



PEACE AT WORK
PERSONAL EMPOWERMENT AND CARE ENHANCEMENT

KOMANDŲ ĮVAIROVĖ IR GERI DARBO SANTYKIAI

8 MODULIS

03/2025



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Mokymosi tikslai

- Suprasti komandų įvairovę kaip gerovę ir veiklos rezultatus stiprinantį išteklių
- Atpažinti, kaip įvairovė veikia komunikaciją, pasitikėjimą ir santykius
- Įvardyti dažniausiai pasitaikančius iššūkius įvairiose komandose
- Taikyti strategijas, padedančias kurti įtraukius darbo santykius
- Reflektuoti savo nuostatas ir elgesį dirbant įvairiose komandose

Įvadas: kodėl įvairovė ir santykiai svarbūs gerovei

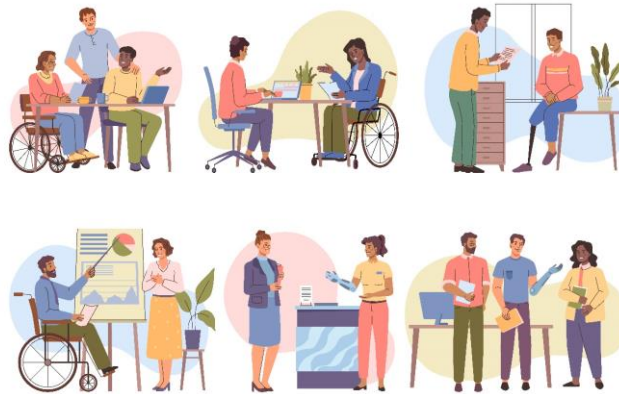
Šiandien darbo aplinka yra įvairesnė nei bet kada anksčiau. Komandose susitinka skirtingo amžiaus, kultūrinės kilmės, lyties, gebėjimų, išsilavinimo, darbo stiliaus ir gyvenimo patirties žmonės. Tokia įvairovė yra natūrali socialinių pokyčių, globalizacijos, skaitmeninio darbo ir ilgėjančio profesinio gyvenimo pasekmė. Nors ji suteikia daug galimybių, kartu formuoja ir tai, kaip žmonės kasdien bendrauja vieni su kitais – o būtent santykiai yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių gerovę darbe.

Žvelgiant iš asmeninės gerovės perspektyvos, darbas – tai ne tik užduočių atlikimas, bet ir socialinė aplinka. Kasdienės sąveikos kokybė – kaip žmonės bendrauja, bendradarbiauja, sprendžia nesutarimus ir palaiko vieni kitus – tiesiogiai veikia streso lygį, motyvaciją, priklausymo jausmą ir psichologinį saugumą. Pozityvūs darbo santykiai padeda sumažinti stresą, stiprina atsparumą ir skatina įsitraukimą. Tuo tarpu prasti ar įtempti santykiai yra viena dažniausių streso ir nepasitenkinimo darbu priežasčių.

Šiame kontekste komandų įvairovė tampa ypač svarbi. Skirtingi požiūriai, bendravimo stiliai, vertybės ar lūkesčiai gali praturtinti bendradarbiavimą, skatinti kūrybiškumą ir padėti rasti geresnius sprendimus. Tačiau jei įvairovė nėra suprantama ar palaikoma, ji gali lemti nesusikalbėjimą, įtampą, atskirtį ar konfliktus. Šie iššūkiai kyla ne todėl, kad įvairovė yra „problema“, o todėl, kad darbas su skirtumais reikalauja sąmoningumo, įgūdžių ir kryptingo dėmesio.

Gerai darbo santykiai nereiškia, kad nėra nesutarimų ar skirtumų. Priešingai – jie pasižymi pagarba, pasitikėjimu, atvirumu ir gebėjimu konstruktyviai spręsti skirtumus. Įtraukiose komandose žmonės jaučiasi saugūs reikšti savo idėjas, užduoti klausimus, klysti ir būti savimi, nebijodami būti išjuokti ar atstumti. Toks psichologinio saugumo jausmas yra glaudžiai susijęs su asmenine gerove, mokymusi ir tvariu veiklos efektyvumu.





Svarbu suprasti, kad įvairovė ir santykiai nėra vien organizaciniai ar vadovų klausimai – tai kasdienė patirtis, kurią kuria kiekvieno žmogaus elgesys. Kiekvienas komandos narys prisideda prie bendros atmosferos tuo, kaip klausosi, kalba, teikia grįžtamąjį ryšį, reaguoja į skirtumus ir sprendžia konfliktus. Todėl gerovė įvairiose komandose priklauso ne tik nuo taisyklių ar struktūrų, bet ir nuo asmeninių nuostatų, įpročių bei bendravimo įgūdžių.

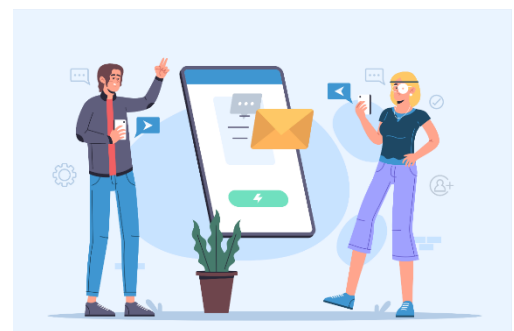
Šiame modulyje komandų įvairovė ir darbo santykiai nagrinėjami per gerovės prizmę. Užuoat susitelkus į teisinius apibrėžimus ar abstrakčias sąvokas, čia akcentuojamas praktinis supratimas, savirefleksija ir kasdieniai veiksmai, padedantys kurti įtraukią ir sveiką bendradarbiavimo kultūrą. Dalyviai geriau supras, kaip įvairovė veikia komandos dinamiką, kodėl santykiai yra svarbūs gerovei ir kaip tiek pavieniai žmonės, tiek komandos gali kurti pagarbią, palaikančią ir produktyvią darbo aplinką.

Stiprinant sąmoningumą ir tarpusavio santykių įgūdžius, įvairovė tampa ne streso šaltiniu, o vertingu ištekliumi – kolektyviniam atsparumui, mokymuisi ir gerovei darbe.

Iššūkio aprašymas: įvairovė kasdienėje komandos veikloje

Apie komandų įvairovę dažnai kalbama pozityviai, tačiau kasdienėje darbo aplinkoje ji gali kelti ir realių, kartais nepatogių iššūkių. Šie iššūkiai dažniausiai kyla ne dėl pačios įvairovės, o dėl to, kaip skirtumai yra suvokiami, interpretuojami ir valdomi kasdienėse situacijose. Jei į juos nekreipiama dėmesio, nedideli nesusipratimai gali kauptis ir ilgainiui paveikti pasitikėjimą, bendradarbiavimą bei bendrą gerovę.

Vienas dažniausių iššūkių įvairiose komandose – skirtingi bendravimo stiliai. Žmonės skiriasi tuo, kaip tiesiogiai kalba, kaip teikia grįžtamąjį ryšį, kaip jaučiasi tylos ar diskusijų metu ir kaip reiškia nesutarimus. Tai, kas vienam komandos nariui atrodo atvira ir efektyvi komunikacija, kitam gali pasirodyti per griežta ar



nepagarbi. Jei nėra bendro supratimo, tokie skirtumai gali sukelti nusivylimą arba paskatinti atsitraukimą.

Kitas svarbus iššūkis – skirtingi lūkesčiai ir normos. Komandos nariai gali turėti labai skirtingus įsivaizdavimus apie punctualumą, hierarchiją, sprendimų priėmimą, darbo ir asmeninio gyvenimo ribas ar atsakomybės pasidalijimą. Pavyzdžiui, vieni tikisi aiškių instrukcijų ir struktūros, o kiti vertina savarankiškumą ir lankstumą. Kai šie lūkesčiai nėra atvirai aptariami, nesusipratimai dažnai interpretuojami kaip įsipareigojimo, kompetencijos ar pagarbos stoka.

Kasdienėje komandos veikloje didelę įtaką daro ir nesąmoningi šališkumai bei stereotipai. Natūralu, kad žmonės remiasi „mąstymo trumpiniais“, bandydami greitai suprasti sudėtingą socialinę aplinką. Tačiau tai gali lemti neteisingas prielaidas apie kolegas – pagal jų amžių, lytį, kultūrinę kilmę, akcentą, asmenybę ar darbo stilių. Tokie šališkumai dažnai pasireiškia subtiliai: kas yra labiau išklausomas, kieno idėjos vertinamos rimčiau ar kam suteikiamos galimybės. Nors tai gali atrodyti smulkmenos, jų poveikis gerovei yra reikšmingas.

Įvairovės iššūkiai ypač išryškėja skirtingų kartų komandose. Skirtumai skaitmeniniuose įpročiuose, bendravimo stiliuose, karjeros lūkesčiuose ar požiūryje į autoritetą gali sukelti įtampą. Vyresni darbuotojai gali jaustis neįvertinti arba spaudžiami keistis, o jaunesni – nesuprasti ar nepriimami rimtai. Jei apie tai nekalbama, tokios situacijos didina stresą ir silpnina bendradarbiavimą.

Nuotolinis ir hibridinis darbas įneša dar daugiau sudėtingumo. Sumažėję neformalūs kontaktai gali sustiprinti nesusipratimus ir apsunkinti įtrauktį. Dirbant skirtingose vietose, laiko zonose ar kultūriniuose kontekstuose, žmonės gali jaustis izoliuoti ar neįtraukti į sprendimų priėmimą. Trūkstant neverbalinių signalų ir spontaniškų pokalbių, lengviau neteisingai interpretuoti situacijas ir silpnėja tarpusavio ryšiai.



Dar vienas iššūkis – konfliktų ar nepatogumo baimė. Įvairiose komandose žmonės kartais vengia sudėtingų pokalbių, bijodami pasirodyti nejautrūs ar įžeisti kitus. Nors ketinimai geri, toks vengimas dažnai sukelia neišspręstą įtampą, pasyvų elgesį ar tylų atsitraukimą. Ilgainiui tai silpnina psichologinį saugumą ir didina emocinę įtampą.

Svarbu ir tai, kad daugelis su įvairove susijusių iššūkių lieka neįvardyti. Žmonės gali nedrįsti apie juos kalbėti dėl kaltinimo, stigmatos ar konflikto baimės. Dėl to su komandos dinamika susijęs stresas dažnai lieka „nematomas“, kol pasireiškia perdegimu, sumažėjusiu įsitraukimu ar atvirais konfliktais.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, šie iššūkiai yra svarbūs, nes santykiai darbe yra vienas pagrindinių tiek streso, tiek palaikymo šaltinių. Kai įvairovė valdoma netinkamai, ji gali didinti emocinį krūvį, įtampą ir nuovargį. Tačiau kai į ją žvelgiama sąmoningai, atvirai ir su pagarba, ji tampa stipriu ištekliumi mokymuisi, kūrybiškumui ir atsparumui.

Kasdienių iššūkių supratimas – pirmas žingsnis kuriant sveikesnius ir įtraukesnius darbo santykius. Toliau šiame modulyje bus nagrinėjama, kaip geriau suprasti įvairovę, efektyviau bendrauti ir kurti aplinką, kuri stiprina tiek individualią, tiek komandinę gerovę.

Komandų įvairovės supratimas: pagrindinės dimensijos

Kai kalbame apie komandų įvairovę, dažnai pirmiausia pagalvojame apie matomus skirtumus – amžių, lytį ar tautybę. Nors šie aspektai svarbūs, įvairovė yra daug platesnė ir sudėtingesnė. Suprasdami jos skirtingas dimensijas, galime atsitraukti nuo stereotipų ir kurti pagarbesnius bei efektyvesnius darbo santykius.

Įvairovė – tai skirtingų savybių, patirčių ir požiūrių visuma, kurią žmonės atsineša į komandą. Šie skirtumai daro įtaką tam, kaip mes mąstome, bendraujame, sprendžiame problemas ir kuriame santykius. Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, šios įvairovės pripažinimas padeda mažinti nesusipratimus ir kurti įtraukią bei psichologiškai saugią aplinką.

Demografinė įvairovė

Demografinė įvairovė apima dažniausiai matomas ar formaliai apibrėžiamas savybes, tokias kaip:

- amžius ir karta;
- lytis ir lytinė tapatybė;
- kultūrinė ar etninė kilmė;
- negalia ar sveikatos būklė;
- šeiminė padėtis ar gyvenimo etapas.



Šie aspektai gali veikti bendravimo stilių, energijos lygį, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei lūkesčius. Pavyzdžiui, skirtingų kartų komandos gali skirtis skaitmeniniais įpročiais ar karjeros prioritetais, o darbuotojams, turintiems rūpintinių, gali būti reikalingas didesnis lankstumas. Demografinės įvairovės suvokimas padeda vengti išankstinių nuostatų ir skatina teisingumą, o ne visų suvienodinimą.

Kognityvinė įvairovė

Kognityvinė įvairovė apibūdina tai, kaip žmonės mąsto, apdoroja informaciją ir sprendžia problemas. Ji apima:

- analitinį ir intuityvų mąstymą;
- dėmesį detalėms arba bendram vaizdui;
- polinkį į struktūrą ar lankstumą;
- atsargų arba eksperimentinį požiūrį į riziką.

Kognityvinė įvairovė yra svarbus kūrybiškumo ir inovacijų šaltinis, tačiau gali kelti ir įtampą, kai žmonės nesupranta vieni kitų mąstymo ar darbo tempo. Gerovės požiūriu, skirtingų mąstymo stilių vertinimas mažina spaudimą „pritaipyti“ ir leidžia kiekvienam prisidėti autentiškai.

Patirčių įvairovė

Patirčių įvairovė susijusi su žmonių gyvenimo ir profesine patirtimi, pavyzdžiui:

- išsilavinimu ir profesiniu pasirengimu;
- karjeros keliu ir darbo sektoriais;
- socialine ir ekonomine aplinka;
- tarptautine ar tarpkultūrine patirtimi;
- asmeninėmis gyvenimo patirtimis.

Šios patirtys formuoja vertybes, bendravimo įpročius ir lūkesčius. Pavyzdžiui, žmogus, dirbęs griežtos hierarchijos organizacijoje, gali kitaip vertinti autoritetą nei tas, kuris dirbo horizontalaus valdymo aplinkoje. Patirčių įvairovės suvokimas padeda geriau suprasti, kodėl žmonės skirtingai reaguoja į tas pačias situacijas.

Asmenybės ir darbo stiliaus įvairovė

Komandos nariai taip pat skiriasi savo asmenybės bruožais ir darbo stiliais, pavyzdžiui:

- intraversija ir ekstrasversija;
- darbo tempas;
- poreikis bendradarbiauti ar dirbti savarankiškai;
- emocijų raiška;
- tolerancija neapibrėžtumui.

Šie skirtumai stipriai veikia kasdienį bendravimą, susitikimus ir sprendimų priėmimą. Jei jų nesuvokiame, gali kilti klaidingų interpretacijų – pavyzdžiui, tylesni komandos nariai gali būti laikomi neįsitraukusiais, o labiau ekspresyvūs – dominuojančiais. Asmenybės įvairovės supratimas padeda kurti tarpusavio pagarbą ir mažina įtampą santykiuose.

Vertybių ir požiūrių įvairovė

Į darbo aplinką žmonės atsineša skirtingas vertybes, įsitikinimus ir požiūrius, kuriuos formuoja kultūra, auklėjimas ir asmeninė patirtis. Tai gali būti susiję su:

- darbo ir asmeninio gyvenimo balansu;
- požiūriu į autoritetą ir hierarchiją;
- konkurencija ar bendradarbiavimu;
- socialine atsakomybe;

- grįžtamuoju ryšiu ir konfliktų sprendimu.

Vertybių skirtumai dažnai nėra akivaizdūs, tačiau jie gali stipriai veikti komandos dinamiką. Kai vertybės susikerta ir apie tai nekalbama, didėja įtampa ir nesusipratimai. Tačiau kai šie skirtumai pripažįstami ir aptariami su pagarba, jie tampa galimybe mokytis ir stiprinti etinį sąmoningumą.



Įvairovė kaip dinamiškas ir kontekstinis procesas

Svarbu suprasti, kad įvairovė nėra statiška – ji nuolat kinta. Ji keičiasi kartu su komanda, jos raida, vaidmenų pokyčiais ir skirtingais gyvenimo etapais. Tas pats žmogus skirtinguose kontekstuose gali jaustis labiau įtrauktas arba atstumtas, priklausomai nuo komandos kultūros ar vadovavimo stiliaus.

Žvelgiant į įvairovę kaip į dinamišką procesą, lengviau išvengti žmonių „etiketavimo“ ir vietoj to sutelkti dėmesį į santykius, bendravimą ir gebėjimą prisitaikyti. Gerovės požiūriu tai skatina lankstumą, empatiją ir bendrą atsakomybę.

Ryšys tarp įvairovės supratimo ir gerovės



Įvairių įvairovės dimensijų suvokimas padeda mažinti stresą, kylantį dėl nesusipratimų, neteisingų lūkesčių ar nematomumo jausmo. Kai žmonės jaučiasi pastebėti, gerbiami ir vertinami tokie, kokie yra, stiprėja jų psichologinis saugumas, įsitraukimas ir priklausymo jausmas – esminiai darbo gerovės pagrindai.

Toliau šiame modulyje bus nagrinėjama, kaip šios įvairovės dimensijos veikia bendravimą, santykius ir bendradarbiavimą kasdienėje komandos veikloje, ir kaip komandos gali skirtumus paversti stiprybėmis, o ne įtampos šaltiniu.

Įvairovė ir gerovė: psichologinės ir socialinės perspektyvos

Komandų įvairovė daro įtaką gerovei darbe ne tik per struktūras ar taisykles, bet pirmiausia per psichologinius ir socialinius procesus. Tai, kaip žmonės jaučiasi įtraukti, ar patiria priklausymo jausmą, teisingumą ir saugumą, tiesiogiai veikia jų psichologinę sveikatą, motyvaciją ir

gebėjimą susidoroti su stresu. Suprasdami šias perspektyvas, galime geriau paaiškinti, kodėl įvairovė vienais atvejais stiprina gerovę, o kitais tampa įtampos šaltiniu.

Priklausymo jausmas kaip esminis žmogaus poreikis

Priklausymo jausmas – jausmas, kad esi priimtas, vertinamas ir įtrauktas – yra vienas pagrindinių psichologinių poreikių. Darbo aplinkoje jis formuojasi per kasdienes sąveikas: kai žmogus yra išklausomas, gerbiamas ir pripažįstamas pilnaverčiu komandos nariu.

Įvairiose komandose priklausymo jausmas nėra savaime suprantamas. Žmonės, kurie skiriasi nuo daugumos, gali jausti spaudimą prisitaikyti, slėpti dalį savo tapatybės ar nuolat įrodinėti savo kompetenciją. Kai priklausymo jausmas yra trapus, didėja stresas, o energija nukreipiama ne į prasmingą darbą, o į savisaugą.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, įtrauki komanda yra ta, kurioje skirtumai yra pripažįstami, bet nelaikomi problema, o žmonės jaučiasi galintys būti savimi be neigiamų pasekmių.

Psichologinis saugumas ir gerovė

Psichologinis saugumas – tai bendras komandos narių įsitikinimas, kad komandoje yra saugu prisiimti tarpasmeninę riziką. Psichologiškai saugiose komandose žmonės jaučiasi galintys:

- užduoti klausimus;
- pripažinti klaidas;
- dalintis idėjomis;
- išsakyti susirūpinimą;
- pagarbiai nesutikti su kitais.



Psichologinis saugumas ypač svarbus įvairiose komandose, kur skirtumai – kilmės, patirties ar statuso – gali apsunkinti drąsą pasisakyti. Kai saugumo trūksta, žmonės linkę atsitraukti, tylėti arba patirti nuolatinį stresą. Kai saugumo yra daug, įvairovė tampa mokymosi šaltiniu, o ne baimės priežastimi.

Gerovė stiprėja tada, kai žmogui nereikia nuolat kontroliuoti savo elgesio, kad išvengtų vertinimo ar atstūmimo.

Įtrauktis ir prisitaikymas

Svarbus skirtumas įvairiose komandose yra tarp įtraukties ir prisitaikymo. Prisitaikymas reiškia, kad žmogus turi atitikti jau esamas normas, dažnai atsisakydamas dalies savo tapatybės ar poreikių. Tuo tarpu įtrauktis leidžia žmogui prisidėti išliekant savimi.

Prisitaikymas didina emocinę įtampą, nes žmogus turi slopinti savo skirtumus, kad būtų priimtas. Įtrauktis, priešingai, stiprina gerovę – mažina emocinį krūvį ir skatina tarpusavio pagarbą. Psichologiniu požiūriu įtrauktis stiprina autonomiją ir savivertę – svarbius psichinės sveikatos pagrindus.

Lygybė, teisingumas ir jų suvokimas



Gerovė įvairiose komandose yra glaudžiai susijusi su teisingumo suvokimu. Žmonės nuolat vertina, ar su jais elgiamasi sąžiningai, ypač kalbant apie:

- galimybes;
- pripažinimą ir grįžtamąjį ryšį;
- darbo krūvį ir lūkesčius;
- galimybę dalyvauti sprendimų priėmime.

Net jei nelygybė yra tik suvokiama, ji gali sukelti stresą, nusivylimą ir sumažinti įsitraukimą. Svarbu suprasti, kad teisingumas ne visada reiškia vienodą elgesį su visais. Įvairiose komandose lygybė dažnai reiškia skirtingą palaikymą, kad visi turėtų panašias galimybes ir pasiektų panašius rezultatus.

Skaidri komunikacija ir nuoseklus sprendimų priėmimas yra būtini norint išlaikyti pasitikėjimą ir gerovę komandoje.

Socialinė tapatybė ir „mes prieš juos“ dinamika

Žmonės natūraliai linkę skirstyti save ir kitus į grupes. Įvairiose komandose tai gali lemti subtilią „mes prieš juos“ dinamiką, pagrįstą vaidmenimis, kilme ar suvokiamu panašumu. Nors tai dažniausiai vyksta nesąmoningai, tokie procesai gali silpninti bendradarbiavimą ir gerovę.

Kai žmogus jaučiasi atskirtas ar pažymėtas kaip „kitoks“, jis gali patirti socialinį stresą, sumažėjusį pasitikėjimą savimi ar izoliaciją.



Priešingai, kai komandoje akcentuojami bendri tikslai ir tarpusavio pagarba, socialinė tapatybė tampa jungiančiu, o ne skiriančiu veiksmu.

Įtraukų tapatybių kūrimas – pavyzdžiui, „mes esame viena komanda“ – stiprina socialinę sanglaudą ir emocinį saugumą.

Emocinis darbas ir įvairovė

Emocinis darbas – tai pastangos valdyti savo emocijas socialinėse sąveikose. Įvairiose komandose kai kurie žmonės gali patirti didesnę emocinę krūvį, pavyzdžiui:

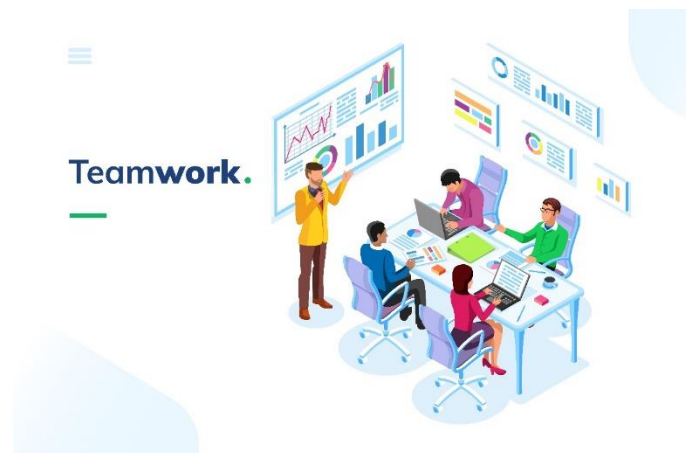
- nuolat aiškinti ar ginti savo požiūrį;
- susidurti su stereotipais ar šališkumu;
- nuolat prisitaikyti prie skirtingų bendravimo stilių;
- slopinti emocines reakcijas, siekiant išvengti konflikto.

Ilgainiui šis nematomas krūvis gali mažinti gerovę ir didinti nuovargį. Todėl emocinio darbo pripažinimas ir mažinimas yra būtinas siekiant kurti tikrai palaikančią ir tvarią komandos aplinką.

Įvairovė kaip kolektyvinės gerovės išteklis

Kai psichologinės ir socialinės sąlygos yra palankios, įvairovė tampa stipriu kolektyvinės gerovės šaltiniu. Komandos, kuriose vyrauja geri santykiai, gali pasinaudoti:

- platesniu požiūrių spektru ir didesniu kūrybiškumu;
- tarpusavio mokymusi ir empatija;
- stipresniais bendro problemų sprendimo gebėjimais;
- didesniu atsparumu pokyčių metu.



Gerovė šiuo požiūriu yra ne tik individuali, bet ir santykinė bei kolektyvinė. Komandos, kurios vertina įtrauktį, kuria aplinką, kurioje žmonės palaiko vieni kitus, efektyviau tvarkosi su stresu ir ilgainiui išlaiko motyvaciją.

Santrauka

Žvelgiant iš psichologinės ir socialinės perspektyvos, įvairovė stipriai veikia tai, kaip žmonės patiria darbą, santykius ir gerovę. Priklausymo jausmas, psichologinis saugumas, teisingumas ir įtrauktis nėra abstrakčios idėjos – tai kasdienės patirtys, kurias formuoja mūsų bendravimas ir nuostatos.

Kai šios sąlygos yra užtikrinamos, įvairovė stiprina atsparumą ir gerovę. Kai jų trūksta, gali atsirasti su įvairove susijęs stresas. Šių procesų supratimas yra svarbus žingsnis kuriant sveikas ir įtraukias komandas.

Konstruktyvus konfliktų ir įtampų valdymas

Konfliktai ir įtampa yra natūrali darbo įvairiose komandose dalis. Kai bendradarbiauja žmonės su skirtingais požiūriais, vertybėmis, bendravimo stiliais ar patirtimi, nesutarimai yra neišvengiami. Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, tikslas nėra išvengti konfliktų, o išmokyti juos valdyti taip, kad būtų išsaugoti santykiai, sumažintas stresas ir skatinamas mokymasis.

Netinkamai sprendžiami konfliktai yra vienas stipriausių streso šaltinių darbe. Jie didina emocinę įtampą, mažina pasitikėjimą ir gali lemti atsitraukimą, dažnesnį nedarbingumą ar perdegimą. Tuo tarpu konstruktyviai sprendžiami konfliktai gali pagerinti tarpusavio supratimą, stiprinti bendradarbiavimą ir didinti psichologinį saugumą.

Konfliktų pobūdžio supratimas

Ne visi konfliktai yra vienodi. Įvairiose komandose naudinga atskirti skirtingus konfliktų tipus:

- **Su užduotimis susijęs konfliktas:** skirtingos nuomonės, idėjos ar darbo atlikimo būdai
- **Su procesu susijęs konfliktas:** nesutarimai dėl vaidmenų, atsakomybių ar darbo organizavimo
- **Santykių konfliktas:** įtampa, kylanti dėl emocijų, nesusipratimų ar asmeninių nesutarimų



Su užduotimis ir procesu susiję konfliktai gali būti naudingi, jei sprendžiami pagarbiai. Santykių konfliktai, jei lieka neišspręsti, daro didžiausią neigiamą poveikį gerovei ir komandos atmosferai. Konflikto tipo atpažinimas padeda pasirinkti tinkamiausią reakciją.

Kodėl konfliktai įvairiose komandose jaučiami stipriau

Konfliktai įvairiose komandose gali būti intensyvesni, nes:

- Skiriasi bendravimo stiliai (tiesioginis vs. netiesioginis, emocingas vs. santūrus)
- Skiriasi kultūrinės ar asmeninės normos, susijusios su nesutarimų išreiškimu
- Galios santykiai ar mažumos statusas didina jautrumą
- Didesnė baimė būti neteisingai suprastam ar stereotipizuotam

Dėl šių priežasčių žmonės gali reaguoti gynybiškai, atsitraukti arba vengti pasisakyti. Tokios reakcijos yra suprantamos, tačiau ilginiui jos dažnai tik didina įtampą. Konstruktivus konfliktų valdymas prasideda nuo suvokimo, kad diskomfortas nereiškia grėsmės, o skirtumai nereiškia nepagarbos.

Ankstyvieji nesveiko konflikto požymiai

Konfliktai retai kyla staiga – dažniausiai jie vystosi palaipsniui. Ankstyvi signalai gali būti:

- didėjantis susierzinimas ar sarkazmas;
- tam tikrų kolegų vengimas;
- pasikartojantys nesusipratimai;
- pasyviai agresyvus elgesys;
- sumažėjęs bendravimas ar bendradarbiavimas.

Laiku pastebėjus šiuos ženklus, galima imtis veiksmų ir užkirsti kelią konflikto eskalacijai į nuolatinį stresą ar atvirą susidūrimą.

Konstruktyvaus konfliktų valdymo principai

Konstruktivus konfliktų valdymas reikalauja sąmoningumo ir įgūdžių. Pagrindiniai principai:

- **Pirmiausia pagarba:** dėmesį skirti elgesiui ir jo poveikiui, o ne asmenybei ar tapatybei
- **Smalsumas vietoje vertinimo:** pirmiausia siekti suprasti, o tik tada reaguoti
- **Dėmesys problemai, o ne žmogui**
- **Bendra atsakomybė:** konfliktas – komandos, o ne vieno asmens problema
- **Gerovės svarba:** emocinis saugumas yra toks pat svarbus kaip ir darbo rezultatai

Šie principai padeda kurti pagrindą konstruktyviam dialogui ir mažinti stresą.

Praktiniai žingsniai konstruktyviam konfliktų sprendimui

- 1. Sustokite ir sureguliuokite emocijas:** Prieš sprendžiant konfliktą, svarbu nusiraminti ir suvaldyti emocijas (kvėpavimo pratimai, dėmesio sutelkimas, trumpa pertrauka). Tai padeda išvengti konflikto paaštrėjimo.
- 2. Išsigininkite problem:** Atskirti faktus nuo interpretacijų. Paklauskite savęs: apie ką iš tikrųjų yra šis nesutarimas?
- 3. Pagarbiai išsakykite savo požiūrį:** Naudokite „aš“ teiginius (pvz., „aš jaučiu...“, „man svarbu...“), o ne kaltinimus.



4. Aktyviai klausykitės: Klausymasis mažina gynybiškumą ir padeda suprasti tikruosius poreikius bei rūpesčius.

5. Ieškokite bendrų tikslų: Pabrėžiant bendrus siekius, dėmesys nukreipiamas nuo priešpriešos į bendradarbiavimą.

6. Susitarkite dėl tolimesnių veiksmų: Nedideli, konkretūs susitarimai padeda atkurti pasitikėjimą ir judėti pirmyn.

Komandos ir vadovų vaidmuo

Nors individualūs veiksmai yra svarbūs, didelę įtaką konfliktų sprendimui daro komanda ir jos vadovai. Palaikančios praktikos apima:

- aiškias taisykles, kaip pagarbiai reikšti nesutarimus;
- reguliarius komandos susitikimus (check-in);
- vadovų rodomą ramybės ir atvirumo pavyzdį;
- ankstyvą mediaciją, kai to reikia;
- požiūrį į konfliktą kaip į mokymosi galimybę, o ne nesėkmę.

Kai vadovai reaguoja konstruktyviai, jie mažina baimę ir padeda normalizuoti sveiką dialogą komandoje.

Kada verta kreiptis pagalbos

Ne visus konfliktus galima ar reikia spręsti vieniems. Pagalbos reikėtų ieškoti, kai:

- konfliktas tampa emociškai per sunkus;
- egzistuoja galios disbalansas;
- bendravimas nuolat stringa;
- kyla grėsmė gerovei ar saugumui.

Kreiptis pagalbos yra atsakingas sprendimas, o ne silpnumo požymis.



Mokymosi veiklos ir refleksijos pratimai

1 veikla – Konflikto refleksija: Pagalvok apie neseniai patirtą konfliktą komandoje. Koks tai buvo konfliktas (susijęs su užduotimi, procesu ar santykiais)?

2 veikla – Emocinis sąmoningumas: Kaip dažniausiai reaguoji į konfliktą? Kas tau padeda išlikti ramiam (-iai)?

3 veikla – Kito perspektyva: Pabandyk aprašyti konfliktą iš kito žmogaus požiūrio.

4 veikla – Veiksmų planas: Įvardyk vieną elgesio pokytį, kurį galėtum pradėti taikyti, kad konfliktus spręstum konstruktyviau.

Santrauka

Konfliktai įvairiose komandose yra neišvengiami, tačiau jie neturi kenkti gerovei. Konstruktyviai sprendžiami konfliktai tampa galimybe geriau suprasti vieniems kitus, augti ir stiprinti santykius. Atpažindami ankstyvus signalus, valdydami emocijas, bendraudami pagarbiai ir prireikus kreipdamiesi pagalbos, tiek pavieniai žmonės, tiek komandos gali sumažinti stresą ir kurti sveikesnę, įtraukesnę darbo aplinką.

Praktiniai įrankiai ir metodai

1 įrankis: Asmeninės įvairovės suvokimo žemėlapis

Tikslas: didinti savimonę ir mažinti nesąmoningas prielaidas

Padedą: suprasti įvairovės dimensijas, stiprinti įtrauktį ir gerovę

Instrukcija:

- 1 Apmąstyk savo įvairovę skirtingais aspektais:
 - tavo patirtis ir gyvenimo kontekstas;
 - mąstymo ir darbo stilius;
 - bendravimo įpročiai;
 - vertybės ir poreikiai darbe.
- 2 Užsirašyk trumpas įžvalgas kiekvienoje srityje ir apmąstyk, kaip tai veikia tavo elgesį komandoje.

Klausimai refleksijai:

- Kurie mano aspektai darbe yra labiausiai matomi?
- Kurie dažnai lieka nepastebėti?
- Kaip mano skirtumai gali būti neteisingai suprasti?

→ Rezultatas: geresnis savęs supratimas ir didesnė empatija kitiems.

2 įrankis: Skirtumų perrėminimas komandoje

Tikslas: mažinti įtampą, kylančią dėl neteisingų interpretacijų

Padedą: stiprinti psichologinį saugumą ir užkirsti kelią konfliktams

Kaip naudoti:

Kai kolegos elgesys kelia nepasitenkinimą, sustok ir paklausk savęs:

- Kas galėtų paaiškinti šį elgesį, jei tai nėra „bloga intencija“?
- Kokia įvairovės dimensija gali tai lemti?
- Kokią stiprybę gali turėti šis skirtumas?

Pavyzdžiai:

- „Jis per tylus“ → „Galbūt jis pirmiausia apmąsto mintis viduje“
- „Ji per tiesmuka“ → „Galbūt ji vertina aiškumą“

→ Rezultatas: mažesnis emocinis reagavimas ir konstruktyvesnis požiūris.

3 įrankis: Įtraukties patikrinimas (sau ir komandai)

Tikslas: stiprinti priklausymo jausmą ir psichologinį saugumą

Padedą: gerovei, įtraukčiai ir pasitikėjimui

Klausimai sau:

- Ar jaučiuosi išgirstas (-a) šioje komandoje?
- Ar galiu saugiai išreikšti nesutikimą?
- Ar jaučiu spaudimą prisitaikyti ar slėpti dalį savęs?

Komandai (nebūtina):

- Trumpas klausimas susitikimo metu: „Kas tau padeda jaustis įtrauktam (-ai) šioje komandoje?“

→ Rezultatas: ankstyvas atskirties ar įtampos atpažinimas.

4 įrankis: Bendravimo būdų apžvalga

Tikslas: pagerinti kasdienę komunikaciją komandose

Padedą: mažinti nesusipratimus ir stiprinti bendradarbiavimą

Užduotis:

- Man patogiausias grįžtamasis ryšys: ☐ tiesioginis ☐ švelnus ☐ raštu ☐ žodžiu
- Geriausiai bendrauju, kai: ☐ turiu laiko ☐ galiu diskutuoti atvirai
- Susitikimuose man patogiausia: ☐ kalbėti ☐ rašyti ☐ pirmiausia klausytis

Praktika:

Pasidalink šiais pasirinkimais su komanda (jei nori).

→ Rezultatas: mažiau prielaidų, daugiau pagarbos bendravime.

5 įrankis: „Sustok ir išsigrynink“ konflikto metu

Tikslas: valdyti įtampą prieš jai didėjant

Padedą: emocijų reguliavimui ir gerovei

1 žingsnis – Sustok

- Nuramink kvėpavimą, sulėtink tempą, suvaldyk emociją.

2 žingsnis – Išsigrynink

Paklausk savęs:

- ❖ Ar tai susiję su užduotimi, procesu ar santykiais?
- ❖ Ko man iš tikrųjų reikia šioje situacijoje?

3 žingsnis – Reaguok

Naudok: „Aš jaučiu... ir man reikia...“

→ Rezultatas: mažesnis stresas ir sveikesnis dialogas.

6 įrankis: Kito perspektyvos analizė

Tikslas: ugdyti empatiją ir mažinti „mes prieš juos“ mąstymą

Padedą: santykių kokybei ir įtraukčiai

Refleksija:

- ❖ Kaip aš patyriau šią situaciją?
- ❖ Kaip ją galėjo patirti kitas žmogus?
- ❖ Kokie spaudimai ar vertybės galėjo jį/ją veikti?

→ Rezultatas: didesnis supratimas ir emocinis atstumas nuo konflikto.

7 įrankis: Komandos santykių susitarimas (lengva versija)

Tikslas: sukurti bendras elgesio normas be sudėtingų taisyklių

Padedą: stiprinti psichologinį saugumą ir pasitikėjimą

Komanda kartu susitaria dėl paprastų principų, pavyzdžiui:

- kaip pagarbiai nesutinkame;

- kaip teikiame grįžtamąjį ryšį;
- kaip įtraukiame tylesnius komandos narius;
- kaip sprendžiame nesusipratimus.

→ Rezultatas: aiškūs lūkesčiai ir mažesnė įtampa santykiuose.

8 įrankis: Asmeninis įtraukties veiksmų planas

Tikslas: paversti sąmoningumą konkrečiais veiksmais

Padedą: stiprinti asmeninę atsakomybę ir gerovę

Pasirink vieną veiksmą:

- aktyviau klausytis;
- klausti, o ne daryti prielaidas;
- skatinti skirtingas nuomones;
- spręsti įtampą anksti;
- padėti kitiems jaustis įtrauktiems.

Įsipareigojimas:

„Vienas elgesys, kurį praktikuosiu, siekdamas (-a) didinti įtrauktį, yra...“

→ Rezultatas: konkretus, į elgesį orientuotas mokymasis.

Praktiniai patarimai dalyviams (paprastos taisyklės)

- Skirtumai yra informacija, o ne grėsmė
- Diskomfortas yra mokymosi dalis, o ne nesėkmė
- Įtrauktis kuriama mažais kasdieniais veiksmais
- Laiku sprendžiami konfliktai saugo gerovę
- Kiekvienas prisideda prie komandos mikroklimato

Santrauka

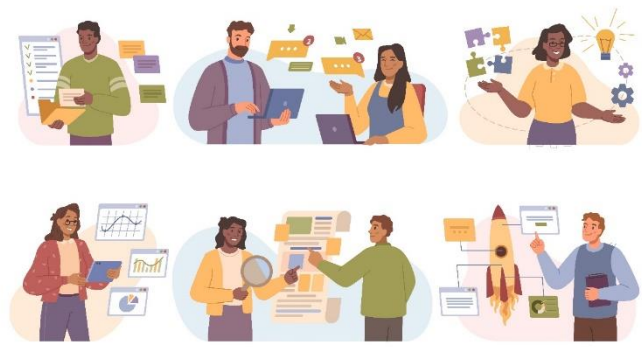
Praktiniai įrankiai padeda perkelti supratimą apie įvairovę į kasdienį elgesį. Reflektuodami skirtumus, sąmoningai bendraudami ir laiku spręsdami įtampą, žmonės gali mažinti stresą, stiprinti santykius ir kurti geresnę savijautą įvairiose komandose. Tam nereikia tobulumo – pakanka sąmoningumo, smalsumo ir nuoseklumo.

Santrauka

Komandų įvairovė yra kasdienė šiuolaikinio darbo dalis. Skirtumai – susiję su patirtimi, amžiumi, mąstymo stiliais, bendravimo įpročiais, vertybėmis ar gyvenimo keliais – formuoja tai, kaip žmonės bendradarbiauja ir kuria santykius.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, šie skirtumai gali tapti tiek streso šaltiniu, tiek stiprybe, priklausomai nuo to, kaip jie suprantami ir kaip su jais dirbama.

Šiame modulyje buvo parodyta, kad gerovė darbe labai priklauso nuo darbo santykių kokybės. Kai žmogus jaučiasi gerbiamas, įtrauktas ir psichologiškai saugus, mažėja stresas, didėja motyvacija, įsitraukimas ir stiprėja psichinė sveikata. Priešingai, prasti santykiai, neišspręsta įtampa ar atskirtis yra vienos dažniausių įtampos darbe priežasčių.



Suprasdami pagrindines įvairovės dimensijas, galime išeiti už stereotipų ir išankstinių nuostatų ribų. Įvairovė nėra tik matomi skirtumai – ji apima ir nematomus aspektus, tokius kaip asmenybė, vertybės, darbo stilius ar gyvenimo patirtys. Šios įvairovės pripažinimas padeda ugdyti empatiją ir mažina nesusipratimus.

Žvelgiant iš psichologinės ir socialinės perspektyvos, tokios sąvokos kaip priklausymo jausmas, psichologinis saugumas, įtrauktis, teisingumas ir emocinis darbas yra esminės gerovei įvairiose komandose. Kai žmonės jaučiasi saugūs reikia savo nuomonę ir prisidėti būdami savimi, įvairovė stiprina bendradarbiavimą, o ne jį silpnina.

Konfliktai ir įtampa yra natūrali įvairių komandų dalis. Šis modulis pabrėžia, kad svarbiausia ne jų išvengti, o išmokyti juos valdyti konstruktyviai. Ankstyvas įtampos atpažinimas, emocijų valdymas, pagarbus bendravimas ir bendra atsakomybė padeda išvengti to, kad konfliktai virstų nuolatinio streso.

Galiausiai, svarbu suprasti, kad įvairovė ir geri santykiai kuriami ne tik per taisykles ar politiką, bet per kasdienes veiksmus. Praktiniai įrankiai ir metodai – refleksija, gebėjimas pažvelgti iš kito perspektyvos, sąmoningas bendravimas ir įtrauktį stiprinantis elgesys – padeda kiekvienam aktyviai prisidėti prie sveikesnės komandos atmosferos kūrimo.

Apibendrinimas

Apibendrinant galima pasakyti, kad komandų įvairovė tampa gerovės šaltiniu tada, kai žmonės ir komandos į skirtumus žvelgia su smalsumu, pagarba ir atsakomybe. Stiprinant tarpusavio santykių įgūdžius ir ugdant įtraukius kasdienes įpročius, darbo aplinkoje galima mažinti stresą, gerinti bendradarbiavimą ir kurti erdves, kuriose žmonės jaučiasi vertinami ir gali augti kartu.

Papildomi ištekliai

Šie šaltiniai padės gilinti žinias apie komandų įvairovę, įtrauktį, bendravimą ir sveikus darbo santykius. Jie tinkami savarankiškam mokymuisi, mokymų pasiruošimui ar grupinėms diskusijoms.

1. Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA)

Įvairovė ir įtrauktis darbo vietoje

Svetainė: <https://osha.europa.eu>

Praktinės rekomendacijos apie psichosocialines rizikas, įtrauktį ir gerovę įvairiose darbo aplinkose Europoje.

2. Harvard Business Review

Kaip kurti pasitikėjimą įvairiose komandose

Svetainė: <https://hbr.org>

Mokslu pagrįsti straipsniai apie psichologinį saugumą, komunikaciją ir bendradarbiavimą įvairiose komandose.

3. Mind Tools

Įvairovės valdymas darbe

Svetainė: <https://www.mindtools.com>

Lengvai pritaikomi įrankiai ir paaiškinimai apie skirtumų valdymą, bendravimo stilius ir konstruktyvų konfliktų sprendimą.

Literatūra

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

World Health Organization. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*. WHO Press.

Jvairovės kupina komanda patiria įtampą

Trumpas aprašymas:

Vidutinio dydžio tarptautinėje organizacijoje buvo suformuota projektų komanda, kurios tikslas – sukurti naują paslaugą klientams iš kelių Europos šalių. Komandą sudarė skirtingų kultūrinių kontekstų, amžiaus grupių ir profesinės patirties žmonės.



Nors visi komandos nariai buvo kompetentingi savo srityse, netrukus pradėjo ryškėti įtampa. Susitikimai tapo ne produktyvūs, daugėjo nesusipratimų, o neformalus bendravimas tarp kolegų sumažėjo.

Kai kurie komandos nariai pirmenybę teikė tiesioginėms ir greitoms diskusijoms, o kiti vertino apmąstymą ir bendro sutarimo paiešką. Skyrėsi ir grįžtamojo ryšio stiliai – vieni darbuotojai jautėsi kritikuojami, kiti – ignoruojami. Laikui bėgant bendradarbiavimas tapo įtemptas: dalis komandos narių pradėjo vengti pasisakymų, o kiti tapo labiau dominuojantys. Nors terminai buvo pasiekiami, komandos atmosfera išliko įtempta, o pasitikėjimas silpnėjo.

Atvirų konfliktų nebuvo sprendžiama, tačiau nepasitenkinimas kaupėsi „po paviršiumi“. Keletas komandos narių jautė stresą, neišklausymą ir emocinį nuovargį. Komandos vadovas pastebėjo mažėjančią įsitraukimą ir didėjančią dirglumą, tačiau iš pradžių tai siejo su darbo krūviu, o ne su komandos dinamika.

Problemų aprašymas:

Pagrindinė problema – nevaldyta įvairovė bendravimo stiliuose, lūkesčiuose ir darbo būduose. Tai sukėlė įtampą santykiuose, sumažino psichologinį saugumą ir padidino stresą.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

- padidėjęs stresas ir emocinis nuovargis;
- atskirties ir nusivylimo jausmas;
- atsitraukimas nuo aktyvaus dalyvavimo;
- dirglumas ir sumažėjusi motyvacija;
- silpnėjęs priklausymo jausmas ir pasitikėjimas.

Reakcija / intervencija

Komandos vadovas inicijavo moderuojamą komandos susitikimą, skirtą bendravimo įpročiams ir įtraukčiai aptarti. Komandos nariai pasidalijo, kaip jiems patogiau bendrauti, gauti grįžtamąjį ryšį ir priimti sprendimus.

Buvo susitarta dėl paprastų komandos principų – susitikimų taisyklių ir pagarbios konfliktų sprendimo praktikos. Taip pat pradėti reguliarūs trumpi aptarimai (check-in), siekiant laiku pastebėti įtampą.

Laikui bėgant pagerėjo tarpusavio supratimas, sumažėjo stresas, o bendradarbiavimas tapo labiau subalansuotas.



Refleksijos klausimai:

1. Kokius su įvairove susijusius iššūkius pastebi šiame pavyzdyje?
2. Kaip psichologinio saugumo trūkumas paveikė komandos gerovę?
3. Kokių individualių veiksmų komandos nariai galėjo imtis anksčiau, kad sumažintų įtampą?

Įtampa skirtingų kartų komandoje

Trumpas aprašymas:

Viešojo sektoriaus organizacijoje dirbo skirtingų kartų komanda – patyrę darbuotojai, artėjantys prie pensijos, ir jaunesni kolegos, tik pradėdantys karjerą. Komanda kasdien sprendė klientų užklausas ir vykdė vidines koordinavimo užduotis. Nors visi darbuotojai buvo atsakingi ir atsidadė savo darbui, laikui bėgant pradėjo ryškėti įtampa.



Vyresni darbuotojai labiau vertino aiškias struktūras, tiesioginį bendravimą ir kruopštų dokumentavimą. Jaunesni kolegos pirmenybę teikė skaitmeniniams įrankiams, greitam susirašinėjimui ir lankstesniam darbo organizavimui. Dėl to vis dažniau kildavo nesusipratimų.

Vyresnieji jautė, kad jaunesni kolegos yra nekantrūs ir nepakankamai gerbia jų patirtį, o jaunesnieji – kad jų idėjos ribojamos ir jie nėra vertinami rimtai.

Komandos susitikimai tapo įtempti. Kai kurie vyresni darbuotojai pradėjo mažiau įsitraukti į diskusijas, o jaunesni savo nepasitenkinimą reiškė neformaliai. Nors atvirų konfliktų nebuvo, stresas augo, o bendradarbiavimas silpnėjo. Keli darbuotojai jautėsi nuvertinti, kas lėmė emocinę įtampą ir mažesnę motyvaciją.

Problemos aprašymas:

Pagrindinė problema – tarpusavio supratimo ir dialogo trūkumas tarp skirtingų kartų, dėl kurio formavosi stereotipai, prastėjo komunikacija ir didėjo įtampa santykiuose.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

- nusivylimas ir emocinis nuovargis;
- jausmas, kad esi nesuprastas ar ignoruojamas;
- sumažėjusi motyvacija ir įsitraukimas;
- padidėjęs stresas dirbant komandoje;
- silpnėjęs tarpusavio pagarbos jausmas.

Reakcija / intervencija

Organizacijos vadovybė surengė moderuojamą seminarą apie skirtingų kartų įvairovę. Komandos nariai pasidalijo savo darbo įpročiais, stiprybėmis ir lūkesčiais.

Siekiant skatinti žinių ir patirties mainus, buvo sudarytos mišrios amžiaus poros bendroms užduotims atlikti. Taip pat komanda susitarė dėl bendrų darbo principų, derinančių struktūrą ir lankstumą.

Laikui bėgant pagerėjo tarpusavio pasitikėjimas, sumažėjo stresas, o bendradarbiavimas tapo sklandesnis.



Refleksijos klausimai

1. Kokias prielaidas skirtingos kartos turėjo viena apie kitą šiame pavyzdyje?
2. Kaip skirtingi bendravimo stiliai prisidėjo prie įtampos ir streso?
3. Kokie praktiniai veiksmai galėtų padėti gerinti bendradarbiavimą skirtingų kartų komandose?

Įtrauktis hibridinėje komandoje

Trumpas aprašymas:

Projektų komanda dirbo dviejose vietose – dalis narių reguliariai lankėsi biure, o kiti daugiausia dirbo nuotoliniu būdu. Nors užduotys buvo aiškiai apibrėžtos ir darbo rezultatai atitiko lūkesčius, laikui bėgant skirtumai tarp matomumo ir įsitraukimo pradėjo veikti komandos santykius.

Biure dirbantys darbuotojai dažnai keisdavosi informacija neformaliai ir priimdavo sprendimus spontaniškų pokalbių metu.

Tuo tarpu nuotoliu dirbantys komandos nariai rėmėsi suplanuotais susitikimais ir rašytine komunikacija. Laikui bėgant nuotoliniai darbuotojai pradėjo jaustis neįtraukti į diskusijas ir sprendimų priėmimą. Jie pastebėjo, kad jų idėjos kartais lieka nepastebėtos arba vėliau pristatomos kitų.

Nors atvirų konfliktų nebuvo, atsirado subtili įtampa. Nuotoliu dirbantys žmonės jautėsi atsisirboję ir mažiau vertinami, o biure dirbantys kolegos jautė nusivylimą dėl, jų manymu, mažesnio nuotolinių kolegų įsitraukimo. Stresas augo abiejose pusėse, o pasitikėjimas komandoje silpnėjo.



Problemų aprašymas:

Nelygios galimybės gauti informaciją ir dalyvauti neformaliuose pokalbiuose hibridinėje darbo aplinkoje lėmė atskirties jausmą, nesusipratimus ir įtampą santykiuose.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

- izoliacijos jausmas ir silpnėjęs priklausymo jausmas;
- nusivylimas ir emocinė įtampa;
- sumažėjusi motyvacija ir įsitraukimas;
- padidėjęs stresas dirbant komandoje.

Reakcija / intervencija

Komanda susitarė dėl įtraukių bendravimo praktikų, pavyzdžiui: sprendimų dokumentavimo, susitikimų moderavimo rotacijos ir vienodo kalbėjimo laiko užtikrinimo visiems dalyviams.

Taip pat buvo įvesti reguliarūs virtualūs „check-in“ susitikimai, skirti stiprinti ryšį ir psichologinį saugumą komandoje.

Refleksijos klausimai:

1. Kaip hibridinis darbas paveikė įtrauktį ir gerovę šioje komandoje?
2. Kokie elgesio modeliai galėjo netyčia prisidėti prie atskirties?
3. Kokie praktiniai žingsniai padėtų užtikrinti įtrauktį hibridinėse komandose?

**PEACE ATWORK**

PERSONAL EMPOWERMENT AND CARE ENHANCEMENT

FOLLOW US

ON OUR SOCIAL MEDIA

WEBSITE



FACEBOOK



LINKEDIN

Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.