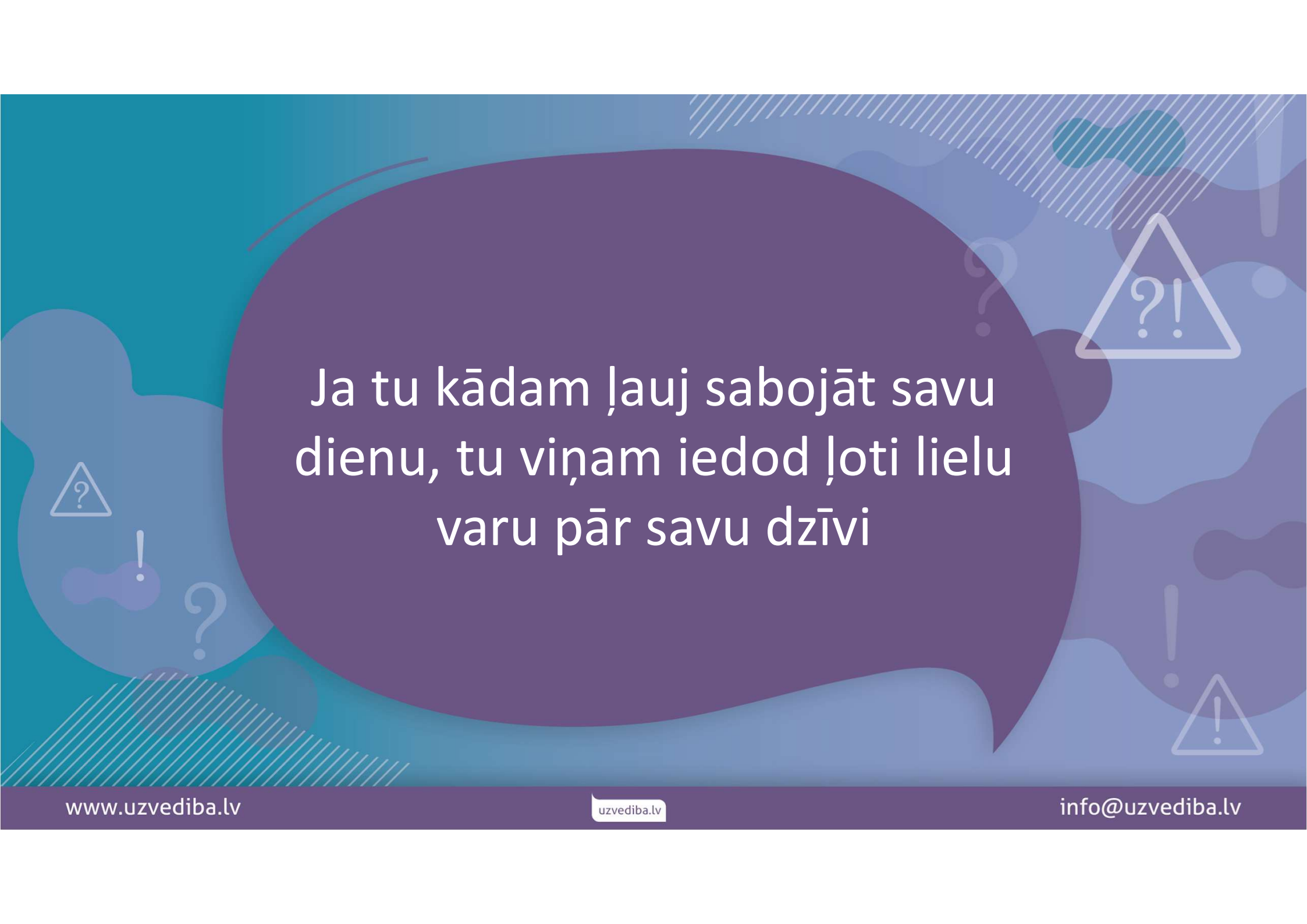
# Stipras iekšējās mikrogrupas

# Labais un sliktais policists

# Atgriezeniskās saites kvalitāte



# Vadītājs viens neveido toksisku kolektīvu



Ja tu kādam ļauj sabojāt savu  
dienu, tu viņam iedod ļoti lielu  
varu pār savu dzīvi



Jautā!



Atļauj sev  
neiepatikties!

# Atceraties

- Upuris nevar sevi aizstāvēt
- Cieš arī aculiecinieki
- Aculiecinieki nereti ir iebiedēti, un ir liela varbūtība, ka viņi pametīs darbu pat ātrāk nekā upuri

# 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

---

# Paldies!

---