

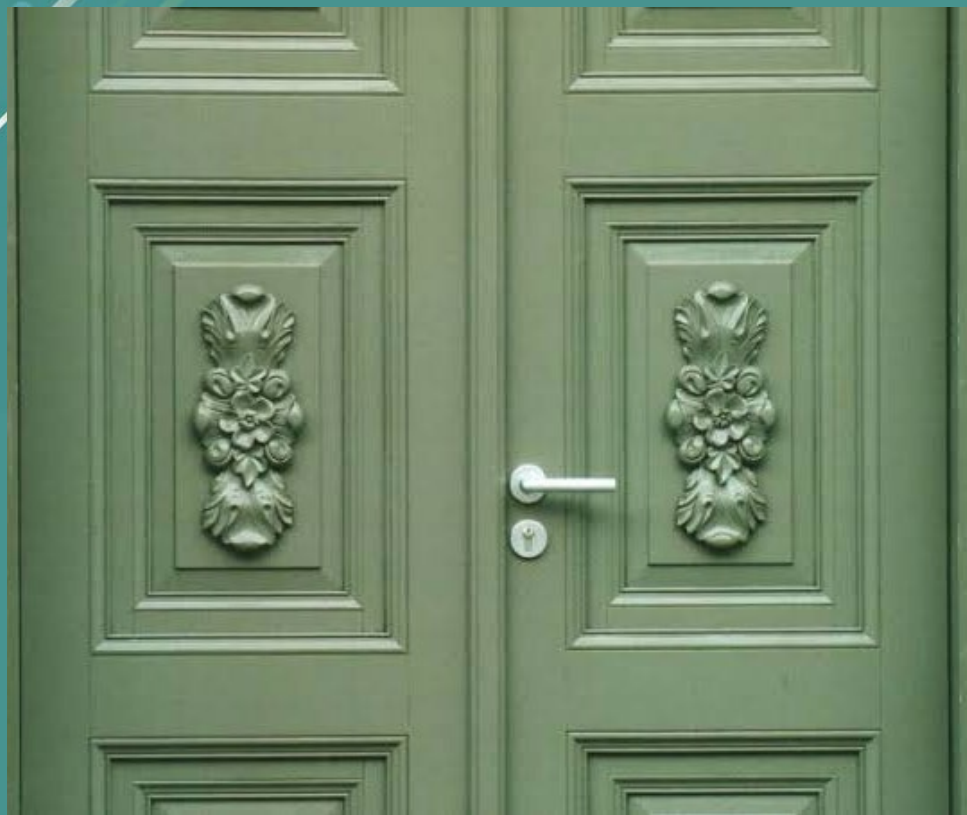
uzvediba.lv

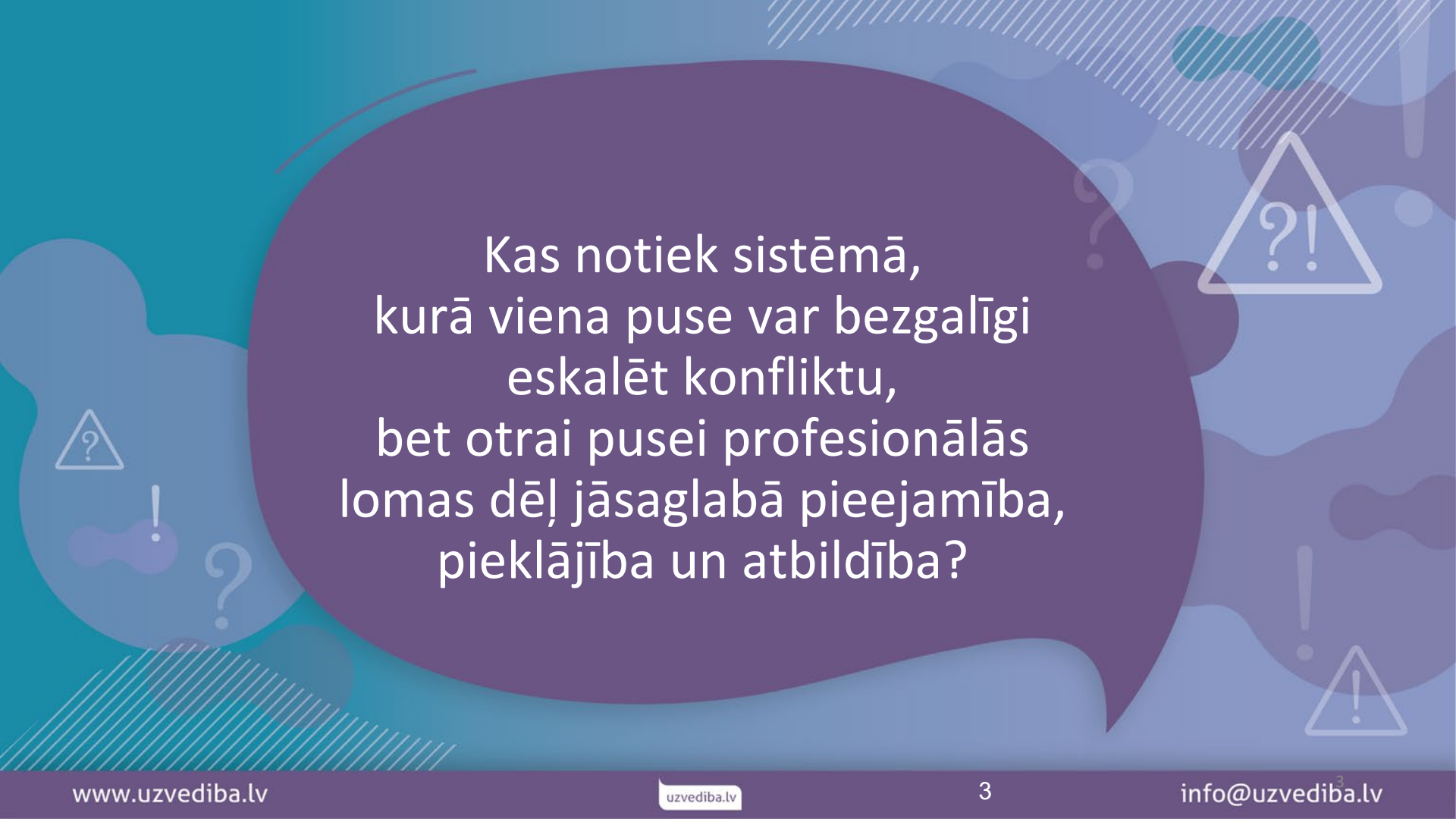
Vardarbība pret vadītāju? Jā – tas ir iespējams!

Līga Bērziņa

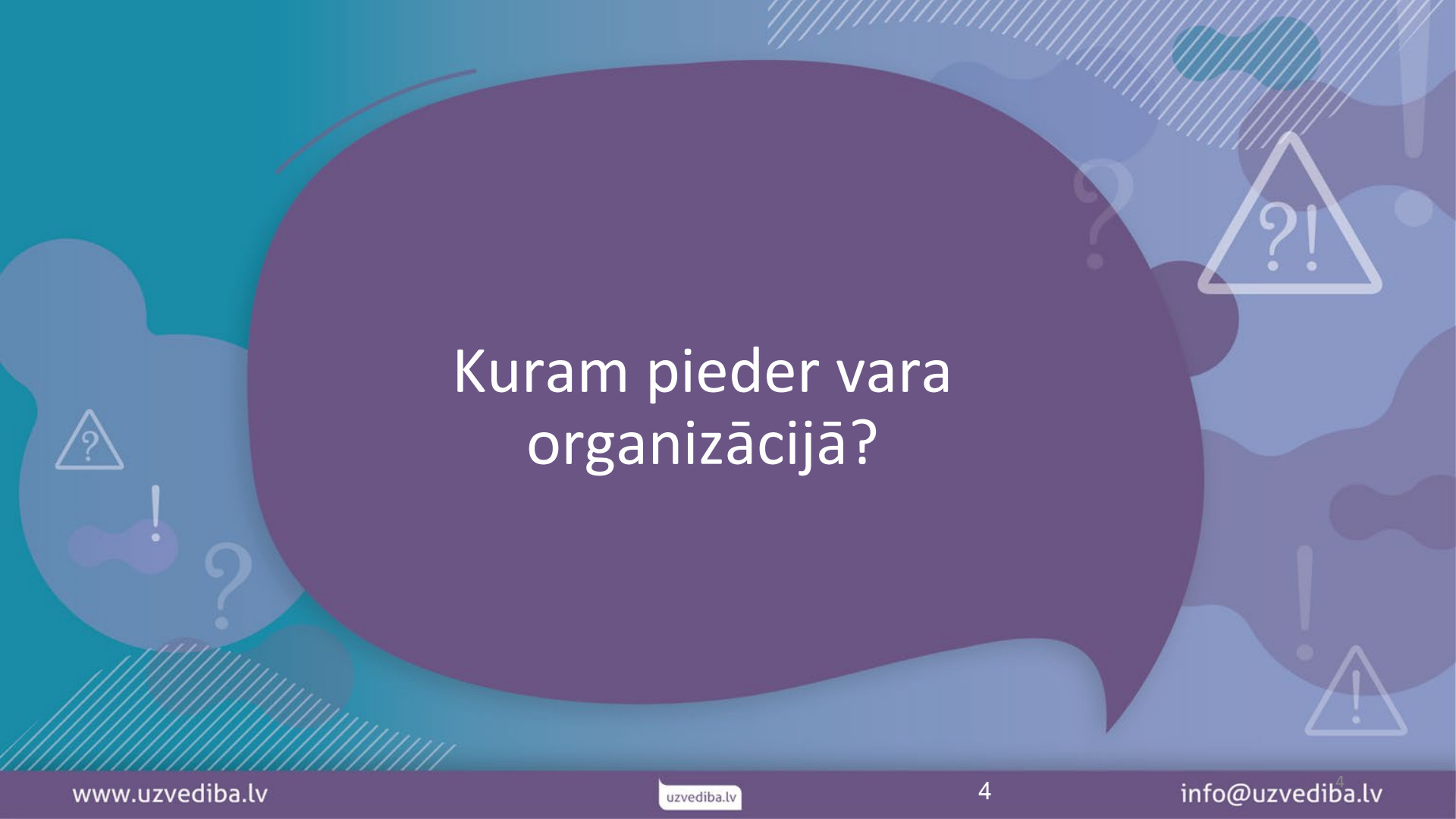
2026.gada 13.augustā







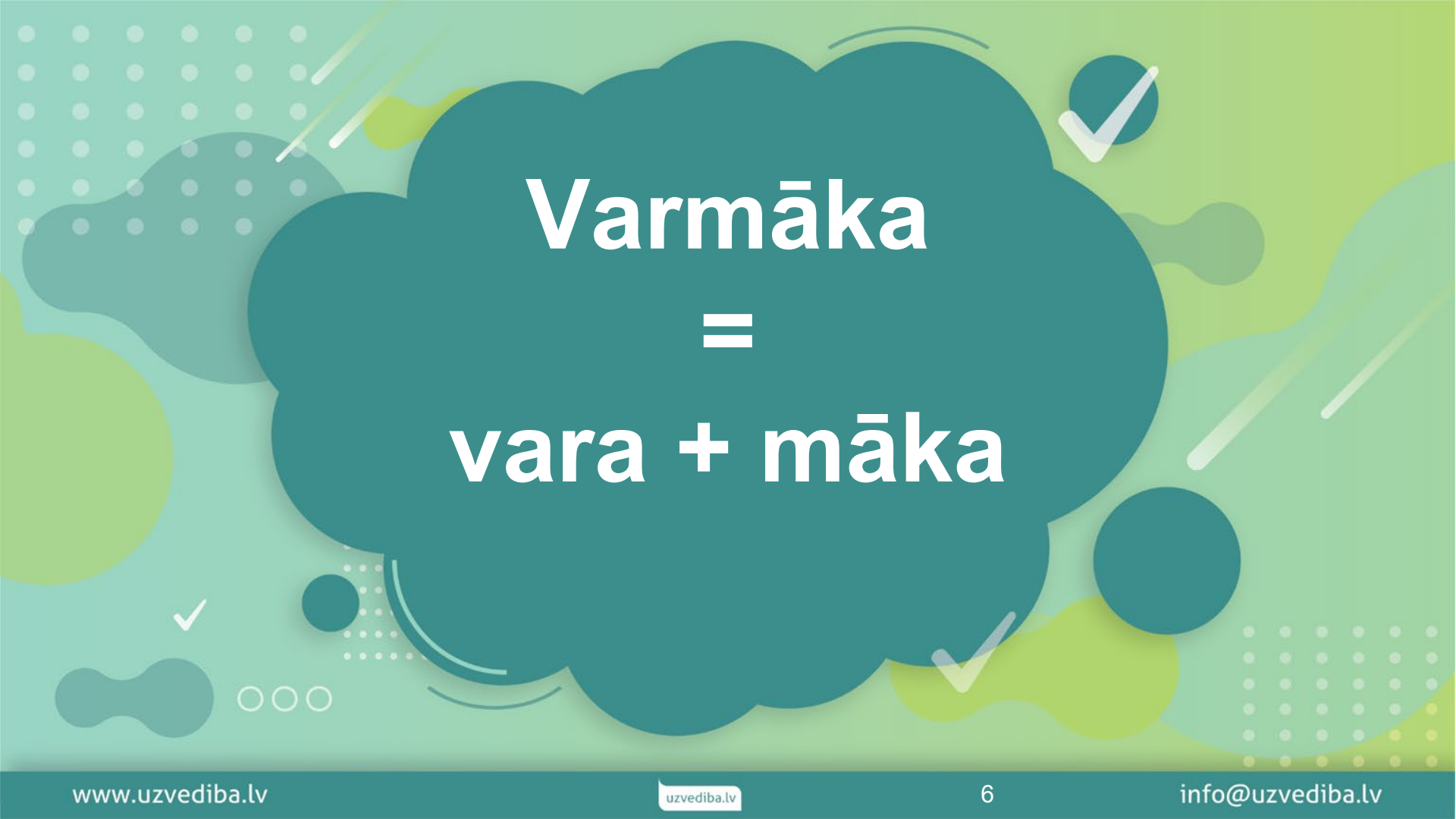
Kas notiek sistēmā,
kurā viena puse var bezgalīgi
eskalēt konfliktu,
bet otram pusei profesionālās
lomas dēļ jā saglabā pieejamība,
pieklājība un atbildība?



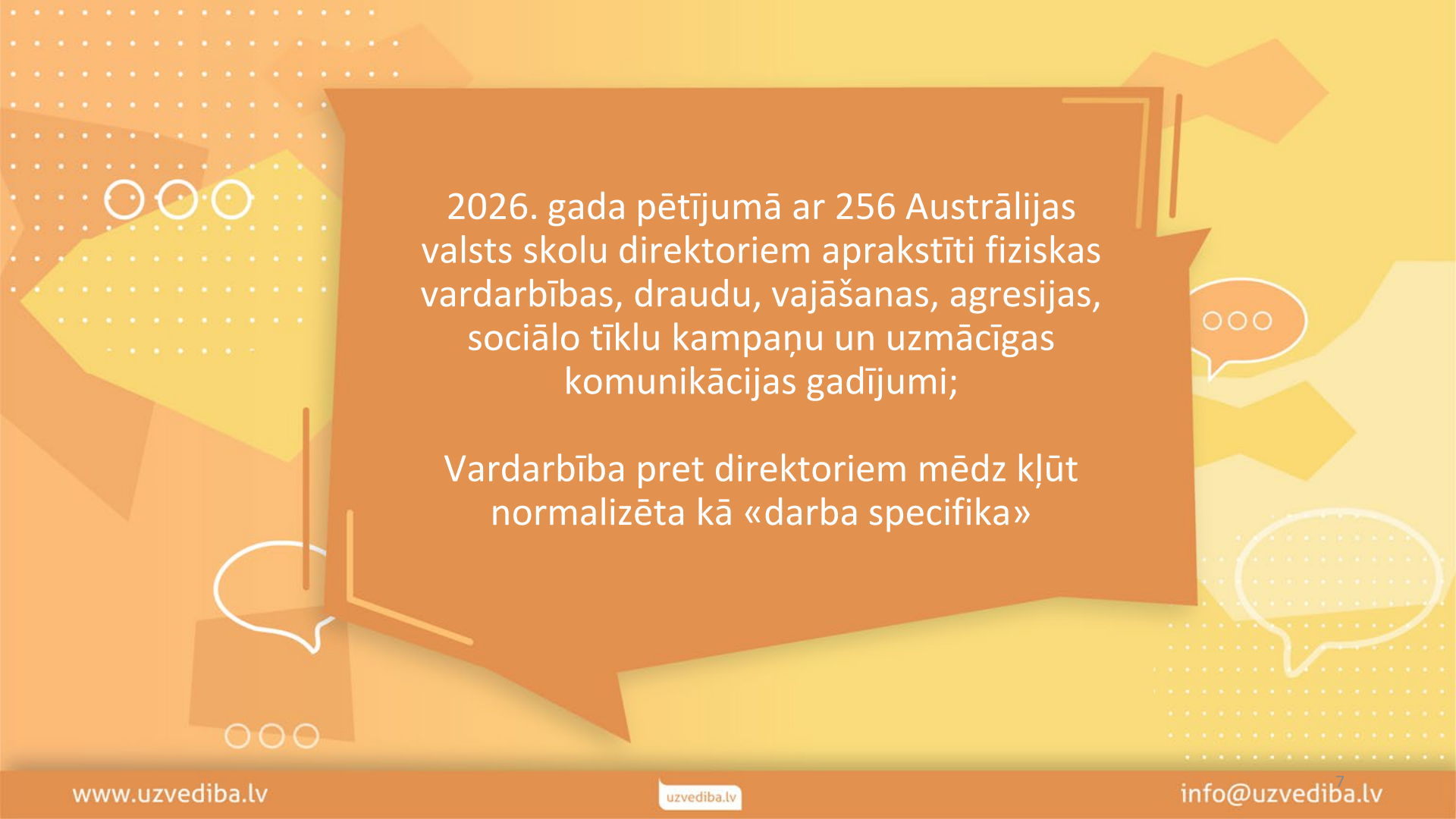
Kuram pieder vara
organizācijā?

Konkrētas īpašības vienā vidē var pārvērsties
vardarbībā, bet citā – palīdzēt veselīgai līderībai

Kats de Vries

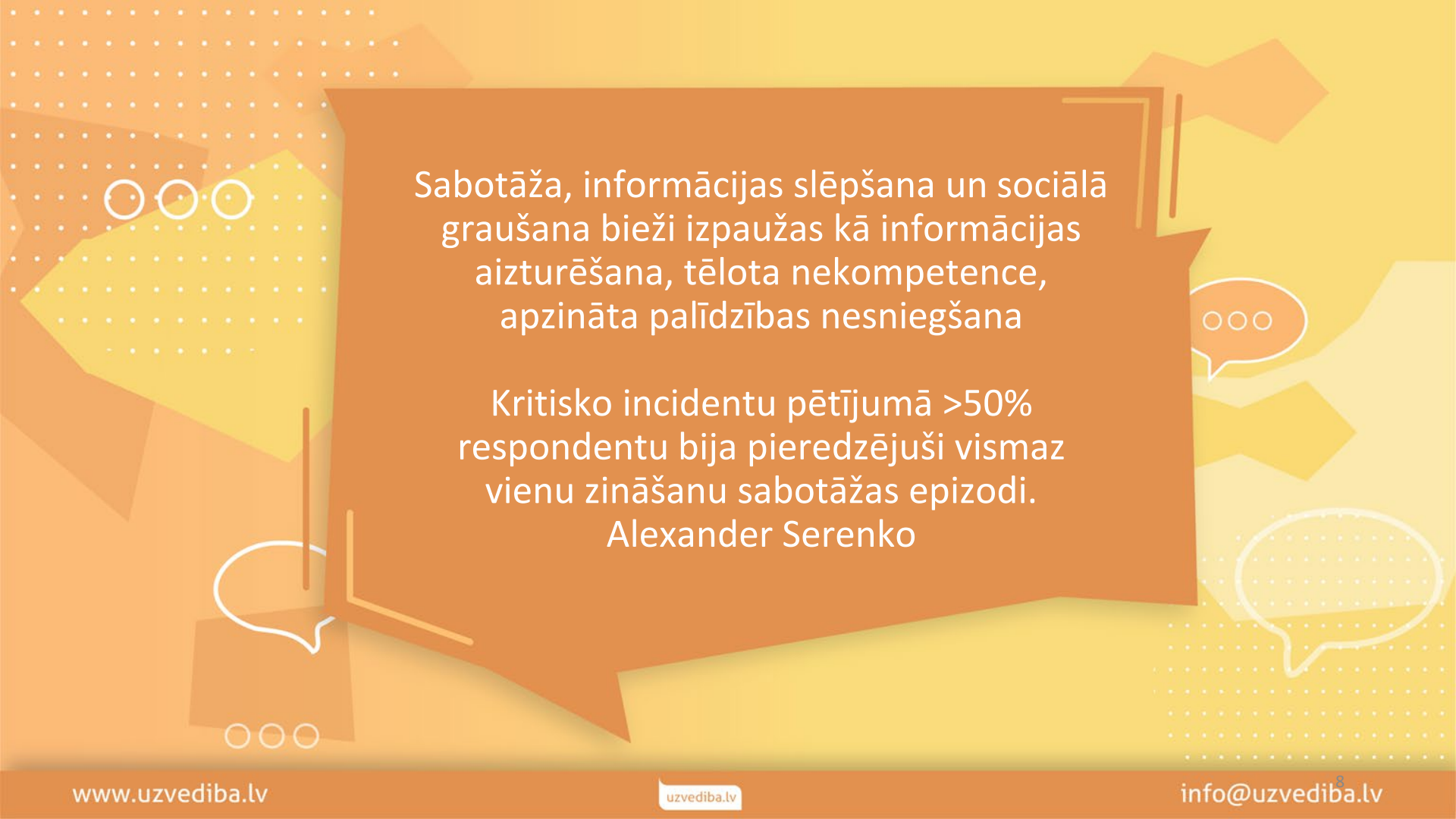


Varmāka
=
vara + māka



2026. gada pētījumā ar 256 Austrālijas valsts skolu direktoriem aprakstīti fiziskas vardarbības, draudu, vajāšanas, agresijas, sociālo tīklu kampaņu un uzmācīgas komunikācijas gadījumi;

Vardarbība pret direktoriem mēdz kļūt normalizēta kā «darba specifika»



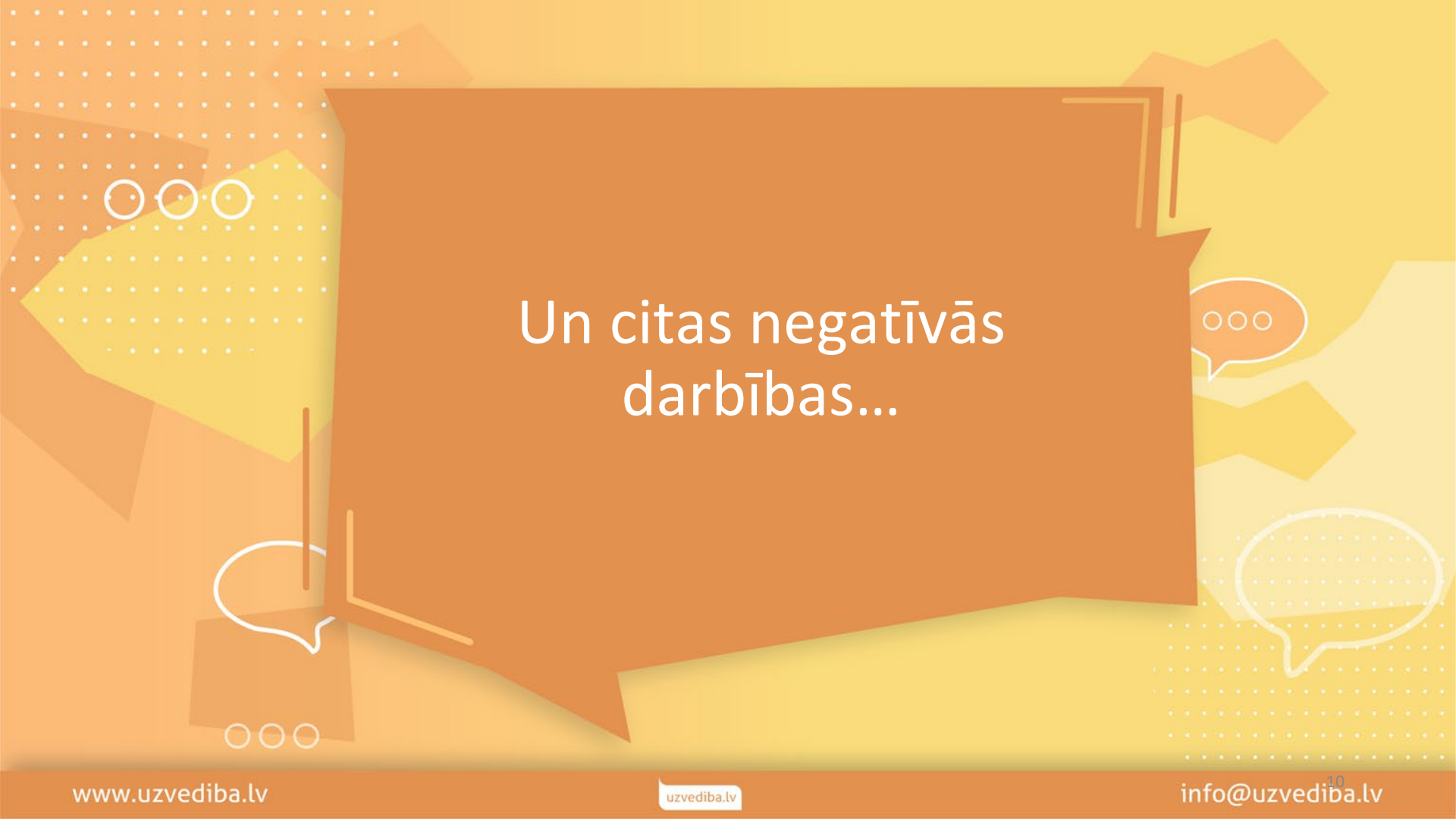
Sabotāža, informācijas slēpšana un sociālā
graušana bieži izpaužas kā informācijas
aizturēšana, tēlota nekompetence,
apzināta palīdzības nesniegšana

Kritisko incidentu pētījumā >50%
respondentu bija pieredzējuši vismaz
vienu zināšanu sabotāžas epizodi.
Alexander Serenko

Pētījumi par vadītājiem rāda, ka
10–27% vadītāju dzīves laikā ir
pieredzējuši darbinieku īstenotu
sistemātisku vajāšanu; atsevišķos
pētījumos līdz **~22%** vadītāju ziņo
par šādu pieredzi.*

(Metodes atšķiras, tāpēc diapazons ir plašs.)

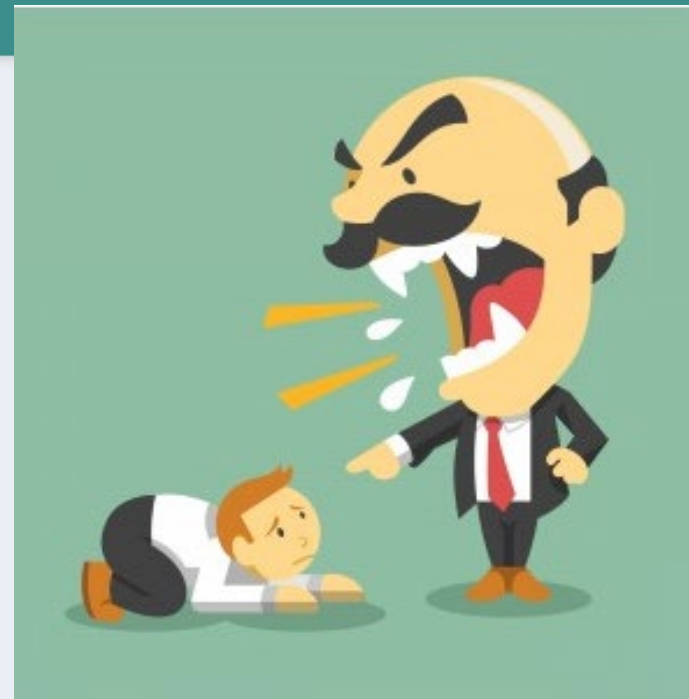
Bjorklund (2019)



Un citas negatīvās
darbības...

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



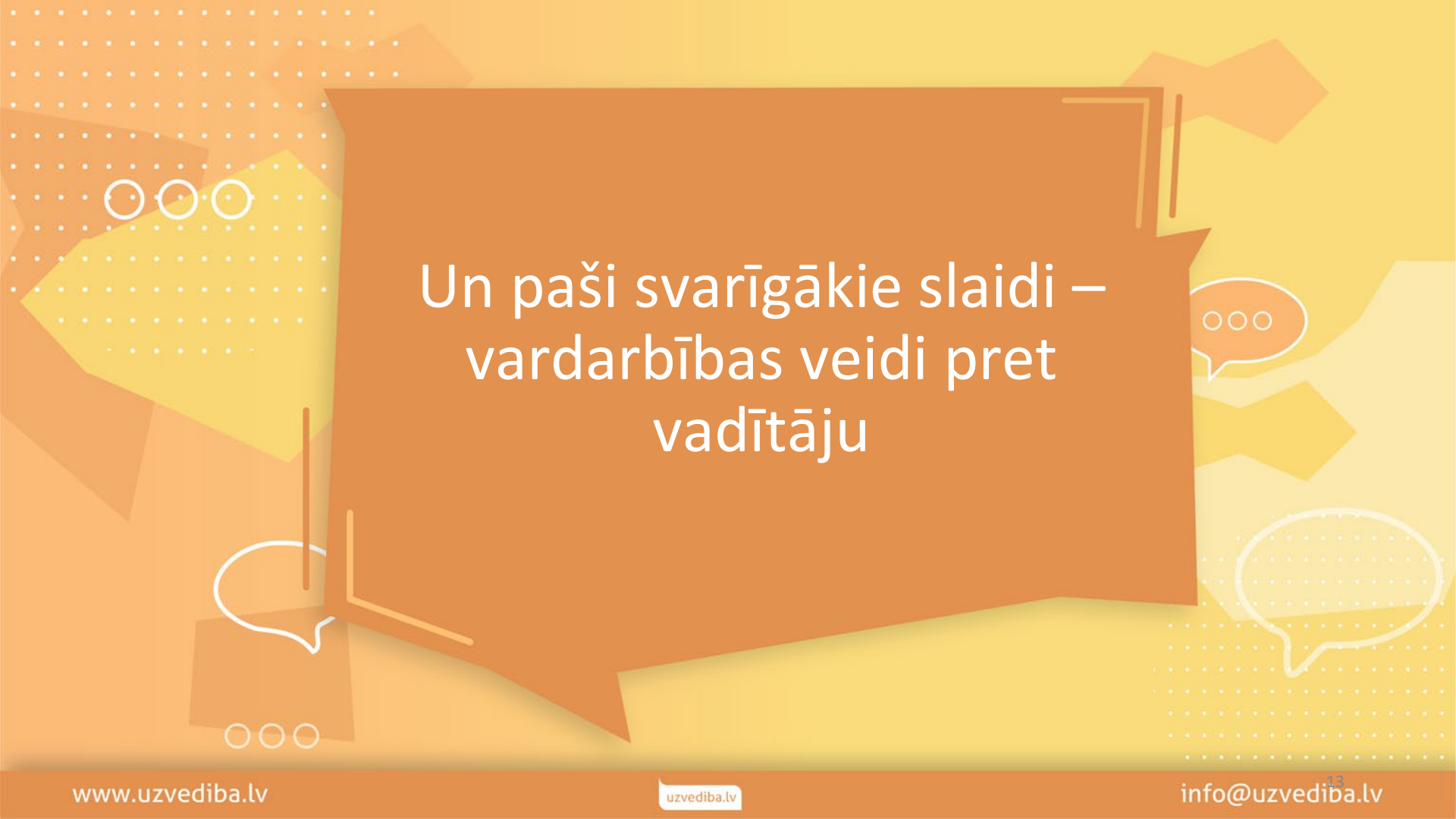
Attēls no 123RF.com



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

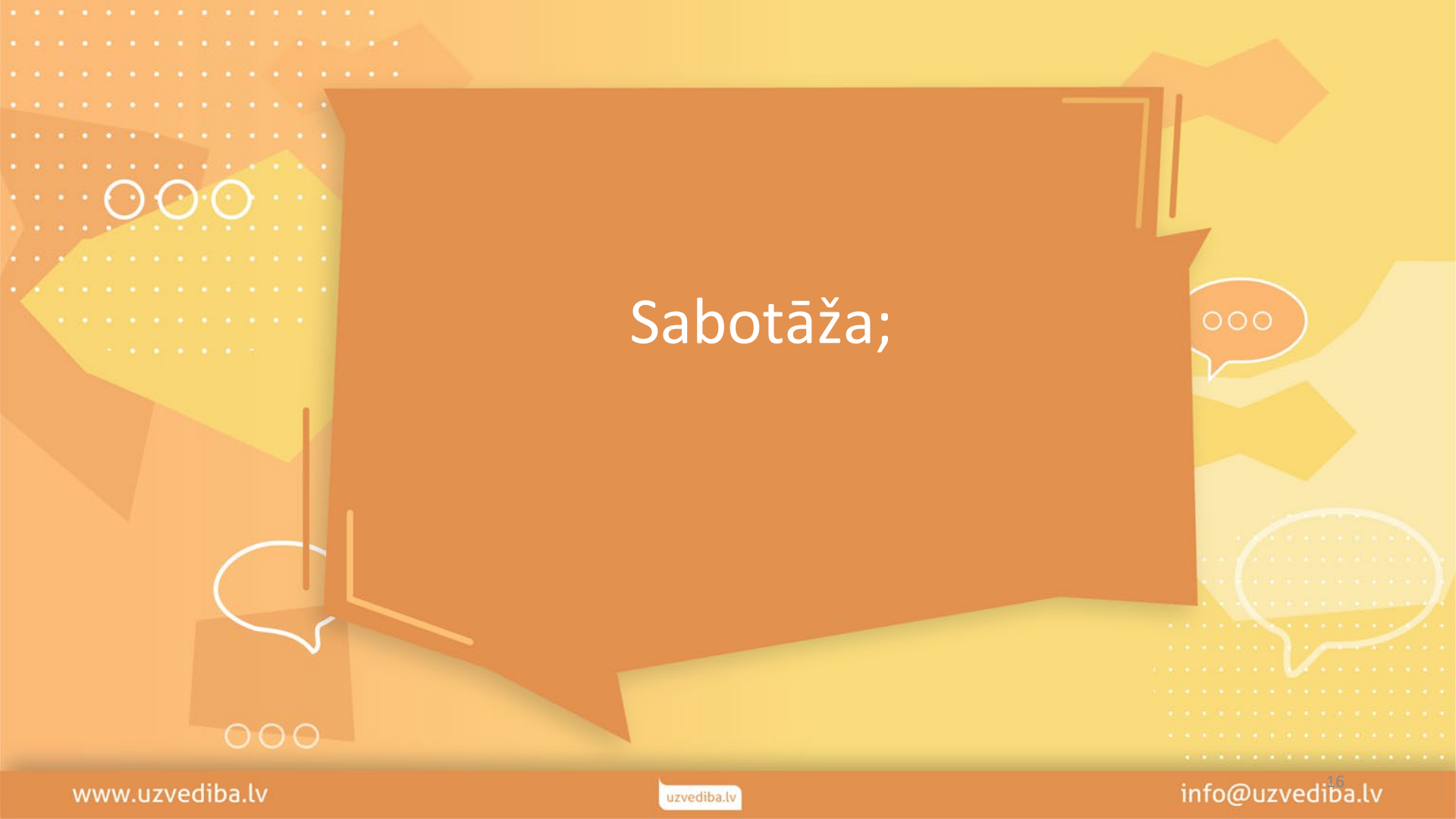


Un paši svarīgākie slaidi –
vardarbības veidi pret
vadītāju

Informācija kā varas instruments

Vadītājam jāprot strādāt ar informāciju.

- būtiska informācija tiek nodota par vēlu;
- Informācija tiek aizturēta;
- direktors netiek informēts par problēmām, kuras “visi pārējie jau zina”;
- informācija tiek nodota selektīvi vai sagrozīti;
- vienošanās tiek apspriestas neformāli bez vadītāja;
- pēc tam vadītājs tiek vainots par lēmumiem, kas pieņemti ar nepilnīgu informāciju.



Sabotāža;

Sabotāža bez atklātas nepakļaušanās

- *“Es nesapratu.”*
- *“Man neviens nepateica.”*
- *“Es domāju, ka tas nav steidzami.”*
- *«Tu neatgādināji», «tu atgādini pārāk bieži»;*
- uzdevumi tiek izpildīti tieši tik slikti, lai lēmums neizdotos;
- vienošanās tiek atkārtoti “aizmirstas”;
- vadītājam visu laiku jāglābj situācija pēdējā brīdī.

viena kļūda nav sabotāža. Meklējam atkārtosšanās rokrakstu, funkciju un to, kam šāda uzvedība ir izdevīga.

Reputācijas graušana

Lai vājinātu vadītāju, ne vienmēr viņš jāapstrīd. Efektīvāk ir panākt, lai cilvēki pārstāj uzticēties.

No: *“Es nepiekrītu šim lēmumam.”* uz: *“Viņa vispār nesaprot, ko dara.”*

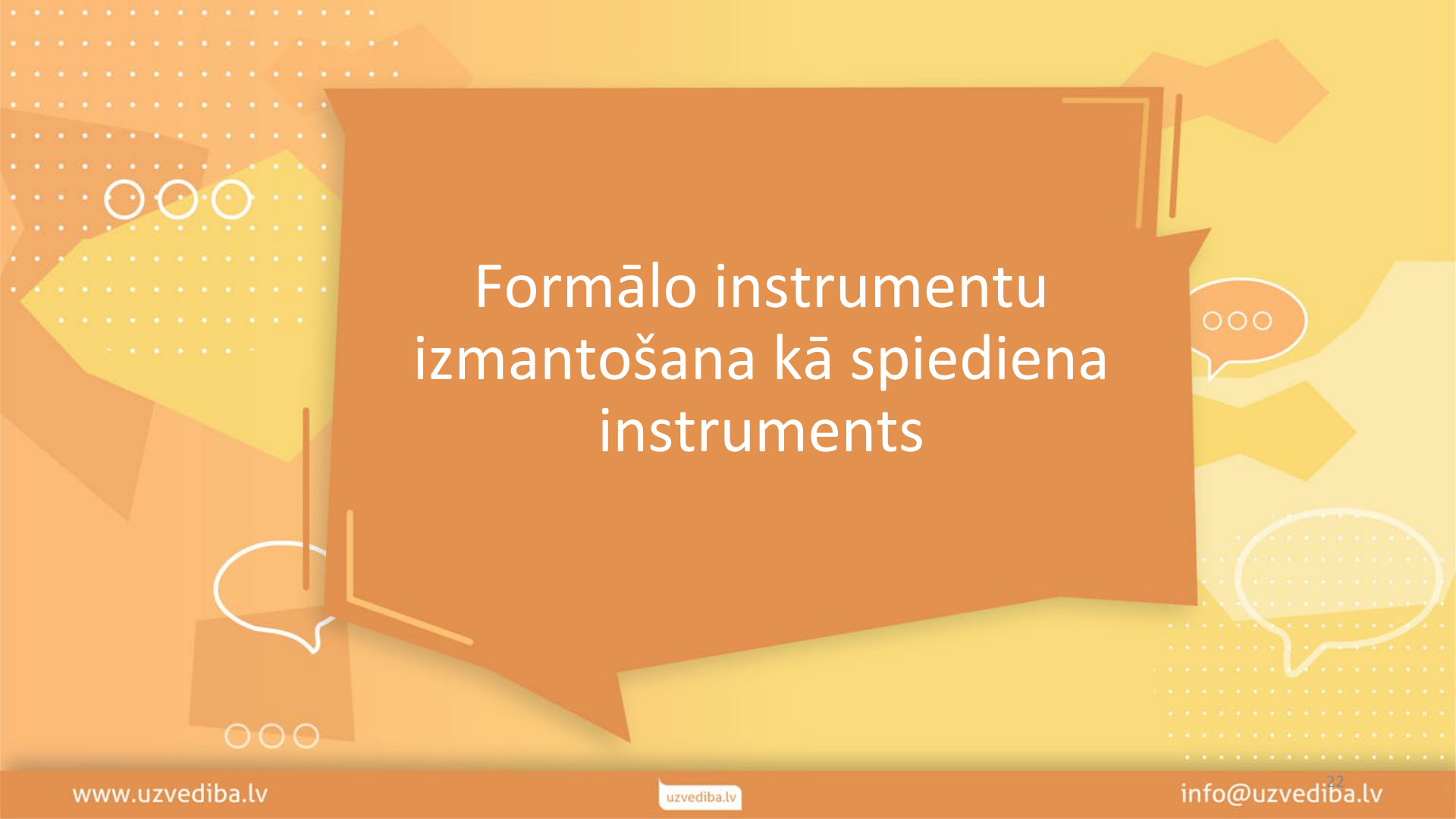
- tiek apšaubīta kompetence;
- lēmumiem piedēvē slēptus motīvus;
- kļūdas tiek pastiprinātas, panākumi ignorēti;
- vadītāja teiktais tiek pārstāstīts ārpus konteksta;
- rodas stāsts par vadītāju, kurā jebkura nākamā rīcība kļūst par “pierādījumu”.

Te vardarbības mērķis nav lēmums. Objekts ir cilvēka legimitāte vadīt.

Koalīciju, toksisku mirkrogrupu, kliķu veidošanās

Vardarbība kļūst daudz spēcīgāka brīdī, kad no attiecībām “es pret ” tā pārvēršas par “mēs pret vadību”.

- tiek meklēti sabiedrotie, arī vecāki, bērni, citas trešās puses;
- kolēģiem tiek prasīts ieņemt kādu no konfliktējošām pusēm;
- konflikti tiek pārnesti uz skolotāju istabu, vecāku čatiem, vecāku, par skolēnu padomi;
- cilvēki tiek testēti: *“Tu arī taču redzi, kas te notiek?”*
- neitrāla pozīcija paliek sociāli dārga.



Formālo instrumentu izmantošana kā spiediena instruments

Arī drošu birokrātijas ceļu iespējams izmantot destruktīvi

Sūdzība pati par sevi nav vardarbība. Arodbiedrības iesaistīšana nav vardarbība. Vēršanās pašvaldībā vai ministrijā nav vardarbība.

Sistēmisks spiediens var izskatīties kā:

- viena konflikta sadalīšana daudzās paralēlās sūdzībās;
- nepārtraukta prasība sniegt skaidrojumus dažādām institūcijām;
- draudi “rakstīt visur”, līdz tiks sasniegts vēlamais rezultāts;
- institūciju izmantošana nevis problēmas risināšanai, bet pretinieka izsmelšanai.

Publiska autoritātes graušana

Dažreiz mērķis nav panākt citu lēmumu. Mērķis ir parādīt citiem, ka direktora robežas var ignorēt

- demonstratīva norādījuma apstrīdēšana sapulcē;
- pazemojoši komentāri citu klātbūtnē;
- agresīva konfrontācija vecāku vai darbinieku priekšā;
- sociālajos tīklos publiskota vienpusēja konflikta versija;
- apzināta direktora reakcijas provocēšana publiskā situācijā.

Grupas dinamikas efekts - **ja robežas tiek publiski pārkāptas un nav konsekvenču, auditorija uzzina ne tikai kaut ko par agresoru — tā iepazīst sistēms robežas.**

Direktora izolēšana

Sociālā izolācija ir īpaši efektīva pret vadītāju, jo lēmumi formāli paliek viņa rokās, bet informācija, uzticēšanās un sadarbība pazūd.

- neformālas sarunas notiek bez vadības;
- cilvēki pārtrauc dot godīgu atgriezenisko saiti;
- problēmas līdz direktoram nonāk tikai tad, kad tās jau eskalējušās;
- kolēģi izvairās publiski atbalstīt vadības lēmumus;
- vadītājam rodas sajūta: **“Es vairs nezinu, kas patiesībā notiek manā organizācijā.”**

Iebiedēšana un draudi

Diemžēl draudi darbojas arī tad, ja tie nekad netiek īstenoti. To funkcija ir ietekmēt nākamo vadītāja lēmumu.

Skolā tie var būt ļoti dažādi:

- “Es panākšu, ka jūs atļaidīs.”
- “Jūs vēl redzēsiet.”
- draudi ar medijiem, juristiem, institūcijām;
- personīgas ziņas ārpus darba laika;
- fiziskas tuvošanās vai agresijas epizodes;
- draudi ģimenei vai reputācijai.

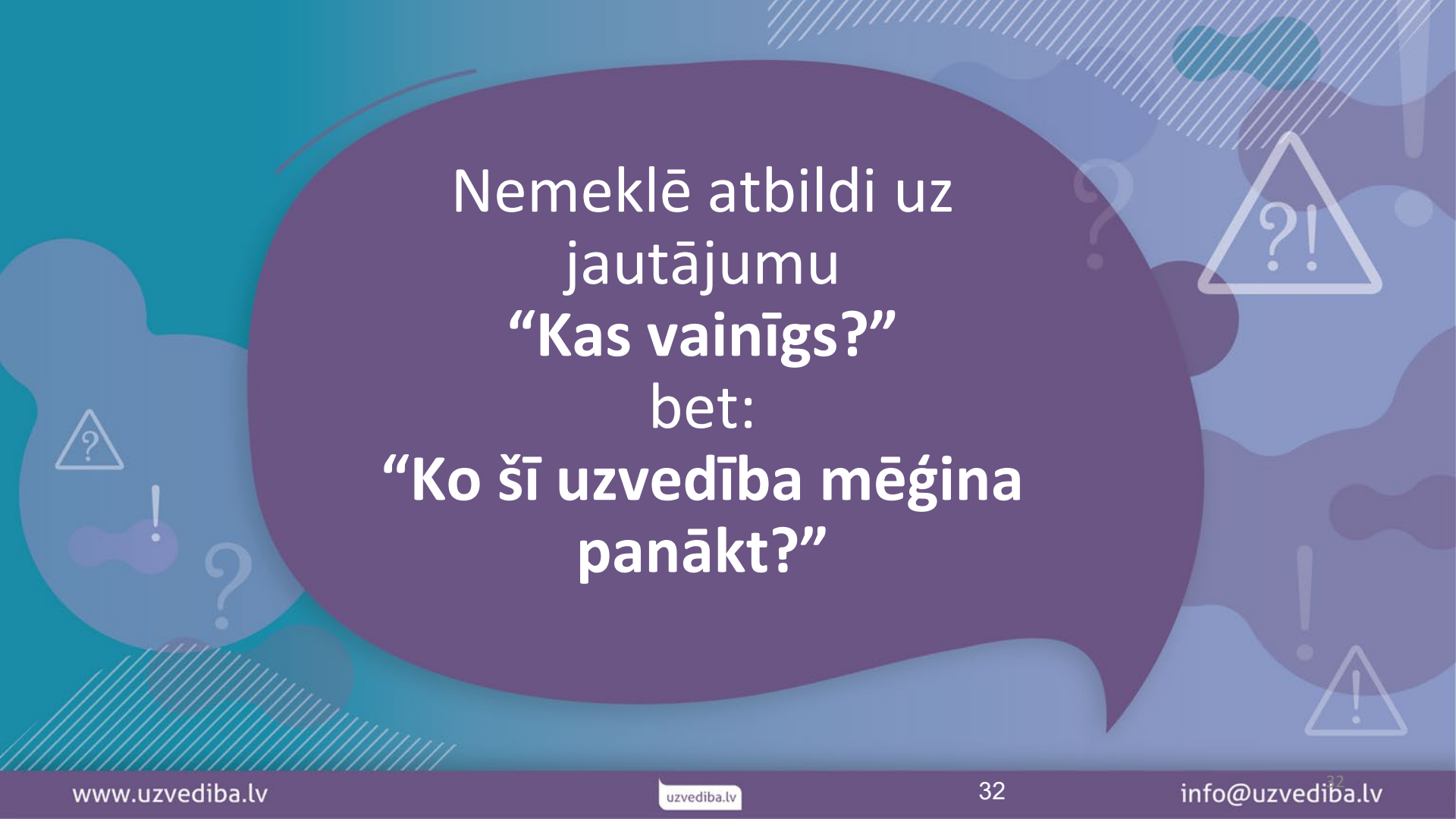
Draudu ietekmi nevērtē tikai pēc tā, vai drauds tika realizēts. Ietekme sākas brīdī, kad tie sāk regulēt vadītāja uzvedību.



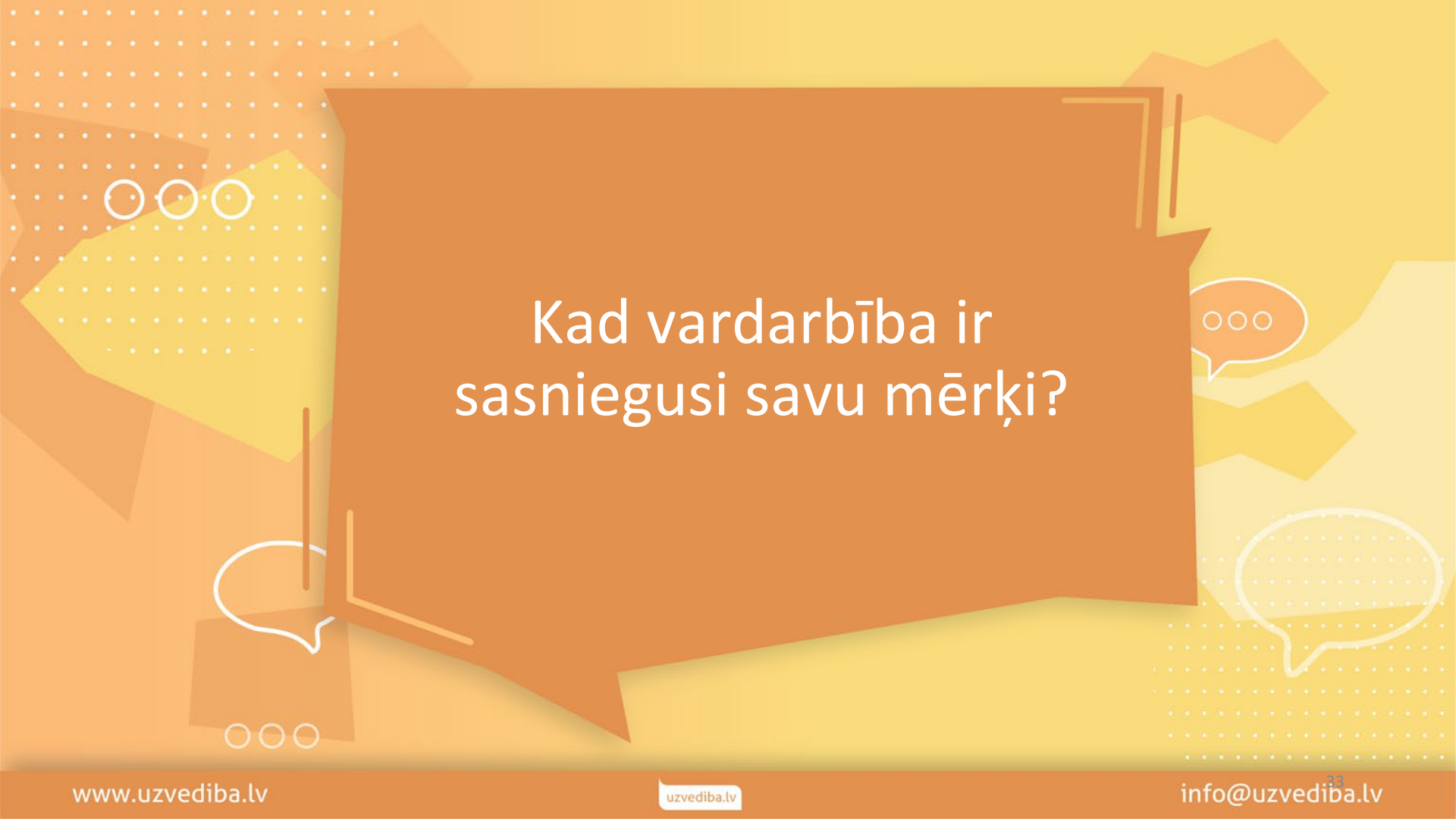
Vardarbība pret vadītāju
bieži ir kontroles
instruments.

Vardarbības funkcija ir:

- apturēt pārmaiņas;
- nepieļaut kvalitātes prasību ieviešanu;
- saglabāt privilēģijas;
- izvairīties no atbildības;
- panākt izņēmumu sev vai savam bērnam;
- nepieļaut disciplināru procesu;
- piespiest vadītāju atkāpties no lēmuma utt.



Nemeklē atbildi uz
jautājumu
“Kas vainīgs?”
bet:
“Ko šī uzvedība mēģina
panākt?”



Kad vardarbība ir
sasniegusi savu mērķi?

Nevis tad, kad tev sāj. Bet tad, kad vardarbība sāk noteikt skolas lēmumus.

- “Labāk šo neaiztiksim.”
- “Ar viņu labāk nekonfliktēt.”
- “Es zinu, ka tas nav pareizi, bet citādi atkal sāksies...”
- “Es šoreiz piekāpšos.”
- “Es negribu vēl vienu sūdzību.”
- “Mēs nevaram atļauties vēl vienu konfliktu.”

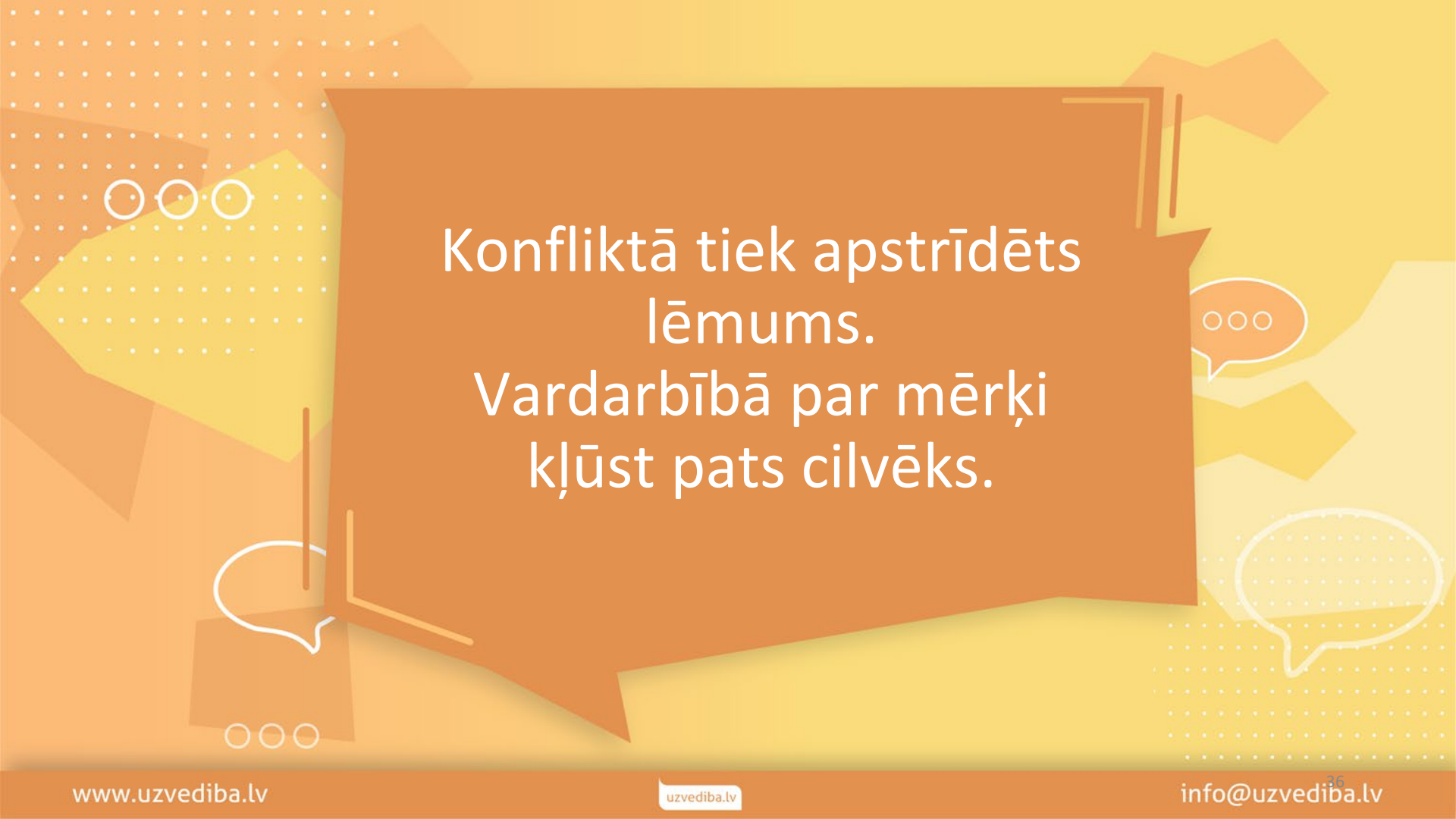
Ne katrs konflikts ir vardarbība

- **Darbiniekam ir tiesības:**

- nepiekrīt direktoram;
- kritizēt lēmumu;
- prasīt lēmuma pamatojumu;
- izmantot arodbiedrību;
- iesniegt sūdzību;
- atteikties no prettiesiska rīkojuma;
- būt dusmīgam par pārmaiņām.

- **Vecākam ir tiesības:**

- aizstāvēt savu bērnu;
- uzdot neērtus jautājumus;
- apšaubīt skolas lēmumu;
- iesniegt sūdzību.



Konfliktā tiek apstrīdēts
lēmums.
Vardarbībā par mērķi
kļūst pats cilvēks.

Ir pieci varas veidi

Ekspluatīvā vara (vara pār citiem)

Manipulatīvā vara (vara pār citiem)

Konkurējošā vara (Vara pret citiem)

Saudzējošā vara (Vara citiem)

Integratīvā vara (vara kopā ar citiem)



Ir atšķirība varas izmantošanā

- lai realizētu savas ambīcijas vai lai palīdzētu sasniegt grupas mērķus?
- līderis rīkojas grupas vārdā (socializētā vara) vai rīkojas savu ambīciju vārdā (personalizētā vara)

Otrajā gadījumā parādīsies dominance pār citiem cilvēkiem un parādīsies stāsti par sevi.

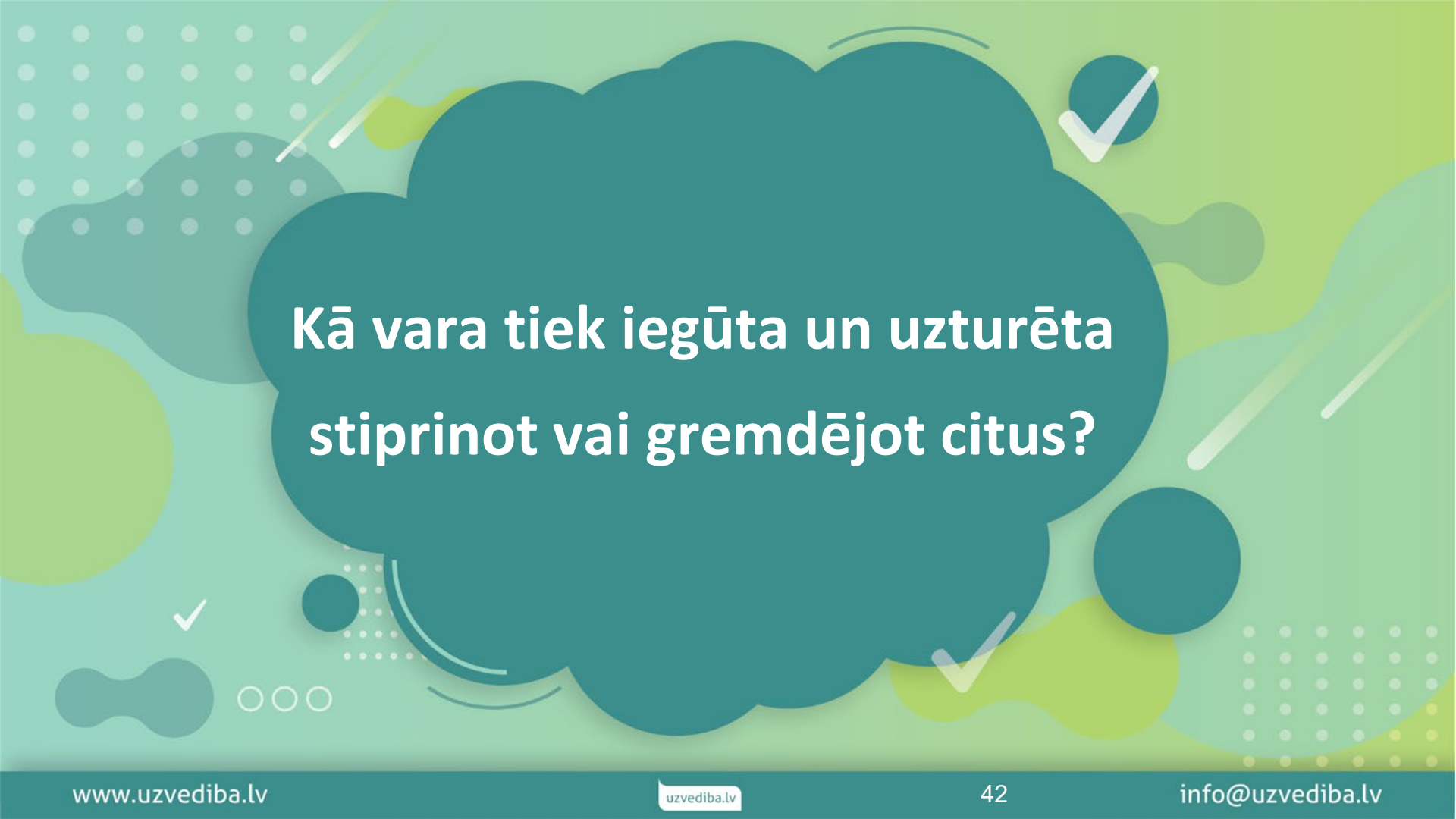
Kam pieder vara organizācijā?

- Kurš **nosaka dienaskārtību kārtību** (agenda) un kurš to var mainīt pēdējā brīdī?
- Kam ir **veto** vai “klusais veto” (ar klusēšanu var apturēt ideju)?
- Kurš **kontrolē informāciju** (kam jāiet cauri, lai tiktu līdz vadībai)?
- Kam **reaģē ātrāk** e-pastos/Teams (atbilžu latence)
- Kurš var **īstenot un attaisnot izņēmumus** (“šim nav jāievēro noteikums”).
- Kuram vienmēr **atbrīvo/atrod/pārgrupē resursus** (budžets, cilvēki, laiks utt.).
- Kurš **piešķir statusu** (dod vārdu sapulcē, iesaka paaugstinājumiem un prēmijām).
- Kam **joki “noiet”** un kam – nē (signāls par ietekmi).

- Cilvēkiem ar nenobriedušu psihi varas ietekmē ir tendence attīstīt patoloģiski augstu pašapziņu; kā arī viņam samazinās empātija (Kipnis (1972))

Kipnis arī atzīmēja, ka daudzi, kuriem ir vara, to vērtē augstāk par visu un cenšas iegūt lielāku varu. Vara bieži kļūst par pašmērķi, kas izraisa tās ļaunprātīgu izmantošanu, un tādējādi to nevar attaisnot ar ētiskiem vai morāliem apsvērumiem.

VARA + DARBI

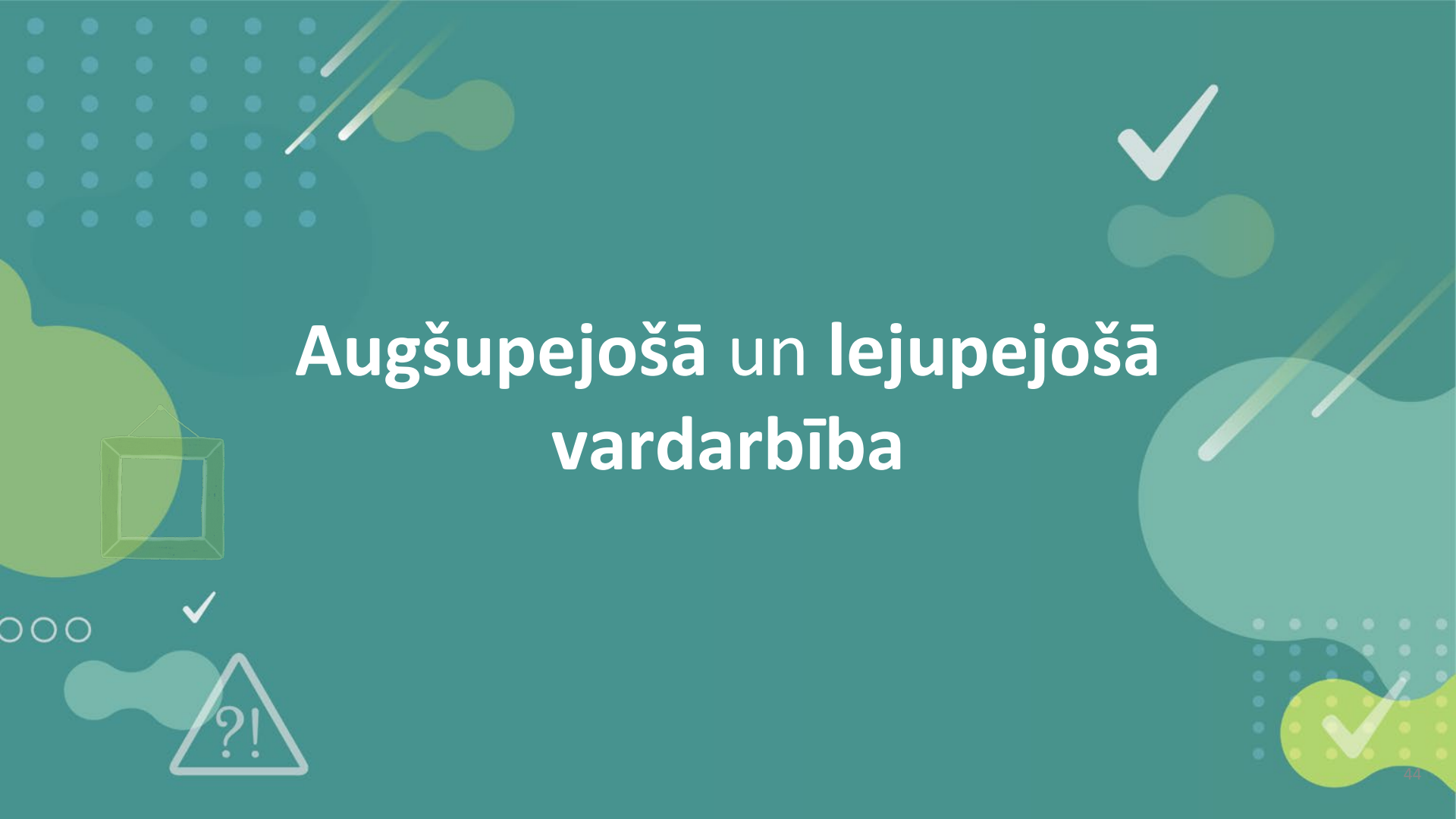


**Kā vara tiek iegūta un uzturēta
stiprinot vai gremdējot citus?**

Horizontālas vai vertikālas attiecības darba vidē?



Augšupejošā un lejupejošā vardarbība



Pāridarītāju tipi

- Ekonomiskā vardarbība
- Nejaušie varmākas, piemēram,
 - Profesionāla nekompetence
 - 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.)
 - Ētisko principu trūkums
- Narcisistiskie varmākas (ievainojami, nedroši utt.)
- Psihopātiskie varmākas (lieluma mānija, varaskāre utt.)



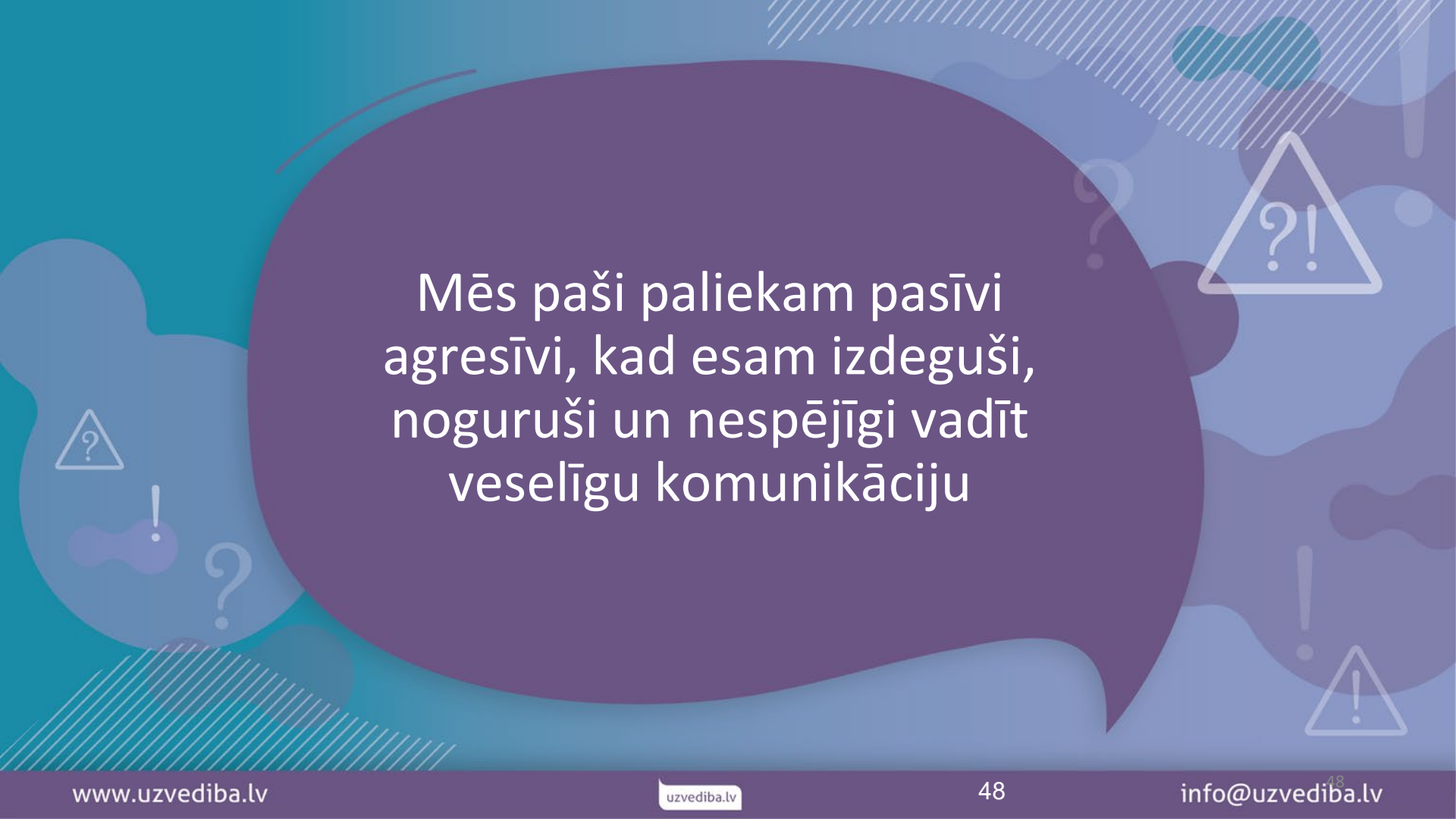


**Subjektīvā
vardarbība?**

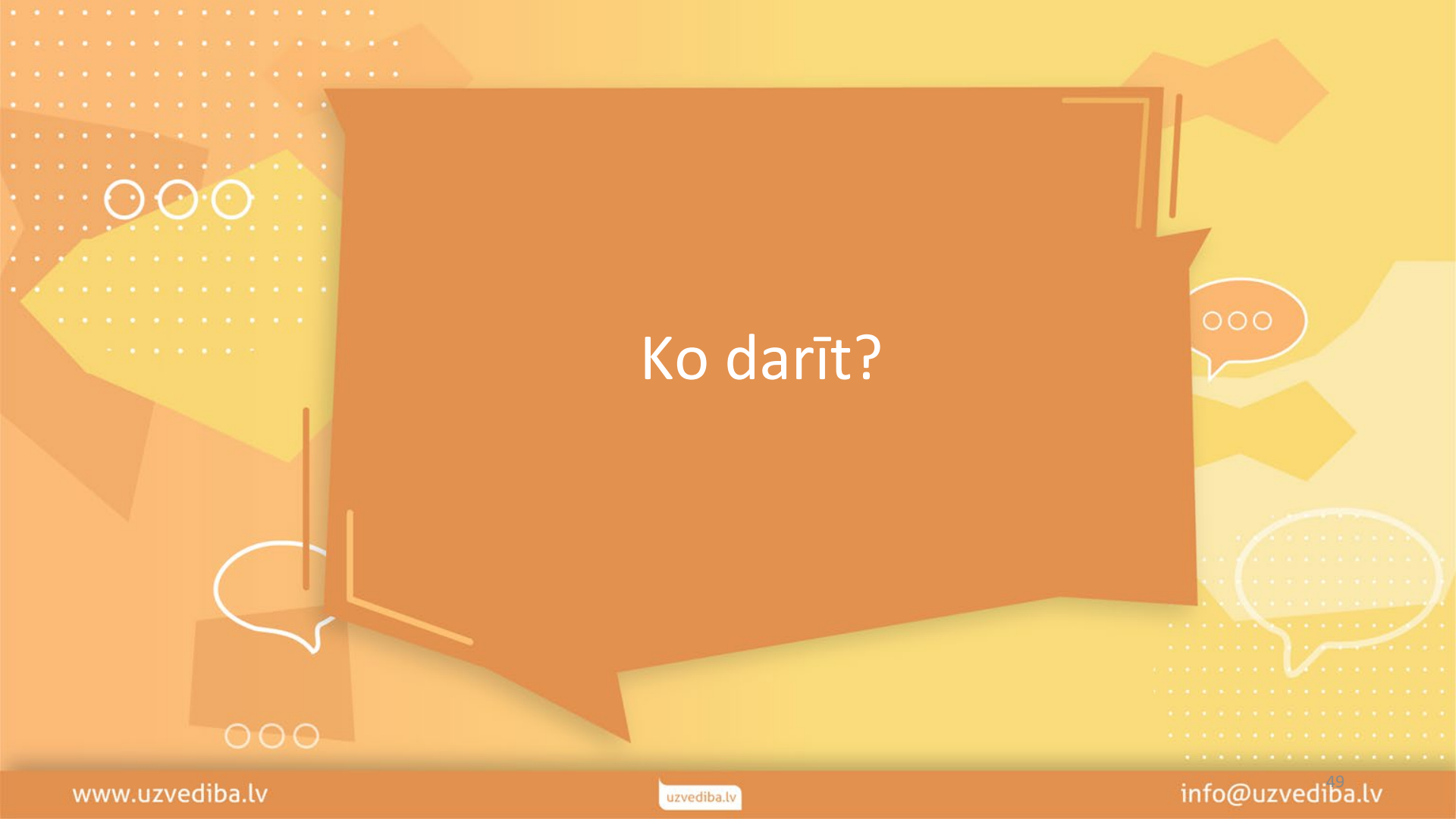
Objektīvā vardarbība?

Vadītājs sāk

- atlikt sarežģītus lēmumus;
- izvairīties no konkrētiem darbiniekiem vai vecākiem;
- piekāpties agresīvākajam;
- nerakstīt disciplinārus lēmumus;
- neiestāties par pedagogiem;
- pārāk daudz kontrolēt;
- pieņemt aizsargājošus, nevis profesionāli labākos lēmumus.



Mēs paši paliekam pasīvi
agresīvi, kad esam izdeguši,
noguruši un nespējīgi vadīt
veselīgu komunikāciju



Ko darīt?

Nosaukt uzvedību

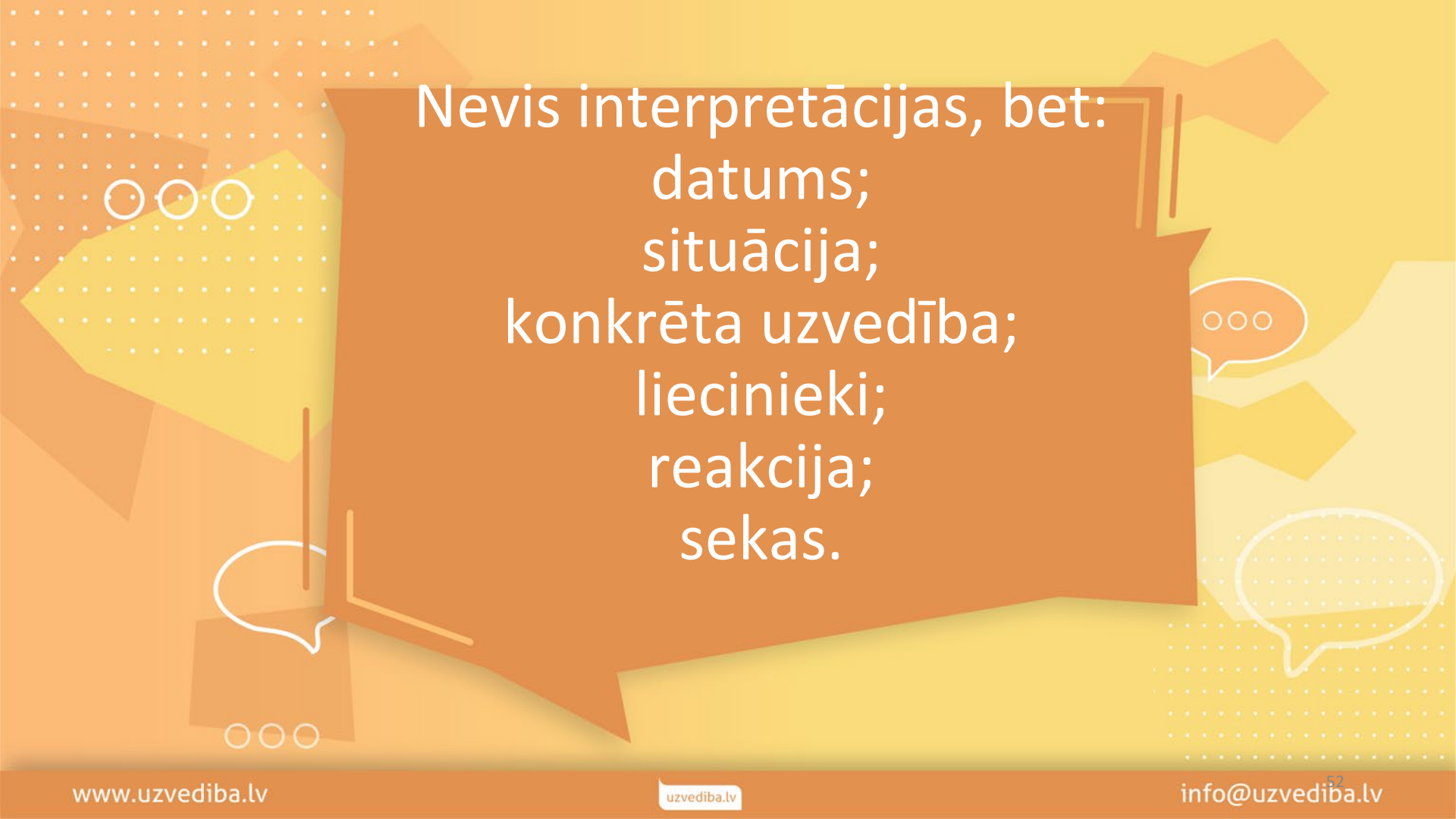
Nevis: “Viņa ir
neapmierināta mamma.”

Bet:

“Trijās tikšanās reizēs ir
bijuši personiski draudi.”

Sagaidi 15 reakcijas

1. Pārsteigums
2. Noliegums
3. Projekcija
4. Simpātijas
5. Trauksme
6. Draudi
7. Provokācija
8. Atlikšana
9. Panika
10. Aizsardzība
11. Apjukums
12. Diversija
13. Pretuzbrukums
14. Pazemošana un kauns
15. Upura lomas spēlēšana



Nevis interpretācijas, bet:
datums;
situācija;
konkrēta uzvedība;
liecinieki;
reakcija;
sekas.

Vienoties par komunikācijas robežām

Ne uz katru e-pastu jāatbild nekavējoties.

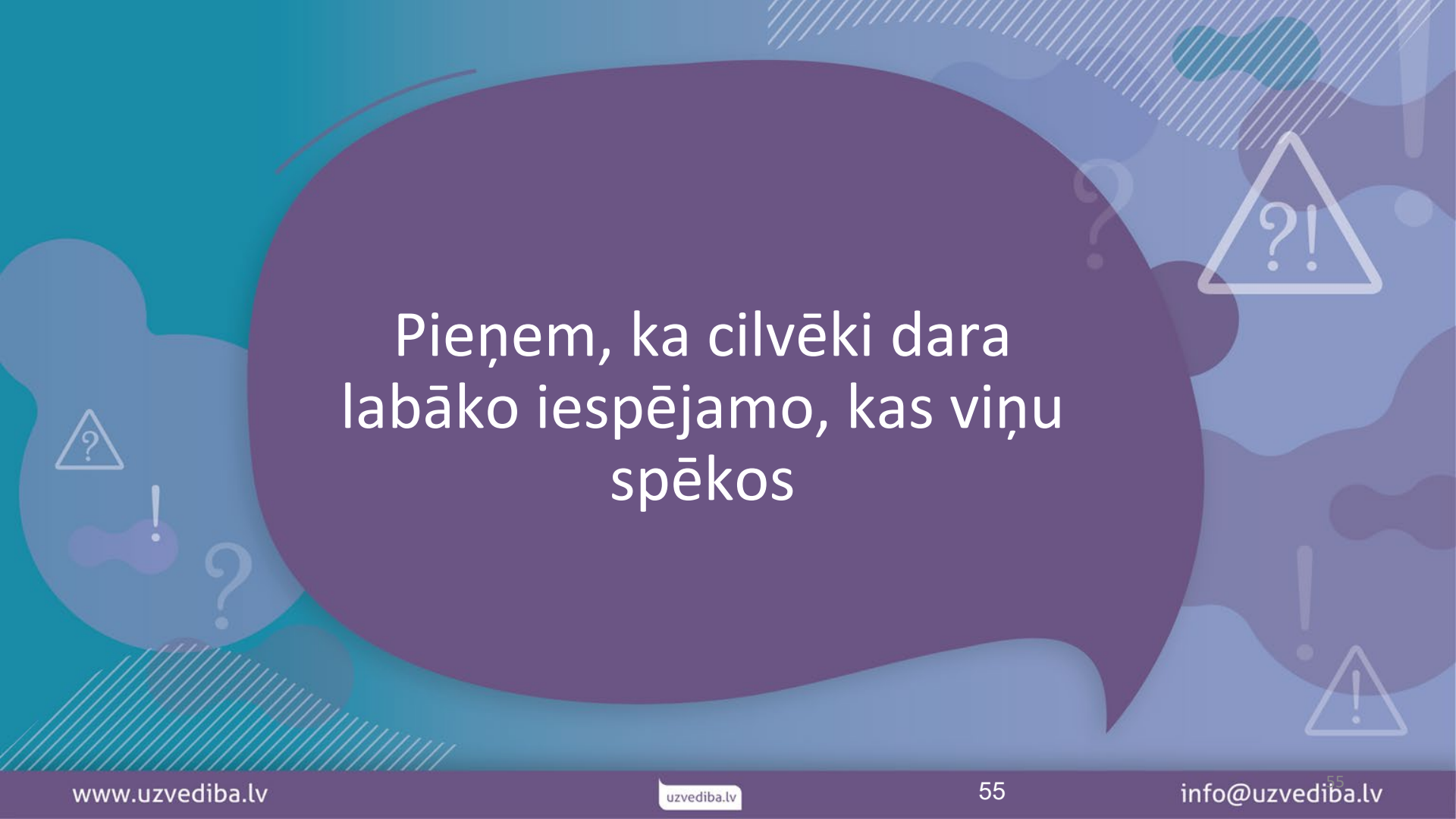
Ne katra saruna ir jāturpina.
Ne katrs kliegziens ir “jāizrunā līdz galam”

Runā par to, kas notiek kolektīvā

Ja cilvēki ir **funkcionāli veseli**, nereti pietiek ar to, ka grupa saprot, kāda grupas dinamika to vada, pietiek ar to, ka tiek radīta droša vide pārrunāt un pārdomāt notiekošo.

Tas nav vienkārši, jo nereti neuzticēšanās ir kā vīruss, un daudzi procesi tiek slēpti aiz grupas dalībnieku mugurām. Tad, kad šī rīcība tiek izgaismota, manipulatori zaudē savu spēku. Kāpēc mēs neko nedarām.

Manipulatori rēķinās, ka mēs nespēsim novadīt konfliktu līdz galam. Pirmais un svarīgākais elements ir saprast, kurš patiesībā vada grupu.



Pieņem, ka cilvēki dara
labāko iespējamo, kas viņu
spēkos

Izvairies

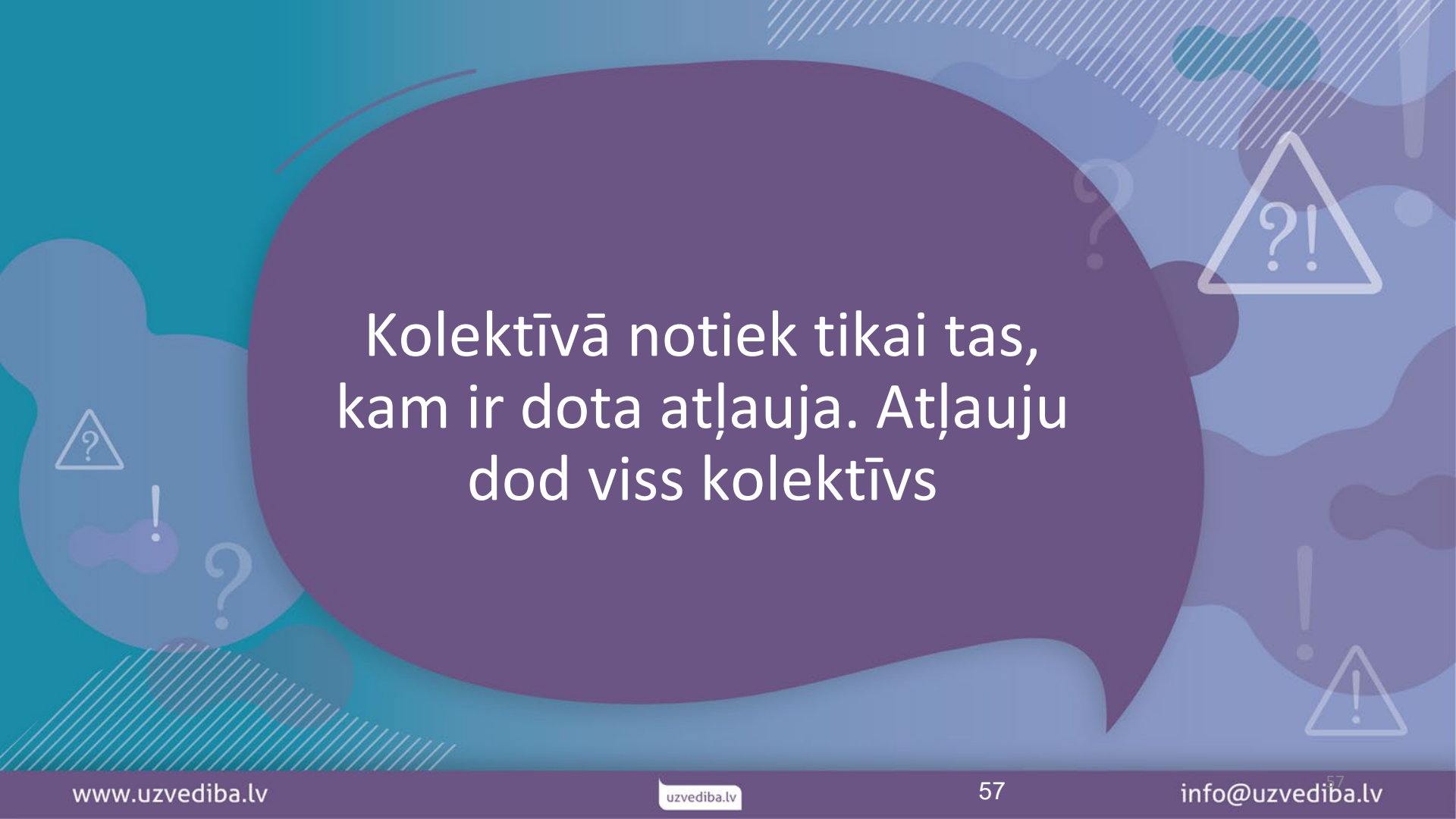
No upuru vainošanas

No raganu medībām

No standartizētām pieejām

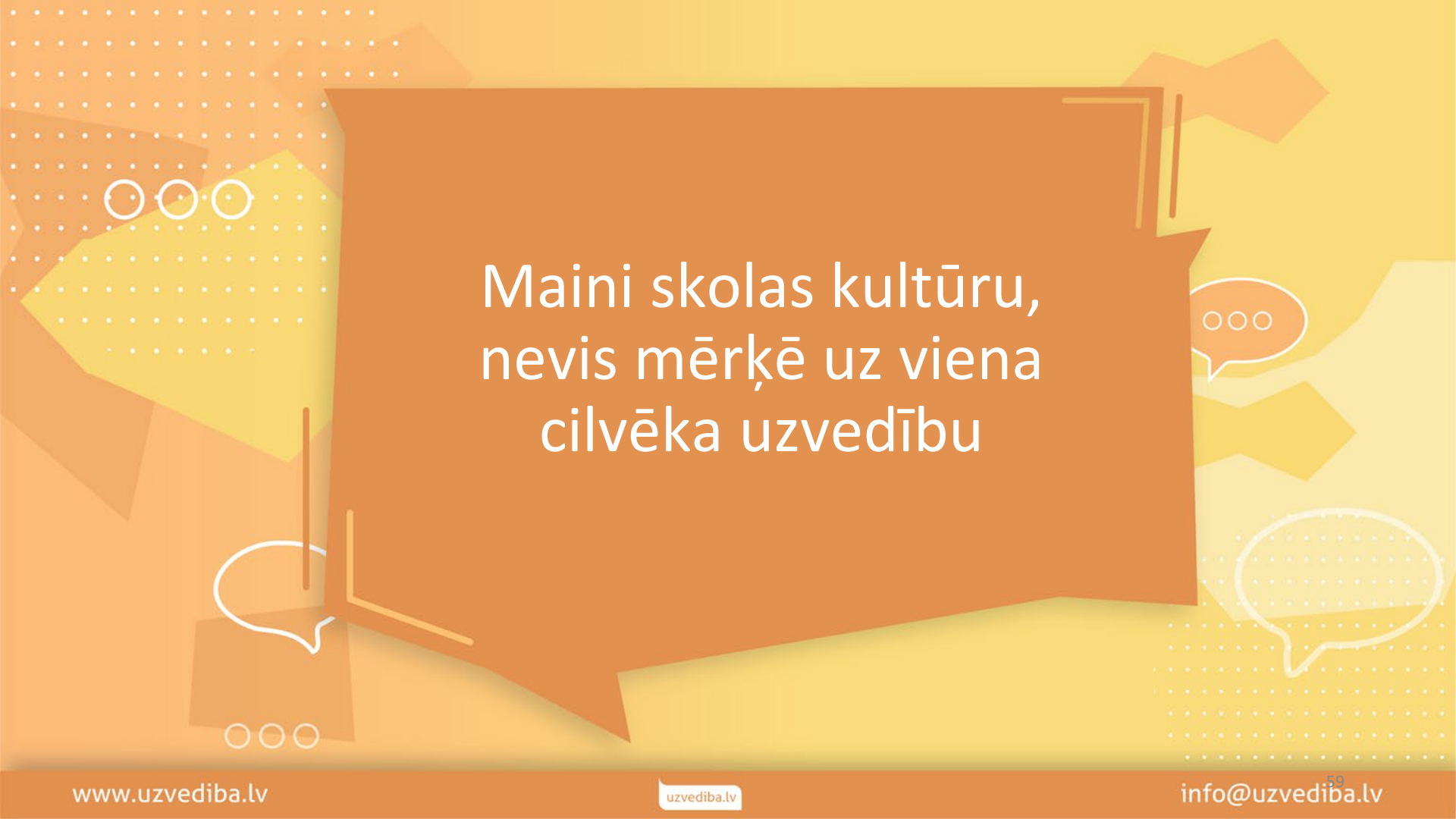
No personības iezīmju ignorēšanas



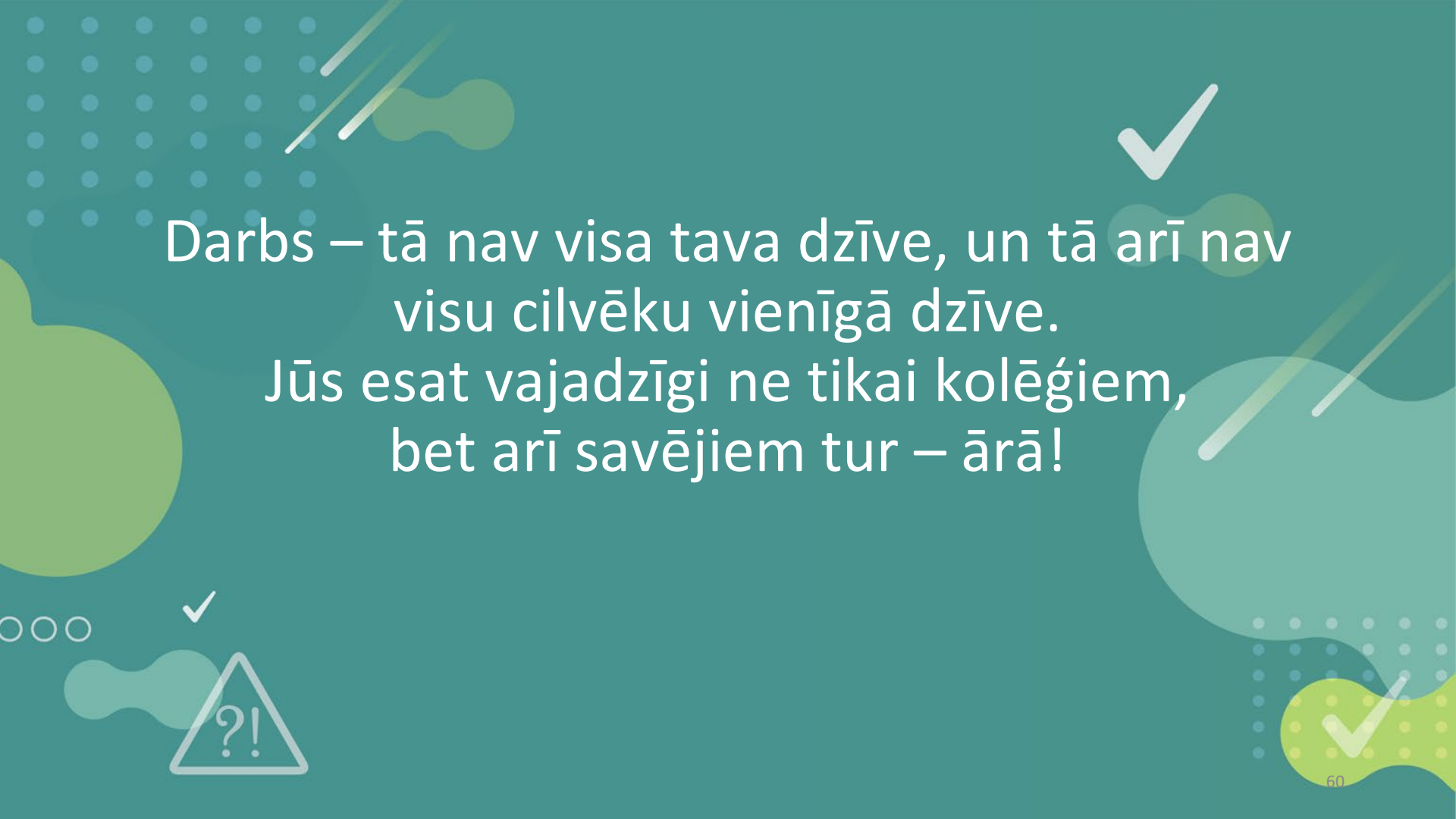


Kolektīvā notiek tikai tas,
kam ir dota atļauja. Atļauju
dod viss kolektīvs

Nepastiprini destruktīvu cilvēku uzvedību



Maini skolas kultūru,
nevis mērķē uz viena
cilvēka uzvedību



Darbs – tā nav visa tava dzīve, un tā arī nav
visu cilvēku vienīgā dzīve.
Jūs esat vajadzīgi ne tikai kolēģiem,
bet arī savējiem tur – ārā!

Nākamie satikšanās datumi

- 25.septembris
- 23.oktobris
- 20.novembris
- 7.decembris





uzvediba.lv

PALDIES!

Līga Bērziņa
liga@uzvediba.lv, 29413704

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) .