



**mazā  
menedžmenta  
vārdnīciņa**



**RĪGA. RUDENS 2004**



---

## mazā menedžmenta vārdnīciņa

Esiet sveicināti!

Esam priecīgi iepazīstināt Jūs ar otro *Spring Valley* menedžmenta vārdnīciņu, kurā izskaidrosim jēdzienu *pārliecinoša uzvedība (assertive behaviour)*.

Uz sadarbību turpmāk!

Organizācijas attīstības centrs *Spring Valley*

---

## mazā menedžmenta vārdnīciņa

### **Pārliecinošas uzvedības attīstīšana**

Gan ikdienas darbā, gan saspringtās sociālās situācijās ikvienam no mums ir nācies aizstāvēt savu viedokli, skaidri norādot savas vajadzības. Vai ir iespējams atrisināt problēmu, iegūstot pēc iespējas labāku rezultātu, nevis par katru cenu panākot savu? Tas ir iespējams, attīstot pārliecinošu uzvedību. Tā nenozīmē agresīvu uzvedību, kuras mērķis ir “es uzvaru – tu zaudē”.

### **Pasīva uzvedība**

Savstarpējām attiecībām raksturīga neizlēmība un izvairīšanās no rīcības. Cilvēki, kam piemīt pasīva uzvedība, necenšas risināt problēmas un sarežģītas situācijas, nevēlas aizstāvēt savas tiesības, baidās sadusmot citus. Viņiem nav ērti izteikt dusmas un neapmierinātību, viņi parasti cenšas apspiest šīs jūtas. Šāda uzvedība cilvēkos pašos rada stresu un spriedzi.

### **Agresīva uzvedība**

Cilvēki, kam piemīt agresīva uzvedība, tiecas dabūt to, ko viņi vēlas, nedomājot, kā tas iespaidos citus cilvēkus. Viņu uzvedība ir dominējoša un valdonīga. Agresīvi cilvēki parasti ir aizdomīgi un bieži meklē iemeslus, kas varētu apdraudēt viņu tiesības. Arī šāda uzvedība veicina stresu un spriedzi, kavē atklātu attiecību veidošanos, rada jaunu konfliktu kaskādes.

### Pārliecinoša uzvedība

Pārliecinošu uzvedību raksturo taisnīgums un stingrība. Cilvēki, kam piemīt pārliecinoša uzvedība, jūtas brīvi un pārliecinoši, atklāti runā par savām izjūtām, spēj aizstāvēt savas tiesības, taču vienlaikus ir jūtīgi arī pret citu cilvēku tiesībām. Pārliecinoša uzvedība ļauj izvairīties no stresa un veidot abpusēji atklātas un godīgas attiecības.

Pārliecinošas uzvedības attīstīšana prasa piepūli. Piemēram, mums visiem ir labi pazīstama pasīvās uzvedības izpausme, kad vēlamies izvairīties no konfrontācijas situācijām un konflikta, lai nebūtu jāizjūt neērtas emocijas. Pārliecinošu uzvedību var attīstīt, tādējādi nodrošinot ieguvumus abām pusēm. Tomēr jāpiebilst, ka tam vajadzīga drošība. Attīstīt pārliecinošu uzvedību ir ļoti svarīgi, jo tā ceļ pašapziņu, ļauj efektīvāk izmantot savu laiku, sekmīgi vadīt sarunas un lēmumu pieņemšanas procesu.

Par pārliecinošu uzvedību liecina:

- dabiska, nesašpringta, situācijai atbilstoša ķermeņa valoda,
- izkopta, bagāta un saprotama valoda,
- skaidra runa, bagāta ar intonācijām, atbilstošs runas temps,
- pašapziņa un pašcieņa,
- iepriekš izstrādāts scenārijs, kas ļauj brīvi orientēties dažādās tēmās,
- savu tiesību un pienākumu apzināšanās,
- prasme pareizi reaģēt uz agresīvu un pasīvu uzvedību,
- spēja pārliecinoši pateikt "nē" bez vainas sajūtas.

### Ja vēlaties uzzināt, vai Jūsu uzvedība ir pārliecinoša, padomājiet par šiem jautājumiem!

Vai Jūs esat godīgs pret sevi un atzīstat, kā īstenībā jūtaties?

Vai Jūs vienmēr skaidri pasakāt savu viedokli ?

Vai Jūs varat pamatot savu viedokli?

Vai Jūsu ķermeņa valoda atbilst izteiktajam viedoklim?

Vai Jūs spējat saglabāt miera stāvokli un aizstāvēt savu viedokli?

Vai Jūs vienmēr respektējat otras personas tiesības?

Vai Jūs protat kontrolēt savas emocijas?

Ja uz šiem jautājumiem lielākoties atbildējat ar "jā", Jums piemīt pārliecinoša uzvedība.

Ja biežāk atbildējat ar "nē", mēģiniet savu uzvedību veidot pārliecinošāku.

### Ieteikumi pārliecinošas uzvedības attīstīšanai

1. Centieties izprast konkrēto situāciju un savākt datus pierādījumiem, lai spētu šo situāciju paskaidrot, nevis balstīties tikai uz emocijām un izjūtām.
2. Mēģiniet skaidri apzināties un atzīt savas izjūtas pret kādu situāciju vai personu, un noformulēt tās.
3. Uzdrošinieties, neizrādot agresivitāti, izvirzīt savas prasības, pamatojot tās uz datiem un pierādījumiem.
4. Strukturējiet savu runu.

## mazā menedžmenta vārdnīciņa

Piemēram, sarunas gaitā jūs varat teikt:



1. "Kad Jūs ....." (miniet faktus).
2. "Es jutos neveikli ....." (runājiet par izjūtām).
3. "Es vēlos ....." (nosakiet prasības) ....., jo šādā veidā mums būtu iespējams strādāt kopā veiksmīgāk, jo ....." (formulējiet ieguvumus sarunā iesaistītajai otrai pusei).

Pievērsiet uzmanību tam, ka piemērā netiek izmantoti tādi apzīmējumi, kā "Jūs vienmēr tā rīkojaties...", "Jūs vienkārši smejaties par mani..." u. tml., nekas tāds, kas varētu aizvainot otru personu. Uzsvars ir uz to, lai norādītu, kā Jūs jūtaties, tādējādi cenšoties iegūt pozitīvu, nevis negatīvu atbildi no otras personas.

Novērtējiet, cik pārliecinoša ir Jūsu uzvedība!



**Pārdomājiet, kā Jūs rīkotos līdzīgās situācijās!**

**1. Jūs vakariņojat restorānā un esat pasūtījis vidēji ceptu steiku.**

**Diemžēl viesmīlis pasniedz izceptu steiku.**

- a. Jūs klusībā pukosieties, taču pieņemsiet to bez komentāriem, jo arī tādu var ēst.
- b. Dusmīgi atteiksieties pieņemt to un uzstāsiet, ka vēlaties redzēt restorāna vadītāju, lai sūdzētos par nevērīgu klientu apkalpošanu.
- c. Norādīsiet viesmīlim, ka jūs pasūtījāt vidēji ceptu steiku un vēlaties, lai tiktu pasniegts tieši tāds ēdiens.

## mazā menedžmenta vārdnīciņa

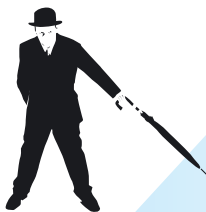
**2. Jūs gaidāt rindā pie ārsta kabineta. Cilvēku ir daudz, un daži bez rindas ir iegājuši kabinetā, norādot, ka viņi "tikai vēlas pajautāt", "tikai parakstīt dokumentu". Pārējie rindā gaidītāji ir neapmierināti, taču nepārliecinoši iebilst. Arī Jūs steigzaties, Jums norādītais pieņemšanas laiks jau ir garām. Pēkšņi pa gaiteni tuvojās kāda sieviete gados un arī grasās ieiet ārsta kabinetā, paziņojot, ka viņai jau bija sarunāts.**

- a. Neteiksiet neko un ļausiet, lai viņa iet, jo tāpat jau esat pietiekami ilgi gaidījis.
- b. Skaļi un dusmīgi iebildīsiet, ka visiem ir jāgaida sava rinda.
- c. Vēsi norādīsiet viņai, ka arī Jūs steigzaties un esat jau ilgi gaidījis, un ieteiksiet noskaidrot, kas ir pēdējais rindā pie ārsta kabineta.

**3. Sapulcē, kurā piedalās Jūsu vadītājs un kolēģis, ar kuru Jums nav īpaši labas attiecības, tiek uzdots jautājums par Jūsu projektu, bet Jūs uz to nevarat atbildēt.**

- a. Dosiet kolēģim ticamu, taču neprecīzu atbildi, lai kolēģis un vadītājs domātu, ka Jūs esat lietas kursā par to.
- b. Neatbildēsiet uz jautājumu, bet uzdosiet pretjautājumu, uz kuru kolēģis arī nespēs atbildēt.
- c. Paskaidrosiet kolēģim, ka Jūs šobrīd nevarat atbildēt, taču visdrīzākajā laikā sagatavosiet atbildi.

4. Jūs skatāties savu iemīļoto TV raidījumu un, kad tas ir tieši pusē, piezvana jūsu kaimiņš un lūdz steidzami palīdzēt. Tas nozīmē, ka atlikušo raidījuma daļu jūs neredzēsiet.
- a. Dosieties palīgā un atgriezīsieties, cik ātri vien iespējams, lai noskatītos raidījuma beigas.
  - b. Atvainosieties un atteiksieties palīdzēt. Pajautāsi, kādēļ viņš nebrīdināja Jūs agrāk.
  - c. Pajautāsi, vai viņš var pagaidīt līdz raidījuma beigām, un tad palīdzēsiet.



5. Pie Jums birojā iegriežas draugs, lai paciemotos un papjāpātu par pēdējiem jaunumiem uzņēmumā. Sākumā jūtaties ļoti iepriecināts un labprāt iesaistāties sarunā, taču viņš uzkavējas pārāk ilgi un traucē Jums pabeigt steidzamu darbu.
- a. Ļausiet, lai draugs turpina ciemoties, jo nevēlaties viņu sarūgtināt. Jūs pabeigsiet darbu vakarā mājās.
  - b. Pateiksiet, ka pietiek plāpāt, jo Jums vairāk nav laika.
  - c. Paskaidrosiet, ka strādājat pie steidzama projekta, un palūgsiet viņu atnākt citreiz.
6. Iznākot no veikala, jūs atklājat, ka izdotajā naudas atlikumā trūkst 3 latu.
- b. Jūs neiesiet atpakaļ, jo esat jau ārā no veikala un, droši vien, nevarēsiet pierādīt. Un vispār jau 3 latu dēļ nav vērts sev bojāt nervus.
  - c. Jūs esat dusmīgs, dosieties atpakaļ pie kases un mēģināsi pierādīt, ka esat apkrāpts.
  - d. Atgriezīsieties pie kases, teiksiet, ka kasiere kļūdījusi, un paskaidrosiet situāciju.

### Atbildes

Šajā uzdevumā

- a. *izvēle raksturo pasīvu uzvedību*
- b. *izvēle raksturo agresīvu uzvedību*
- c. *izvēle raksturo pārliecinošu uzvedību*