



## Emocionālā vardarbība – grūti pamanāma inde darba kolektīvam

Emocionālā vardarbība parasti tiek skatīta saistībā ar bērnu un pusaudžu attiecībām, taču šī parādība sastopama arī lielā daļā darba kolektīvu, kur to īsteno ar lielu izdomu un vērienu. Protams, darba rezultātiem un pašam kolektīvam tas rada postošas sekas. Kā to ieraudzīt un, galvenais, apturēt?

Resursa  
uzvedība.lv  
vadītāja  
LĪGA BĒRZIŅA



“Es vienkārši neticu, ka pasaulē ir cilvēki, kuri pamosas no rīta ar domu: kā šodien darbā kādam sabojāt dzīvi...” uzsver Līga Bērziņa, resursa *uzvedība.lv* vadītāja. Viņa ilgi pētījusi emocionālās vardarbības fenomenu un secina: parasti neveselīgu gaisotni darba vidē veido un ietekmē daudzi faktori, no kuriem daļa uzreiz nemaz nav pamanāmi. Lielākoties tas ir sarežģīts un grūti identificējams uzvedības un komunikācijas modelis, un tieši tāpēc tam ir grūti pretoties. Tomēr tas uzņēmumā ietekmē ikvienu.

### JĀIZPROT UZVEDĪBAS FUNKCIJAS

Runājot par emocionālās vardarbības rašanās iemesliem, ir vērts izprast uzvedības funkcijas. Tā var būt izvairīšanās vai uz mērķi orientēta uzvedība. Pirmo varētu raksturot piemērs, ja darbiniekam ir grūti pabeigt darbus vai viņam nepatīk strādāt ar klientiem. Lai izvairītos no konfrontācijas ar gaidāmo rezultātu, viņš sāk vilcināties, bremzēt kopējo dinamiku un sabotēt procesu. Jo konfliktēt ar kolēģiem vai pārņemt apkopējai par netīrām grīdlīstēm ir vienkāršāk nekā zvanīt sarežģītam klientam, skaidro Līga Bērziņa. Savukārt uz mērķi orientēta uzvedība ir skaidri izteikta tiem karjeristiem, kuri citus uzver nevis kā personības, bet gan kā figūras, kuras vai nu palīdz, vai traucē sasniegt mērķus. Šie cilvēki var radīt draudzības un sadarbības ilūziju, taču viņu pieeja ir tik agresīva, ka cieš komanda. “No savas pieredzes zinu – daudzi uzņēmēji mokās ar dilemmu, vai tiešām viena zvaigzne ir tā vērtā, lai upurētu visas komandas sniegumu. Vadītājam ir jāspēj pamanīt to brīdi, kad viena cilvēka sniegums sāk negatīvi ietekmēt visu kolektīvu.” Nevar gan noliegt arī ārējo faktoru ietekmi uz vardarbības veidošanos, atzīst Līga Bērziņa. Laba augsne tai veidojas stingri reglamentētās jomās, kur bieži mainās standarti un prasības. Piemēram, ja vadītājs pats nespēj tikt galā ar stresu, viņa problēmas var kļūt par pārējo problēmām. Laba augsne vardarbībai ir arī jaunu darbinieku vai priekšnieku ienākšana kolektīvā, jo viņi nezina visus rakstītos un nerakstītos noteikumus uzņēmumā. Ir pētījumi, kas rāda, ka pret 19% jauno darbinieku vardarbība tiek vērstā uzreiz.

### VARMĀKA UN UPURIS AIZIET PĒDĒJIE

Vardarbību bieži vien nav nemaz tik viegli atklāt, jo tā reti izpaužas atklāti agresīvi. Parasti tā ir sociāli akceptējama uzvedība ar neakceptējamiem mērķiem, saka *uzvedība.lv* vadītāja.

Labā vide, kur to pamanīt, ir sapulces. Piemēram, sapulce ir bijusi jautra, visi ir smējušies divas stundas (stundu ilgāk par nolikto laiku), vai, gluži otrādi, tajā visu laiku ir skanējusi destruktīva kritika. Tās var būt dažādas uzvedības ar vienu mērķi, lai gan par emocionālo vardarbību, šķiet, nekas neliecina. Tomēr pavaicāji sev – vai konkrētie darbinieki ar savu uzvedību palīdz vai traucē sasniegt uzņēmuma mērķus? Ja neviens nepalīdz sapulcei iedziļināties konstruktīvā gultnē, ir jājaūtā – kāpēc, kāda ir darbinieku motivācija? No kā viņi baidās, izvairīties no lēmumu pieņemšanas? Te ir svarīgi saglabāt vēsu prātu, jo eksplozīvākie nereti ir nevis vardarbības īstenotāji, bet cilvēki ar jutīgu nervu sistēmu, kas nespēj izturēt spriedzi.

Tas ir mīts, ka vardarbību realizē tikai vadītāji, uzsver Līga Bērziņa. “Esmu redzējusi, ko spēj cilvēki ar labu fantāziju. Tieši tāds pats mīts ir pieņēmums, ka izglītība palīdz veicināt organizācijas kultūru. Jo izglītotāki ir darbinieki, jo filigrānākas metodes viņi izmanto pret citiem.”

Ja uzņēmumā kļūst mīti, ka ikviens, kurš pieteiksies uz šīm vakancēm, jau ir nolemts, ir vērts iedziļināties kopējā organizācijas dinamikā. “Es esmu strādājusi ar uzņēmumiem, kur strādājošie pat slēdz derības, cik ilgi noturēsies jaunais darbinieks. Šajā uzņēmumā darbinieku rotācija sasniedz pat līdz 40% gadā, kamēr citur vidēji tā ir tikai 2%,” saka Līga Bērziņa. Tomēr ir vērts atcerēties, ka varmāka un upuris parasti aiziet prom pēdējie, bet pirmie nekomfortabli vidi pamet augsta līmeņa eksperti, kas vēlas profesionāli pašrealizēties. Tāpēc vadītājam, no kura uzņēmuma aizplūst labi eksperti, ir vērts iedziļināties ne tikai darba rezultātos, bet arī kopējā dinamikā.

Kas var palīdzēt situācijā, kad emocionālā vardarbība posta uzņēmumu? Vispirms komandai atklāti jāformulē, kas konkrētajā organizācijā ir vai nav vardarbība. To var izdarīt darbinieki saviem spēkiem, nepiesaistot trenerus jeb koučus no ārpuses, – galvenokārt tāpēc, ka uzņēmumiem ar ilgu vardarbības vēsturi treniņi palīdz ļoti reti, jo traumai ārstēšanai vienmēr ir nepieciešams ilgāks laiks nekā to radīšanai. Nākamais solis ir vienošanās par konkrētu rīcību, kā arī vienošanās par to, kas ir un kas nav pieņemts darba vidē. Laba doma būtu pieņemtos lēmumus fiksēt rakstiski, iesaka Līga Bērziņa. Un, protams, kolektīvā vajadzētu modelēt dažādas situācijas un atrunāt sadarbības un komunikācijas formulas katrā no tām.



Ar Eiropas Savienības finansējuma atbalstu ir izveidoti daudzveidīgi rīki, kas var palīdzēt attīstīties mazajiem un vidējiem uzņēmumiem visā Eiropā. Informāciju par ES sniegtajām iespējām var iegūt, sazinoties ar Eiropas Biznesa atbalsta tīkla (EEN) speciālistiem. Viņi sniegs informāciju par dažādām iniciatīvām, projektiem, uzsaukumiem un palīdzēs atrast sadarbības partnerus. EEN sniedz arī bezmaksas konsultācijas par likumdošanu un uzņēmējdarbības aspektiem ārzemju tirgos, finansējuma piesaistes iespējām, kā arī veic tehnoloģiju un inovācijas auditu, palīdzot īstenot inovācijas un tehnoloģiju pārnēs. EEN ir Eiropas Komisijas iniciatīva, kas darbojas vairāk nekā 60 valstīs un tīkla darbībā iesaista vairāk nekā 6000 ekspertu. Vairāk par EEN – [www.een.lv](http://www.een.lv).

Valsts darba  
inspekcijas (VDI)  
Sadarbības  
un attīstības  
nodaļas  
vadītāja LINDA  
MATISĀNE



## VDI: emocionālā vardarbība darba vietās pieaug

Vērtējot emocionālās vardarbības izplatību darba kolektīvos, Valsts darba inspekcijas (VDI) Sadarbības un attīstības nodaļas vadītāja Linda Matisāne atzīst: šādu gadījumu skaits pieaug. To apliecina VDI saņemto iesniegumu un sūdzību skaits par diskrimināciju darba vietā – pie šīs kategorijas statistiski tiek pieskaitīti emocionālās vardarbības gadījumi. Ja 2014. gadā iestāde saņēma 16 šādus iesniegumus, tad 2019. gada 10 mēnešos – jau 44.

“Ne vienmēr diskriminācija nozīmē arī emocionālu vardarbību. Diezgan daudzos gadījumos runa ir, piemēram, par darba sludinājumiem, kur norādīts, ka meklē konkrētu darbinieku: tikai sievieti vai tikai vīrieti, vai ir nepamatoti norādīts vēlamais darbinieka vecums. Bet ir arī iesniegumi ar acīm redzamām mobinga vai bosinga, vai emocionālās vardarbības pazīmēm. Visbiežāk tie ir gari, emocionāli iesniegumi par vidējā vai augstākā līmeņa vadītāju īstenotajiem draudiem, bieži rupjībām, kas izjusti ilgāku laiku un noved pie darbinieku veselības problēmām,” stāsta Linda Matisāne. Tomēr juridiski emocionālo vardarbību ir grūti pierādīt – tā parasti tiek īstenota mutiski, neatstājot dokumentāras pēdas, bet liecinieki ir iebiedēti un nevēlas paši nokļūt upura lomā, tāpēc izvēlas iespēju klusēt, atzīst VDI pārstāve.

Lai uzlabotu situāciju un apzinātu labās prakses piemērus citās valstīs, VDI 20. un 21. novembrī rīkoja starptautisku konferenci *Emocionālā vardarbība un konflikti darbā – slikti darbiniekiem, slikti uzņēmumiem*. Šajā pasākumā klātesošie tika iepazīstināti ar jaunāko pētījumu datiem par darbinieku emocionālo stāvokli darbā un to ietekmējošajiem faktoriem, Starptautiskās darba organizācijas jaunajiem standartiem par vardarbību un uzmākšanos darba vietā, iespējamiem riskiem un zaudējumiem organizācijās, kur notiek mobings. Tika uzklautas Beļģijas, Somijas un Igaunijas pieredze, kā arī Latvijas uzņēmumu pārstāvju stāsti par piedzīvoto darba vietā utt.