

# SUSIDŪRIAU SU PASYVIA AGRESIJA. KĄ DARYTI?

*Atmintinė vadovams ir darbuotojams*

*Parengė PAGD prie VRM Žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus patarėja (psichologė) Donata Kabelytė, 2023 m.*

Tai būdas netiesiogiai išreikšti tokius neigiamus jausmus kaip pyktis ar susierzinimas. Pasyvią agresiją dažnai sunku atpažinti, tačiau ji gali pakenkti mūsų santykiams namuose ir darbe.

Pirmą kartą pasyviai agresyvų elgesį aprašė pulkininkas Williamas C. Menningeris Antrojo pasaulinio karo metais.

Pulkininkas Menningeris stebėjo kareivius, kuriems pasireiškė tai, ką jis pavadino „agresyvumu“, išreiškiamu netiesioginėmis priemonėmis, tokiomis kaip atidėliojimas, užsispyrimas ir neefektyvumas. Tai buvo susiję su tuo, ką W. Menningeris laikė "nesubrendimu" ir reakcija į "įprastą karinį stresą".

Pasyviai agresyvus elgesys gali pasireikšti pasipriešinimu prašymams ar reikalavimams, niūrumu, užsispyrimu, atidėliojimu ir kritiškumu. Nors dažnai naudojamas netiesiogiai išreikšti pyktį ar nusivylimą, pasyviai agresyvus elgesys taip pat gali būti naudojamas kaip sąmoninga strategija siekiant manipuliuoti kitais arba siekiant juos kontroliuoti.

Pasyviai agresyvų elgesį dažnai lemia konfliktų baimė ir noras išvengti tiesaus bendravimo. Apskritai pasyviai agresyvus elgesys rodo tam tikrą neatitikimą tarp to, ką žmogus sako, ir to, ką daro.

**KAS YRA PASYVI AGRESIJA?**

# KAIP ATPAŽINTI PASYVIĄ AGRESIJĄ? JOS ŽENKLŲ GALITE IEŠKOTI:

## ORGANIZACINĖJE KULTŪROJE



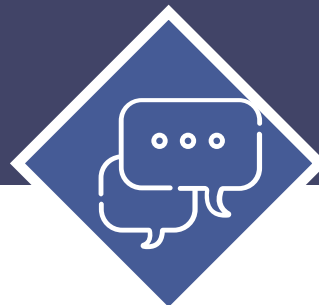
- Nesuteikiama parama sunkumus patiriantiems darbuotojams.
- Neigiama reakcija į bandančius kalbėti apie problemas, siekis juos „nutildyti“.
- Įsigalėjęs požiūris, kad emocijomis darbe ne vieta.
- Bandoma kuo greičiau užglaistyti konfliktus.
- Pasenusios hierarchijos taisyklės. Darbuotojai mano, kad negali pasakyti savo viršininkui, kaip iš tikrųjų jaučiasi, nerizikuodami savo karjera.

## KOLEGŲ ELGESYJE



- Baudimas tyla.
- Apkalbos.
- Ignoravimas, neatsakoma arba delsiama atsakyti į kolegų užklausas. Nesidalijama informacija.
- Neprisiimama atsakomybė už klaidas. Kaltinami kiti.
- Pasipriešinimas bendradarbiavimui, atidėliojimas, tyčinės klaidos ir kolegų sabotavimas.
- Pasipiktinimas ir pasipriešinimas kitų, ypač vadovaujančias pareigas užimančių žmonių, reikalavimams.

## KOLEGŲ IŠSIREIŠKIMUOSE



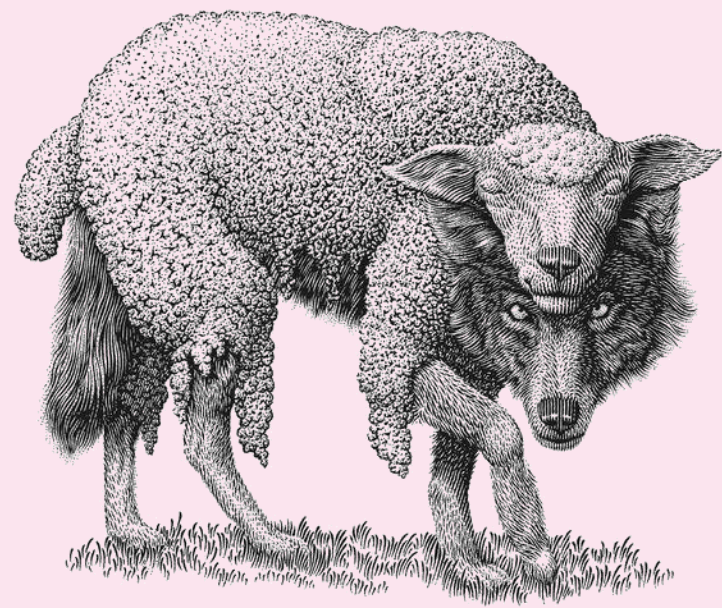
- „Tu per daug jautrus.“
- „Neįsižeisk, bet...“
- „Nesvarbu.“
- „Kaip nori.“
- „Kodėl taip susierzinai?“
- „Įsižeidei? Taigi aš tik juokavau.“
- „Jau ir pajuokauti nebegalima.“
- „Maniau tu ir taip žinai.“
- „Galėjai iš karto pasakyti.“
- Dažnas sarkazmas, cinizmas ir miglos pūtimas.
- Dažni skundai dėl nepakankamo įvertinimo.

## EL. LAIŠKUOSE



- Vidury susirašinėjimo pridedama laiško kopija (CC) viršininkui arba kitam aukštesnio lygmens vadovui.
- Pradedamas el. laiškų karas.
- „???“
- „Tiek to.“
- „Pataisyk mane, jei klystu, bet...“
- „Kalbant paprasčiau...“
- „Kaip neabejotinai žinai...“
- „Tikiuosi neprieštaraus, kad /jei..“
- „Atsiprašau, kad vėl trukdau.“

KARTAIS PASYVI AGRESIJA  
PASISLEPIA PO ELGESIU,  
NUSISTATYMU AR MĄSTYMU,  
KURIŲ GALBŪT NELAIKYTUME  
PASYVIOS AGRESIJOS  
APRAIŠKOMIS. TO  
UŽUOMINOMIS GALĖTŲ BŪTI:

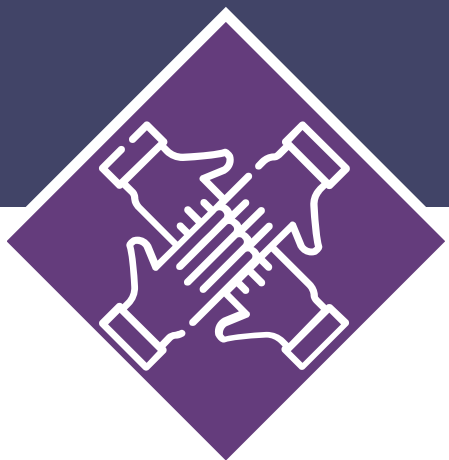


- Polinkis į gynybinę pyktį (žinoma, neišreiškiamą tiesiogiai).
- Tikėjimasis ypatingo elgesio.
- Kritikos netoleravimas.
- Kitų skirstymas į hierarchines kategorijas, tokias kaip žemesnieji, aukštesnieji ar nugalėtojai.
- Savo jausmų ir elgesio perkėlimas kitiems.
- Savimonės stokojimas ir atsakomybės vengimas.
- Nuolatinis ribų pažeidimas.
- Įsitikinimas, kad kiti žino jų norus ir poreikius.
- Neatsakinėjimas į klausimus tiesiai.
- Kitų žmonių nesiklausymas ir dažnas jų pertraukinėjimas.
- Netiesioginis kitų kritikavimas, kaltinimas, nepripažinimas ar nepalankus lyginimas.

## PASYVI AGRESIJA DARBO VIETOJE PALIEKA SAVO PĖDSAKĄ:



Darbuotojai, kuriems nuolat tenka susidurti su pasyviai agresyviu elgesiu, kenčia nuo perdegimo, streso ir prastesnės savijautos, jų žemesnė motyvacija bei pasitenkinimas darbu. Jie susiduria su neigiamomis emocijomis, kurios gali persiduoti iš vieno darbuotojo kitam ir sukurti neigiamą aplinką visiems.



Silpnėja komandinis darbas, mažėja bendradarbiavimo galimybės. Dėl pasyviai agresyvių darbuotojų elgesio kolegos gali nesiryžti kreiptis į juos svarbiais su darbu susijusiais klausimais arba gali vengti su jais bendradarbiauti atliekant darbinės užduotis. Formuojasi priešiška darbo aplinka, kurioje nestinga konfliktų.



Lieka neišspręstų klausimų. Kadangi pasyviai agresyvūs darbuotojai tiesiogiai nebendrauja, vadovai ir bendradarbiai gali nesužinoti apie svarbius klausimus, todėl jie lieka neišspręsti. Tai labai žalinga tais atvejais, kai pasyviai agresyvaus darbuotojo pyktis pagrįstas, nes problema tik gilėja.



Prastėja darbo rezultatai. Pasyviai agresyvūs darbuotojai dažnai būna įsitraukę ir visą dėmesį sutelkę ties jų pyktį keliančiu klausimu. Jiems sunku atsitraukti nuo konfliktinės situacijos, ypač jei reikia keisti savo elgesį ir bendradarbiauti. Dėl šių priežasčių nukenčia jų darbo atlikimo kokybė ir bendras rezultatas.



Stringa darbų atlikimas. Pasyviai agresyvūs darbuotojai kartais pradeda kenkti savo kolegoms ir bendroms užduotims. Jie gali save įtikinti, kad jų patirtą skriaudą galima ištaisyti tik trukdant bendram darbui arba visai neatliekant savo pareigų.



# KO NEDERĖTŲ TIKĖTIS IŠ PASYVIAI AGRESYVAUS ŽMOGAUS?

## ATSIPRAŠYMO

Jų atsiprašymai nebūna nuoširdūs. Kartais jais siekiama perkelti atsakomybę kitiems. Netikras atsiprašymas dažnai prasideda „man labai gaila, kad tu“, pavyzdžiui, „man labai gaila, kad esi toks jautrus ir įsižeidei“.

## DĖKINGUMO

Jie dažnai tiki, kad gyvenimas jiems skolingas, jiems visada ko nors trūksta ir jie jaučiasi nusipelnę daugiau.

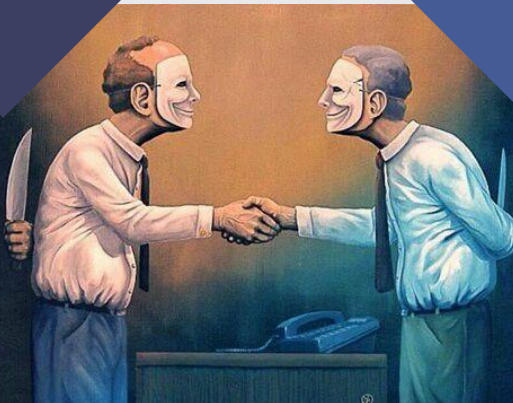


## ATSAKOMYBĖS PRISIĖMIMO

Jie puikiai moka permesti atsakomybę, ypač, kai su jais bando konfrontuoti. Kai kuriuose santykiuose jie gali net laikyti kitą žmogų atsakingu už savo laimę. Pavyzdžiui, sakydami: „turėjai suprasti, kad man nepatiks“ arba „jei nebūtum priekaištavęs, dabar nesipyktume.“

## ATLEIDIMO IR PALEIDIMO

Didžioji dalis pasyviai agresyvaus elgesio sukasi apie kerštą už patirtą skriaudą, kuri gali būti tiek reali, tiek menama. Jie kaupia nuoskaudas ir bando suvesti sąskaitas.



## PASYVIOS AGRESIJOS CIKLAS

Pasyviai agresyvų elgesį atspindi tam tikras cikliškumas. Pavyzdžiui:

Į pasyvią agresiją linkęs žmogus sulaukia aplinkinių reikalavimo (susijusio su užduoties atlikimu ar jo elgesiu konkrečioje situacijoje)

Reaguoja pasyviai agresyviu elgesiu (nueina į aukos vaidmenį, apsimeta, kad nieko nenutiko, bando viską nuleisti juokais, vaidina nekaltą ir niekuo dėtą ir pan.).

Sukyla priešiškus, pyktis, neteisybės ar nepakankamo įvertinimo jausmas.

Pasyvią agresiją galima paaiškinti dar vienu užburtu ratu, įtvirtinančiu ne tik paties pasyviai agresyvaus asmens elgesį, bet ir jo artimiausios aplinkos reakcijas į jį.



Štai keli klausimai refleksijai:

- Pagalvokite apie situacijas, kai jaučiate, kad dėl kažkokių priežasčių negalite suteikti grįžtamojo ryšio. Ar Jūsų elgesys tuo metu aplinkiniams gali pasirodyti pasyviai agresyvus?
- Kaip reaguojate sulaukęs į Jus nukreiptos pasyvios agresijos?

Kalbant apie pasyvią agresiją, svarbu ne tik žinoti, ką daryti jos sulaukus, bet ir atpažinus savo elgesį, palaikantį šį ciklą, įsivardinti, kokį elgesį turėtumėte nutraukti ir ko nedaryti.

- **Ugdykite savimoneę.** Pradėkite kreipti dėmesį į savo mintis, žodžius ir elgesį ir pabandykite nustatyti, kada elgiatės pasyviai agresyviai. Skirkite šiek tiek laiko apmąstymams, kodėl taip elgiatės, ir pagalvokite, ko iš tikrųjų norite.
- **Būkite atviras su savimi.** Ar yra žmonių, kuriems jaučiate nuoskaudą? Iš kur kyla Jūsų pyktis? Praktikuokite įvardinti savo jausmus atvirai, nebijodami pasirodyti pažeidžiami.
- **Tobulinkite savo asertyvumą bendraujant su kitais.** Galite pasinaudoti šia formule:

Įvardinkite faktą, kas nutiko: „Iki sutarto laiko nepateikė man informacijos.“

Pasidalinkite, kaip toks elgesys Jus paveikė (emociškai irgi): „Jaučiausi nusivylęs ir sunerimęs, nes turėjau dalyvauti susirinkime nepasiruošęs.“

Įvardinkite kitas tokio elgesio pasekmes: „Dabar susirinkime dalyvavę kolegos gali mus laikyti nekompetentingais, neorganizuotais ir neatsakingais.“

Įvardinkite savo poreikį: „Ar galėtum ateityje atsiųsti visą sutartą informaciją likus parai iki sutarto susitikimo?“

Išreikškite empatiją: „Žinau, kad buvo įtempta savaitė. Aš irgi padarau tokių klaidų. Esu tikras, kad kartu rasime sprendimą, kad ateityje išvengtume tokių nesusipratimų.“

- **Ugdykite empatiją.** Užuot žiūrėję į kitus kaip į priešininkus, pasistenkite pažvelgti į situaciją iš jų perspektyvos.
- **Paleiskite dalykus, kurių negalite kontroliuoti.** Atskirkite, ką galite kontroliuoti ir ko ne. Paklauskite savęs, iš kur kyla įsitikinimas apie dalykus, kuriuos, jūsų manymu, turėtumėte kontroliuoti. Išmokite paleisti dalykus, kurių negalite kontroliuoti.
- **Atsiribokite nuo pasyviai agresyviai bendraujančių žmonių.**

**KĄ DARYTI JEI PASYVIAŲ AGRESIJĄ  
ATPAŽĮSTATE SAVO ELGESYJE?**



## KĄ DARYTI SUSIDŪRUS SU PASYVIA AGRESIJA? (REKOMENDACIJOS VADOVAMS)

- *Sukurkite saugią aplinką. Parodykite, kad su Jumis saugu apie problemas kalbėti atvirai. Padrąsinkite darbuotoją išreiškdami palaikymą, kad geriau problemas iškelti nei leisti joms įsisenėti.*
- *Netapkite pasyviai agresyviais.*
- *Nevartokite kaltinančių žodžių.*
- *Skatinkite atsakomybę. Vadovai turėtų tvirtai nurodyti, kokio elgesio tikimasi. Jei sulaukiate nusiskundimų apie darbuotojo elgesį ar užduočių atlikimą, neignorukite ir pasikvieskite jį atviram pokalbiui. Priminkite darbuotojui ne tik apie užduočių atlikimo standartus, bet ir apie etikos standartus bei elgesį, kuris Departamente laikomas netoleruotinu.*
- *Mokėkite suteikti erdvės. Net ir po visų pastangų darbuotojas ir toliau gali neigti, kad yra problema arba kad jis pyksta. Kuriam laikui tai palikite. Jei elgsitės asertyviai ir laikysitės rekomenduojamų principų, darbuotojas supras, kad jo pyktis ir pasyvi agresija nebėra paslaptis. Tuomet belieka tikėtis, kad viską apgalvojęs darbuotojas sugrįš, pripažindamas savo pyktį ir pasiruošęs pokyčiams.*
- *Būkite direktyvūs. Jei toks elgesys tęsiasi toliau, turėkite pakartotinį pokalbį su darbuotoju ir nepamirškite direktyvumo. Kai kurie pasyviai agresyvūs žmonės gali nesuvokti ar nesirūpinti, kaip jų elgesys paveikia ir piktina kitus. Leiskite jiems suprasti, kad jų nuolatinė pasyvi agresija kenkia kolegoms ir net jų pačių darbui.*

## KĄ DARYTI SUSIDŪRUS SU PASYVIA AGRESIJA?

- **Nepriimkite asmeniškai.** Išlikite objektyvūs ir pripažinkite, kad pasyviai agresyvus elgesys dažnai būna susijęs ne su Jumis, o atspindi to asmens problemas, susijusias su negalėjimu savo nepasitenkinimo išreikšti tiesiai.
- **Svarbus direktyvumas.** Tiesiai diskutuokite su pasyviai agresyviu asmeniu, papasakokite apie savo patirtį ir jausmus, nekaltindami ir nepuldami jo, kartu nustatydami atviro ir sveiko bendravimo lūkesčius.
- **Atminkite – tigras nėra katinas.** Atsisakykite klaidingo įsitikinimo, kad vien dėl to, jog elgiatės gražiai, pasyviai agresyvus žmogus pradės su Jumis elgtis taip pat. Jis nėra toks kaip Jūs. Jei toks būtų, šios rekomendacijos Jums nebūtų reikalingos. Jei su tigru elgsitės kaip su katinu, tai bus puikus būdas leisti būti apkandžiotam. Prisiminkite, kad negalite pakeisti pasyviai agresyvaus asmens. Vienintelis dalykas, kurį galite valdyti – Jūsų elgesys pasyviai agresyvaus asmens atžvilgiu.
- **Nustatykite pasekmes.** Pasyviai agresyvūs asmenys stengiasi veikti slaptai, todėl, kai su jais bendraujama tiesiogiai ir atvirai nurodomos pasekmės, jų gebėjimas veikti slaptai sumažėja ir jie gali būti linkę bendradarbiauti, kad išvengtų konfrontacijos, kurios taip nemėgsta.
- **Įtraukite į sprendimo paieškas.** Paraginkite asmenį įsitraukti į problemos sprendimą, pasidalinti savo situacijos matymu ir pasidalinti galimais sprendimo būdais. Jei asmuo įsitraukia – puiku. Jei šia galimybe nepasinaudoja, atsisakykite šio metodo ir neverskite.

## KĄ DARYTI SUSIDŪRUS SU PASYVIA AGRESIJA?

- **Nubrėškite ribas.** Pirmiausia patys sau įsivardinkite, kur yra Jūsų ribos.
- **Atkreipkite dėmesį į jų elgesį.** Pasyviai agresijai būdingas noras vengti aptarti problemas, kurios vargina. Atkreipkite asmens dėmesį į jo elgesį. Leiskite jam žinoti, kaip jo elgesys Jus veikia. Aiškiai pasakykite, kaip dėl to jaučiatės.
- **Išlikite ramus ir nepasiduokite norui atsakyti pasyviai agresyviai.**
- **Išlaikykite sveiką atstumą.** Santykiai su pasyviai agresyviu asmeniu gali varginti. Jei galite, apribokite asmeninį bendravimą iki būtino. Tokio atsiribojimo tikslas nėra įskaudinti kitą asmenį. Tikslas – apsaugoti save.
- **Iš bendravimo pašalinkite savo Ego.** Šis principas primena tiek apie lankstumą bendravime, tiek apie skatinimą vartoti žodžius, nuasmeninančius problemą, jei tik tai yra įmanoma. Ne „AŠ“ ir „MAN“, o „MES“, „MUMS“ ir pan.
- **Pasikalbėkite su vadovu.** Jei kreipėtės į bendradarbį dėl jo pasyviai agresyvaus elgesio, bet niekas nepasikeitė, gali būti, kad atėjo laikas apie tai pasikalbėti su vadovu.

**BENDRAVIMAS SU PASYVIAI AGRESYVIAIS ŽMONĖMIS GALI KELTI STRESĄ. TUOMET PALEIDŽIAMAS MŪSŲ „BĖK ARBA KAUKIS“ ATSAKAS. PRAVARTU MOKĖTI PAKEISTI SAVO TIPINĮ ATSAKĄ TOKIOJE SITUACIJOJE, KAD JIS MUMS DUOTŲ NAUDOS:**

**KONTRATAKAVIMAS  
(KOVOS REAKCIJA)**

*Pavyzdžiui, kai jaučiatės ignoruojami, Jums kyla noras atsakyti tuo pačiu. Greičiausiai tą akimirką galvojate: „na, palauk, tuoj aš tau“.*

*Dažniausiai tokia situacija baigiasi žodiniu užsipuolimu. Tačiau atminkite, kad svarbu ne užsipulti, o atstovėti save ir nubrėžti ribas.*

**VENGIMAS  
(BĖGIMO REAKCIJA)**

*Jei susidūrus su sunkumais Jums norisi atsitraukti, tai gali būti natūralus poreikis. Tačiau prisiminkite, kad norint išspręsti konfliktą reiktų ne pabėgti, o pasidaryti išminties pauzę, po kurios grįžtumėte prie problemos sprendimo.*

**PASIDAVIMAS  
(SUSTINGIMO REAKCIJA)**

*Jei stresinėse situacijose dažniausiai sustingstate, greičiausiai bendraudami su pasyviai agresyviais mieliau rinksitės pasiduoti ir priimsite jų kaltinimus ar bandymą permesti Jums atsakomybę. Prisiminkite – dažniausiai pasyvią agresiją sukelia ne Jūsų elgesys ir ši situacija yra ne apie Jus.*



GARSIOJI „ŽVAIGDŽIŲ KARŲ“ FRAZĖ ATSPINDI FILOSOFIJĄ, KAD MUMYSE GLŪDI TARPPLANETINĖ JĖGA, SUTEIKIANTI MUMS GALIĄ ATLAIKYTI PASIPRIEŠINIMĄ IR SUKURIANTI ŠVIESĄ NET TAMSIAUSIOMIS AKIMIRKOMIS. FORCE POŽIŪRIS ATSPINDI PANAŠŲ PRINCIPĄ, LEIDŽIANTĮ MUMS AUTENTIŠKAI BENDRAUTI SU ŽMONĖMIS, KURIŲ PASIPRIEŠINIMAS KARTAIS BŪNA UŽSLĖPTAS. PASITELKITE SAVO EMPATIJĄ IR:

- F (flexibility) – lankstumą. Atsisakykite nelanksčių nuostatų bendravime. Savo teiginius, klausimus ir atsakymus pritaikykite prie situacijos.*
- O (Openness) – atvirumą. Išklausykite be išankstinių vertinimų ar lūkesčių. Nedarydami skubotų išvadų, jūs leidžiate sau atrasti naujus dalykus.*
- R (Receptivity) – imlumą. Naudokite akių kontaktą, veido išraiškas ir kūno kalbą derindami su žodžiais ir balsu tonu, parodydami, kad esate pasiruošę bendrauti su kitais be priešiško, pertraukinėjimo, cenzūros ar prievartos, kad esate pasiruošę priimti jų jausmus ir idėjas.*
- C (Competence) – kompetenciją. Būtent klausymosi kompetenciją. Būkite empatiškas ir dėmesingas klausytojas.*
- E (Enlightenment) – nušvitimą. Būkite smalsus. Rodykite susidomėjimą kito asmens įžvalgomis ir skatinkite keitimąsi jomis. Kurkite abipusio supratimo atmosferą.*

„May the force be with you.“  
(„Tegul jėga būna su Jumis.“)



**BENDRAVIMUI SU PASYVIAI  
AGRESYVIAIS PASITELKITE FORCE  
PRINCIPUS**

## NAUDOTA LITERĀRA:

1. 43 Passive Aggressive Email Phrases. Paimta iš: <https://www.showpo.com/us/showpoedit/career/Passive-aggressive-email-phrases.Html>
2. What Is Passive-aggressive Behavior? What Are Some Of The Signs?. Paimta iš: <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/expert-answers/passive-aggressive-behavior/faq-20057901>
3. Learn To Deal With A Passive-aggressive Boss Like A Pro. Paimta iš: <https://www.betterup.com/blog/passive-aggressive-boss>
4. How to Recognize Passive-Aggressive Behavior. Paimta iš: <https://www.verywellmind.com/what-is-passive-aggressive-behavior-2795481>
5. 15 Signs You're Dealing w/a Passive Aggressive Person & How to Deal. Paimta iš: <https://theagencyarsenal.com/passive-aggressive/>
6. 16 Signs Of Passive-Aggressive Behavior With Examples. Paimta iš: <https://www.simplypsychology.org/passive-aggressive-behavior.html>
7. Why Passive Aggression Silently Harms Teams (And How to Stop It). Paimta iš: <https://www.applauz.me/resources/passive-aggression-at-work>
8. 8 Ways To Deal With Passive-Aggressive Coworkers. Paimta iš: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/passive-aggressive-coworkers>
9. The Passive-aggressive Colleagues Who Poison Workplaces. Paimta iš: <https://www.bbc.com/worklife/article/20220721-the-passive-aggressive-colleagues-who-poison-workplaces>
10. How To Cure A Passive-aggressive Culture. Paimta iš: <https://michaeltimms.com/cure-passive-aggressive-culture/>
11. Effective Ways To Combat Passive-Aggressive Behavior At Work. Paimta iš: <https://www.vantagefit.io/blog/passive-aggressive-behavior-at-work/>
12. Julie L. Hall. Narcizas tavo gyvenime, 2020 m.
13. Wendy T. Behary. Disarming the narcissist, 2013 m.
14. How to Stop Being Passive-Aggressive. Paimta iš: <https://www.verywellmind.com/how-to-stop-being-passive-aggressive-7101014>
15. Passive-Aggressive Behavior: Everything You Need to Know Read more at: <https://www.scienceofpeople.com/passive-aggressive/>. Paimta iš: <https://www.scienceofpeople.com/passive-aggressive/>
16. Anger, Masked with a Smile: How to Handle Passive-Aggressive Workers. Paimta iš: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/passive-aggressive-workers.aspx>
17. Passive Aggressive People Make Me Aggressive Aggressive. Paimta iš: <https://bakadesuyo.com/2018/06/passive-aggressive-people/>
18. How to Deal With Someone Who Is Passive-Aggressive. Paimta iš: <https://www.verywellmind.com/subtle-bullies-coping-with-passive-aggressive-people-4018517>
19. 7 Ways To Deal With Passive Aggressive Behavior At Work, According To A Career Coach. Paimta iš: <https://www.businessinsider.com/ways-to-deal-with-passive-aggressive-behavior-in-workplace-2021-1>