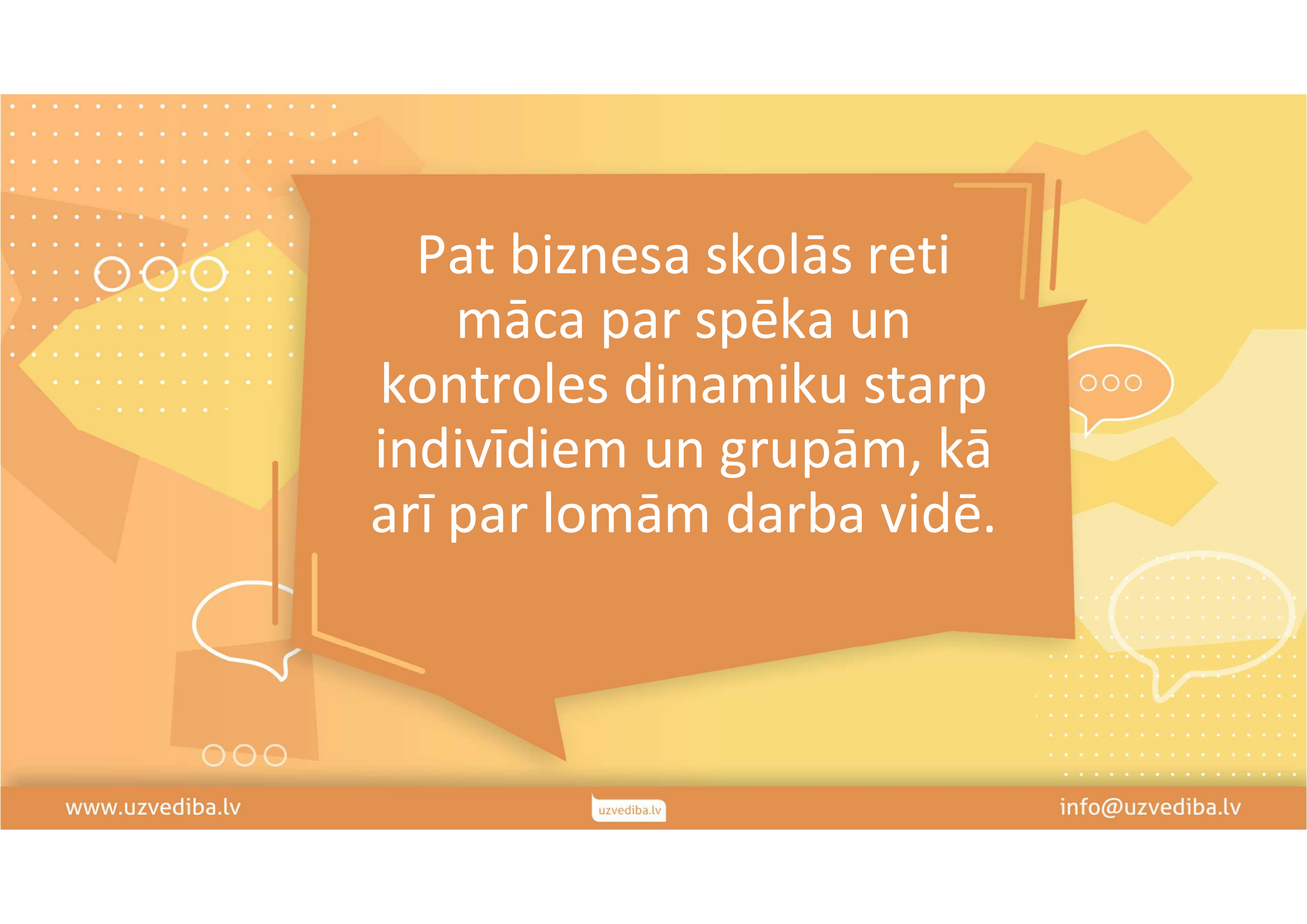


uzvediba.lv

Emocionālā veselība. Vardarbībā iesaistīto darbinieku profili

Līga Bērziņa

9:30-11:30



Pat biznesa skolās reti māca par spēka un kontroles dinamiku starp indivīdiem un grupām, kā arī par lomām darba vidē.

Vardarbība darba vidē
ietver daudz plašāku
cilvēku loku nekā
vienkārši cietušais -
pāridarītājs



Primārie upuri

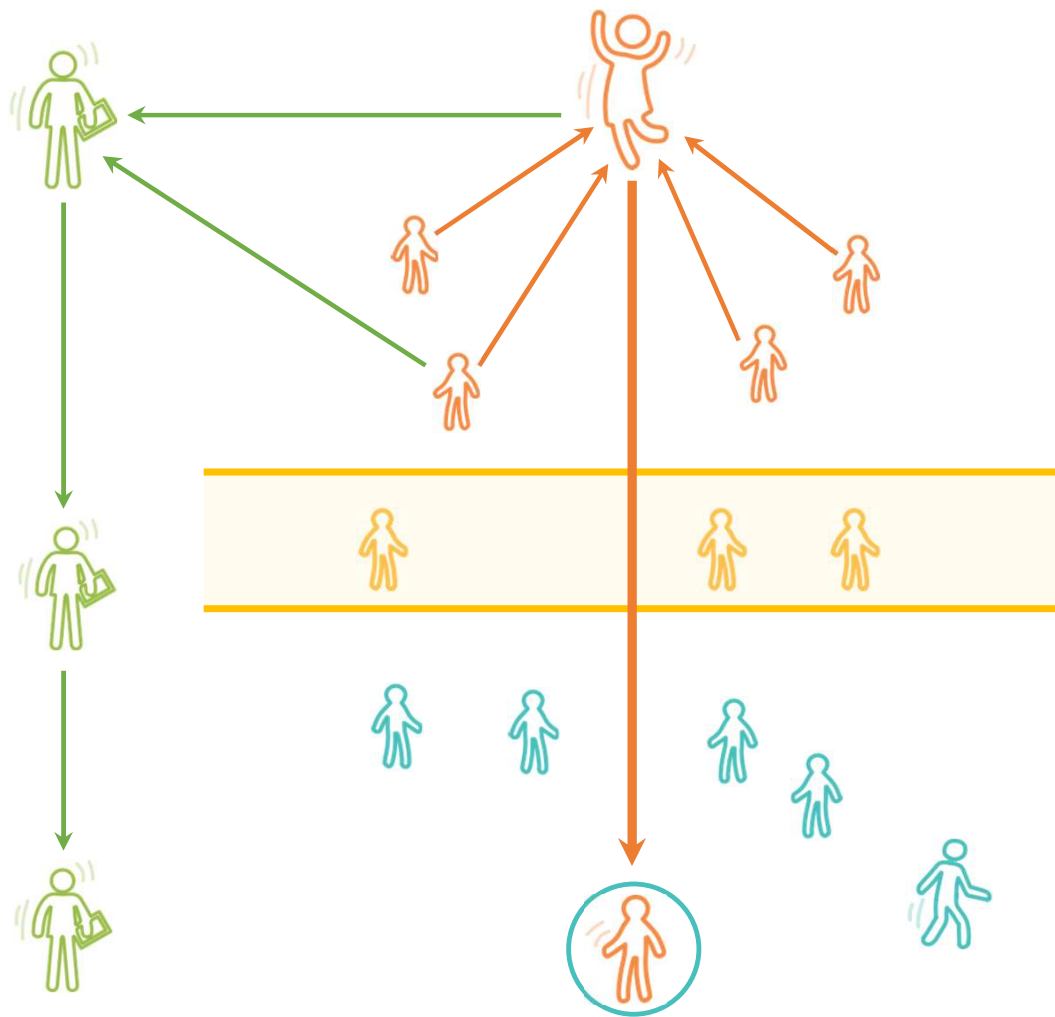
**Sekundārie upuri -
līdzzinātāji**

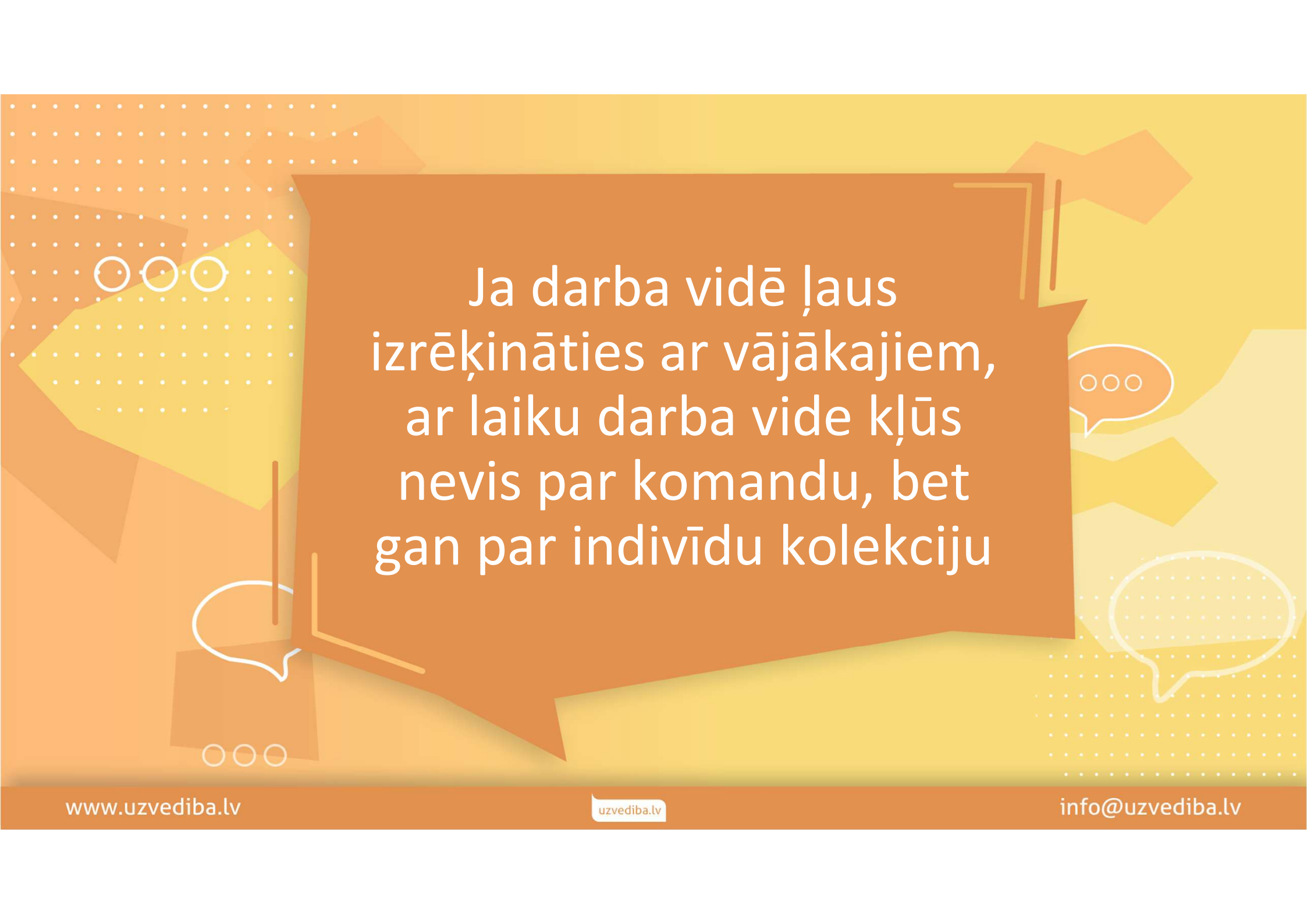
Grupu profili

- 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


- 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 cietušā tēlu, bet cietušā mērķis ir pārtraukt vardarbību un atjaunot iedragāto identitāti

Vardarbības piramīda



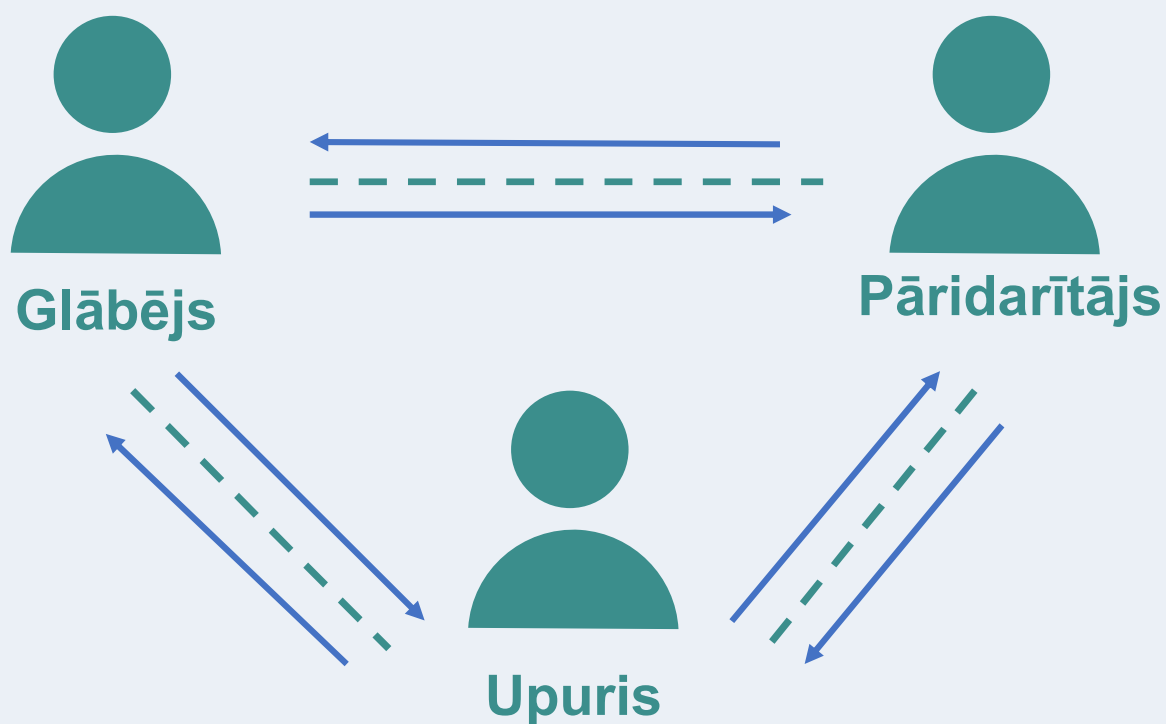



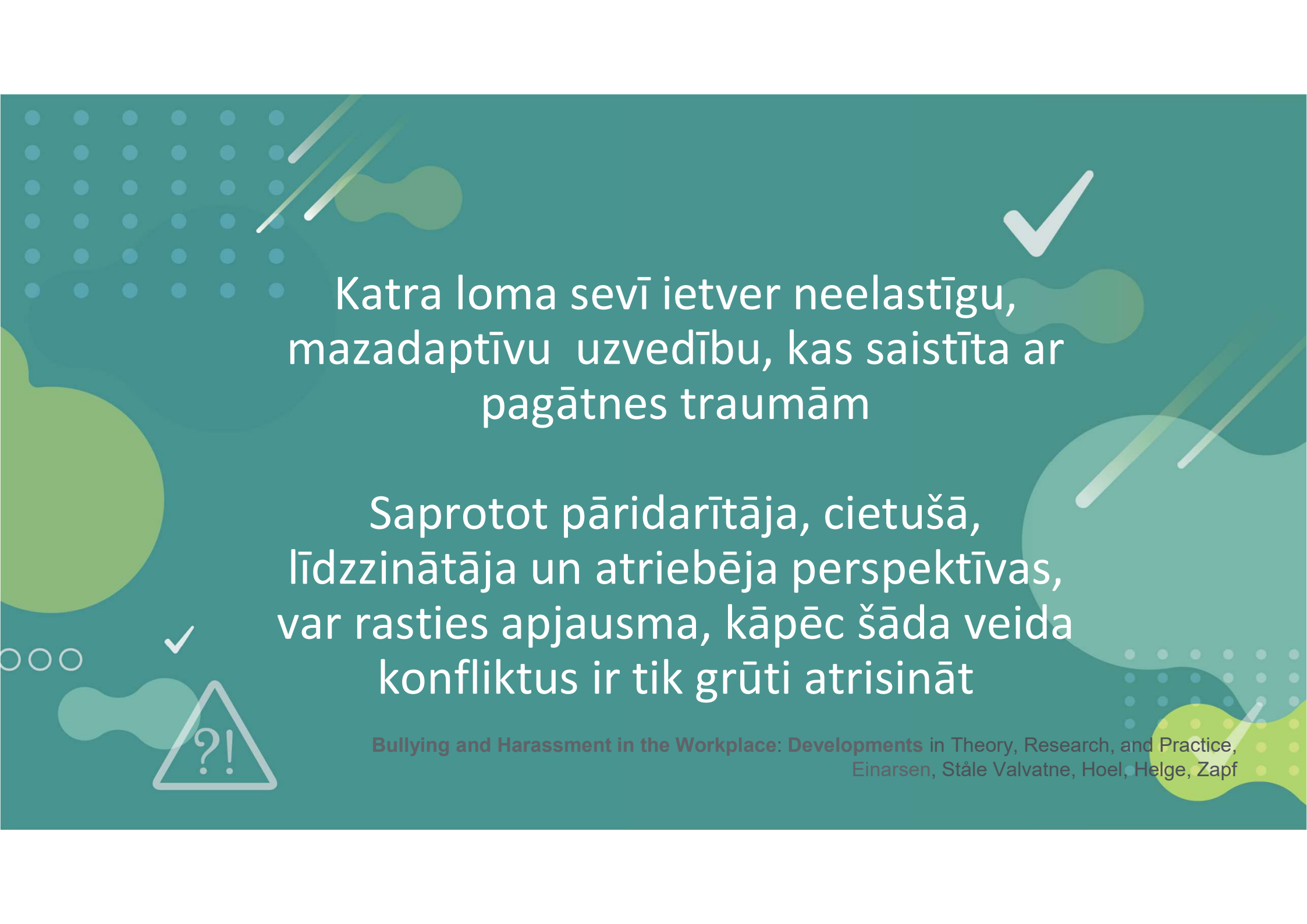
Ja darba vidē ļaus
izrēķināties ar vājākajiem,
ar laiku darba vide kļūs
nevis par komandu, bet
gan par indivīdu kolekciju





Mēs uztveram ļoti
stereotipiski gan
pāridarījumu veidus, gan
pāridarītāja tipus

Ja cilvēki nav spējīgi paust savas vajadzības profesionāli, viņi “iestartē” Karpmana trijstūri






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



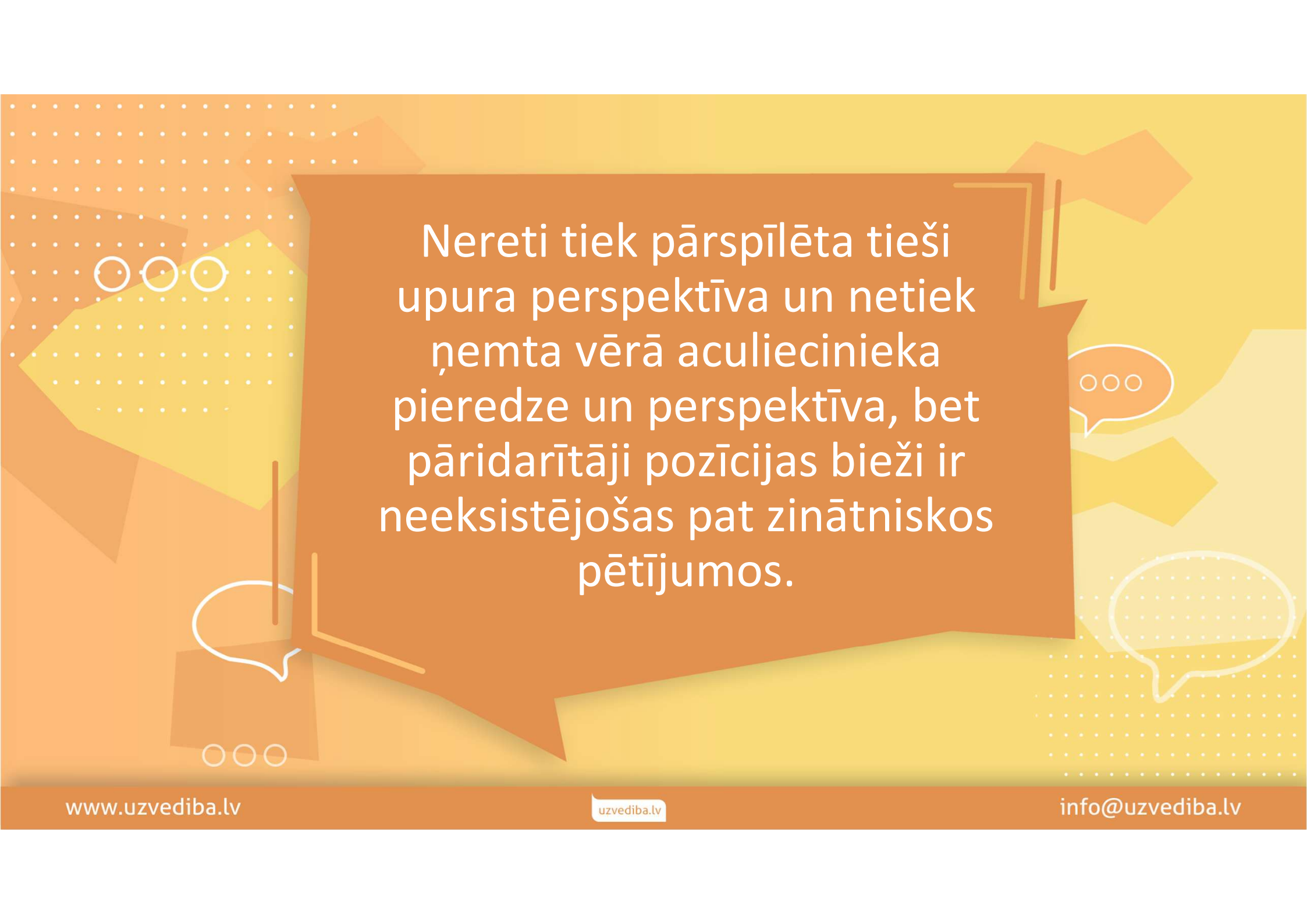
Saprotot pāridarītāja, cietušā,
līdzzinātāja un atriebēja perspektīvas,
var rasties apjausma, kāpēc šāda veida
konfliktus ir tik grūti atrisināt

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


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



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



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



Karpmana drāmas
trijstūris neapskata vēl
vienu lomu - ATRIEBĒJS

Lomas vardarbības drāmā

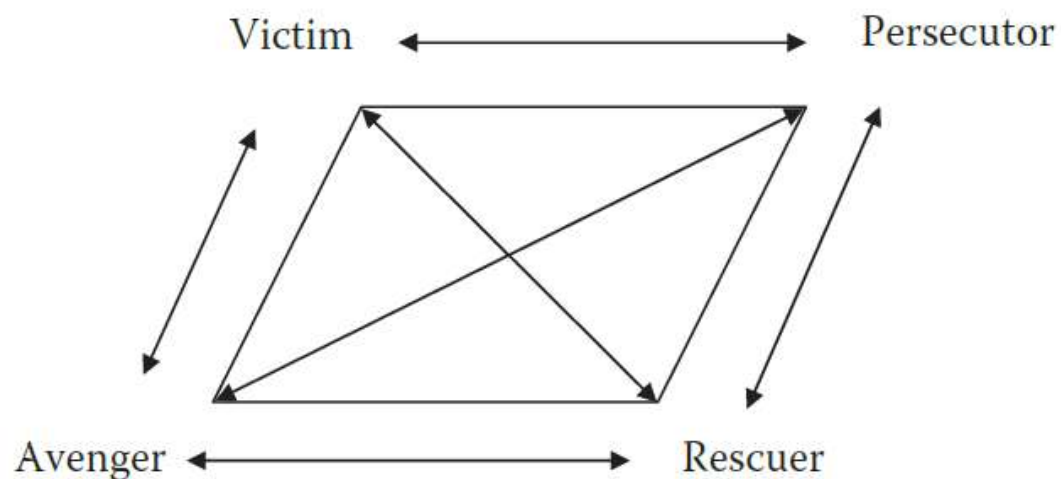
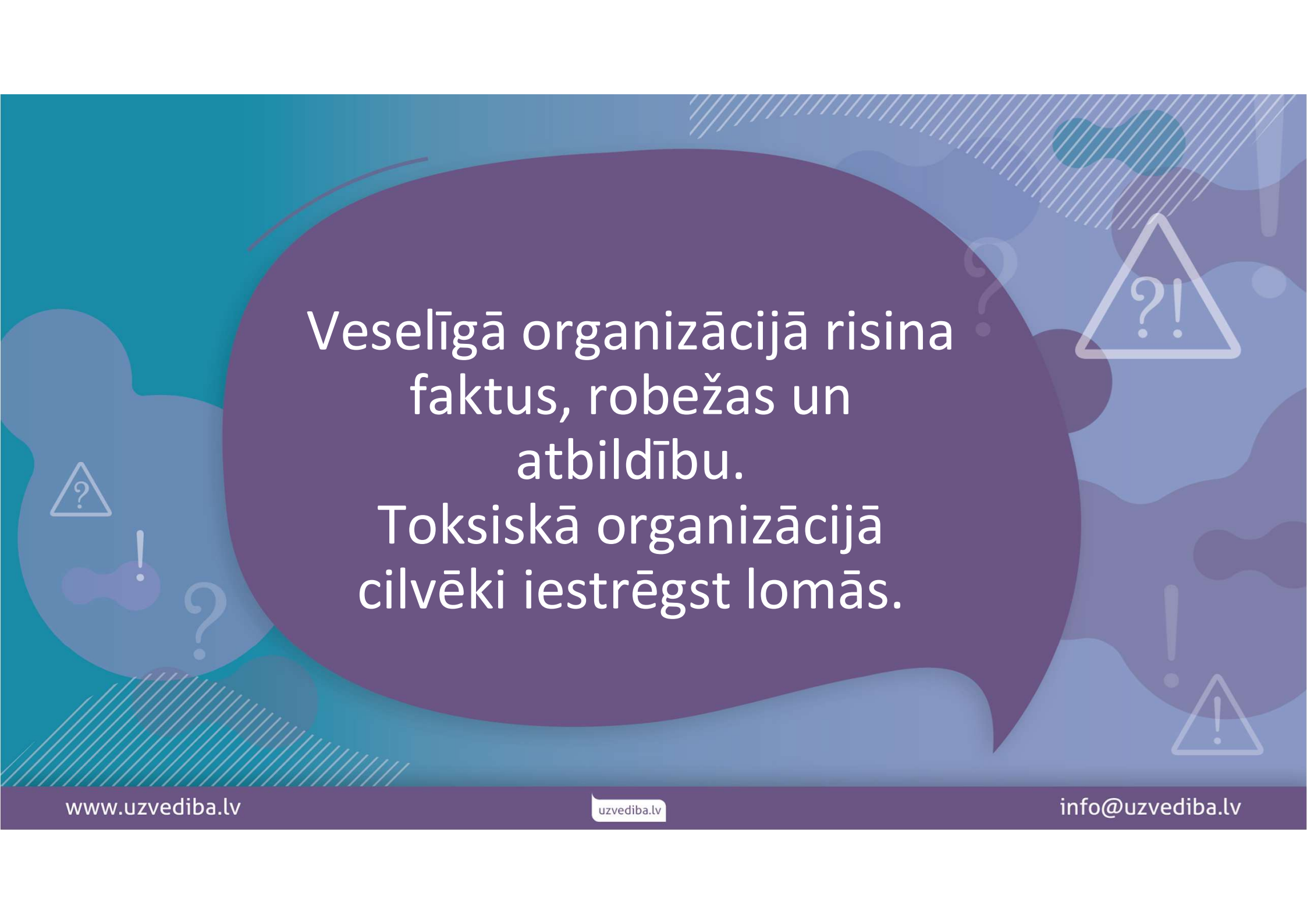



FIGURE 17.1
Roles within the bullying drama.

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



Veselīgā organizācijā risina
faktus, robežas un
atbildību.
Toksiskā organizācijā
cilvēki iestrēgst lomās.



Profili

Ar kādiem cilvēkiem jums pašiem ir visgrūtāk sadarboties?

Atpazīt konfliktogēnus

Aizliegumi
Aizskarošs humors
Aizskaršana
Antipātijas pazīmes
Apvainojumi
Attaisnošanās
Augstprātība
Autoritātes
Distance
Egoisms
Iebildumi
Ignorance
Ilga runāšana

Informācijas slēpšana,
Izsmiekls,
Kategoriskums
Kontrole
Monotona atkārtošana
Negatīvs novērtējums
Nepateicība
Neuzmanība komunikācijā
Noguruma tēlošana
Noniecināšana
Noslēgtība
Pamācības
Parazītvārdi

Pavēles,
Paviršības
Pārākums
Pārtraukšana
Sačukstēšanās
Solījumu neturēšana
Specifiskas skaņas, balss
Spiediena izdarīšana
Vajadzību ignorēšana
Veiktā vērtības minimizēšana

<http://www.rms.lv/index.php/lv/>
http://www.rms.lv/veiksmigs_uznemejs/Files/File/buklets_LAT_1_DA_LIBNIEKIEM.doc

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 pāртеiksies, 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.

Motivācija (mērķi) un taktika (komunikācija)

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

- **Cietušais** (provokatīvais, pasīvais, neelastīgais un/vai stingri apzinīgais)
- **Līdzzinātājs** (pāridarītāja sabiedrotais, upura sabiedrotais, neitrālais)
- **Pāridarītājs** (nejaušais, narcisistiskais, psihopātiskais)

Mērķu teorija izvirza 7 iespējamos mērķus vardarbībā

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

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

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.

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.

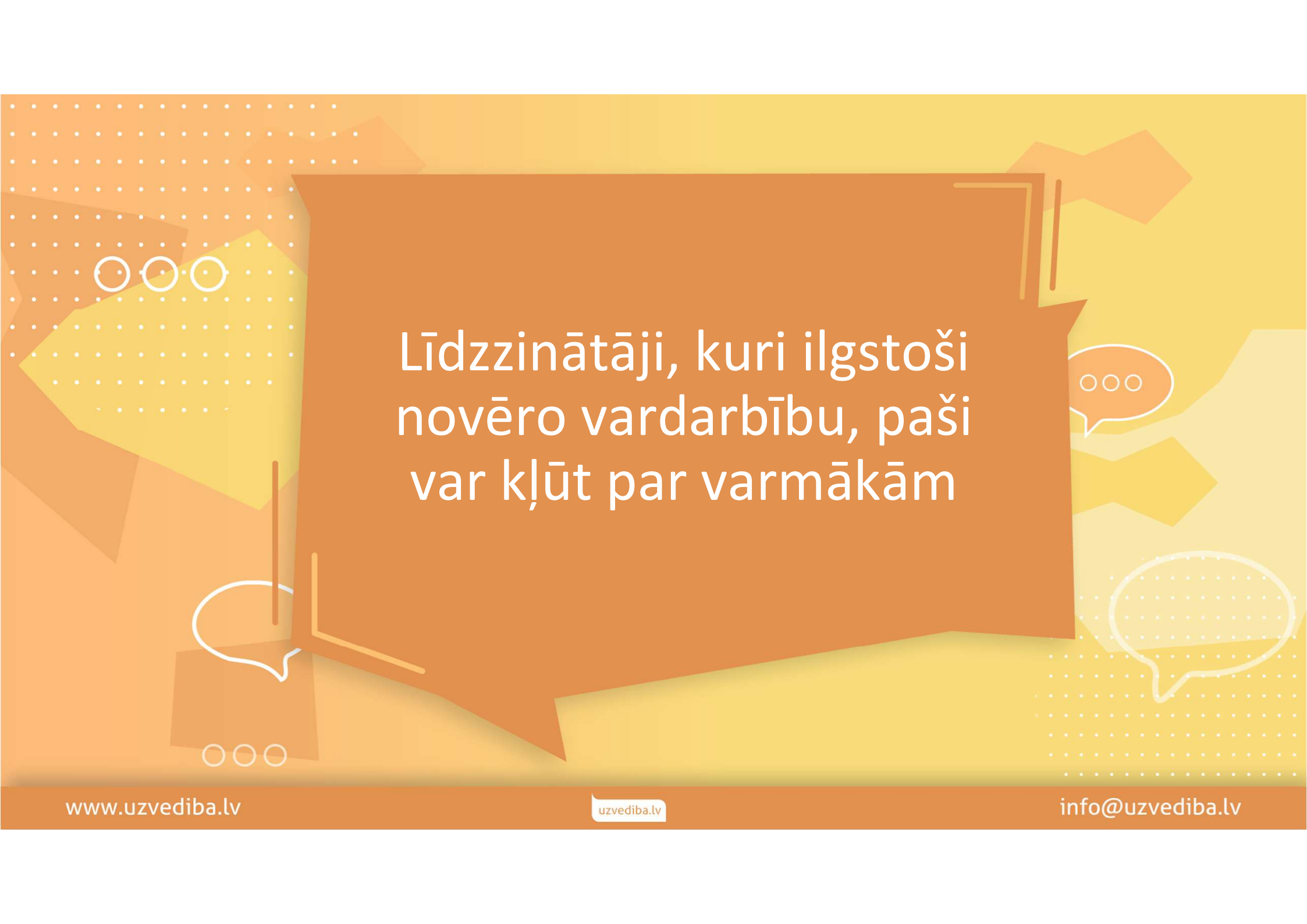
Cietušie dara patiešām ļoti daudz, lai pasargātu sevi no vardarbības un pārtrauktu to.

Līdzzinātāju profili

- Pāridarītāju atbalstītājs
 - pasīvie pāridarītāji,
 - rokaspuiši,
 - sekotāji
 - Bandinieki (kuri vēlāk saprot, ka ar viņiem tomēr manipulēja)
- Upura atbalstītājs
- Klusais līdzāspastāvētājs

Līdzzinātāju veidi – varmāku sabiedrotie

- **Pasīvie pāridarītāji** parasti piedalās vardarbībā, bet neuzņemas iniciatīvu. Parasti viņi paldzina vardarbību ar netiešiem ļaunprātīgiem soļiem
- **Aktīvie līdzzinātāji** (parasti sievietes) atklāti nostāsies pāridarītāja pusē un pastiprinās vardarbību
- **Sekotāji** pastiprinās vardarbību, palīdzēs pāridarītājam 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 cietušie, arī līdzzinātāji grib saglabāt savu darbu
- **Sociālais naidīgums** – piemēram, ar verbālās agresijas palīdzību parādīt, ka viņi kontrolē vidi
- **Attiecības** – piemēram, līdzzinātāji vēlas parādīt pāridarītājam, 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

Pāridarītāju profili

- Nejaušie pāridarītāji, 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 pāridarītāji (ievainojami, nedroši utt.)
- Psihopātiskie pāridarītāji (lieluma mānija, varaskāre utt.)

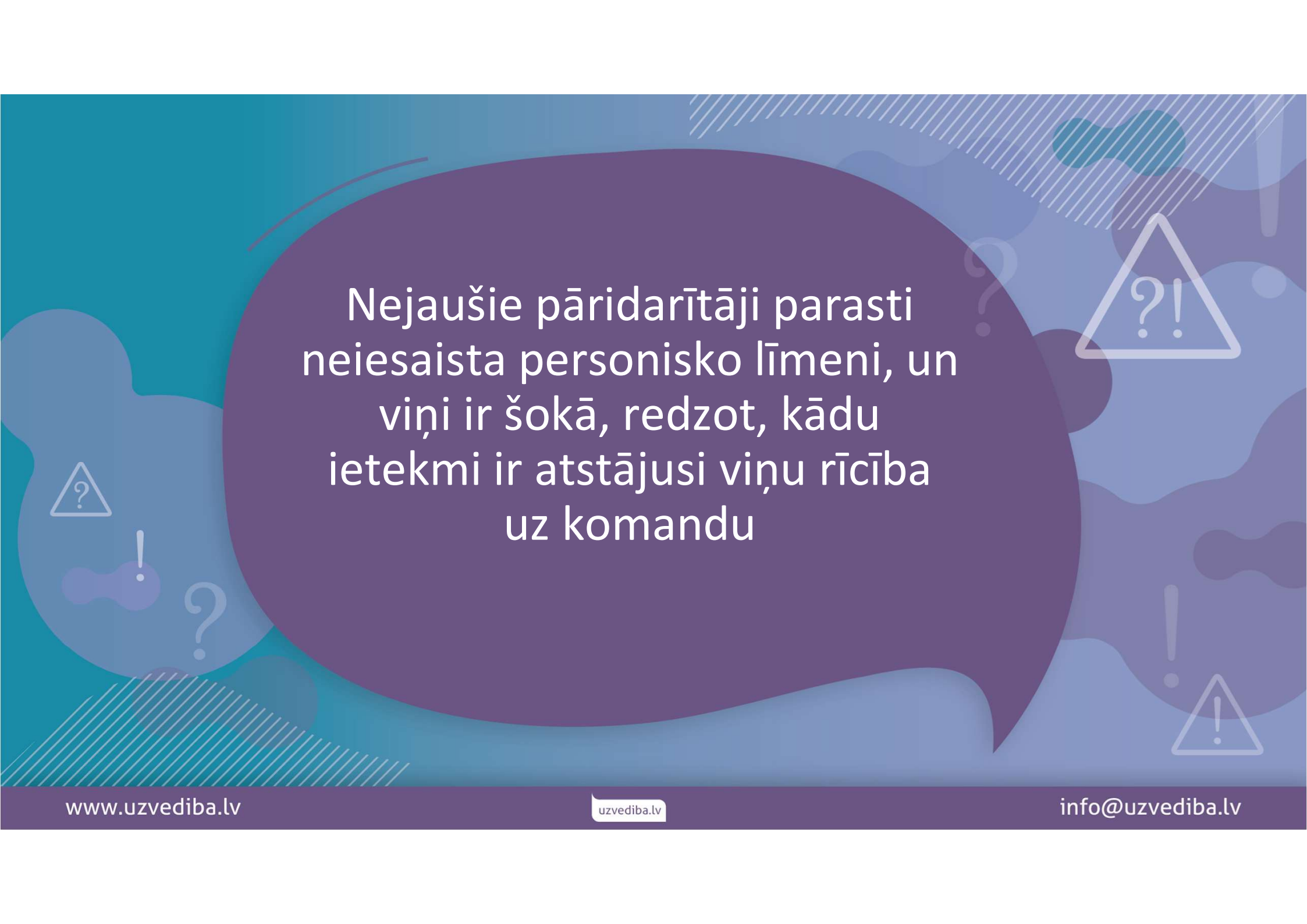
Kelly, DJ. Workplace bullying -- a complex issue needing IR/ HRM research? In: B Pocock, C Provis

Pāridarītāja profils - motivācijas

- Nejaušie pāridarītāji lielākoties ir vardarbīgi ekonomisko resursu dēļ.
- Viņus vada kontroles motivācija

Pāridarītāji ar psihopātisku vai narcistisku uzvedību savu rīcību maina atkarībā no situācijas un konteksta

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



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

Narcisistiskie pāridarītāji

- 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 pāridarītāji 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.
- pāridarītāji 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 netalantīgi, izdeguši, ciniski, baumojoši, nemotivēti darbinieki ar augstu agresijas līmeni

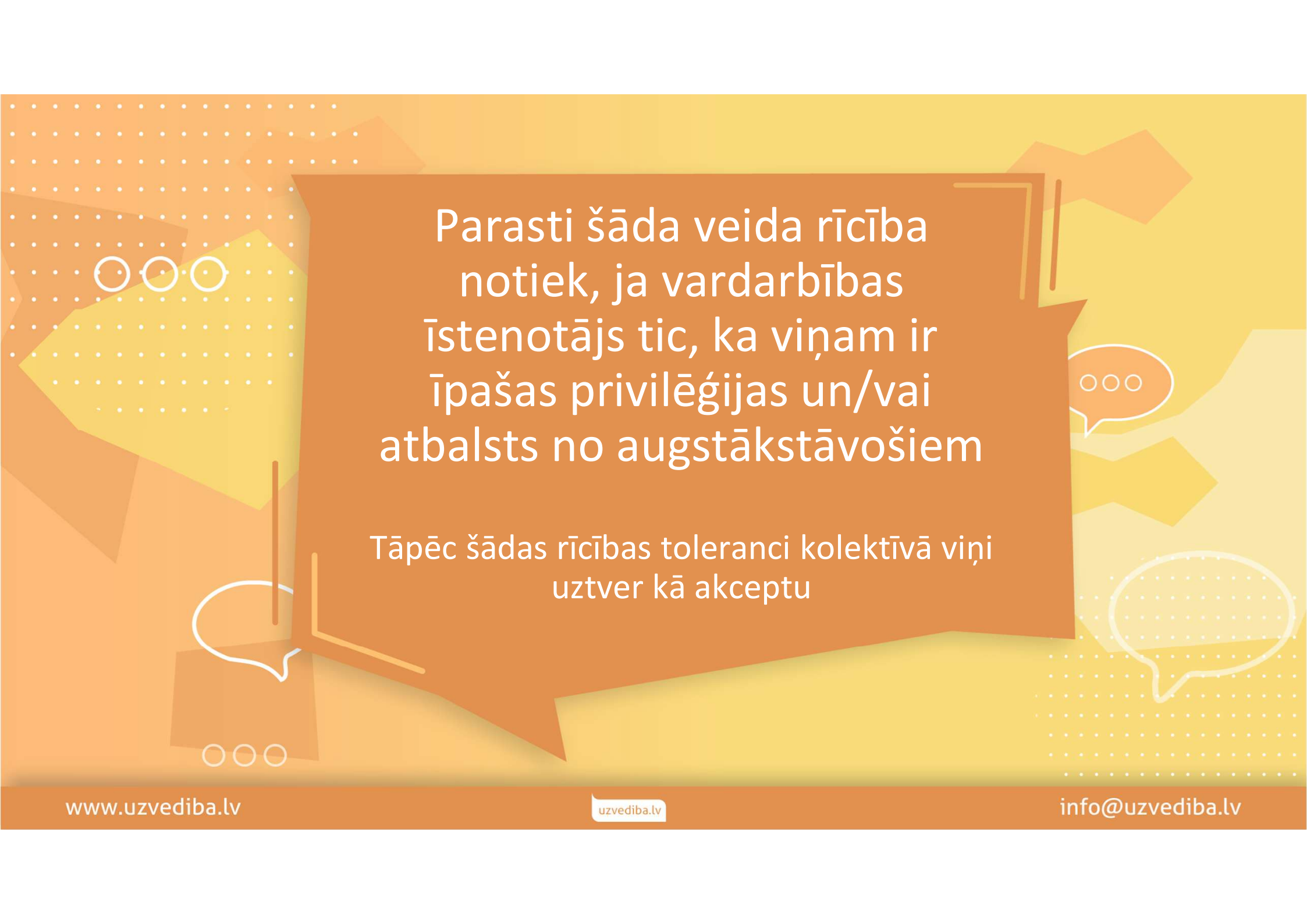
Ko darīt?

Ja TU ciet no vardarbības darba vidē

- Nosauc sev skaidri: tas nav “normāls konflikts”,
- Fiksē faktus: datumi, situācijas, lieciniekus, e-pastus, ziņas.
- Saglabā profesionālu komunikāciju rakstiski.
- Neesi viens – atrodi vienu uzticamu cilvēku organizācijā vai ārpus tās.
- Pārbaudi savas robežas.
- Neiesaisties drāmā, aizstāvi faktus.
- Izmanto oficiālos kanālus: vadība, HR, arodbiedrība, uzticības persona.
- Ja cieš veselība – meklē ārēju palīdzību un apsver aiziešanas plānu.

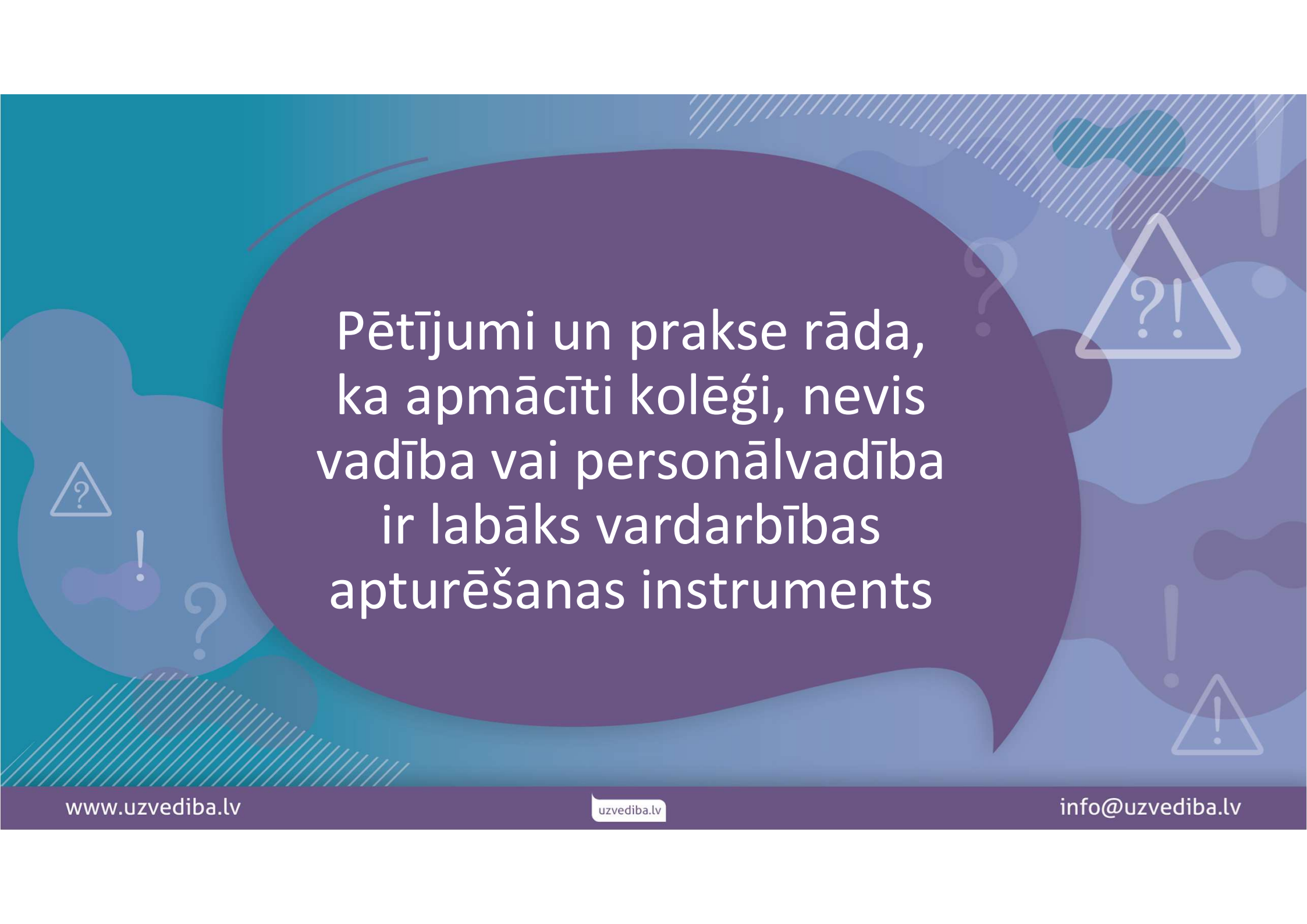
Ja TU redzi vardarbību

- Nekļūsti par klusējošu auditoriju. Klusums bieži stiprina pāridarītāju.
- Atbalsti cietušo privāti: “Es redzēju. Tas nebija pieņemami.”
- Nosauc uzvedību mierīgi un profesionāli.
- Dokumentē redzēto, ja situācija ir nopietna vai atkārtojas.
- Nepievienojies jokiem, tenkām vai izolēšanai.
- Ziņo atbildīgajiem, ja cilvēks pats nevar sevi aizstāvēt.
- Ja esi vadītājs – reaģē uzreiz, negaidi “vēl vienu gadījumu”.
- Veido normu komandā: cieņa nav izvēles jautājums.



Parasti 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

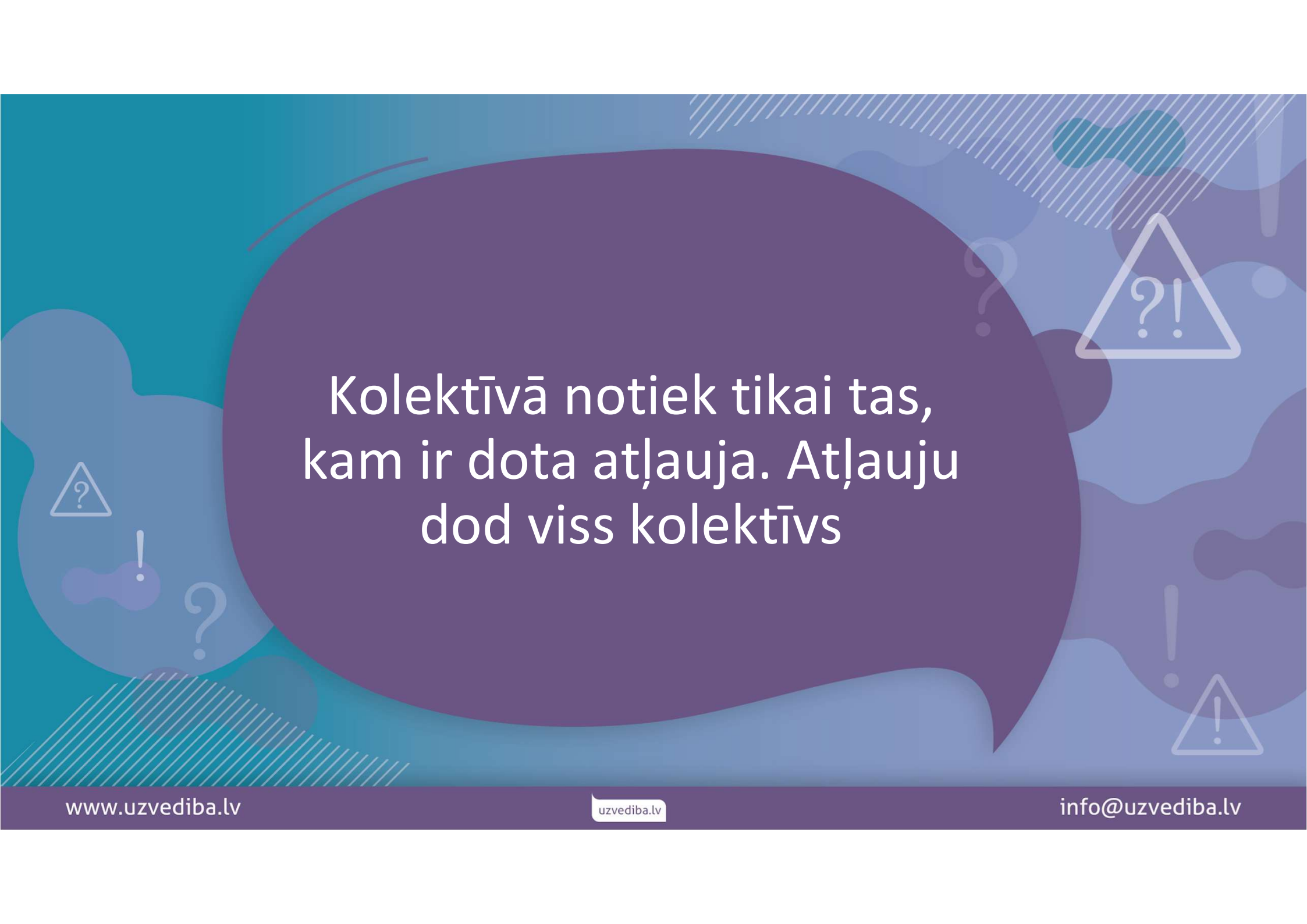


Pētījumi un prakse rāda,
ka apmācīti kolēģi, nevis
vadība vai personālvadība
ir labāks vardarbības
apturēšanas instruments

Vadītājs nevar viens īstenot vardarbību

- Vardarbība visbiežāk attīstās vidēs, kur abi līmeņi – gan vadītāji, gan kolēģi īsteno vardarbību.
- Ja pārīdarītājs 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



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 cietušo 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”




Nekavējoties pārtrauciet
nevēlamu uzvedību



Palieciet kontaktā –
pāridarītāji izmanto
distanci starp cietušo un
komandu savā labā

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



Vides maiņa arī reizēm ir
laba ideja

uzvediba.lv

PALDIES!

Līga Bērziņa
liga@uzvediba.lv

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) .