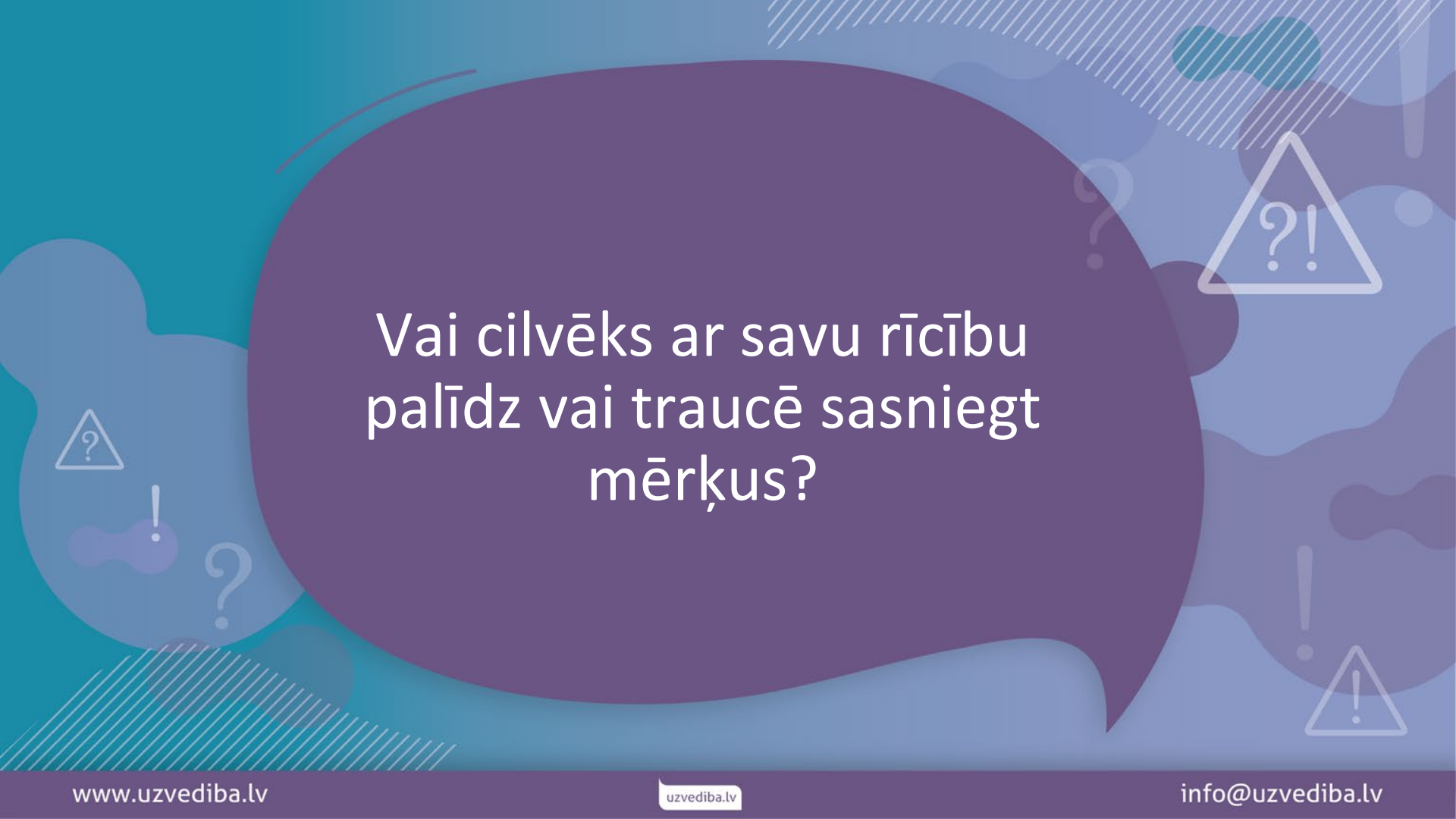


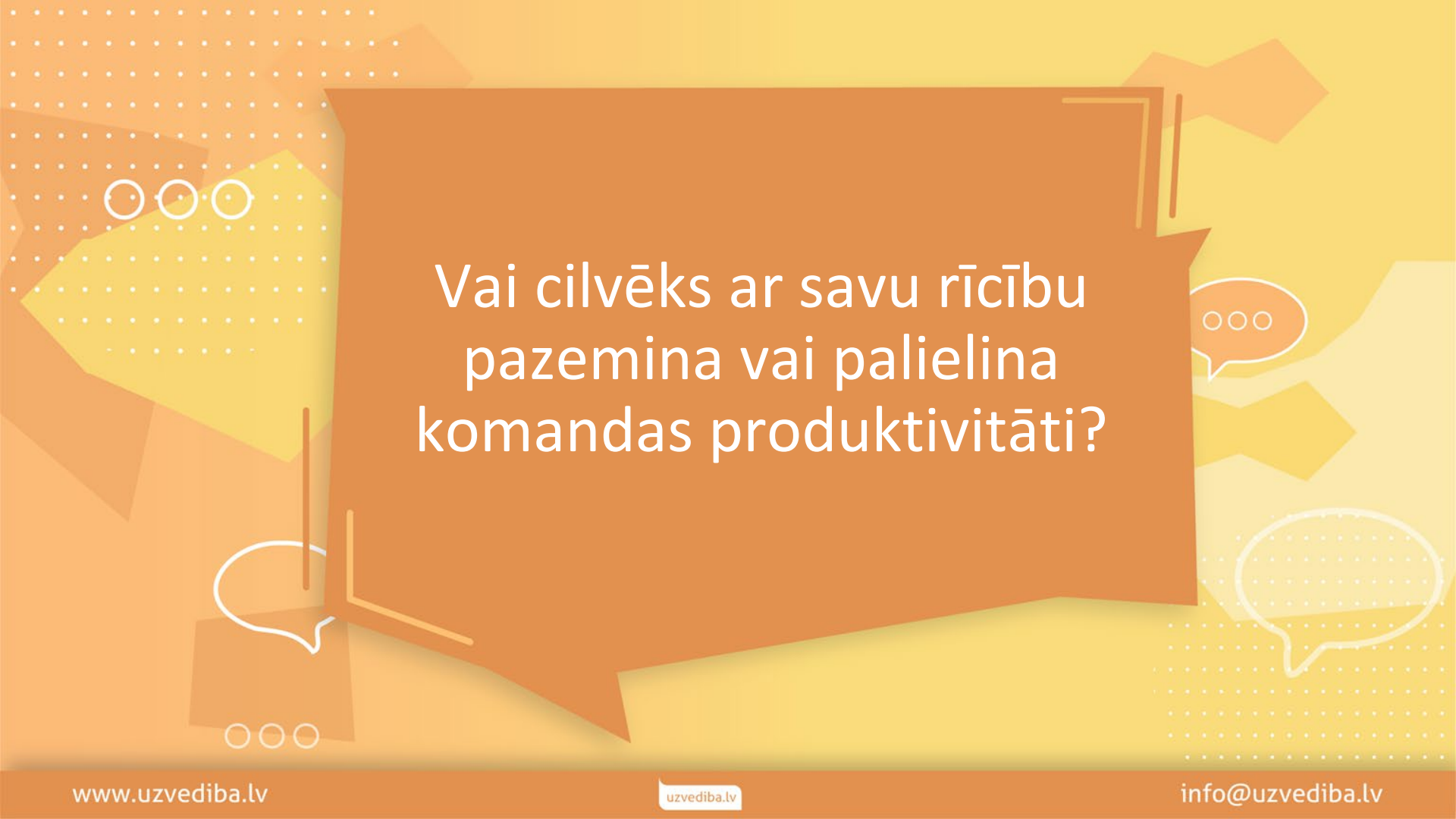
uzvediba.lv

# Veselīgu attiecību soļi darba vidē

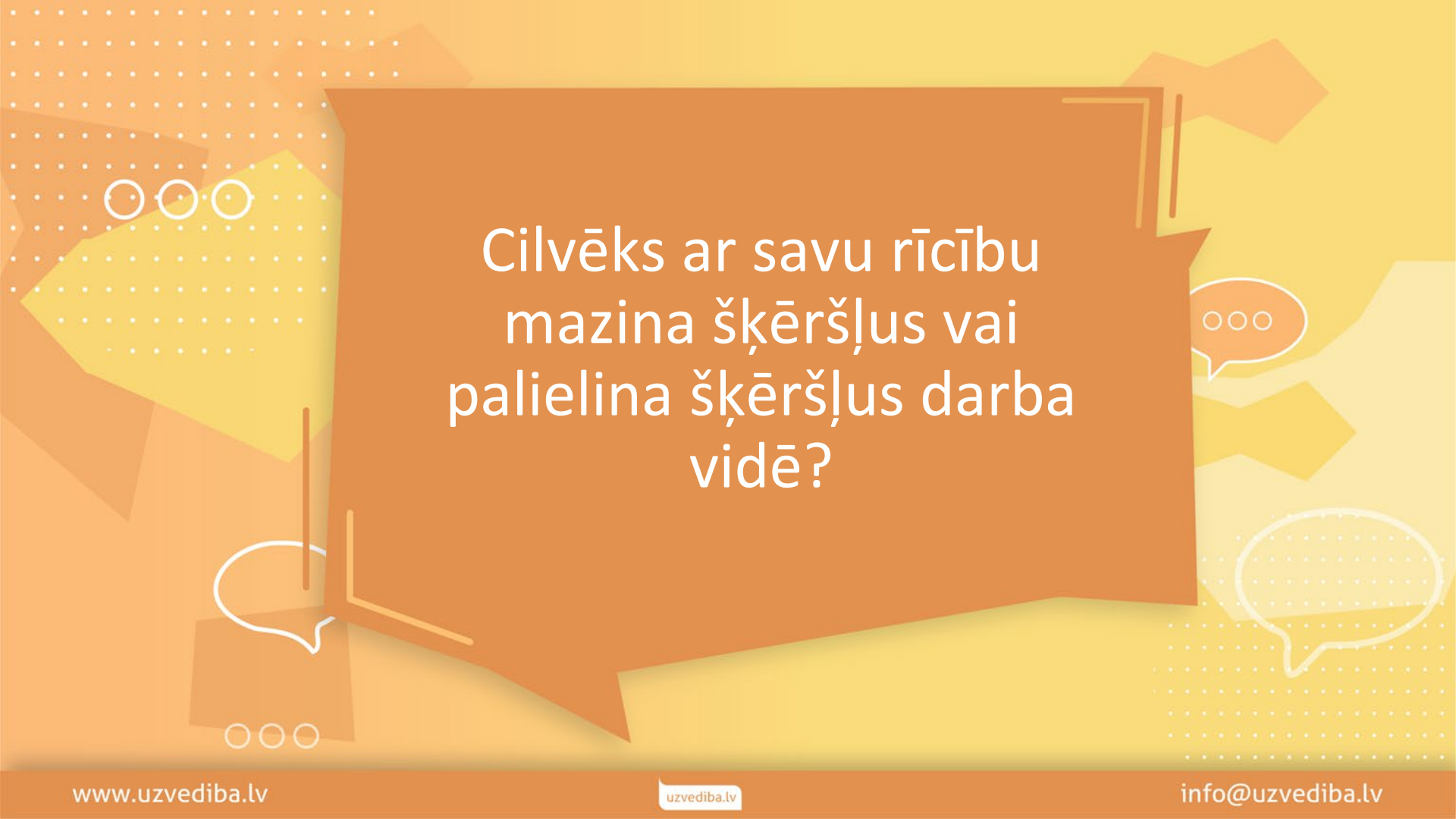
Līga Bērziņa



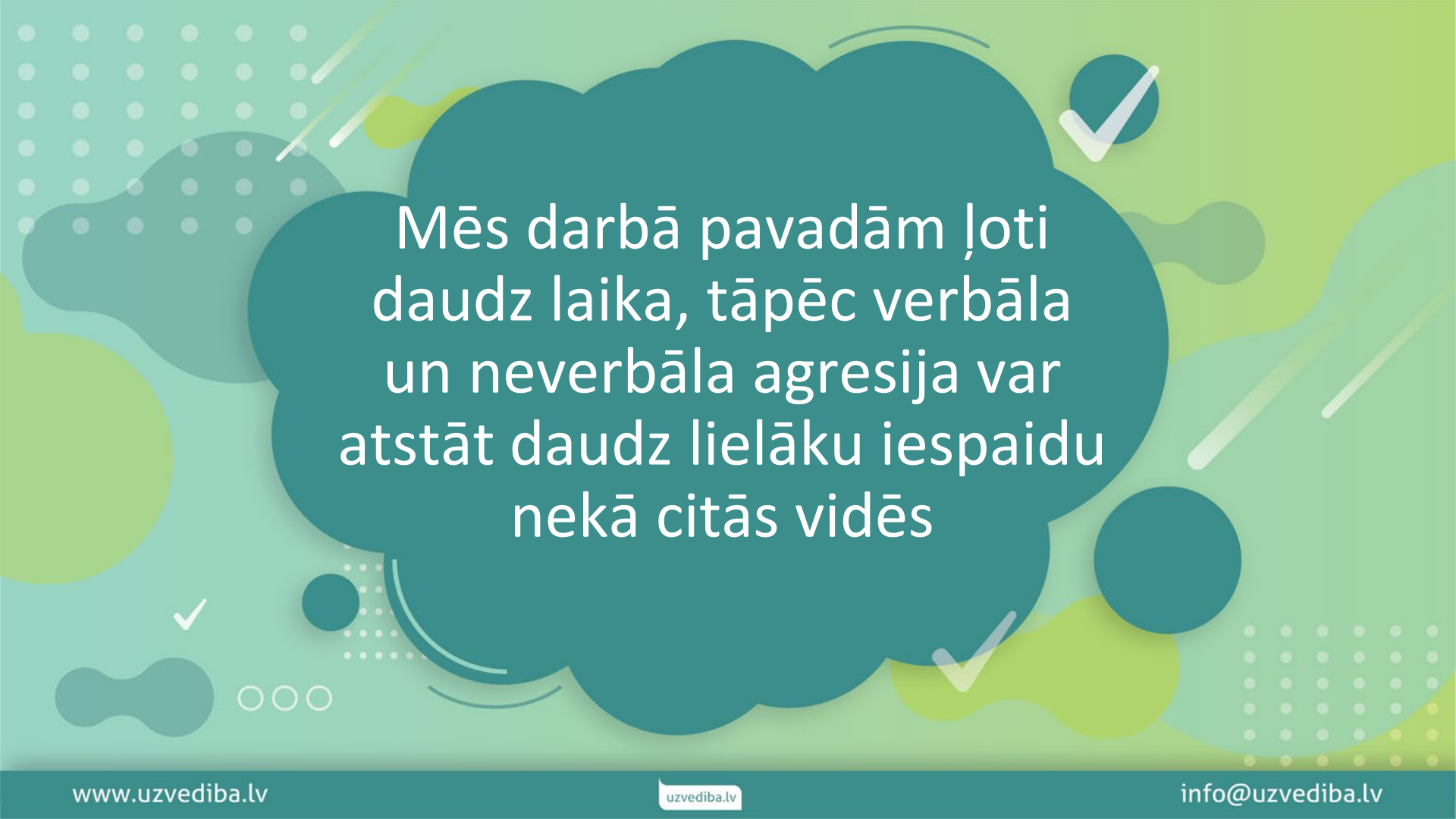
Vai cilvēks ar savu rīcību  
palīdz vai traucē sasniegt  
mērķus?



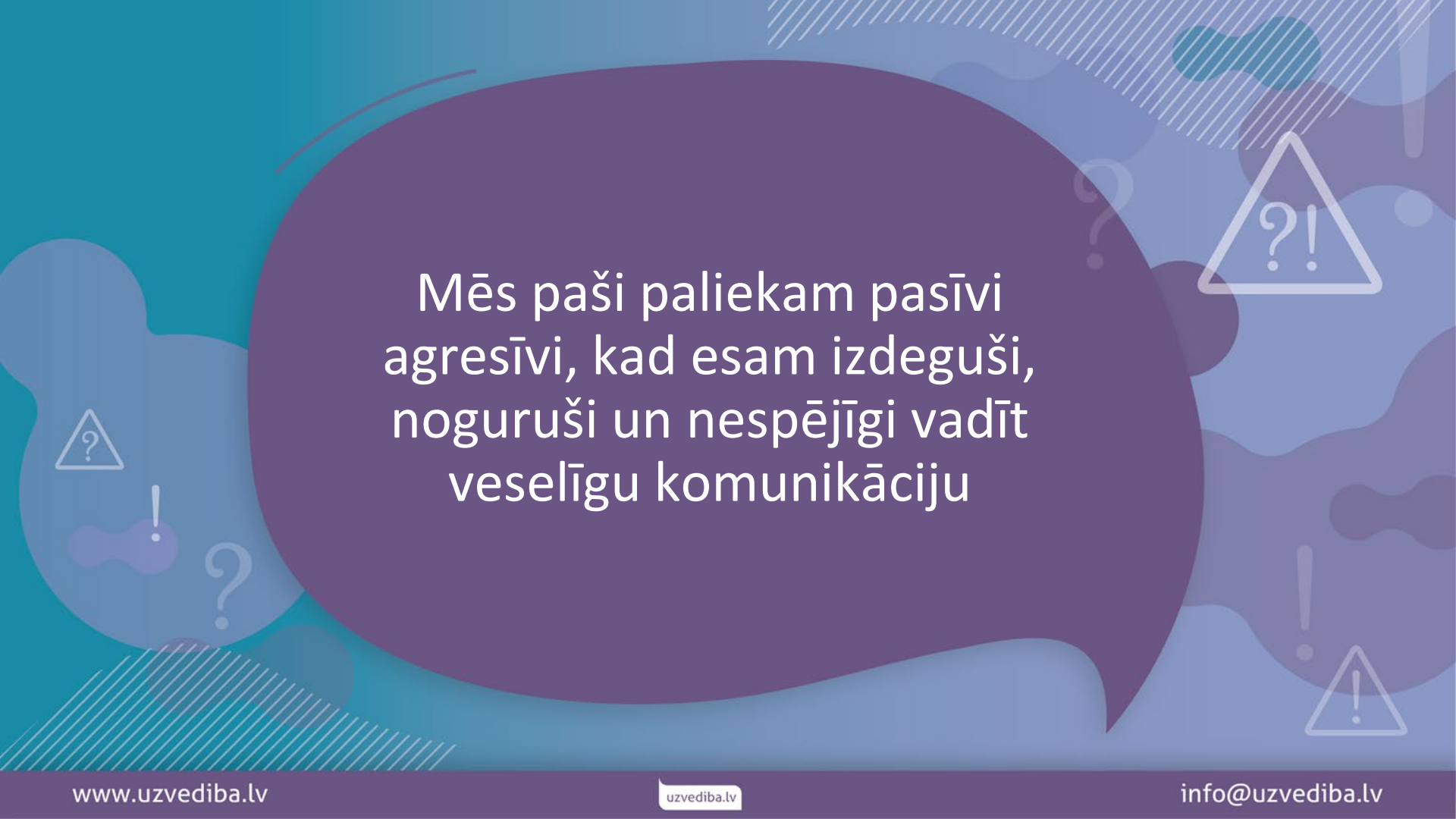
Vai cilvēks ar savu rīcību  
pazemina vai palielina  
komandas produktivitāti?



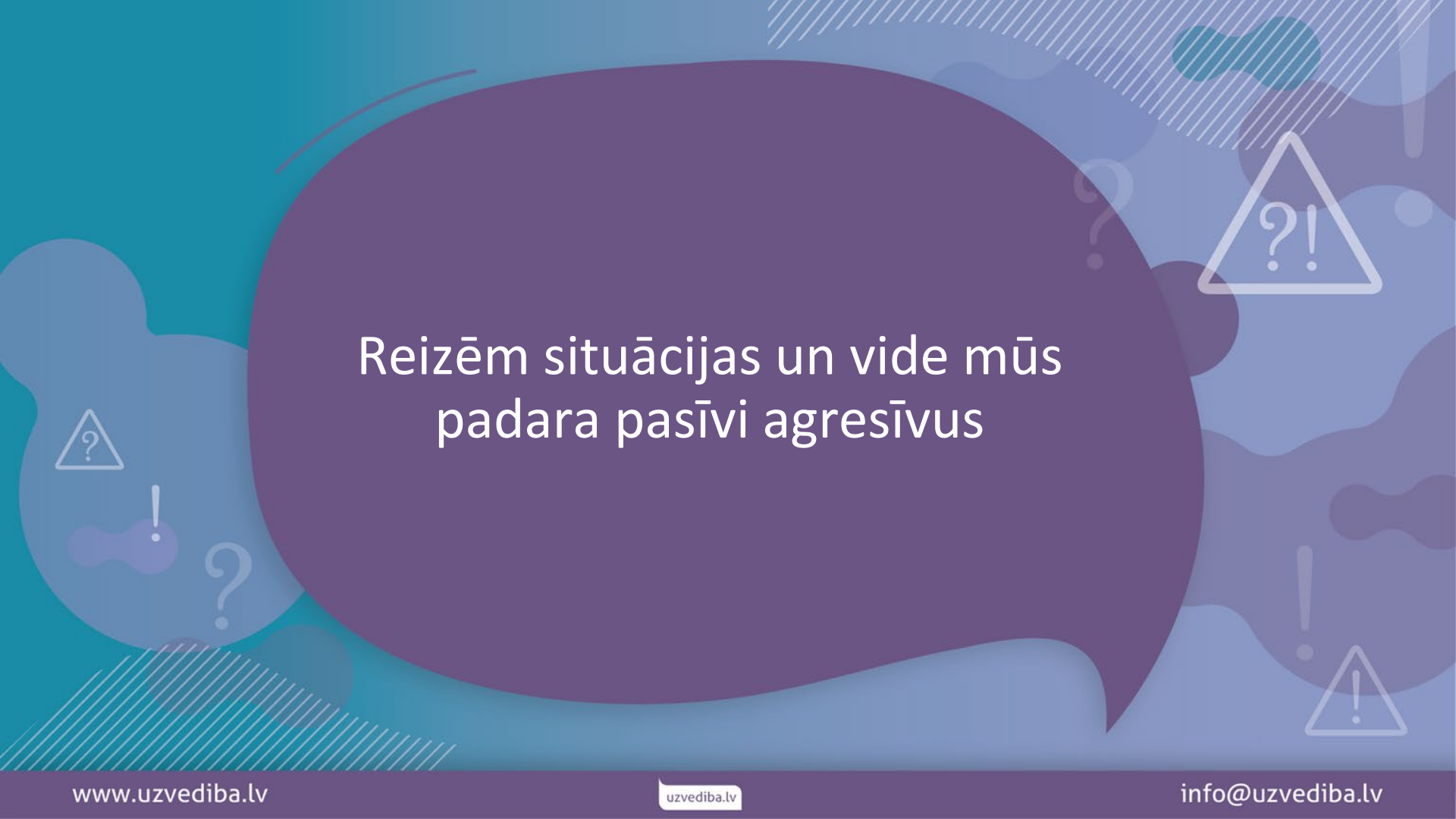
Cilvēks ar savu rīcību  
mazina šķēršļus vai  
palielina šķēršļus darba  
vidē?



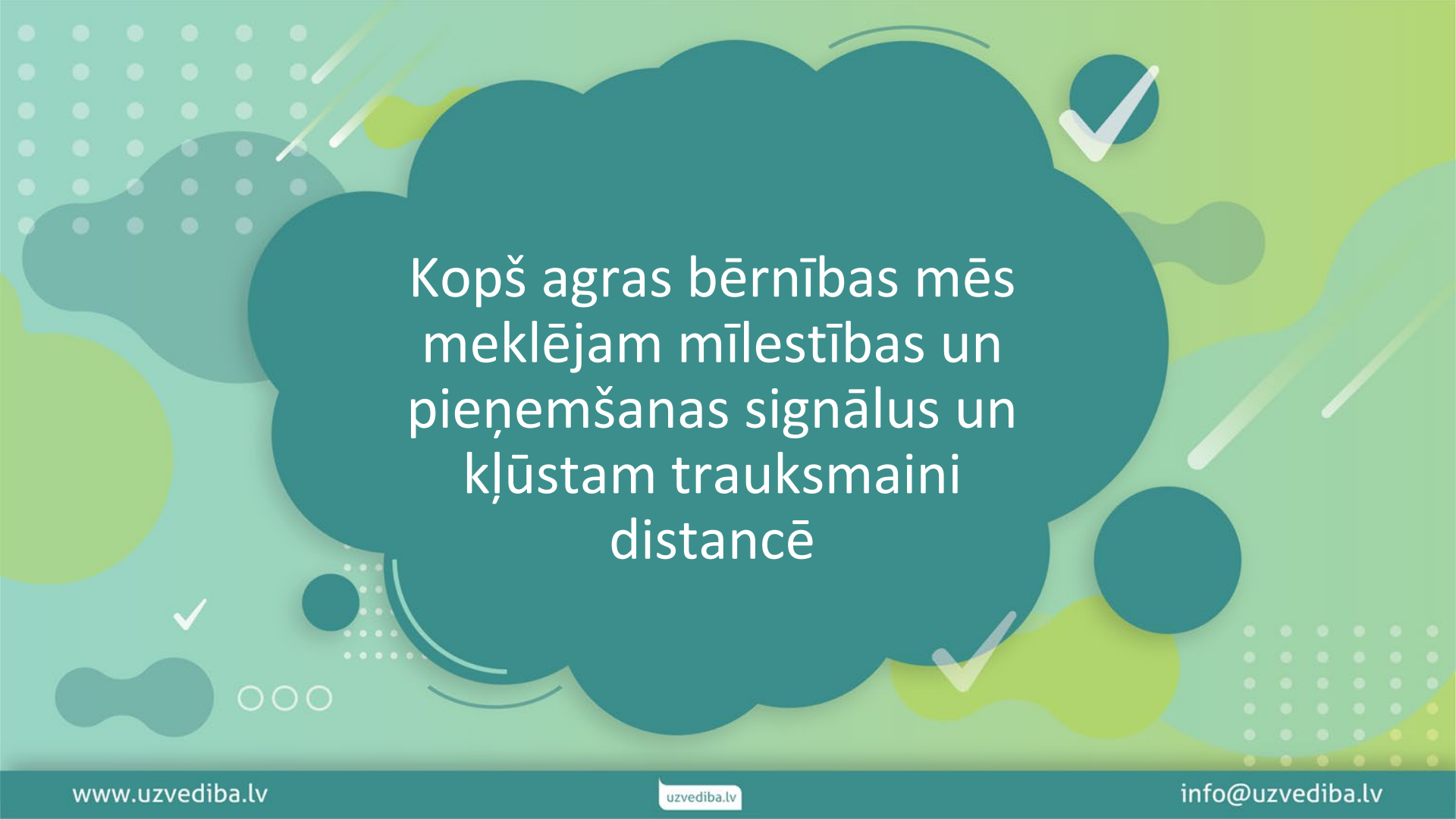
Mēs darbā pavadām ļoti daudz laika, tāpēc verbāla un neverbāla agresija var atstāt daudz lielāku iespaidu nekā citās vidēs



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

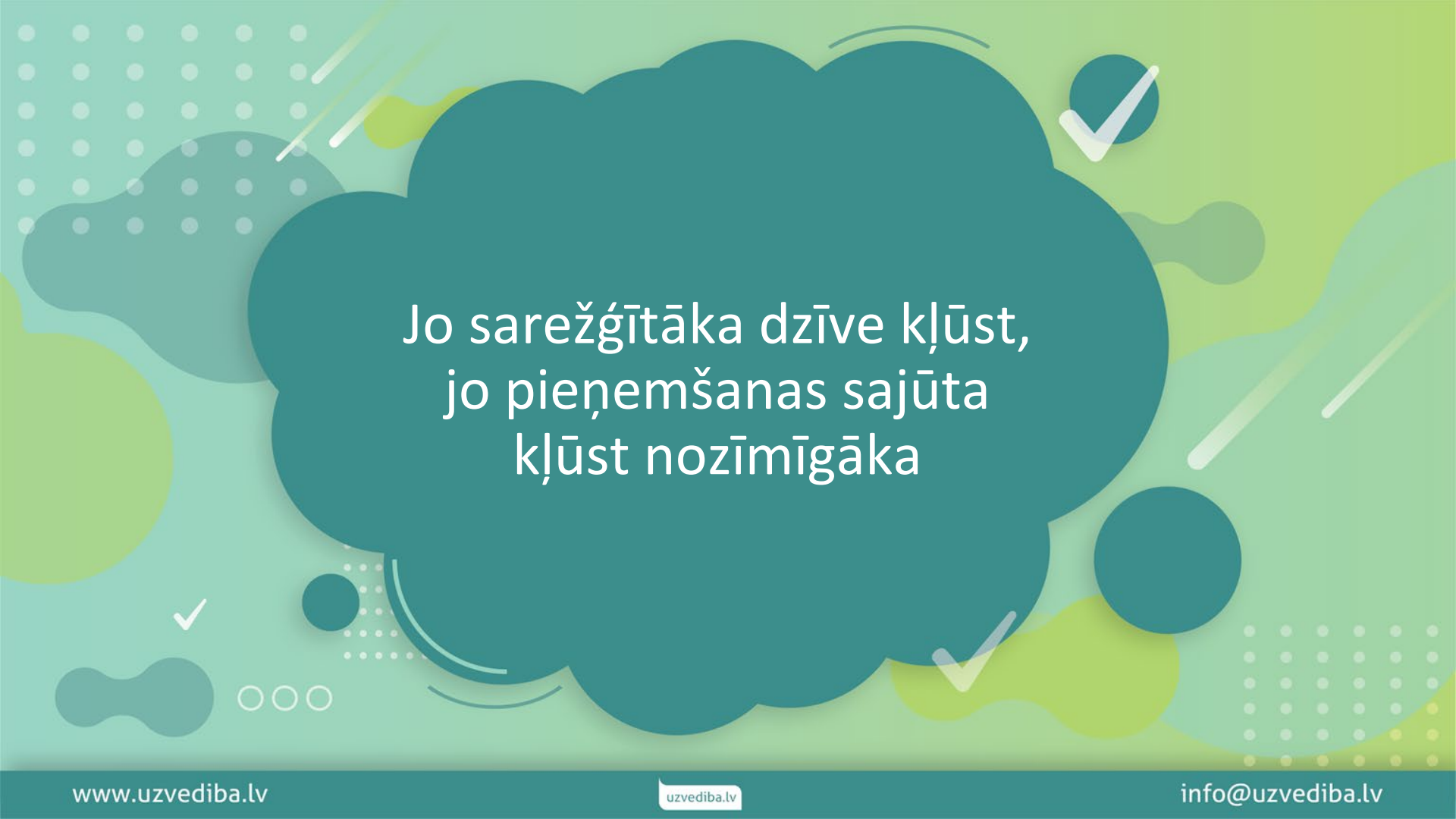


Reizēm situācijas un vide mūs  
padara pasīvi agresīvus



Kopš agras bērnības mēs  
meklējam mīlestības un  
pieņemšanas signālus un  
kļūstam trauksmaini  
distancē





Jo sarežģītāka dzīve kļūst,  
jo pieņemšanas sajūta  
kļūst nozīmīgāka

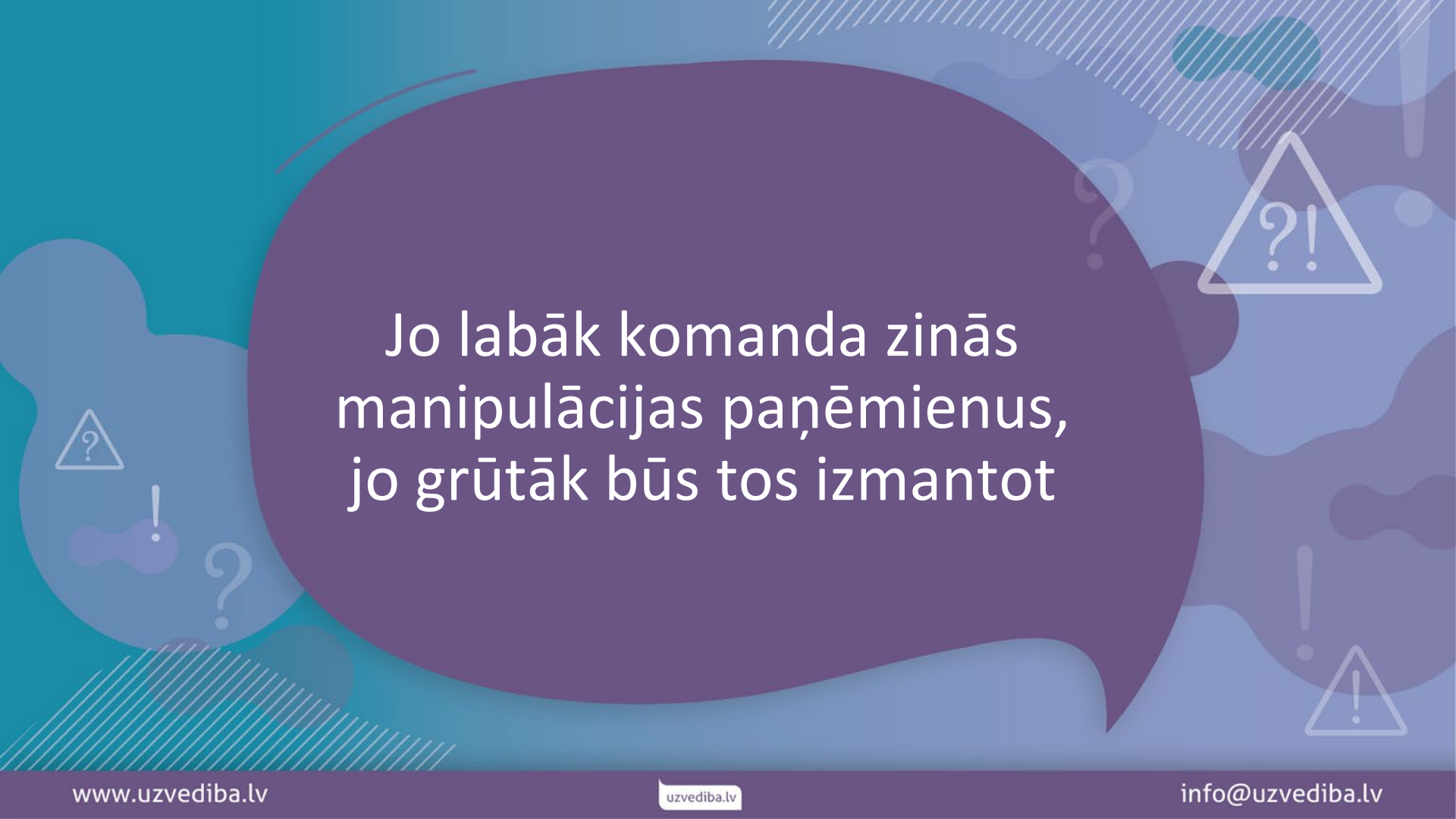
# Kāpēc smadzenes tik asi reaģē uz verbālo agresiju?

- Mūsu smadzenes ir veidotas izdzīvošanai, tāpēc tās atpazīst uzvedības modeļus, kas signalizē par draudiem
- Kad pat verbāli tiek satricināta mūsu izpratne par to, kas ir «pareizi un kas – nepareizi», ķermenis var reaģēt tikpat spēcīgi it kā dzīvība būtu briesmās

# Kā mēs paši veidojam slazdus?

- Saasināta reakcija uz kritiku
- Emocionalitāte
- Dominēšana sarunās
- Personiski uztverta kritika un aizrādījumi par kļūdām

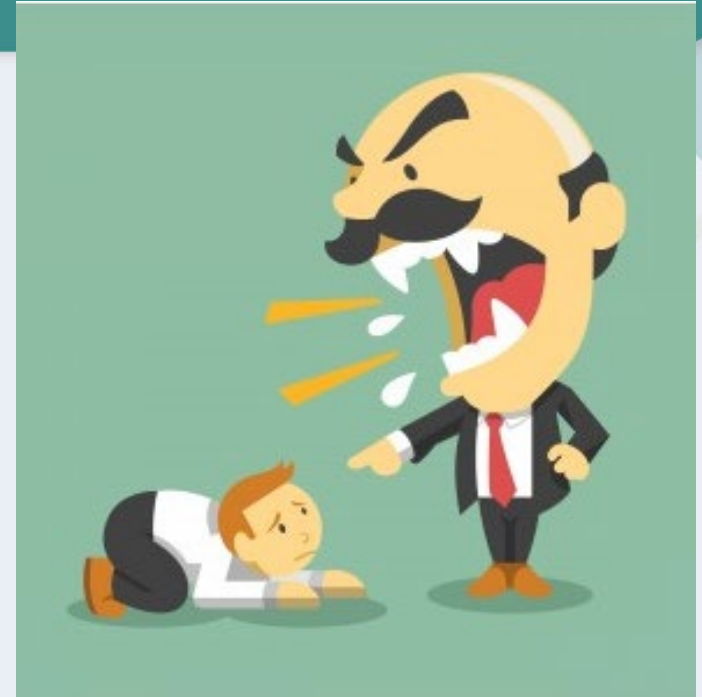
- Bieži vien vadītāji vardarbību redz kā indivīda problēmu un mēģina to atrisināt individuālā līmenī
- Bet vardarbība parasti notiek, vai nu iesaistot daudzus cilvēkus vai arī daudzu cilvēku priekšā



Jo labāk komanda zinās  
manipulācijas paņēmienus,  
jo grūtāk būs tos izmantot

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



Attēls no BCCL

# Kādi vardarbības soļi tika īstenoti?

- Pazemots citu priekšā
- Aizvainojoši, sarkastiski joki
- Kliegšana
- Naidīga reakcija
- Darbu pārtraukšana, lai nebūtu iespējams tos veikt kvalitatīvi
- Sociāla izslēgšana, izolācija

**Table 6.1.A: Sample Comparisons**

## **Abuse Factors**

<i>Abuse Type Factor</i>	<i>Young</i>	<i>Mature</i>	<i>Difference</i>
Work obstruction	1.5	1.5	No
Physical aggression	0.4	0.5	No
Exclusion, isolation	1.1	0.9	No
Verbal abuse	1.5	0.7	Yes

Numbers under Young, Mature headings are the frequency at which they experienced the type of abuse, ranging from 0=never to 4=daily. “No” and “Yes” indicate whether or not there was a *statistically significant difference* between groups.



uzvediba.lv

**Kā mēs zinām, ka ir  
pārkāptas robežas?**



ooo

Nevienā kolektīvā nav iespējams pārkāpt robežas, ja darba kolektīvs to neļauj

Brodsky C

# Robežas

- Pienākumu;
- Laika;
- Ķermeņa, izskata;
- Izvēles;
- Pieklājības;
- Kārtības;
- Personisko lietu
- Attiecību;
- Komunikācijas;
- Emociju;
- Reliģijas;
- Atpūtas un privātās telpas
- Inventāra
- Dzimuma
- Dažādības
- Drošības
- Subordinācijas

# Uzvedības īpatnības neveselīgā kolektīvā

- 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

# 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**

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 (p. 155). ORCM Academic Press

# Dominance retorikā

Es...

Un viņš palika sarkans kā biete

Viņš saplaka

Bez manis viņi...

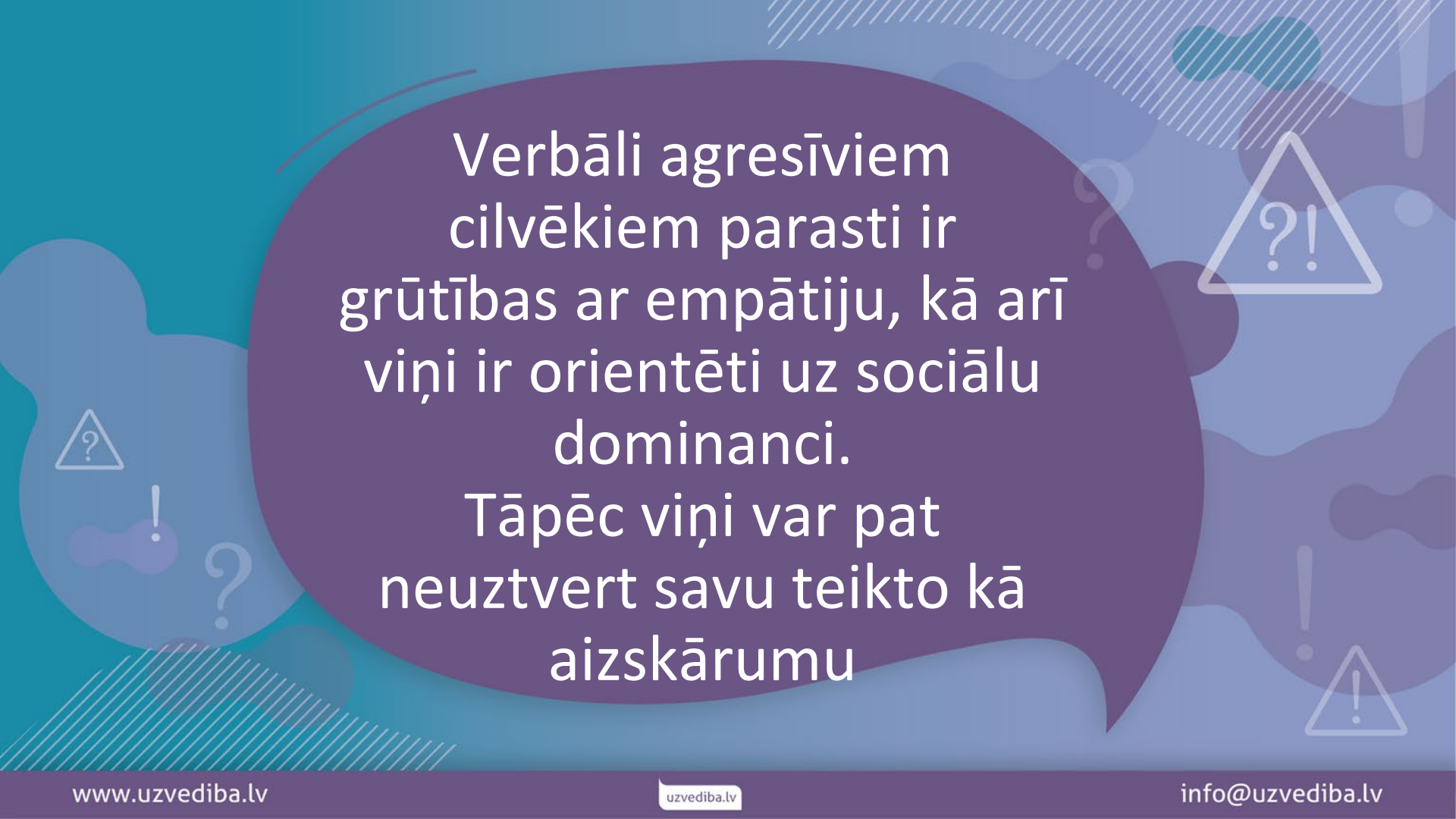
Kad es sāku strādāt...

## Kādus piemērus vēl jūs ziniet?

<i>Frequent Types of Verbal Abuse (Weekly/ daily)</i>	<i>Young</i>	<i>Mature</i>	<i>Difference</i>
Harshly criticized	47%	6%	Yes
Jokes at your expense	27%	3%	Yes
Put down in front of others	40%	12%	Yes
Yelled or screamed at	29%	10%	Yes

Numbers are the percentage of Young and Mature employees who said they experienced the type of abuse very frequently—weekly or daily. “No” and “Yes” indicate whether or not there was a *statistically significant difference* between groups.

Jūtat atšķirību starp  
vardarbību ekonomisko  
resursu dēļ un  
narcistiskas motivācijas,  
sociālās ietekmes dēļ?



Verbāli agresīviem  
cilvēkiem parasti ir  
grūtības ar empātiju, kā arī  
viņi ir orientēti uz sociālu  
dominanci.

Tāpēc viņi var pat  
neuztvert savu teikto kā  
aizskārumu



# Reakcija verbālās agresijas gadījumā – individuālā reakcija

- Iziešana (pāriešana citur strādāt vai palīdzēšana to citiem izdarīt, draudi pamest darbu, runāšana ar citiem kolēģiem par iešanu prom, iedrošināšana pamest darbu, «varoņstāstu stāstīšana, cik labi klājas tiem, kuri ir prom)

# Reakcija verbālās agresijas gadījumā – kolektīvā reakcija

- Kopīgs atbalsts – vienošanās, ka rīcība ir netaisnīga, kolektīva zināšanu līmeņa paaugstināšana par vardarbību, kolektīva pārliecināšanās, ka notikums netiek minimizēts, publiska upura aizstāvēšana runāšana par notiekošo neskatoties uz varmākas protestiem utt.
- Sirdsapziņas balss – viens cilvēks iedrošina runāt, aktualizē notiekošo,

# Reakcija verbālās agresijas gadījumā – pretošanās

- Kontrastu veidošana – varonis pret upuriem un varmāku
- Ietekmīgu sabiedroto vākšana
- Sūdzēšanās – anonīma un publiska
- Dokumentēšana
- Sabotāža, pretošanās ar distances palīdzību
- Strādāšana pie noteikumiem
- Atriebšanās
- Konfrontācija

# Kā nespēja nospraust robežas izpaužas darba vidē?



**Labā plānošana nozīmē spēt  
sabalansēt savas vajadzības un citu  
vajadzības**



000



**Man ir tiesības un pienākums teikt nē, un  
tas palīdzēs gan man, gan manai  
komandai.**



**Man ir tiesības dzīvot savu dzīvi, un katram ir tiesības veikt savas izvēles. Ja kāds pēc darba izvēlās būt ar draugiem, ģimeni vai viens, es to respektēju**



**Ikvienam ir tiesības lemt par savu laiku,  
pievienoties vai pateikt nē, ja tas nepatīk. Katram ir  
tiesības nodarboties ar saviem unikālajiem  
hobijiem bez nosodījuma, jokiem no kolēģu puses**





Es uzņemos risku deleģēt, es uzņemos risku sniegt arī negatīvu atgriezenisko saiti, es apzinos, ka mans pienākums ir skaidri deleģēt darba uzdevumus, es apzinos to, ka viens gadījums nav sistēma



**Nevienam nav jāuzņemas atbildība par otras personas nespēju pieņemt atteikumu, nospraužot pienākumu un citas robežas (raudāšana, dusmas utt.)**



**Ikvienam ir tiesības pastāvēt par  
sevi. Ir būtiski palīdzēt tiem, kuri  
nevar sevi aizstāvēt**



Ikkatram ir tiesības sargāt savu  
privātumu, savu unikalitāti, veidot  
sevi, mainīties un pilnveidoties



# Vēstījumi un metavēstījumi

Vēlaties atbrīvoties no  
toksisku attiecību slazdiem?  
PAVISAM VIENKĀRŠI!

# ATDALI VĒSTĪJUMUS NO METAVĒSTĪJUMIEM

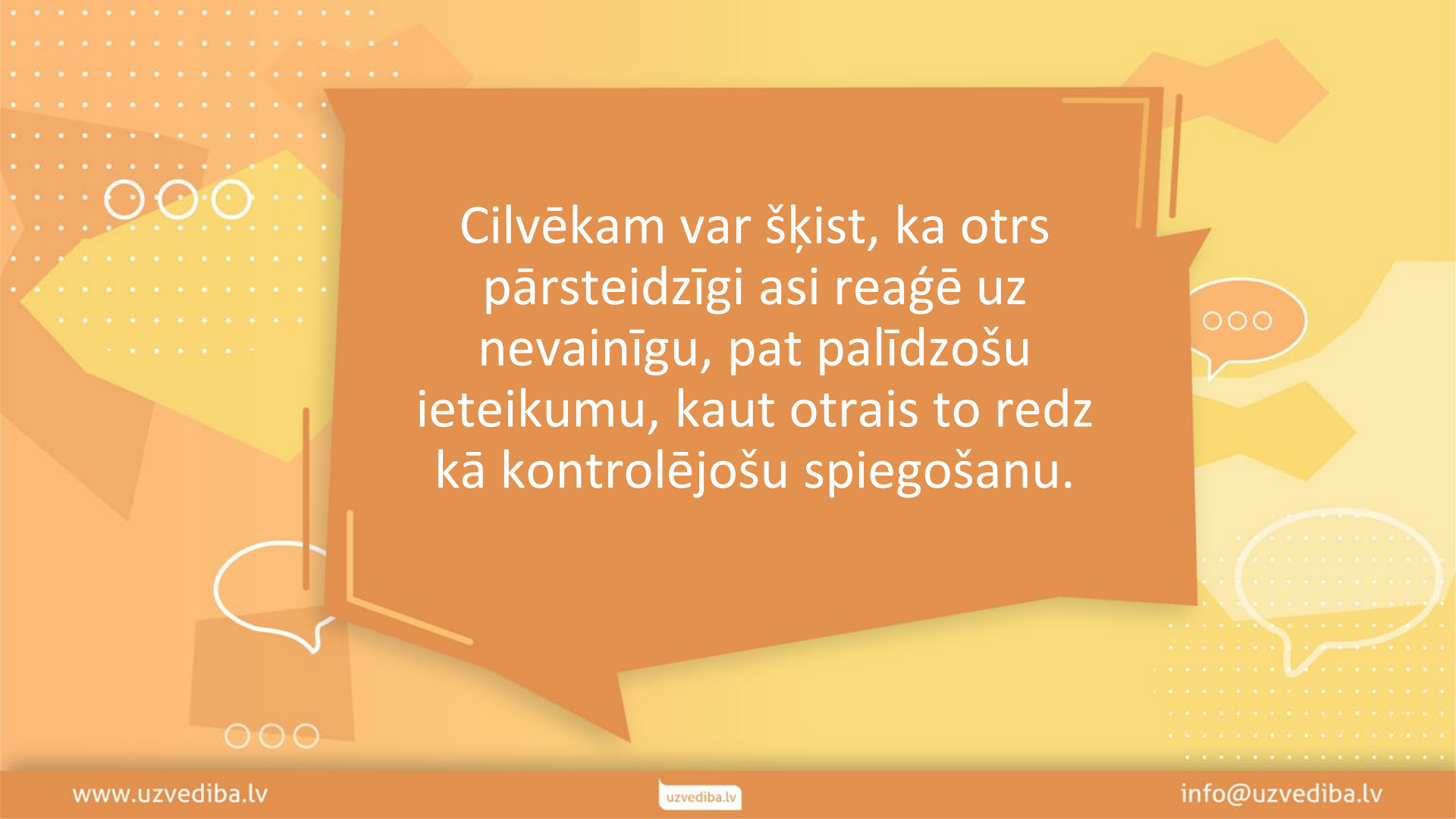


- **Vēstījumi** ir vārdu salikums, gramatikas forma, metavēstījumi teiktā ir sirds un dvēsele.
- **Metavēstījumus** mēs nododam ar balss toni, ķermeņa valodu, klusuma pauzēm, pārtraukšanu, acu skatienu



# Tu nevari kontrolēt to, ko nesaproti

Saprotot, kā strādā metavēstījumi,  
mēs varam saprast mehānismus,  
kā tiekam sāpināti



Cilvēkam var šķist, ka otrs  
pārsteidzīgi asi reaģē uz  
nevainīgu, pat palīdzošu  
ieteikumu, kaut otrais to redz  
kā kontrolējošu spiegošanu.

# Uz vēstījumiem reaģē mūsu prāts, uz metavēstījumiem – mūsu sirds

Ne jau vārdi ievaino,  
bet tiem piešķirtā nozīme

uzvediba.lv

# Kā mēs varētu mainīt teiktā nozīmi?

Kā es varu izvēlēties to **dzirdēt**?  
Kā tu vari izvēlēties to **pateikt**?



# Tu šajā kleitā izskaties resna!

Ko viņa vēlas  
pateikt?



Es vēlos tev palīdzēt, jo  
tu man esi svarīga  
Vai tu vēlies teikt, ka...

## Kā to pateikt citādāk?

# Un te bērni ir lieliski –

## Kas notiek?

Tev ņem mantas nost? →

Tevi kaitina? →

Tev saka, ka lupatas virsū? →

Smejas par tavu rokrakstu? →

## Ko teikt?

Ejam spēlēties kopā!

Es varu iedomāties, cik tu vientuļi jūties? Ko mēs varam kopā padarīt?

Es priecājos, ka tu tik labi proti saskaņot krāsas

Cik tev labi izdodas pašam zīmēt!!!  
Iedosi padomu, kā uzzīmēt...

# Ko tu ar to domāji?

- Kad dialogs norit raiti, mē saprotam (vai pieņemam, ka saprotam) viens otru
- **Ko tu ar to domāji?** – signalizē, ka vai nu mēs nesapratām vai arī sapratām pārāk labi teiktā nozīmi

Piedāvā pārstrukturēt sarunu!

Maini mijiedarbības nozīmi

Nepiedāvā padomus. Esi vienkārši kontaktā

Nenoraidi padomus (arī bezjēdzīgus). Paliec kontaktā

Maini teiktā interpretācijas

Pasaki - paldies par rūpēm, nevis - Necenties mani kontrolēt

Pieņem to kā eksperimentu





# Uzstādi robežas

Ko tu biji ar to domājis?

No šīs vietas sīkāk

Pie manas figūras atgriezīsimies vēlāk...

Pastāstīsi, lūdzu...

Šis gan bija sāpīgi

Mēs varam turpināt sarunu vēlāk. Man vajadzīga pauze

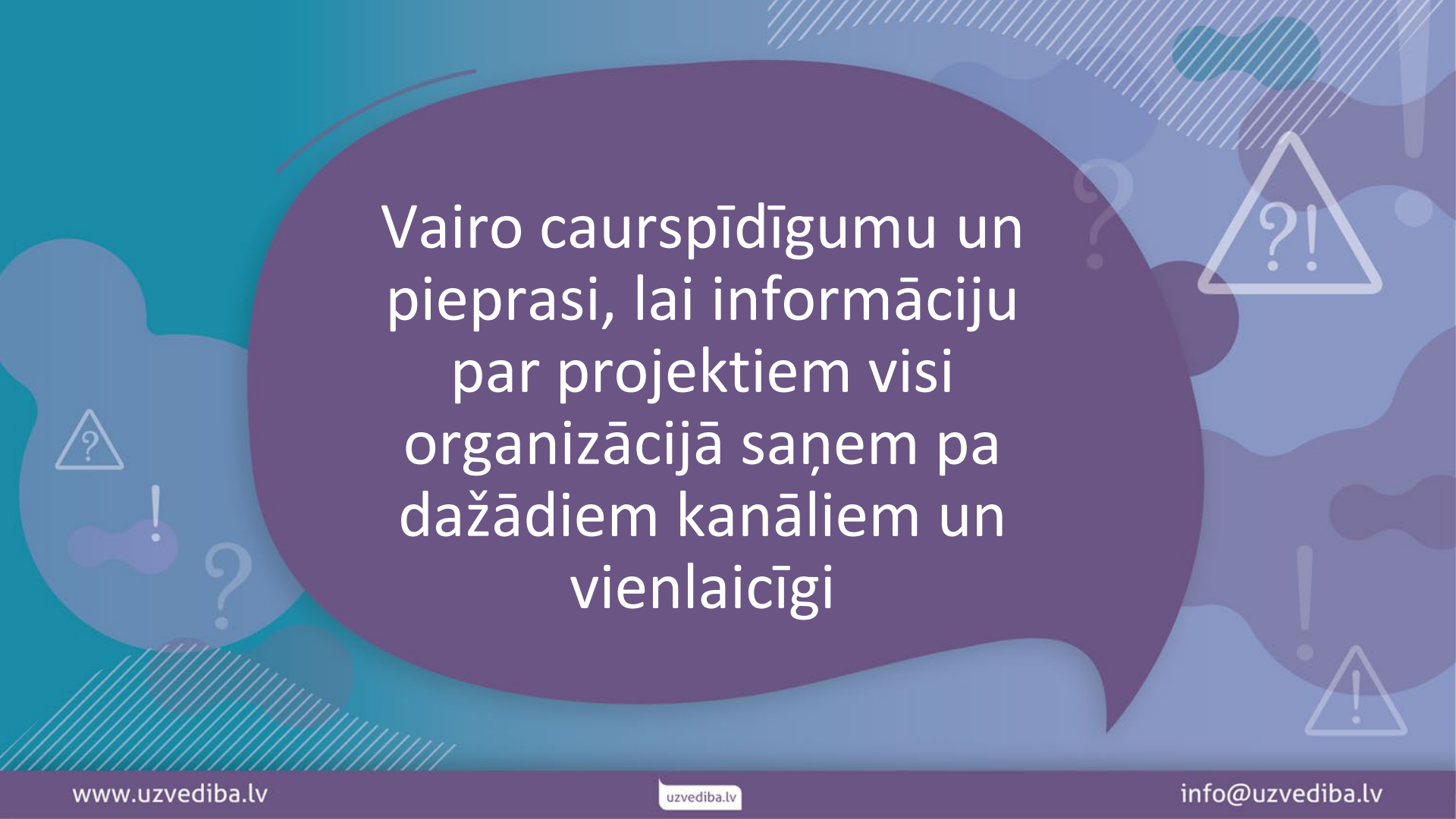
# Uzdod tiešus jautājumus

*Vai tev  
vajadzīga  
palīdzība?*

*Es varu tev  
kā palīdzēt?*

*Tas izklausījā spēc  
sarkasma? Tā tas  
bija domāts?*

*Kāds bija šī  
teikuma mērķis?*



Vairo caurspīdīgumu un  
pieprasi, lai informāciju  
par projektiem visi  
organizācijā saņem pa  
dažādiem kanāliem un  
vienlaicīgi



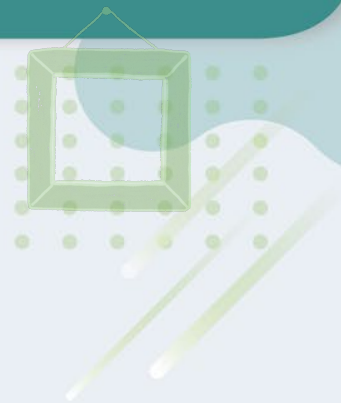
Radi drošu atmosfēru

# Kā radīt drošu atmosfēru?

- Kļūdīšanās kultūra
- Konfliktēšanas kultūra. Laužam mītus, ka
  - Konflikts ir nedrošs (pasaki paldies un nodrošini konfidencialitāti un pozitīvu atgriezenisko saiti)
  - Konflikti un debates ir zemē nomests laiks (risiniet ātri)
  - Konflikts tikai sabojās attiecības (Respektē citus viedokļus)

# Skaidri definē

- Noteikumus (neskaidrība būs kā mīnu lauks),
- Skaidrus attiecību rāmjus
- Skaidru procedūru, kā risināt konfliktus



# Ja redzat, kas situācija darba vidē ir nopietna:

- Neatkāpieties no tiešas konfrontācijas
- Neļaujiet viņam izmantot jokus, šarmu, agresiju, notikušā minimizēšanu un citus instrumentus
- Nerunājiet emocionāli, koncentrējieties uz faktiem un uz rezultātu
- Koncentrējaties uz novērojamo rīcību, nevis emocijām
- Saglabājiet sarunas mērķi un kodolu
- Nerunā par viņu kā personību, runā par darbu



Kādas ir viņa vajadzības?

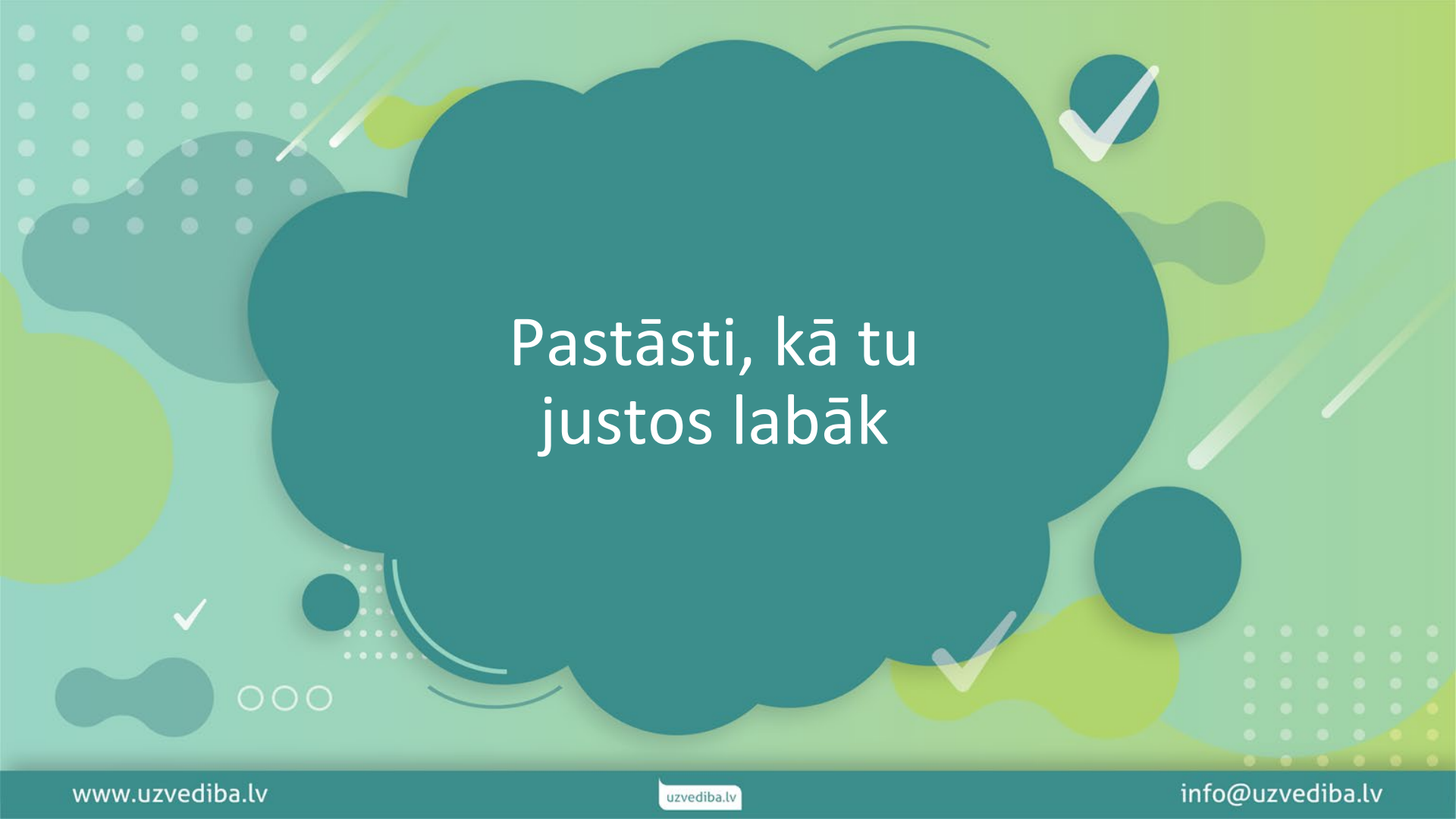




Iemācies pateikt  
"NĒ!" mazās lietās

# Runā par sevi!!!

Nevis - Tava rīcība nebija jauka.  
Un draugi arī tā teica



Pastāsti, kā tu  
justos labāk



**Spontanitāte ir  
būtiska!!!**

# Nekas nebūs ātri –

līdzīgi kā pasīvi agresīvais cilvēks  
lēnām pārņēma kontroli kolektīvā,  
tas prasīs daudz vairāk laika  
līdzsvarot komandu atpakaļ



Dzīve – tas ir par būšanu  
kontaktā.



Un arī veselīgā distancē

uzvediba.lv

**PALDIES!**

[www.uzvediba.lv](http://www.uzvediba.lv)  
[info@uzvediba.lv](mailto:info@uzvediba.lv)



# Avoti

- Amdur, Ellis. In the Eye of the Hurricane: Skills to Calm and De-escalate Aggressive & Mentally Ill Family Members . Edgework Books.
- Carpenter, Deborah. The Everything Parent's Guide to Dealing with Bullies: From playground teasing to cyber bullying, all you need to ensure your child's safety and happiness, Adams Media.
- Cohen, Lawrence J.. The Opposite of Worry . Random House Publishing Group.
- 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.
- Tannen, Deborah. I Only Say This Because I Love You, Random House Publishing Group.