



PEACEATWORK
PERSONAL EMPOWERMENT AND CARE ENHANCEMENT

KONFLIKTŲ VALDYMAS IR ASERTYVUMAS DARBO VIETOJE

10 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 konfliktą kaip natūralią darbo aplinkos dalį
- Atskirti konstruktyvų ir destruktivų konfliktą
- Atpažinti dažniausias konfliktų priežastis darbe
- Suprasti asertyvumą kaip svarbų gerovės ir komunikacijos įgūdį
- Taikyti pagrindinius konfliktų valdymo ir asertyvios komunikacijos principus
- Reflektuoti savo konfliktų sprendimo stilių ir ribas

1. Įvadas: kodėl konfliktai ir asertyvumas svarbūs gerovei

Konfliktas yra natūrali ir neišvengiama darbo gyvenimo dalis. Ten, kur žmonės bendradarbiauja, priima sprendimus, dalijasi atsakomybėmis ir dirba esant spaudimui, neišvengiamai atsiranda nuomonių, lūkesčių, vertybių ir bendravimo stilių skirtumų. Pats konfliktas nėra problema – svarbiausia yra tai, kaip jis sprendžiamas. Būtent tai lemia, ar konfliktas taps mokymosi ir augimo šaltiniu, ar stresą ir žalą gerovei keliančiu veiksniu.



Žvelgiant iš darbo vietos gerovės perspektyvos, neišspręsti ar netinkamai valdomi konfliktai yra vienas pagrindinių lėtinio streso šaltinių. Nuolatinė įtampa, neišsakyti nesutarimai ir neišspręsti nesusipratimai eikvoja emocinę energiją, silpnina pasitikėjimą ir neigiamai veikia motyvaciją bei psichinę sveikatą. Ilgainiui užsitęsę konfliktai gali lemti išsekimą, atsitraukimą nuo darbo ir net perdegimą.

Kita vertus, konfliktas gali atlikti ir konstruktyvų vaidmenį. Kai skirtumai išreiškiami pagarbiai ir sprendžiami atvirai, konfliktas gali pagerinti sprendimų priėmimą, sustiprinti santykius ir skatinti inovacijas. Konstruktyvus konfliktas leidžia anksti pastebėti problemas, mokytis iš skirtingų perspektyvų ir kurti efektyvesnius bendradarbiavimo būdus.

Asertyvumas yra esminis įgūdis, leidžiantis konstruktyviai valdyti konfliktus. Būti asertyviam reiškia aiškiai ir pagarbiai išreikšti savo mintis, jausmus, poreikius ir ribas, kartu pripažįstant kitų teises ir požiūrį. Asertyvumas nėra agresija, dominavimas ar konfliktavimas. Taip pat tai nėra pasyvumas ar vengimas. Tai subalansuotas bendravimo būdas, padedantis saugoti tiek asmeninę gerovę, tiek darbo santykius.

Daugelyje darbuotojų žmonėms sunku būti asertyviems. Konflikto baimė, noras būti mėgstamiems, galios skirtumai ar kultūrinės normos gali skatinti nutylėti problemas, vengti sudėtingų pokalbių ar sutikti su nepagrįstais reikalavimais. Nors trumpuoju laikotarpiu tai gali

sumažinti diskomfortą, ilgainiui tai didina stresą ir nepasitenkinimą. Asertyvumo stoka dažnai susijusi su per dideliu darbo krūviu, emocine įtampa ir perdegimu.

Todėl efektyvus konfliktų valdymas ir asertyvumas yra ne tik bendravimo technikos, bet ir svarbūs gerovės įgūdžiai. Jie padeda žmonėms saugoti savo ribas, išlaikyti pagarbą sau ir kurti atvirą dialogą. Tuo pačiu jie prisideda prie sveikesnės komandos dinamikos, psichologinio saugumo ir tvaraus bendradarbiavimo.

Šiame modulyje konfliktai ir asertyvumas nagrinėjami iš praktinės ir į gerovę orientuotos perspektyvos. Daugiausia dėmesio skiriama kasdienėms darbo situacijoms, o ne krašutiniams konfliktams. Pabrėžiamas sąmoningumas, savirefleksija ir paprasti įrankiai, kuriuos galima iš karto taikyti praktikoje. Ugdydami šiuos įgūdžius, žmonės ir organizacijos gali mažinti stresą, gerinti santykius ir kurti darbo aplinką, kurioje skirtumai sprendžiami konstruktyviai, o ne ignoruojami ar eskaluojami.

2. Iššūkio aprašymas: konfliktai kasdieniame darbe

Kasdieniam darbe konfliktai dažniausiai pasireiškia ne atviromis konfrontacijomis, o mažomis, subtiliomis ir pasikartojančiomis situacijomis. Nesutarimai dėl prioritetų, bendravimo stiliaus, atsakomybių ar lūkesčių gali neperaugti į atvirus ginčus, tačiau sukuria nuolatinę įtampą ir emocinį krūvį. Kadangi tokie konfliktai dažnai yra netiesioginiai ar neišsakyti, juos lengva ignoruoti – tačiau jų poveikis gerovei gali būti reikšmingas.

Daugelis konfliktų darbe kyla dėl nesusipratimų ir neišsakytų prielaidų. Žmonės dažnai interpretuoja kitų elgesį remdamiesi savo lūkesčiais ir vertybėmis, priskirdami neigiamas intencijas net tada, kai jų nėra. Skirtingi darbo stiliai, kultūrinės normos ar bendravimo būdai gali sukelti frustraciją net tada, kai visi siekia bendrų tikslų. Kai šie skirtumai nėra aptariami atvirai, jie dažnai virsta susierzinimu, vengimu ar pasyviu pasipriešinimu.

Kitas svarbus iššūkis – konfliktų vengimas. Daugelyje organizacijų konfliktas vis dar suvokiamas kaip kažkas neigiamo, neprofesionalaus ar trikdančio darbą. Darbuotojai gali bijoti pakenkti santykiams, pasirodyti „sudėtingi“ ar susidurti su neigiamomis pasekmėmis. Dėl to problemos dažnai nutylimos, o ne sprendžiamos. Nors vengimas trumpuoju laikotarpiu gali sumažinti diskomfortą, ilgainiui jis didina stresą, nepasitenkinimą ir emocinį atstumą.

Galios santykiai dar labiau apsunkina kasdienes konfliktus. Skirtumai hierarchijoje, autoritete ar statusuose gali trukdyti žmonėms išsakyti savo nuomonę ar nustatyti ribas, ypač bendraujant su vadovais ar vyresniais kolegomis. Tokiose situacijose žmonės gali išoriškai sutikti, tačiau viduje jaustis nusivylę ar bejėgiai. Ši nelygybė didina lėtinį stresą ir silpnina psichologinį saugumą.

Darbo spaudimas taip pat stiprina konfliktus. Didelis darbo krūvis, laiko trūkumas ir neapibrėžtumas mažina emocinius resursus ir toleranciją. Patirdami stresą žmonės dažniau

reaguoja gynybiškai, klaidingai interpretuoja kitų žinutes ar bendrauja grubiau. Tokiose sąlygose net ir nedideli nesutarimai gali greitai eskaluotis.

Svarbu tai, kad daugelis konfliktų lieka nematomi. Įtampa gali pasireikšti tyla, sumažėjusiu bendradarbiavimu, sarkazmu ar emociniu atsitraukimu, o ne atviru nesutarimu. Tokie „paslėpti“ konfliktai ypač kenkia gerovei, nes kuria neapibrėžtumo ir emocinės įtampos atmosferą.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, tikslas nėra pašalinti konfliktus, o juos anksti atpažinti ir spręsti konstruktyviai. Supratimas, kaip konfliktai pasireiškia kasdieniame darbe, yra pirmas žingsnis siekiant sumažinti jų neigiamą poveikį ir paversti juos aiškesnio bendravimo bei sveikesnių santykių galimybe.

3. Konfliktų darbe supratimas: tipai ir priežastys

Norint efektyviai valdyti konfliktus, svarbu suprasti, koks konfliktas vyksta ir iš kur jis kyla. Konfliktas darbe nėra vienalytis reiškinys – jis atsiranda dėl skirtingų priežasčių ir skirtingai veikia žmones. Konflikto tipo atpažinimas padeda tiek individualiai, tiek komandose reaguoti konstruktyviau ir sumažinti nereikalingą stresą.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, konfliktas tampa žalingas tuomet, kai jis yra nesuprastas, suasmeninamas arba paliekamas neišspręstas. Jo priežasčių supratimas leidžia laiku įsikišti ir kurti sveikesnę komunikaciją.

Su užduotimis susijęs konfliktas

Su užduotimis susijęs konfliktas kyla dėl skirtingų nuomonių, idėjų ar požiūrių į darbo užduotis. Tai gali apimti nesutarimus dėl tikslų, prioritetų, metodų ar sprendimų.

Pavyzdžiai:

- skirtingos nuomonės, kaip atlikti užduotį;
- nesutarimai dėl terminų ar kokybės standartų;
- skirtingos idėjos planuojant ar sprendžiant problemas.

Kai konfliktai, susiję su užduotimis, valdomi konstruktyviai, jie gali būti naudingi – padėti priimti geresnius sprendimus ir skatinti inovacijas. Tačiau netinkamai valdant, jie gali peraugti į asmeninę įtampą ir stresą.



Santykių ir komunikacijos konfliktai

Santykių konfliktai kyla ne dėl pačios užduoties, o dėl emocijų, bendravimo stiliaus ir tarpasmeninių santykių. Jie dažnai susiję su nepagarbos, nesusipratimo ar pasitikėjimo stokos jausmu.

Pavyzdžiai:

- suvoktas grubumas ar nuvertinantis elgesys;
- skirtingi bendravimo stiliai (tiesioginis vs. netiesioginis);
- asmeninė antipatija ar neišspręstos praeities situacijos.

Santykių konfliktai ypač kenkia gerovei, nes veikia emocinį saugumą ir pasitikėjimą. Be to, tai sunkiausiai sprendžiama konfliktų rūšis, kai ji eskaluoja.

Vaidmenų ir atsakomybių konfliktai

Su vaidmenimis susiję konfliktai kyla tada, kai lūkesčiai, atsakomybės ar įgaliojimai yra neaiškūs arba persidengia.

Dažnos situacijos:

- neaiškiai apibrėžtos pareigos ar besikeičiančios atsakomybės;
- prieštaringi skirtingų vadovų nurodymai;
- nesutarimai dėl sprendimų priėmimo atsakomybės.

Tokie konfliktai sukelia frustraciją ir nesaugumo jausmą, ypač kai žmogus jaučiasi atsakingas, bet neturi pakankamos kontrolės.

Vertybių ir lūkesčių konfliktai

Vertybių konfliktai kyla tada, kai žmonės turi skirtingus įsitikinimus, prioritetus ar lūkesčius dėl darbo, bendradarbiavimo ar elgesio.

Pavyzdžiai:

- skirtingas požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą;
- skirtingas požiūris į hierarchiją ar autonomiją;
- skirtingi etikos standartai ar profesinės vertybės.

Kadangi vertybės yra giliai asmeniškios, tokie konfliktai greitai tampa emocingi ir gali būti suvokiami kaip grėsmingi, jei nėra sprendžiami pagarbiai.

Galios, hierarchijos ir autoriteto klausimai

Su galia ir hierarchija susiję konfliktai yra dažni, tačiau dažnai sunkiai atvirai aptariami. Statuso skirtumai gali lemti, kas jaučiasi saugiai išsakydamas nuomonę ir kieno balsas yra girdimas.

Pavyzdžiai:

- baimė nesutikti su vadovu;
- nelygi įtaka priimant sprendimus;
- skirtingas asertyvumo vertinimas priklausomai nuo pareigų.

Tokie konfliktai stipriai veikia gerovę, nes gali lemti tylėjimą, nepasitenkinimą ar atsitraukimą.

Santrauka

Konfliktai darbe gali kilti dėl užduočių, santykių, vaidmenų, vertybių ar galios santykių. Kai kurie konfliktai gali būti produktyvūs, tačiau kiti kelia didelę riziką gerovei, jei lieka neišspręsti. Konfliktų tipų ir priežasčių supratimas yra svarbus žingsnis siekiant reaguoti aiškiai, asertyviai ir pagarbiai.



Kitoje dalyje bus nagrinėjami psichologiniai konfliktų procesai ir paaiškinama, kodėl emocinės reakcijos vaidina tokį svarbų vaidmenį.

4. Psichologinės konflikto perspektyvos

Konfliktas darbo vietoje yra ne tik komunikacinis ar organizacinis reiškinys – tai ir psichologinė patirtis, tiesiogiai veikianti asmeninę gerovę. Konfliktai sukelia emocines, kognityvines ir fiziologines reakcijas, kurios daro įtaką tam, kaip žmonės jaučiasi, mąsto ir elgiasi – dažnai net ir pasibaigus pačiam konfliktui.

Šių psichologinių procesų supratimas padeda suvokti, kodėl konfliktai gali kelti tiek daug streso ir kodėl konstruktyvus jų valdymas yra būtinas psichinei sveikatai ir atsparumui.

Konfliktas ir streso reakcija

Kai žmonės konfliktą suvokia kaip grėsmę – savo statusui, santykiams ar teisingumo jausmui – organizmas aktyvuoja streso reakciją. Ši reakcija padeda pasiruošti pavojui, tačiau darbo konfliktuose ji dažnai būna per stipri ir užsitęsusi.

Tipinės reakcijos:

- padidėjęs širdies ritmas ir raumenų įtampa;
- padidėjęs budrumas ar nerimas;
- sumažėjęs gebėjimas ramiai ir refleksyviai mąstyti.

Jei konfliktai dažni arba neišspręsti, streso reakcija gali išlikti aktyvi, prisidedama prie lėtinio streso ir emocinio išsekimo.

„Kovok–bėk–sustink“ reakcijos konflikte

Psichologiškai konfliktas dažnai sukelia vieną iš trijų automatinių reakcijų:

- **Kovok (fight):** ginčijimasis, kaltinimas ar agresyvus elgesys
- **Bėk (flight):** situacijos vengimas, atsitraukimas ar tylėjimas
- **Sustink (freeze):** jausmas, kad esi „įstrigęs“, negali reaguoti ar išreikšti savęs

Šios reakcijos yra natūralios, tačiau tampa žalingos gerovei, kai įsitvirtina kaip įprastas elgesio modelis. Pavyzdžiui, nuolatinis vengimas gali sumažinti diskomfortą trumpuoju laikotarpiu, tačiau ilginiui didina stresą ir nepasitenkinimą.



Emocinė eskalacija ir konfliktų ciklai

Konfliktas retai išlieka vien racionalus. Emocijos, tokios kaip pyktis, baimė, gėda ar frustracija, gali greitai stiprėti, ypač kai žmonės jaučiasi nesuprasti ar neteisingai vertinami.

Psichologinė eskalacija vyksta, kai:

- emocijos ima dominuoti prieš problemų sprendimą;
- prielaidos pakeičia smalsumą ir norą suprasti;
- suaktyvinami ankstesni neišspręsti konfliktai.

Tokie ciklai didina stresą ir gali sukelti emocinį išsekimą, ypač aplinkoje, kur konfliktai dažni arba lieka neišspręsti.

Konflikto poveikis asmeninei gerovei

Netinkamai valdomas konfliktas gali turėti rimtų pasekmių asmeninei gerovei, įskaitant:

- padidėjusį nerimą ir dirglumą;
- sumažėjusį psichologinio saugumo jausmą;
- žemesnį savęs vertinimą ir pasitikėjimą savimi;

- sunkumus susikaupti ir miego problemas;
- emocinį nuovargį ir atsitraukimą nuo veiklos.

Ilgainiui nuolatiniai konfliktai gali prisidėti prie perdegimo, ypač kai žmogus jaučiasi bejėgis ar neišgirstas.

Psichologinis saugumas ir konfliktas



Psichologinis saugumas atlieka labai svarbų vaidmenį, lemiantį, kaip konfliktas veikia gerovę. Psichologiškai saugioje aplinkoje žmonės jaučiasi galintys išsakyti savo nuomonę, pagarbiai nesutikti ir klysti nebijodami bausmių ar pašaipos.

Kai psichologinis saugumas yra žemas:

- žmonės slopina emocijas ir neišsako rūpesčių;
- konfliktai tampa paslėpti arba pasyvūs;
- didėja stresas ir emocinė įtampa.

Kai psichologinis saugumas yra aukštas:

- konfliktai sprendžiami anksčiau;
- sumažėja emocinis poveikis;
- išsaugomas pasitikėjimas ir gerovė.

Konfliktas kaip potencialus gerovės šaltinis

Nors konfliktas gali kelti stresą, konstruktyviai sprendžiamas jis gali stiprinti gerovę. Atviras ir pagarbus konfliktas gali:

- padėti aiškiau apibrėžti lūkesčius ir ribas;
- stiprinti savivertę per asertyvų elgesį;
- gerinti santykius per atvirą dialogą;
- didinti kontrolės ir įtakos jausmą.

Psichologiniu požiūriu svarbiausia ne pats konfliktas, o tai, kiek saugus, pagarbus ir subalansuotas yra jo sprendimo procesas.

Santrauka

Psichologiškai konfliktas veikia asmeninę gerovę per streso reakcijas, emocines reakcijas ir saugumo bei teisingumo suvokimą. Netinkamai valdomas konfliktas didina stresą ir emocinį išsekimą, o konstruktyviai sprendžiamas gali padėti įgyti aiškumo, stiprinti savivertę ir atsparumą. Šių psichologinių procesų supratimas yra svarbus žingsnis ugdant asertyvumą ir sveikesnius konfliktų valdymo įgūdžius.



5. Konfliktų sprendimo stiliai ir asmeniniai modeliai

Žmonės labai skiriasi tuo, kaip reaguoja į konfliktus. Šiuos skirtumus lemia asmenybė, ankstesnė patirtis, kultūrinės normos, galios santykiai ir emocijų valdymo įgūdžiai. Savo konfliktų sprendimo stiliaus supratimas yra svarbus žingsnis siekiant valdyti konfliktus taip, kad būtų apsaugota gerovė ir palaikomi sveiki santykiai.

Nė vienas konfliktų sprendimo stilius nėra savaime geras ar blogas. Kiekvienas jų turi savo stipriąsias ir silpnąsias puses, ir kiekvienas gali būti tinkamas tam tikrose situacijose. Problemos kyla tada, kai žmonės vieną stilių taiko nuolat ar nesąmoningai, ypač patirdami stresą.

Dažniausi konfliktų sprendimo stiliai

Toliau pateikiami penki dažniausiai darbo aplinkoje pasitaikantys konfliktų sprendimo stiliai:

Vengimas

Vengimas reiškia atsitraukimą nuo konflikto arba diskusijos atidėjimą.

- Stiprybės: Padeda sumažinti įtampą trumpuoju laikotarpiu; naudingas, kai emocijos yra labai stiprios arba klausimas nėra svarbus.
- Rizikos gerovei: Neišspręstos problemos, augantis nepasitenkinimas, emocinė įtampa ir jausmas, kad esi neišgirstas.

Prisitaikymas

Prisitaikymas reiškia kito žmogaus poreikių iškėlimą aukščiau savųjų.

- Stiprybės: Padeda išlaikyti harmoniją; naudingas, kai santykiai svarbesni už konkrečią problemą.
- Rizikos gerovei: Ribų praradimas, per didelis krūvis, sumažėjusi savivertė ir perdegimo rizika.

Konkuravimas

Konkuravimas orientuotas į laimėjimą konflikte arba savo pozicijos įtvirtinimą.

- Stiprybės: Gali būti efektyvus skubiose situacijose arba kai reikia aiškių sprendimų.
- Rizikos gerovei: Padidėjęs stresas, pažeisti santykiai, baimė ir sumažėjęs psichologinis saugumas.

Kompromisas

Kompromisas reiškia, kad abi pusės kažko atsisako, siekdamos rasti vidurinį sprendimą.

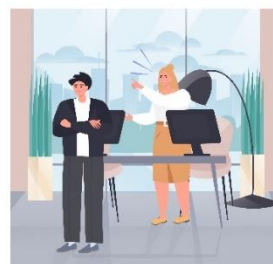


- Stiprybės: Praktiškas ir taupantis laiką; padeda sumažinti užsitęsusią įtampą.
- Rizikos gerovei: Sprendimai gali būti nepilnai tenkinantys; giluminiai poreikiai gali likti neišspręsti.

Bendradarbiavimas

Bendradarbiavimas siekia rasti sprendimus, kurie atitiktų visų šalių poreikius.

- Stiprybės: Stiprina pasitikėjimą, skatina mokymąsi ir kuria tvarius santykius.
- Rizikos gerovei: Reikalauja laiko, emocinių pastangų ir psichologinio saugumo.



Asmeniniai konfliktų sprendimo modeliai

Dauguma žmonių nenaudoja tik vieno konflikto sprendimo stiliaus. Vietoj to susiformuoja tam tikri elgesio modeliai, ypač patiriant stresą. Pavyzdžiui:

- vengimas konfliktų su autoritetais;
- prisitaikymas siekiant išlaikyti harmoniją;
- konkuravimas, kai jaučiamasi grėsmėje;
- „sustingimas“ ar atsiribojimas esant spaudimui.

Šių modelių atpažinimas didina savimonę ir padeda geriau reguliuoti emocijas.

Konfliktų sprendimo stiliai ir gerovė

Konfliktų sprendimo stiliai tiesiogiai veikia asmeninę gerovę:

- nuolatinis vengimas didina stresą ir emocinį nuovargį;
- nuolatinis prisitaikymas silpnina ribas ir savivertę;
- agresyvus elgesys didina įtampą ir socialinę izoliaciją.

Subalansuotas asertyvumas padeda užtikrinti aiškumą ir emocinį saugumą.

Gerovė gerėja tuomet, kai žmonės ugdo lankstumą – pasirenka tinkamiausią reakciją, o ne reaguoja automatiškai.



Lankstumo ugdymas sprendžiant konfliktus

Sveikas konfliktų valdymas apima:

- sustojimą prieš reaguojant;
- emocinių dirgiklių atpažinimą;
- sąmoningą reakcijos pasirinkimą;
- stiliaus pritaikymą pagal situaciją ir santykį.

Toks lankstumas mažina stresą ir stiprina atsparumą.

Santrauka

Konfliktų sprendimo stilių ir asmeninių modelių supratimas padeda atpažinti įprastas reakcijas ir jų poveikį gerovei. Ugdydami sąmoningumą ir lankstumą, žmonės gali konstruktyviau reaguoti į konfliktus, saugoti savo ribas ir palaikyti sveikesnius darbo santykius.

Kitoje dalyje bus nagrinėjamas asertyvumas kaip pagrindinis įgūdis, padedantis užtikrinti subalansuotą ir pagarbų konfliktų valdymą.

6. Asertyvumas: samprata ir reikšmė gerovei

Asertyvumas yra svarbus įgūdis, padedantis palaikyti asmeninę gerovę ir sveikus darbo santykius. Jis leidžia aiškiai ir pagarbiai išreikšti savo mintis, jausmus, poreikius ir ribas, nepažeidžiant kitų teisių ir neslopinant savųjų. Konfliktų kontekste asertyvumas yra subalansuota alternatyva tiek pasyvumui, tiek agresijai.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, asertyvumas nėra vien komunikacijos technika – tai savivertės ir savirūpos išraiška. Kai žmonės geba išsakyti savo nuomonę, nustatyti ribas ir konstruktyviai kalbėti apie problemas, jie mažina emocinę įtampą, užkerta kelią nepasitenkinimui ir saugo savo psichinę sveikatą.



Kas yra asertyvumas (ir kas jis nėra)

Asertyvumas reiškia:

- sąžiningą ir aiškų savęs išreiškimą;
- pagarbą tiek savo, tiek kitų poreikiams;
- atsakomybės už savo jausmus ir pasirinkimus prisiėmimą;
- ramų ir pasitikintį bendravimą.

Asertyvumas nėra:

- agresija, dominavimas ar priešiškusumas;
- manipuliavimas ar kaltinimas;
- pasyvumas ar savęs nutildymas;
- bandymas priversti kitus sutikti.

Šio skirtumo supratimas yra labai svarbus, nes asertyvumas dažnai klaidingai tapatinamas su konfliktavimu.

Asertyvumas, pasyvumas ir agresija

Šie trys bendravimo stiliai labai skiriasi savo poveikiu gerovei:

- Pasyvus elgesys reiškia vengimą išreikšti savo nuomonę, sutikimą, kai iš tiesų norisi atsakyti, ir kitų poreikių išskėlimą aukščiau savųjų. Ilgainiui tai didina stresą, frustraciją ir perdegimo riziką.
- Agresyvus elgesys reiškia savo poreikių išreiškimą nepaisant kitų, dažnai per kaltinimus, spaudimą ar priešišumą. Nors trumpuoju laikotarpiu tai gali sumažinti įtampą, ilgai tai kenkia santykiams ir psichologiniam saugumui.
- Asertyvus elgesys subalansuoja saviraišką ir pagarbą kitiems. Jis padeda reguliuoti emocijas, kurti pasitikėjimą ir užtikrinti tvarų bendradarbiavimą.

Asertyvumas ir asmeninės ribos

Asertyvumas yra glaudžiai susijęs su ribų nustatymu. Ribos apibrėžia, kas žmogui yra priimtina, įveikiama ir sveika. Neturint aiškių ribų, gali atsirasti per didelis krūvis, emocinis išsekimas ar kontrolės praradimo jausmas.

Asertyvus ribų nustatymas apima:

- gebėjimą pasakyti „ne“ be kaltės jausmo;
- aiškių lūkesčių ir ribų įvardijimą;
- pagalbos ar pakeitimų prašymą;
- savo poilsio ir atsistatymo laiko apsaugojimą.



Sveikos ribos yra būtinos siekiant išvengti lėtinio streso ir perdegimo.

Asertyvumas kaip prevencinis gerovės įgūdis

Asertyvumo stoka dažnai lemia:

- per didelio darbo krūvio prisiėmimą;
- nepagarbaus elgesio toleravimą;
- emocijų ar rūpesčių slopinimą;
- užsitęsusius neišspręstus konfliktus.

Asertyvumas padeda užkirsti kelią šiems modeliams, nes skatina ankstyvą komunikaciją ir problemų sprendimą. Psichologiniu požiūriu asertyvus elgesys didina savarankiškumą, kontrolės ir saviveiksmingumo jausmą – tai svarbūs psichinės sveikatos apsauginiai veiksniai.

Kultūriniai ir kontekstiniai aspektai

Asertyvumas skirtingose kultūrose ir organizacijose gali būti išreiškiamas nevienodai. Tai, kas vienoje aplinkoje laikoma asertyvu, kitoje gali būti suvokiama kaip pernelyg tiesmuka ar netinkama. Todėl svarbus tampa sąmoningumas ir gebėjimas prisitaikyti.

Būti asertyviam nereiškia visur naudoti tą patį bendravimo būdą – tai reiškia gebėti aiškiai komunikuoti, atsižvelgiant į situaciją ir santykius.

Santrauka

Asertyvumas yra esminis gerovės įgūdis, padedantis sveikai valdyti konfliktus, nustatyti ribas ir palaikyti emocinę pusiausvyrą. Pagarbiai ir užtikrintai išreikšdami savo poreikius, žmonės mažina stresą, užkertą kelią perdegimui ir prisideda prie psichologiškai saugios darbo aplinkos kūrimo.

Kitoje dalyje bus nagrinėjami praktiniai asertyvios komunikacijos įgūdžiai, kuriuos galima taikyti kasdienėse darbo situacijose.

7. Asertyvios komunikacijos įgūdžiai praktikoje

Asertyvumas įgauna prasmę tik tada, kai yra taikomas realiose kasdienėse darbo situacijose. Asertyvios komunikacijos įgūdžiai padeda žmonėms aiškiai išreikšti save, išlaikant pagarbą, emocinę pusiausvyrą ir konstruktyvius santykius. Šie įgūdžiai ypač svarbūs situacijose, kuriose kyla konfliktas, spaudimas ar neaiškūs lūkesčiai.



Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, asertyvios komunikacijos praktika mažina emocinę įtampą, padeda išvengti nesusipratimų ir stiprina kontrolės bei savivertės jausmą.

„Aš“ teiginių naudojimas

„Aš“ teiginiai yra vienas pagrindinių asertyvios komunikacijos įrankių. Jie orientuojasi į asmeninę patirtį ir poreikius, o ne į kitų kaltinimą ar kritiką.

Efektyvus „Aš“ teiginys paprastai apima:

- kaip aš patiriu situaciją;

- ką jaučiu ar ko man reikia;
- ko prašau arba ką siūlau.

Pavyzdys:

- Vietoj: „Tu visada mane pertrauki.“
- Sakyk: „Jaučiuosi nusivylęs (-usi), kai mane pertraukia, ir man reikia laiko pabaigti mintį.“

„Aš“ teiginiai mažina gynybiškumą ir padaro dialogą saugesnį bei konstruktyvesnį.

Aiškus poreikių ir ribų išreiškimas

Asertyvi komunikacija reiškia aiškų ir ramų poreikių bei ribų įvardijimą, be perteklinių atsiprašymų ar teisinių paaiškinimų.

Pavyzdžiai:

- „Man reikia aiškesnių prioritetų, kad galėčiau efektyviai valdyti darbo krūvį.“
- „Galiu imtis šios užduoties, bet ne anksčiau kaip kitą savaitę.“

Aiškus išsakymas padeda išvengti prielaidų, mažina stresą ir stiprina tarpusavio supratimą.

Gebėjimas pasakyti „ne“ be kaltės jausmo

Daugeliui žmonių sunku atsisakyti, ypač hierarchinėje ar komandinėje aplinkoje. Asertyvus atsisakymas padeda apsaugoti gerovę, išlaikant pagarbą.

Efektyvus asertyvus atsisakymas apima:

- aiškų ir trumpą „ne“;
- pasirinktinį paaiškinimą (be perteklinio teisimo);
- alternatyvą, jei ji tinkama.

Pavyzdys: „Šiuo metu negaliu to imtis, bet galėsiu padėti kitą mėnesį.“

Asertyvus atsisakymas padeda išvengti per didelio krūvio ir nepasitenkinimo bei palaiko tvarų darbo tempą.

Asertyvus grįžtamasis ryšys

Asertyvus grįžtamasis ryšys orientuotas į elgesį ir jo poveikį, o ne į asmenybę ar ketinimus.

Naudingi principai:

- būk konkretus (-i) ir remkis faktais;
- kalbėk apie poveikį, o ne kaltink;
- aiškiai išsakyk lūkesčius.

Pavyzdys: „Kai terminai keičiasi paskutinę minutę, jaučiu stresą. Padėtų, jei apie tai sužinočiau anksčiau.“

Asertyvus grįžtamasis ryšys stiprina pasitikėjimą ir mažina nuolatinę įtampą.

Asertyvus grįžtamojo ryšio priėmimas

Priimti grįžtamąjį ryšį asertyviai reiškia išlikti atviram, bet ne tapti gynybiškam ar pernelyg savikritiškam.

Naudingos strategijos:

- išklausyti iki galo prieš atsakant;
- užduoti patikslinančius klausimus;
- atskirti grįžtamąjį ryšį nuo savo vertės kaip žmogaus;
- atsakyti apgalvotai, o ne impulsyviai.

Toks požiūris saugo emocinę gerovę ir skatina mokymąsi.

Emocijų valdymas sudėtingų pokalbių metu

Stiprios emocijos konfliktinėse situacijose yra normalios. Asertyvi komunikacija reikalauja ne emocijų slopinimo, o jų valdymo.

Naudingi būdai:

- sustoti prieš reaguojant;
- sulėtinti kvėpavimą;
- viduje įvardyti savo emocijas;
- sutelkti dėmesį į tikslą, o ne į „laimėjimą“.

Emocijų valdymas padeda išlaikyti konstruktyvų bendravimą ir mažina streso eskalaciją.

Santrauka

Asertyvios komunikacijos įgūdžiai leidžia aiškiai išreikšti poreikius, nustatyti ribas ir pagarbiai spręsti konfliktus. Naudodami „Aš“ teiginius, gebėdami pasakyti „ne“ be kaltės jausmo,

konstruktyviai teikdami ir priimdami grįžtamąjį ryšį bei valdydami emocijas, žmonės saugo savo gerovę ir stiprina darbo santykius. Šie įgūdžiai mažina nereikalingą stresą ir padeda sveikiau spręsti konfliktus.

8. Praktiniai įrankiai ir metodai

Konfliktų ir asertyvumo supratimas yra vertingas tik tada, kai jį galima pritaikyti kasdienėje elgsenoje. Toliau pateikiami praktiniai įrankiai ir metodai padeda anksti atpažinti konfliktus, komunikuoti asertyviai, saugoti savo gerovę ir konstruktyviai spręsti sudėtingas situacijas.

Šie įrankiai orientuoti į savimone, refleksiją ir mažus, realistiškus veiksmus, o ne į tobulą komunikaciją ar konfrontaciją.

1 įrankis: Asmeninio konflikto suvokimo patikra

Tikslas:

Padėti besimokantiems atpažinti, kaip konfliktas juos veikia emociškai ir fiziškai.

Savirefleksijos klausimai:

- Kokios situacijos darbe dažniausiai man kelia įtampą?
- Kaip paprastai jaučiuosi konflikto metu (nerimas, pyktis, atsitraukimas)?
- Kiek laiko šie jausmai išlieka po situacijos?

Praktika:

Aprašyk vieną neseniai patirtą konfliktą:

- kas įvyko;
- kaip jauteisi;
- kaip tai paveikė tavo energiją ar nuotaiką.

→ Rezultatas: didesnis sąmoningumas apie konflikto poveikį asmeninei gerovei.

2 įrankis: Konflikto tipo nustatymas

Tikslas:

Padėti atskirti konflikto tipą ir tinkamai reaguoti.

Klausimai:

- Ar tai susiję su užduotimi ar darbo turiniu?

- Ar tai susiję su bendravimu ar santykių įtampa?
- Ar tai susiję su neaiškiais vaidmenimis ar lūkesčiais?
- Ar tai susiję su vertybėmis, teisingumu ar ribomis?

Praktika:

Prieš reaguodamas (-a), įvardyk konflikto tipą.

→ Rezultatas: mažesnė emocinė reakcija, daugiau aiškumo ir konstruktyvumo.

3 įrankis: Asmeninio konflikto stiliaus refleksija

Tikslas:

Didinti sąmoningumą apie įprastus konfliktų sprendimo modelius.

Refleksijos klausimai:

Kai kyla konfliktas, aš dažniausiai:

- ☐ vengiu
- ☐ prisitaikau
- ☐ konkuruoju
- ☐ ieškau kompromiso
- ☐ bendradarbiauju

- Kurį stilių naudoju patirdamas (-a) stresą?
- Kaip šis stilius veikia mano gerovę?

Praktika:

Įvardyk vieną situaciją, kurioje kitoks stilius galėtų sumažinti stresą.

→ Rezultatas: didesnis lankstumas ir emocijų kontrolė.

4 įrankis: Asertyvumo savęs įsivertinimas

Tikslas:

Įvertinti asertyvumo ir ribų nustatymo įpročius.

Teiginiai (pažymėk tinkamus):

- ☐ Sakau „taip“, nors jaučiuosi pervargęs (-usi)
- ☐ Vengiu sudėtingų pokalbių
- ☐ Jaučiu kaltę sakydamas (-a) „ne“
- ☐ Slopinu frustraciją, kol ji susikaupia

Refleksija:

- Kurią ribą man sunkiausia apsaugoti?

→ Rezultatas: sąmoningumas apie asertyvumo trūkumus, susijusius su stresu.

5 įrankis: Asertyvaus „Aš“ teiginio kūrimas

Tikslas:

Mokytis reikšti mintis be kaltinimo.

Struktūra:

Aš jaučiuosi _____, kai _____, nes _____.

Man reikia / prašau _____.

Pavyzdys:

Jaučiu stresą, kai terminai keičiasi staiga, nes tai trikdo mano planavimą. Man reikia išankstinės informacijos.

Praktika:

Sukurk vieną „Aš“ teiginį savo dabartinei situacijai.

→ Rezultatas: aiški, pagarbi komunikacija, mažinanti konflikto eskalaciją.

6 įrankis: Kaip pasakyti „ne“ aiškiai ir pagarbiai

Tikslas:

Padėti atsisakyti be kaltės jausmo.

Struktūra:

1. aiškus atsakymas;

2. trumpas paaiškinimas (nebūtinai);
3. alternatyva (jei tinkama).

Pavyzdys:

Šiuo metu negaliu imtis šios užduoties, bet galėsiu padėti kitą savaitę.

→ Rezultatas: mažesnis pervargimas ir nepasitenkinimas.

7 įrankis: Pasiruošimo konflikto pokalbiui lapas

Tikslas:

Padėti ramiai pasiruošti sudėtingam pokalbiui.

Prieš pokalbį apmąstyk:

- kokia tikroji problema?
- ką jaučiu ir ko man reikia?
- kokio rezultato siekiu?
- ko gali reikėti kitam žmogui?

Praktika:

Naudok šį pasiruošimą prieš sprendamas (-a) įtampą.

→ Rezultatas: mažesnė emocinė eskalacija ir konstruktyvesnis dialogas.

8 įrankis: Emocijų reguliavimas konflikto metu

Tikslas:

Valdyti streso reakcijas realiu laiku.

Technikos:

- sustok ir lėtai kvėpuok;
- sutelk dėmesį į kūną (pėdos, laikysena);
- viduje įvardyk emocijas;
- fokusuokis į sprendimą, ne į „laimėjimą“.

→ Rezultatas: mažesnės „kovok–bėk“ reakcijos ir emocinis išsekimas.

9 įrankis: Asmeninis konflikto ir asertyvumo veiksmų planas

Tikslas:

Paversti žinias realiais veiksmais.

Apibrėšk:

- vieną konfliktinę situaciją, kurios vengi;
- vieną asertyvumo įgūdį, kurį nori praktikuoti;
- vieną ribą, kurią nori apsaugoti;
- vieną pagalbos šaltinį, kurio gali prireikti.

Įsipareigojimas:

Vienas veiksmas, kurį atliksiu, kad konstruktyviau valdyčiau konfliktą:

→ Rezultatas: atsakomybės prisiėmimas ir praktinis pritaikymas.

Patarimai besimokantiejiems

- Konfliktas yra normalus – jo vengimas didina stresą
- Asertyvumas saugo tiek gerovę, tiek santykius
- Ankstyvas reagavimas padeda išvengti eskalacijos ir perdegimo
- Maži bendravimo pokyčiai gali turėti didelį poveikį
- Pagarbus konfliktas stiprina pasitikėjimą ir bendradarbiavimą

Santrauka

Praktiniai įrankiai padeda besimokantiejiems taikyti konfliktų valdymo ir asertyvumo įgūdžius kasdienėse darbo situacijose. Atpažindami konfliktus anksti, pasirinkdami tinkamas reakcijas, komunikuodami asertyviai ir valdydami emocijas, žmonės mažina stresą ir saugo savo gerovę. Šios praktikos padeda kurti sveikesnius santykius, psichologinį saugumą ir tvaresnę darbo aplinką.

9. Santrauka ir pagrindinės įžvalgos



Konfliktas yra natūrali ir neišvengiama darbo aplinkos dalis. Skirtingos nuomonės, lūkesčiai, vertybės, bendravimo stiliai ir vaidmenys yra neatsiejami nuo bendradarbiavimo. Šis modulis parodė, kad pats konfliktas nėra problema – jo poveikį asmeninei gerovei, santykiams ir darbo rezultatams lemia tai, kaip konfliktas yra suprantamas, sprendžiamas ir valdomas.

Žvelgiant iš gerovės perspektyvos, neišspręsti ar netinkamai valdomi konfliktai yra vienas pagrindinių streso šaltinių. Vengimas, emocijų slopinimas ar

agresyvios reakcijos gali lemti emocinį išsekimą, nepasitenkinimą, sumažėjusį psichologinį saugumą ir ilgalaikę įtampą. Ilgainiui tokie modeliai gali prisidėti prie atsitraukimo nuo darbo ir perdegimo. Todėl ankstyvas konflikto atpažinimas ir konstruktyvus reagavimas yra svarbi prevencinė strategija.

Modulyje buvo nagrinėjami skirtingi konfliktų tipai ir jų šaltiniai: su užduotimis susiję, santykių, vaidmenų, vertybių ir galios konfliktai. Šių skirtumų supratimas padeda mažinti konfliktų suasmeninimą ir emocinę eskalaciją, leidžia reaguoti aiškiau ir labiau subalansuotai.

Psichologinės perspektyvos atskleidė, kaip konfliktai suaktyvina streso reakcijas ir emocines reakcijas, kurios tiesiogiai veikia psichinę ir fizinę gerovę. Kai žmonės jaučiasi neišgirsti, nesaugūs ar bejėgiai, konfliktas tampa ypač žalingas. Tuo tarpu esant psichologiniam saugumui ir pagarbai, konfliktas gali skatinti mokymąsi, aiškumą ir atsparumą.

Vienas pagrindinių modulio akcentų – asertyvumas kaip svarbus gerovės įgūdis. Asertyvumas leidžia aiškiai ir pagarbiai išreikšti savo poreikius, ribas ir rūpesčius, nepasitelkiant agresijos ar savęs nutildymo. Jis padeda išlaikyti savivertę, mažina per didelį krūvį ir palaiko sveikesnius santykius. Praktiniai asertyvios komunikacijos įgūdžiai – tokie kaip „Aš“ teiginių naudojimas, gebėjimas pasakyti „ne“ be kaltės jausmo ir emocijų valdymas – padeda išvengti konfliktų eskalacijos ir mažina stresą.

Galiausiai modulyje pabrėžta, kad konfliktų valdymas ir asertyvumas yra bendros atsakomybės sritys. Nors svarbų vaidmenį atlieka kiekvienas žmogus, palaikantis vadovavimas, komandos susitarimai ir organizacinė kultūra yra būtini kuriant aplinką, kurioje konfliktai gali būti sprendžiami saugiai ir konstruktyviai.

Apibendrinant, sveikas konfliktų valdymas ir asertyvumas tiesiogiai prisideda prie darbo vietos gerovės. Kai skirtumai sprendžiami anksti, pagarbiai ir atvirai, konfliktas tampa augimo šaltiniu, o ne žalos priežastimi. Šie įgūdžiai stiprina tvarų bendradarbiavimą, psichologinį saugumą ir ilgalaikį asmeninį bei organizacinį atsparumą.

10. Papildomi šaltiniai

Mind Tools

Conflict Resolution and Assertiveness Skills

Svetainė: <https://www.mindtools.com>

Praktiniai įrankiai ir paaiškinimai, kaip valdyti konfliktus ir asertyviai komunikuoti darbe.

Harvard Business Review

How to Navigate Conflict at Work

Svetainė: <https://hbr.org>

Straipsniai apie konfliktų valdymą, grįžtamąjį ryšį, psichologinį saugumą ir efektyvią komunikaciją organizacijose.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)

Psychosocial Risks and Workplace Well-being

Svetainė: <https://osha.europa.eu>

Gairės, kaip valdyti psichosocialines rizikas, įskaitant konfliktus ir su komunikacija susijusį stresą.

11. Literatūra

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.

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

Rosenberg, M. B. (2003). Nonviolent Communication: A Language of Life. PuddleDancer Press.

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.

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

Tylioji įtampa komandos susitikime

Trumpas aprašymas:

Eva dirba nedidelėje projektų komandoje, atsakingoje už vidinių procesų koordinavimą. Komandos susitikimų metu vienas kolega dažnai dominuoja diskusijose ir atmeta kitų pasiūlymus. Eva dažnai turi vertingų įžvalgų, tačiau retai pasisako, bijodama konflikto ir neigiamų reakcijų. Ilgainiui ji pradeda jaustis nepastebima ir nusivylusi.



Vietoj to, kad spręstų situaciją, Eva dar labiau atsitraukia. Ji, kiek įmanoma, vengia susitikimų ir riboja savo įsitraukimą. Nors atviro konflikto nevyksta, įtampa auga nepastebimai. Prieš susitikimus Eva jaučia vis didesnį stresą, o po jų – emocinį išsekimą. Jos motyvacija mažėja, ir ji pradeda abejoti savo vaidmeniu komandoje.

Problemų aprašymas:

Konflikto vengimas ir asertyvios komunikacijos stoka lėmė neišspręstą įtampą ir emocinę įtampą.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

- Nerimas prieš susitikimus
- Emocinis išsekimas ir frustracija
- Sumažėjęs pasitikėjimas savimi ir motyvacija
- Jausmas, kad esi neišgirstas ir atsitraukęs



Reakcija / intervencija

Eva pasiruošė asertyvų „Aš“ teiginį ir privačiai pasikalbėjo su komandos vadovu. Buvo aiškiau apibrėžtos susitikimų taisyklės ir sudarytos sąlygos visiems dalyvauti lygiavertiškai.

Refleksijos klausimai:

1. Koks konflikto tipas čia pasireiškia?
2. Kaip vengimas paveikė gerovę?
3. Koks asertyvus veiksmas galėjo būti atliktas anksčiau?

Per dažnas „taip“ sakymas

Trumpas aprašymas:

Tomas yra žinomas kaip patikimas ir paslaugus kolega. Kai komandos nariai prašo pagalbos, jis beveik niekada neatsisako. Ilgainiui jo darbo krūvis ženkliai padidėja. Jis lieka dirbti ilgiau, praleidžia pertraukas ir jaučia spaudimą būti nuolat pasiekiamas.



Nors Tomas jaučiasi pervargęs, jis vengia kalbėti apie savo darbo krūvį. Palaipsniui kaupiasi frustracija, atsiranda dirglumas ir miego problemos.

Problemų aprašymas:

Asertyvumo stoka ir neaiškios ribos lėmė per didelį darbo krūvį ir stresą.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

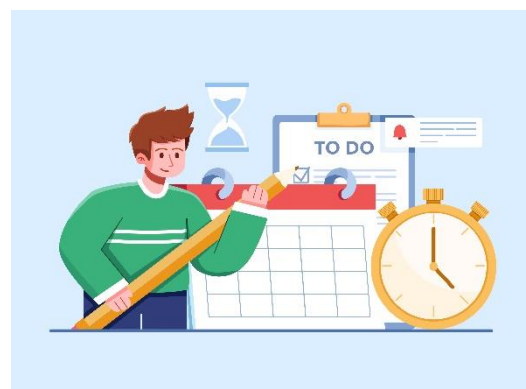
- Lėtinis nuovargis
- Dirglumas
- Įstrigimo jausmas
- Sumažėjęs pasitenkinimas darbu

Reakcija / intervencija

Padedamas vadovo, Tomas pradėjo praktikuoti asertyvų atsisakymą ir aiškiau nustatyti prioritetus.

Refleksijos klausimai:

1. Kaip prisitaikymas prisidėjo prie streso?
2. Kokie įsitikinimai trukdė būti asertyviam?
3. Kaip asertyvumas gali padėti apsaugoti gerovę?



Kalbėjimas per hierarchijos ribas

Trumpas aprašymas:

Lucia dirba kaip pradedančioji specialistė organizacijoje, kurioje vyrauja aiški hierarchija. Jos vadovas yra reiklus ir dažnai keičia prioritetus. Lucia jaučia stresą, tačiau nedrįsta išsakyti savo rūpesčių, bijodama galimų pasekmių.

Vietoj to Lucia pradeda dirbti ilgesnes valandas ir slopina savo frustraciją. Ilgainiui mažėja jos pasitikėjimas savimi ir blogėja savijauta.



Problemos aprašymas:

Galios disbalansas ir baimė sutrukdė asertyviai komunikuoti.

Emociniai / fiziniai poveikiai:

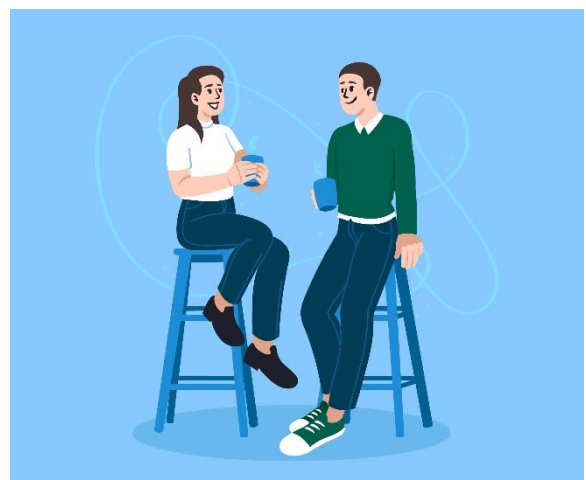
- Nerimas
- Emocinis išsekimas
- Sumažėjęs pasitikėjimas savimi

Reakcija / intervencija

Lucia, padedama HR specialistų, pasiruošė struktūruotam asertyviam pokalbiui. Po to buvo įvestos aiškesnės komunikacijos praktikos.

Refleksijos klausimai:

1. Kaip hierarchija veikia konfliktus?
2. Kas didino Lucios stresą?
3. Kokie pagalbos mechanizmai padėjo?



**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.