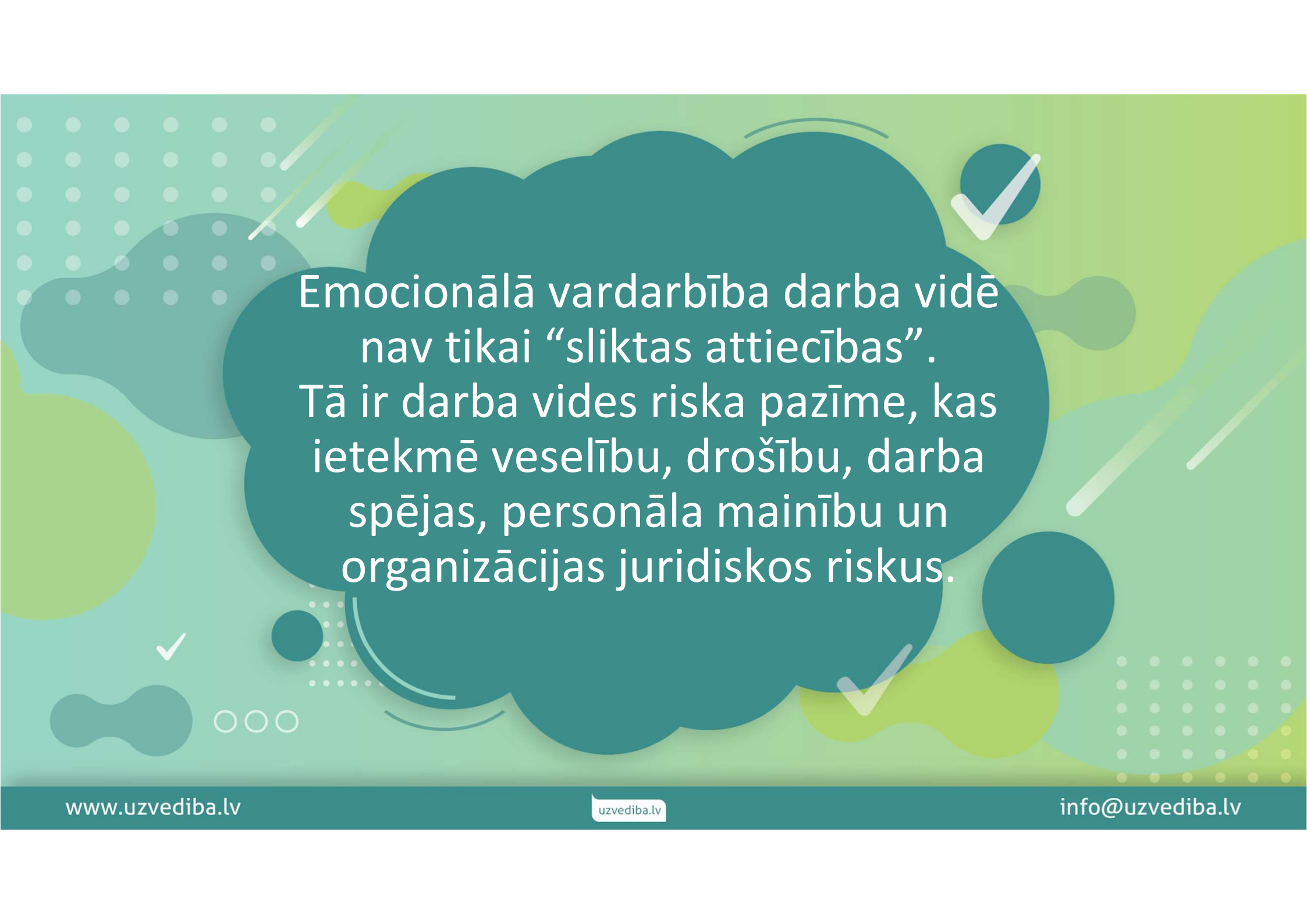


uzvediba.lv

EMOCIONĀLĀ VARDARBĪBA DARBA VIDĒ Pirmie signāli

Līga Bērziņa

14.septembris, 2026



Emocionālā vardarbība darba vidē
nav tikai “sliktas attiecības”.
Tā ir darba vides riska pazīme, kas
ietekmē veselību, drošību, darba
spējas, personāla mainību un
organizācijas juridiskos riskus.

Termini

Persona, pret kuru vērsta vardarbība – **mērķis**

Persona, kas īsteno vardarbību - **pāridarītājs**

Cilvēks, pret kuru uzvedība ir vērsta - **mērķis**;

Cilvēks, kuram nodarīts kaitējums - **cietušais**

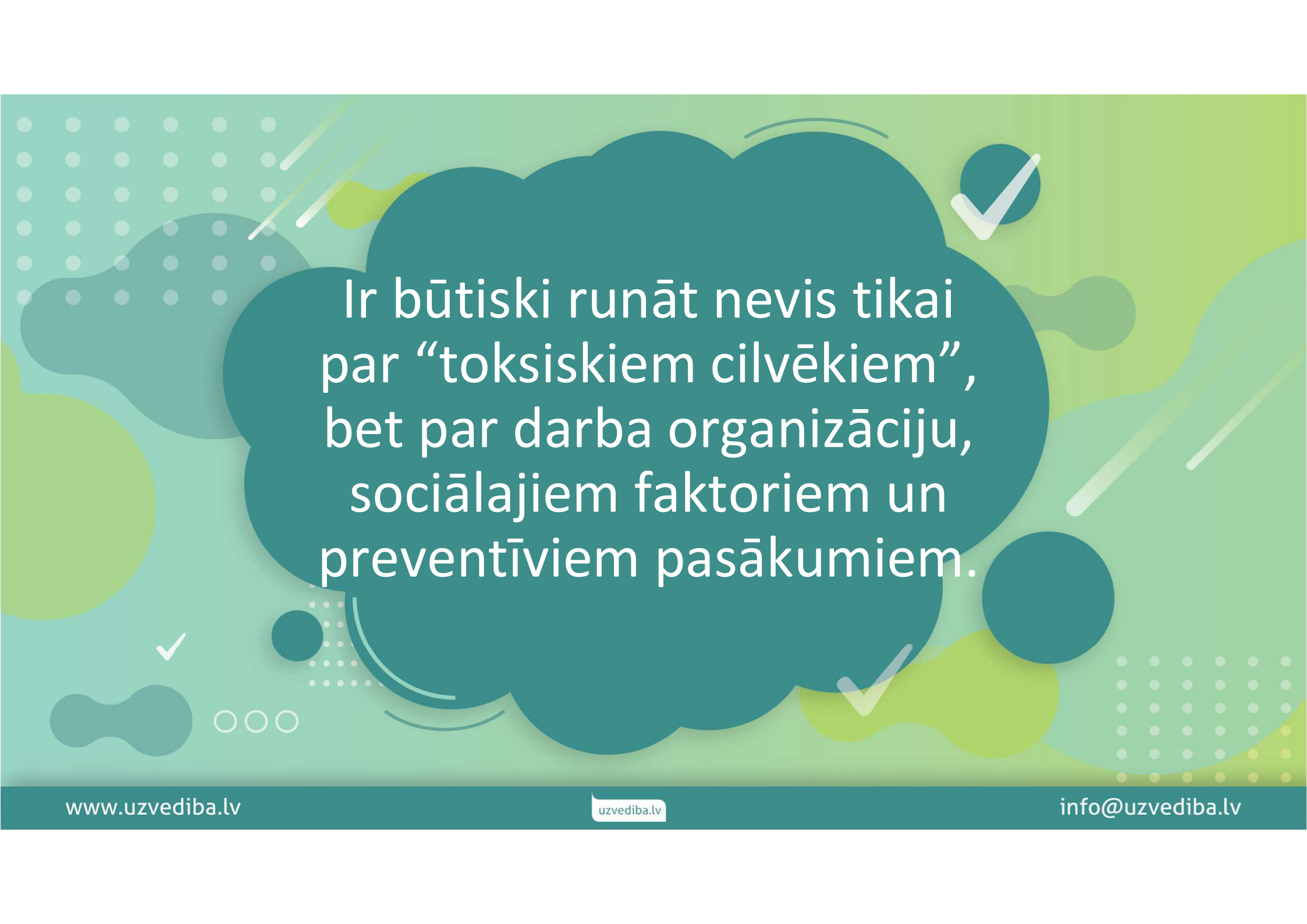


Vardarbība darba vidē parasti neaug tukšumā*.

To uztur:

- neskaidras lomas,
- pārmērīga slodze,
- zema kontrole pār darbu,
- vadības ambivalence,
- slikti pārmaiņu procesi,
- konflikti par statusu un informāciju.

*HSE Management Standards: demands, control, support, relationships, role, change



Ir būtiski runāt nevis tikai
par “toksiskiem cilvēkiem”,
bet par darba organizāciju,
sociālajiem faktoriem un
preventīviem pasākumiem.

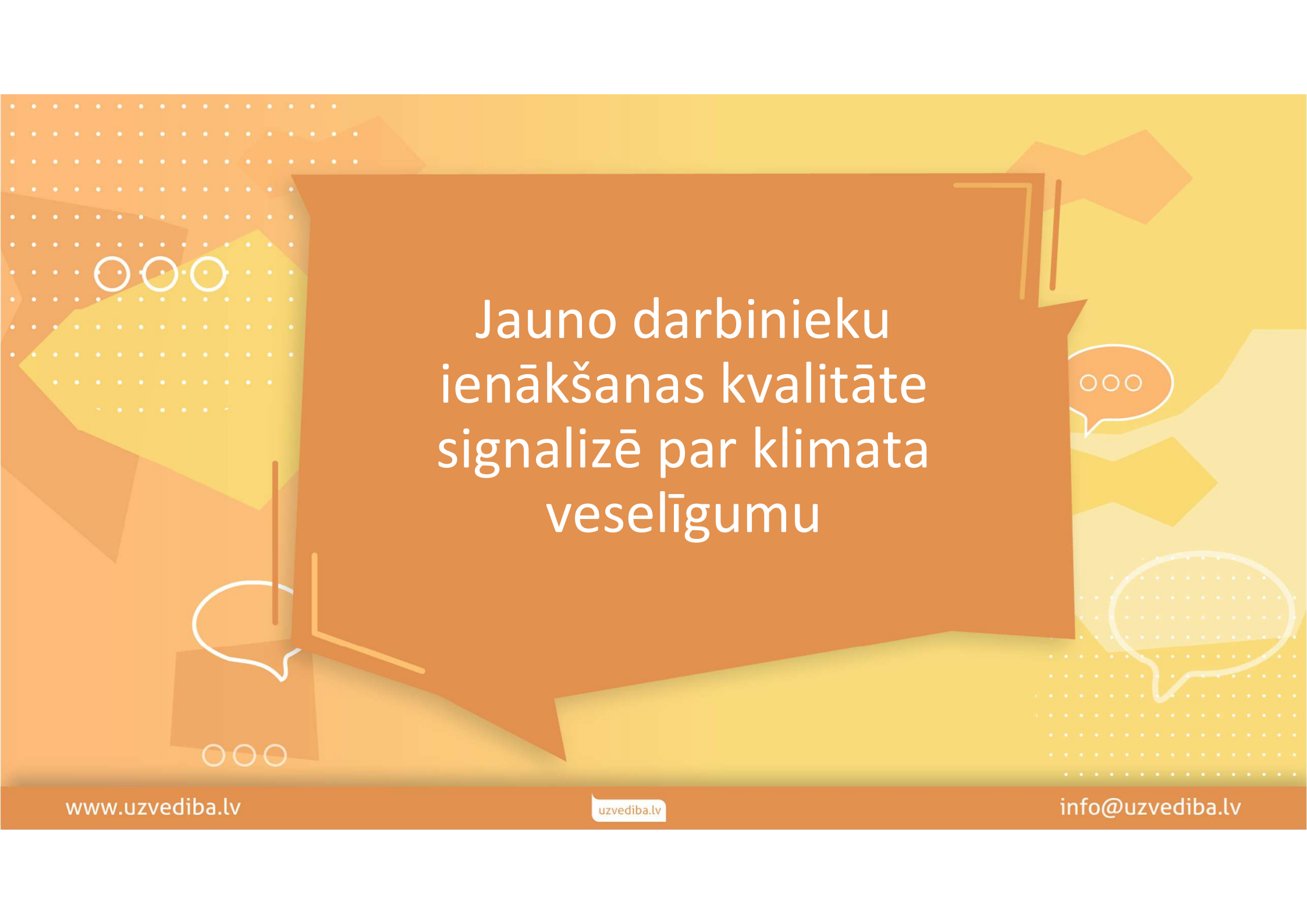
Ko darba aizsardzības speciālists nedrīkst palaist garām

Piemēram:

- atkārtotas sūdzības par vienu struktūrvienību,
- slimības lapu pieaugums,
- cilvēki negrib runāt sapulcēs,
- jauni darbinieki ātri aiziet, augsta darbinieku rotācija,
- “visi zina, bet neviens nesaka” filozofija,
- dokumentēšana tiek izmantota kā ierocis,
- cietušais tiek pārdefinēts par “problemātisku”.

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

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



Attēls no 123RF.com

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



Attēls no BCCL

Kopsavelkot



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



Vardarbības pazīmes

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

Pazīme Nr. 1

Biežums un atkārtošanās

- Vardarbība ir bieža un tā atkārtojas, vismaz reizi nedēļā vai pat biežāk.
- Atsevišķi konflikta gadījumi nav vardarbība

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 mērķi 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

Pazīme Nr. 5

Nolūks

- Gan mērķi, 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.
- Atklāta ikdienas komunikācija ir riskanta un bieži vien aizliegta un pret tiem, kas šo aizliegumu veic, tiek vērstas represijas.

Pazīme Nr. 7 Nevienlīdzīgas varas pozīcijas

- Darbinieki savu situāciju raksturo kā totālu bezspēcību ietekmēt organizācijas dinamiku vai mainīt to



VARDARBĪBAS NORMALIZĒŠANA

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.

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 mērķi, kad
iepriekšējais pamet darba vietu

1.posms - Sākotnējais incidents

2.posms - Progresīvā disciplīna

3.posms - Pagrieziena punkts

4.posms - Situācijas pārdefinēšana

5. Posms – mērķa un līdzzinātāju apklusināšana

6. Posms – iziešana un jauna mērķa meklēšana

1.
Sākotnējais
incidents

2.
Progresīvā
disciplīna

3.
Pagrieziena
punkts

6.
Iziešana un
jauna mērķa
meklēšana

5.
Upura un
līdzzinātāju
apklusināšana

4.
Situācijas
pārdefinēšana

1.fāze – vardarbības cikla veidošanās

ooo



Notikumi, kas ierosina negatīvu uzmanību

- Nepieņemšana 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 mērķi, 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

ooo



- 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”.
- darbinieki paliek strādāt aizvien ilgākas darba stundas, pat nakts, lai radītu apmierinošu rezultātu. Oficiālie novērtējumi samazinās
- 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 -

Mērķa 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 parniecīgām 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 - pagrieziens 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, darbinieks kļūst aizvien trauksmaināks un jutīgāks
- Tā kā pāridarītāja balss ir dominējoša, darbinieks 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, darbinieki aizvien vairāk dalās ar savām emocijām un meklē iespēju izlādēties, meklē iespēju rehabilitēt savu tēlu, līdzbiedri sāk nogurt...
- Paši darbinieki sāk šaubīties par sevi...

Cietušais 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, mērķi 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 pāridarītāju darbā
- Ticība, ka sistēma pati visu regulē
- Bailes, ka šis precedents ļaus visiem neapmierinātajiem lauzties viņa kabinetā
- Uzskats, ka pats mērķis 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 mērķi "būt stiprākam", bet gan apturēt agresiju.

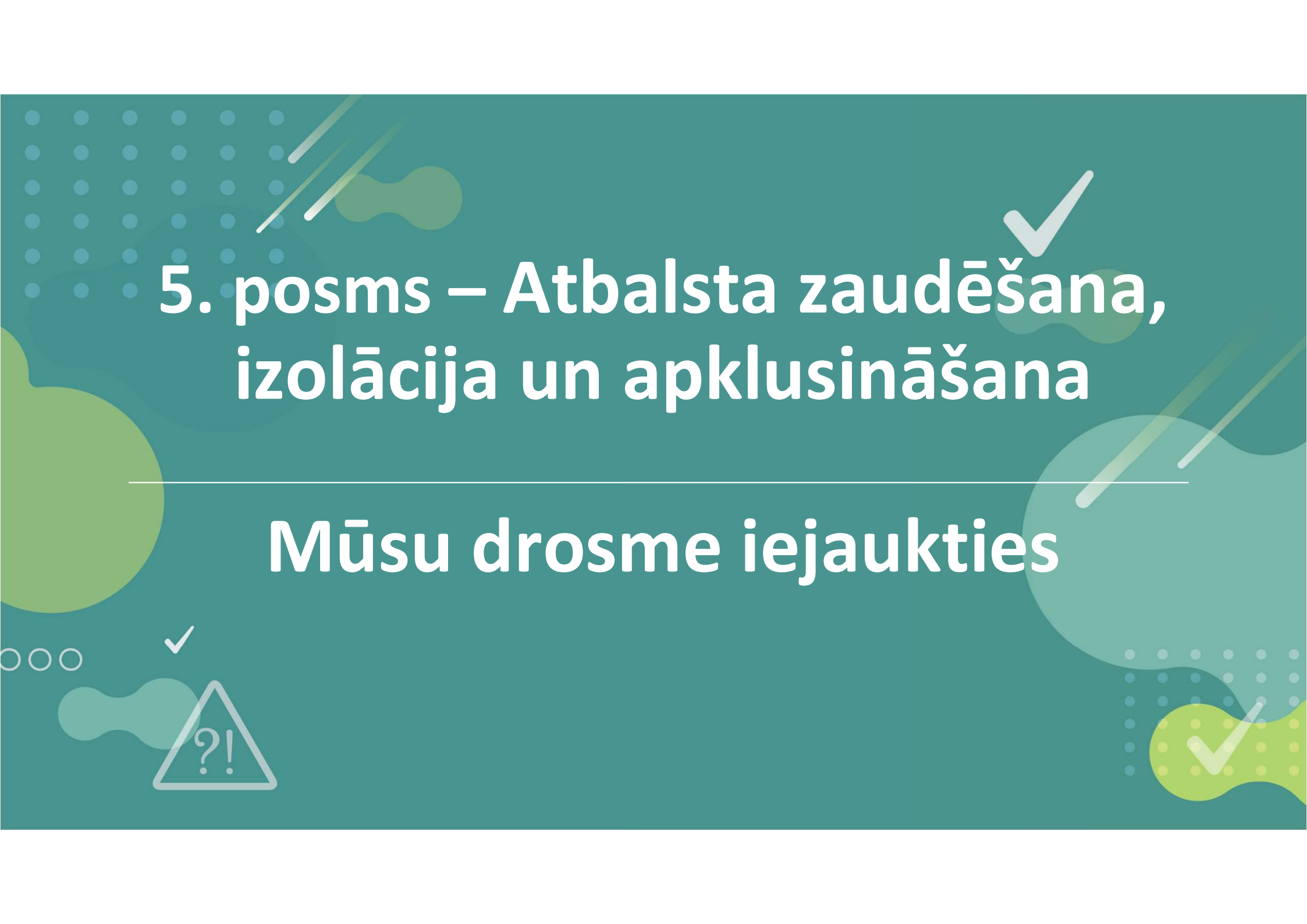
Ko darīt vadītājam? - Pārtraukt organizācijas klusēšanu, kas baro agresoru.

- 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 mērķi 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

-
- Attēls no [shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

- Šajā posmā kolēģi sāk izlikties, ka neredz notiekošo, izolējas, noraida mērķa 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 darbiniekam 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



Iluzors miera periods...

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

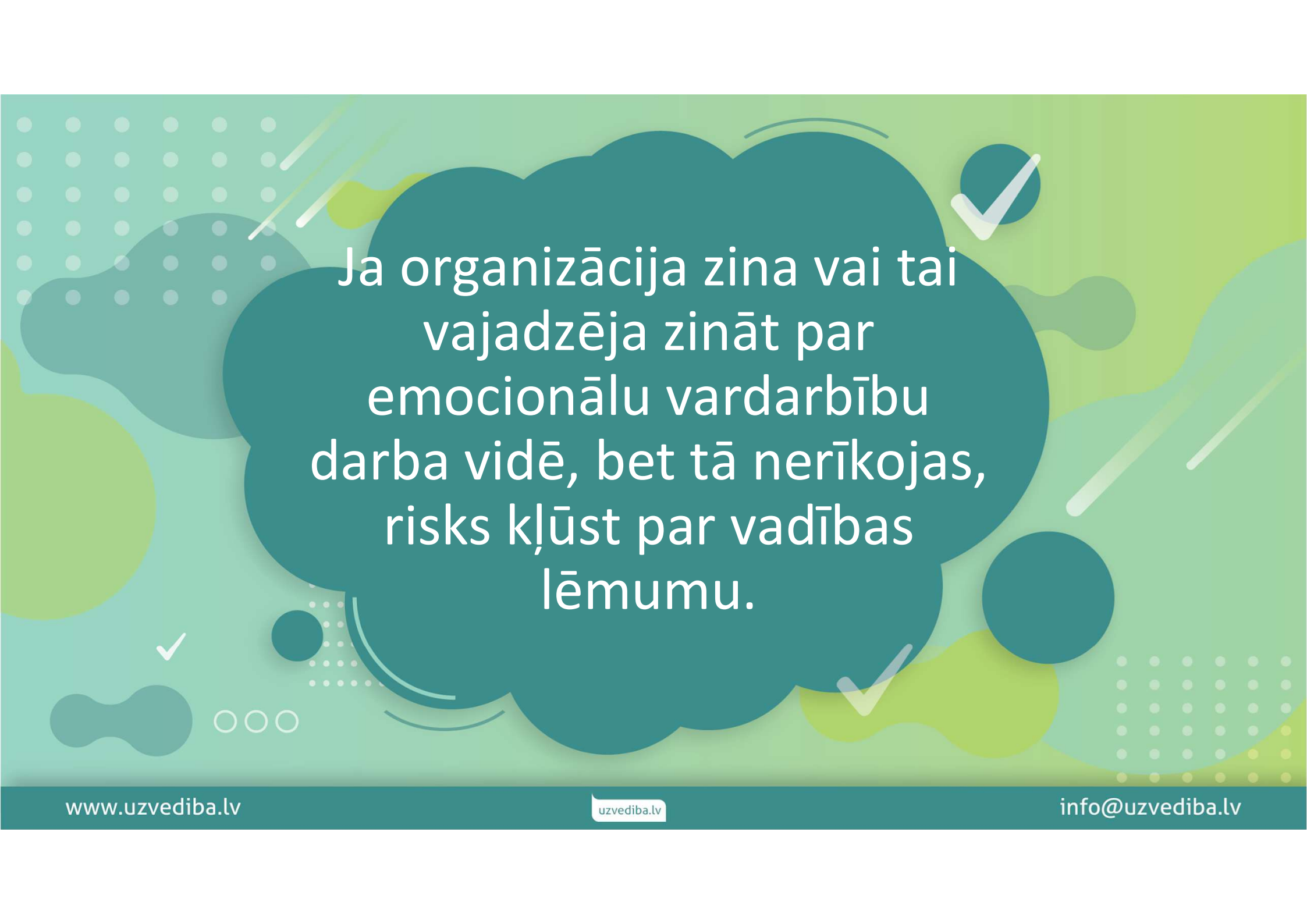
Ko darīt? Neļaut ciklam sākties no jauna

- 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). Jautājiēt tieši par emocionālo klimatu. Vaicājiēt, ko darīt savādāk?

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



Kā palīdzēt sev un
citiem?



Ja organizācija zina vai tai
vajadzēja zināt par
emocionālu vardarbību
darba vidē, bet tā nerīkojas,
risks kļūst par vadības
lēmumu.

Posms	Darba aizsardzības jautājums
Signāli	Ko mēs redzam agrīni?
Riska novērtēšana	Kā zinām, ka tā nav tikai personiska nesaderība?
Kontroles pasākumi	Ko organizācija maina procesos, ne tikai cilvēkos?
Ziņošana un aizsardzība	Kā pasargājam cietušo un lieciniekus?
Uzraudzība	Kā pārbaudām, vai vardarbības cikls neatkārtojas?

Uztvertā vardarbība



Vadītājs viens neveido toksisku kolektīvu



Jautā!

Mēri!

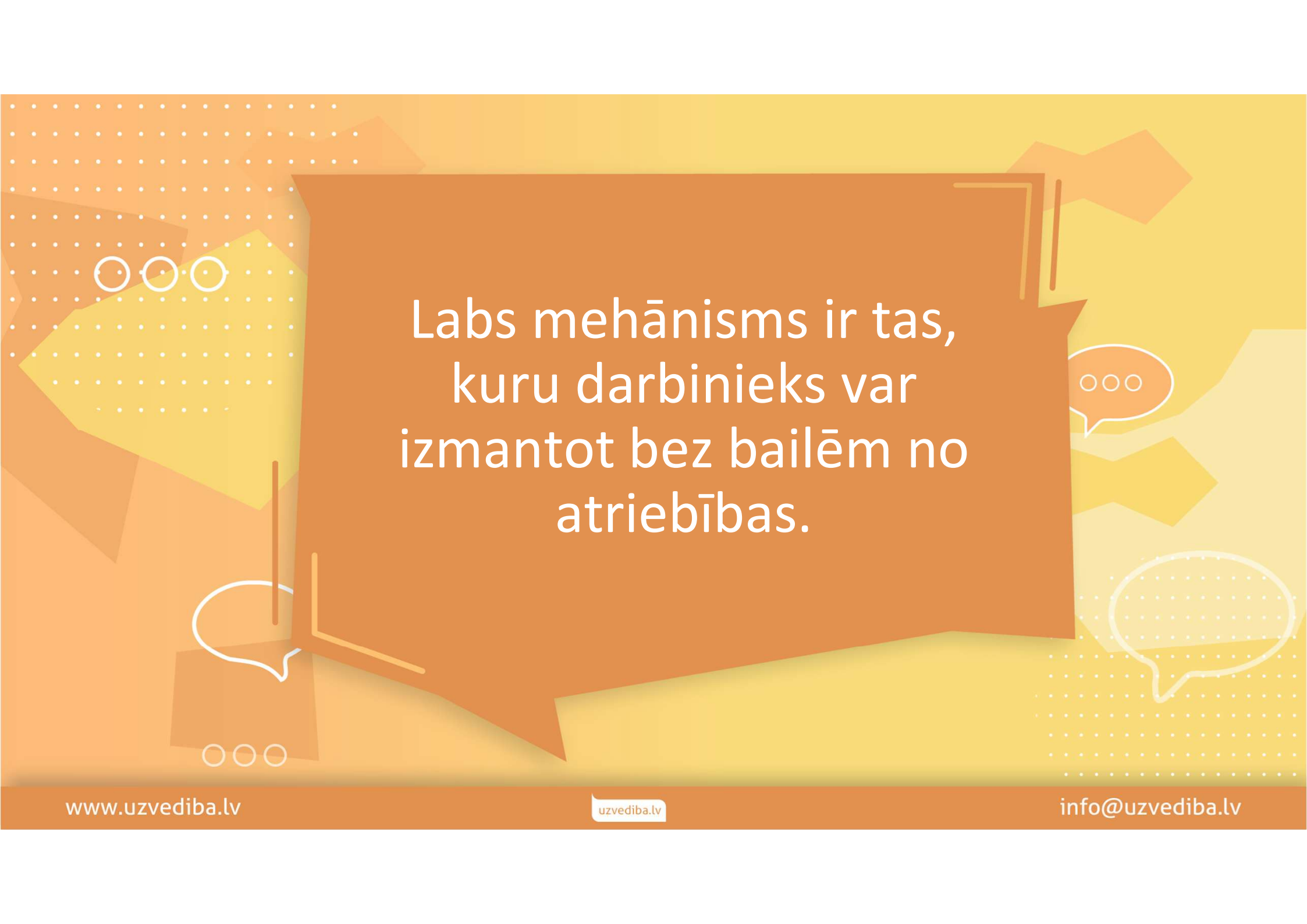
Prombūtnes analīze, īstermiņa
darbnespējas lapas B/A,
nodaļu mikroklimate aptaujas
utt.

Kādi mehānismi pastāv organizācijā?

- **Tiešais vadītājs:** pirmā reakcija un robežu novilkšana
- **Darba aizsardzības speciālists:** psihosociālo risku pamanīšana un dokumentēšana
- **Personāla vadība:** procedūra, sarunas, darba attiecību risinājumi
- **Uzticības persona:** drošs pirmais kontakts darbiniekam
- **Ētikas komisija:** neatkarīgāks izvērtējums
- **Augstākā vadība:** lēmumi, ja risks ir sistēmisks
- **Iekšējie standarti:** kārtība, kas nosaka, kā rīkoties



Darba aizsardzības
speciālists nav terapeits,
izmeklētājs vai tiesnesis.



Labs mehānisms ir tas,
kuru darbinieks var
izmantot bez bailēm no
atriebības.

Kad ar iekšējiem mehānismiem nepietiek

- **Arodbiedrība:** darbinieka interešu aizstāvība
- **Valsts darba inspekcija:** darba tiesību un darba aizsardzības jautājumi
- **Tiesībsargs:** diskriminācija, nevienlīdzīga attieksme, cilvēktiesību aspekti
- **Policija:** draudi, vajāšana, fiziska vai seksuāla vardarbība
- **Tiesa:** strīdi, kaitējuma atlīdzināšana, darba tiesisko attiecību jautājumi

Pirms sūtīt cilvēku “ziņot”, pārbaudām trīs lietas

- Vai cilvēkam būs droša darba vide arī pēc ziņošanas?
- Kurš saņems informāciju un ko ar to darīs?
- Kā tiks aizsargāti liecinieki un dokumenti?

Atceraties

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

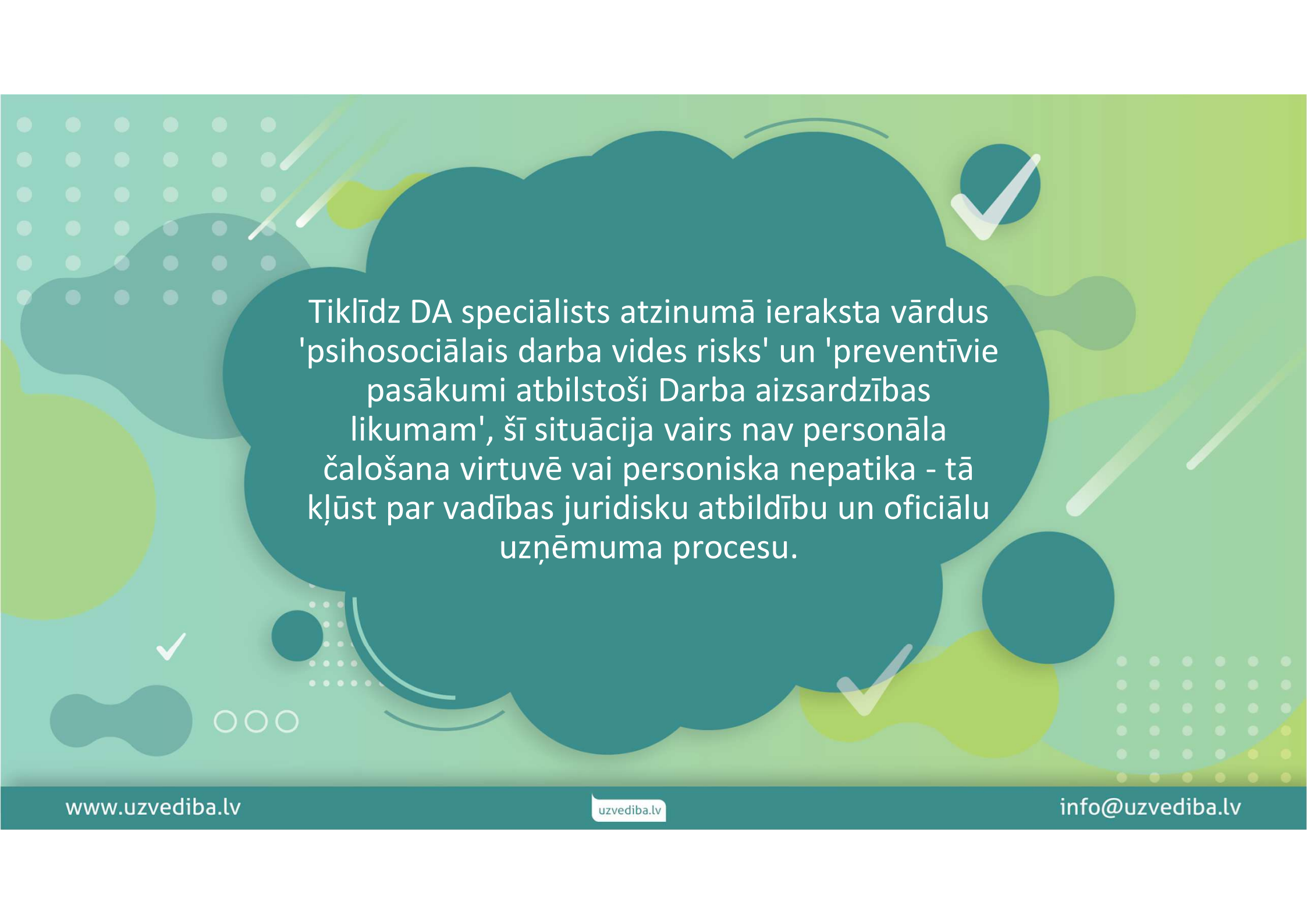
Dokumentējiet

- 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



Tiklīdz DA speciālists atzinumā ieraksta vārdus 'psihosociālais darba vides risks' un 'preventīvie pasākumi atbilstoši Darba aizsardzības likumam', šī situācija vairs nav personāla čalošana virtuvē vai personiska nepatika - tā kļūst par vadības juridisku atbildību un oficiālu uzņēmuma procesu.

Paldies!

Literatūras avoti

- **Agin, D.** (2012). *How We Change (and Ten Reasons Why We Don't)*. Harper Wave.
- **Blase, J., & Blase, J. R.** (2002). *Breaking the Silence: Overcoming the Problem of Principal Mistreatment of Teachers*. Corwin Press / SAGE Publications.
- **Bukatman, S.** (1993). *Terminal Identity: The Virtual Subject in Postmodern Science Fiction*. Duke University Press.
- **Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G.** (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44.
- **Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L.** (Eds.). (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (3rd ed.). CRC Press.
- **European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).** (2010). *Workplace Violence and Harassment: A European Picture* (Risk Observatory Report). Publications Office of the European Union.
- **Health and Safety Executive (HSE).** (2007). *Managing the Causes of Work-Related Stress: A Step-by-Step Approach Using the Management Standards* (HSG218). HSE Books.
- **International Labour Organization (ILO).** (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*.
- **Leymann, H.** (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- **Lutgen-Sandvik, P.** (2013). *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.
- **Parker, S.** (2015). *Risk Assessing Bullying: Manage Workplace Bullying... Before It Happens*. Suzan Parker SEG