



2. Sevis vadīšana

2.1. Ievads

Kāds jauns cilvēks bieži vien ieņem vadošu amatu jaunatnes organizācijā nevis tādēļ, ka gribētu būt vadītājs, bet gan tādēļ, ka viņam ir iespēja kalpot organizācijas mērķiem iero-bežotu laika posmu. Tādēļ parasti šāds cil-vēks nav iepriekš mācījies vadīt. Bieži šī situ-ācija ir pirmā iespēja kaut ko vadīt.

Šajā sadaļā apskatīsim nepieciešamību vadīt sevi šādā jaunā situācijā, nepieciešamību tikt galā ar jauniem pienākumiem, iepriekš nepazītiem cilvēkiem, jaunām emocijām. Pa-rasti pamatreakcija ir darbība, cenšoties sākt strādāt iespējami drīz. Šajā M-materiālā mēs iesakām kādu brīdi padomāt par sevi, savu pagātņi un to, kādas parasti ir jūsu at-tiecības ar citiem un kā tiekat galā ar tām, īpaši to, kā mācāties. Nobeidzot savu vadiša-nas laiku organizācijā, atklāsiet, ka jaunu zi-nāšanu apguve bijis viens no galvenajiem re-zultātiem, gan pēc apgūtajām prasmēm un attieksmes veidiem, gan savu spēju attīstī-bas ziņā.

2.2. Personiskā apziņa

2.2.1. Mācāmie mācīties

Pastāv dažādas mācīšanās definīcijas, kas attiecas uz zināšanām un spējām vai pras-mēm. Nav viena labākā mācīšanās paņēmie-na. Mācīšanos var raksturot kā savu iespēju jaunu atziņu gūšanu, kas izpaužas jaunās zi-nāšanās, jaunās spējās, jaunā attieksmes veidā, jaunās prasmēs un - it īpaši - to visu apvienojot īpašībā, ko var nosaukt par profes-ionālismu.

Mācīšanās nav tikai prāta nodarbība. For-mālajā izglītībā tiek izmantotas metodes, kas ļauj attīstīt intelektu. Tikt mācītam ir pasīva darbība, kamēr mācīšanās ir aktīva. Izglītības iestādē svarīgākais ir skolotājs, kamēr mācoties tas ir pats zināšanu apgu-vējs. Tā ir būtiska atšķirība. Kas ir galve-nais apmācībā? Vai mēs spējam līdzināties skolotājiem? Pīters Valls (Peter Vall) saka, ka mūsdienās jauno tehnoloģiju izmanto-

šana ļauj mums attālināties no oficiālās skolas mācību vides. Kāda ir atšķirība starp formālās izglītības situāciju un mūsu piedāvāto?

Neformālajā izglītībā termins "mācīšanās" ir pieņemamāks nekā "mācīšana". Personiska mācīšanās un mācīšanās mācīties ir pašat-tīstības pamatuzdevumi. Vide un apkārtējie cilvēki ir ārkārtīgi svarīgi mācībām, jo tie ra-da kontekstu un papildu nozīmību zināšanu apguvējam.

Mūsdienu sabiedrībā intelektuālais kapitāls ir aizstājis tradicionālā kapitāla nozīmi. Mā-cīšanās mācīties balstās uz atziņu, ka pastāv dažādi mācīšanās veidi, kas iesaista visu per-sonību, ietverot prāta, emociju, ķermeņa un domāšanas spējas.

Praktisks uzdevums

- Apkopojiet dažādu kultūru sakāmvār-dus par mācīšanos, mācīšanu, izglī-tību un apmācību (izmantojiet Eiropas Savienības mūža izglītības definīciju).
- Sastatiet atšķirības un līdzības.

2.2.2. Pieredzes izglītība un tās veidi

Pīters Honijs un Alans Mamfords (Peter Honey, Alan Mumford) ir pētījuši dažādus mācīšanās veidus. Viņu teorija apgalvo, ka katrs cilvēks mācās no konkrētām situāci-jām. Spēja izmantot dažādus mācīšanās veidus ļauj cilvēkam gūt pieredzi no dažā-dām situācijām, maksimāli palielinot viņu mācīšanās iespējas. Dažās situācijās apmā-cība kļūst par iespēju apcerēt mūsu pašu pieredzi un mācīties no tās.

Honijs un Mamfords izstrādājuši mācīša-nās veidu aptaujas lapu, kurā ietverti 80 situāciju raksturojumi, kas palīdz koncen-trēties uz savu uzvedību. Atbildes uz apgal-vojumiem tiek apstrādātas, lai novērtētu



ieciēnītāko mācīšanās veidu. Izstrādātāji tad dod četru dažādo mācīšanās veidu skaidrojumu, attiecīgajiem veidiem atbilstošākās situācijas un ieteikumus, kā darboties situācijās, kur noderīgāki būtu mazāk ieciēnīti mācīšanās veidi. Jums jāpatur vērā, ka šī aptaujas lapa sagatavota ASV un daži apgalvojumi var būt kultūras ziņā sāpīgi.

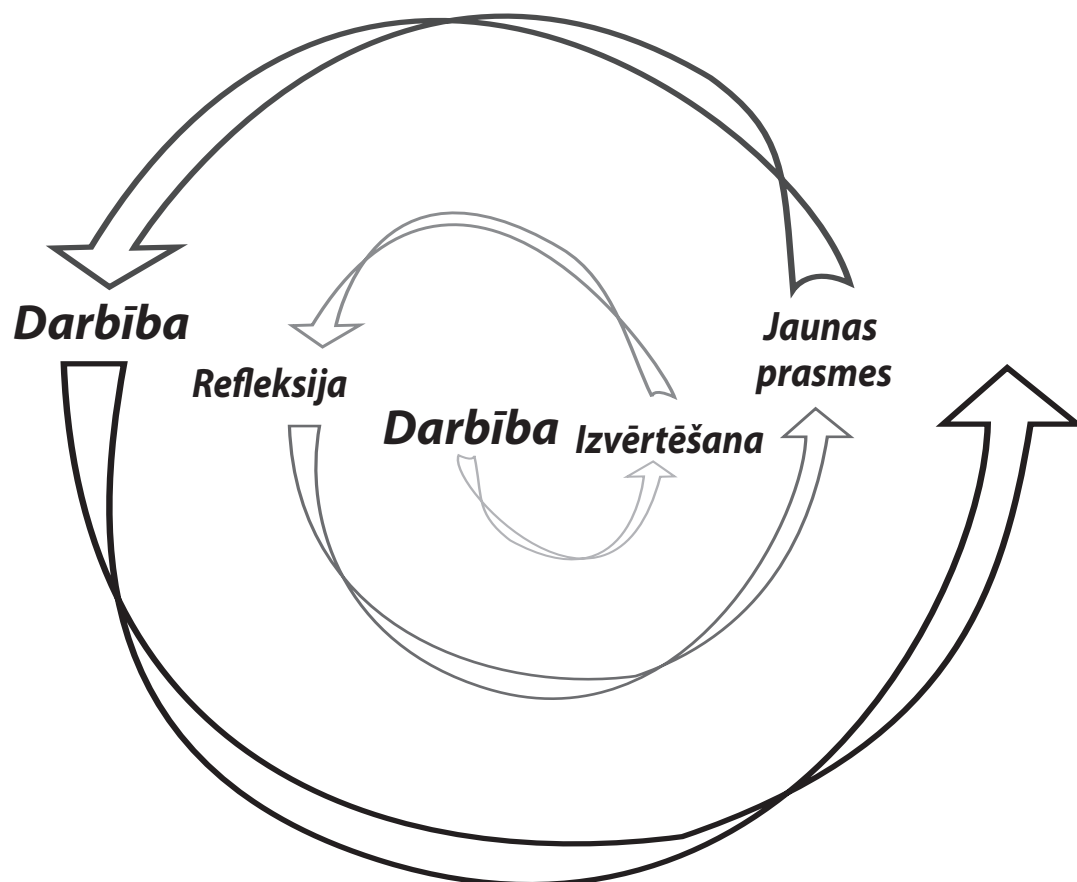
Honijs un Mamfords tālāk attīstīja Kolba (*Kolb*) mācīšanās no pieredzes shematiskā attēlojuma apli, pārveidojot to par spirāli, lai uzsvertu pastāvīgu attīstību.

Pēc šīs teorijas svarīgi ir nevis tas, kas notiek ar jums, bet gan - kā jūs to izmantojat. Mācīšanās no pieredzes tiek uztverta kā

četrpakāpju process. Nav svarīgi, cik daudz laika tas aizņem, svarīgāk ir pāriet no pieredzes fāzes pārdomu fāzē, tad kritiskās analīzes un vispārinājuma fāzē, lai plānotu jauniegūto zināšanu izmantošanu.

1. pakāpe – Darbība un pieredze ir ikdienas dzīves daļa, bet tā var būt arī inscinēta.
2. pakāpe – Ar jums notikušā izvērtēšana un pārdomāšana.
3. pakāpe – Secinājumu izdarīšana no pieredzes un vispārināšana.
4. pakāpe – Jauniegūto zināšanu izmantošana vai jaunas pieredzes plānošana.

3. attēls. *Mācīšanās aplis/spirāle*



Avots: Honey, Peter and Mumford, Alan (1992) *The Manual of Learning Styles*, p. 3, ISBN 0-9508444-7-0. Adapted version.

4. attēls. *Mācīšanās veidu pozitīvās un negatīvās īpašības*

Aktīvistis Pozitīvās iezīmes	Negatīvās iezīmes
Elastīgs un progresīvi domājošs. Pricīgs par iespēju darboties. Pricīgs par saskarsmi ar jaunām situācijām. Optimistiski noskaņots pret visu jauno un tādēļ netaisās pretoties pārmaiņām.	Tendence nekavēties ķerties pie darbības bez pārdomām. Bieži uzņemas nevajadzīgu risku. Tendence pārāk daudz darīt pašam, cenšoties gūt slavu. Metas darboties bez pietiekamas sagatavošanās. Ieviešana vai sakārtošana garlaiko.
Apdomīgais Pozitīvās iezīmes	Negatīvās iezīmes
Piesardzīgs Rūpīgs un metodisks Apdomīgs Prot klausīties citus un uzņemt informāciju Reti pieņem pārsteidzīgus lēmumus	Tendence atturēties no tiešas dalības. Lēni pieņem lēmumus. Tendence būt pārāk piesardzīgam un neuzņemt risku. Nav drošs par sevi - nepatīk izteikties, "nerunā niekus".
Teorētiskis Pozitīvās iezīmes	Negatīvās iezīmes
Loģiski "vertikālie" domātāji. Racionāli un objektīvi. Prot uzdot būtiskus jautājumus. Disciplinēta pieeja.	Ierobežots redzesloks. Slikti pacieš nedrošību, nekārtību un neskaidrību. Neiecietīgs pret jebko subjektīvu vai intuitīvu. Nepārtraukti norāda, "kas jādara un ko vajadzētu".
Pragmatiskis Pozitīvās iezīmes	Negatīvās iezīmes
Nevar nociesties visu ko izmēģināt praksē. Praktisks, prātīgs, reālistisks. Lietišķs - ķeras uzreiz pie būtiskā. Orientējas uz metodiku.	Tendence noraidīt visu, kas nav pietiekami interesants. Ne visai interesējas par teoriju vai pamatprincipiem. Tendence pieķerties pirmajam derīgajam problēmas risinājumam. Necieš plāpāšanu. Vērsts uz darbu, nevis cilvēkiem.



Šie četri mācīšanās stili jeb paveidi: aktīvistis, apdomīgais, teorētiskis un pragmatiskis ir saistīti ar četrām mācīšanās stadijām.

Katrai stadijai atbilst vēlamākais mācīšanās paveids.

Ja jums pieņemamāks aktīvista paveids, esat gatavi 1. stadijai.

Ja jums pieņemamāks apdomīgā paveids, esat gatavi 2. stadijai.

Ja jums pieņemamāks teorētiskā paveids, esat gatavi 3. stadijai.

Ja jums pieņemamāks pragmatiskā paveids, esat gatavi 4. stadijai.

Visaptverošie jeb "integrētie" zināšanu apguvēji, protams, spēj darboties visās četrās stadijās. Tomēr vairumam ļaužu izveidojas savi mīļākie principi, kas palīdz kādās no stadijām, bet traucē citās. Šī atlase būtiski nosaka darbības, no kādām šie cilvēki labāk gūst jaunas zināšanas.

Aktīvistis labāk apgūst jauno situācijās, kurās ir jauni apstākļi, problēmas un iespējas, no kurām mācīties. Viņi var pilnībā nodoties neilgām "tepat un tūlīt" darbībām, kā prāta spēlēm, sacensību uzdevumiem, lomu spēļu vingrinājumiem. Viņi pievērš daudz uzmanības, ir ļoti pamanāmi. Tomēr pilnībā apdziest, ja saņem uzdevumu, ko uzskata par grūtu.

Apdomīgie savukārt vislabāk apgūst jauno, ja:

- tos mudina novērot, pārdomāt, analizēt darbību,
- ļauj domāt pirms darboties, lai uztvertu pirms komentēt,
- tiem ir iespēja pārdomāt, kas noticis, ko tie iemācījušies,
- ja tiem ir iespēja noformulēt lēmumu nesteidzoties, bez stresa un stingriem termiņiem.

Teorētiski vislabāk apgūst jauno darbībās, kurās:

- tiem ir pietiekami laika metodiski izpētīt sakarības un mijiedarbību starp idejām, notikumiem un situācijām,
- tie atrodas strukturētās situācijās ar skaidriem mērķiem,
- tiem ir iespēja apšaubīt un pārbaudīt pamata metodoloģiju, pieņēmumus vai kaut ko balstošo loģiku,
- tiem uzdoti sarežģīti intelektuāli uzdevumi.

Pragmatiski vislabāk apgūst jauno tādās darbībās, kurās:

- pastāv skaidrs sakars starp priekšmetu un problēmu vai iespēju veicamajā darbā,
- tiem tiek norādītas darbības metodes ar acīmredzamām praktiskām priekšrocībām, kas konkrētajā brīdī piemērojamas to darbā,
- tiem ir iespēja izmēģināt un izmantot paņēmienus kāda uzraudzībā, ar vērā ņemama speciālista komentāriem,
- tie var koncentrēties uz praktiskiem jaunajumiem.

Kad esat noskaidrojuši sev tipiskāko mācīšanās stilu, ir svarīgi tikt skaidrībā par katra paveida pozitīvajām vai negatīvajām iezīmēm. Atbilstošu zināšanu apguves iespēju izvēle ietver tādu darbību atrašanu, kurās pozitīvās iezīmes tiek pilnībā izmantotas, bet negatīvās nespēj īpaši traucēt. Tabula 21. lappusē palīdzēs jums veikt šo vērtēšanu.

Jums tipiskākajam mācīšanās stilam ir ietekme uz to, kāds esat kā vadītājs, zināšanu apguvējs un pasniedzējs. Pats galvenais - jums jāpilnveido tas, kas jums tik ļoti nepadodas, lai varat apgūt jaunas zināšanas iespējami plašā situāciju diapazonā.

Svarīgi ir paturēt prātā, ka savu iecienītāko mācīšanās stilu tiecaties izmantot, mācot vai vadot. Lai ļoti sastrādātos ar cilvēkiem, kuru mācīšanās paveids atšķiras, svarīgi izmantot dažādu darbību apvienojumu, kas ietver visus 4 paveidus, lai nodrošinātu pietiekamas iespējas visiem.

Praktisks uzdevums

- Izdaliet Honija un Mamforda mācīšanās paveidu aptaujas lapu* un rezultātu lapu bez mācīšanās paveidu apraksta.
 - Sagrupējiet dalībniekus pēc aptaujas rezultātiem.
 - Uzdodiet katrai grupai noteikt gadījumus, kādos dalībnieki apguvuši visvairāk jauna, un izveidot mācīšanās paveida aprakstu, izmantojot tikai kopīgos elementus.
 - Salīdziniet tos ar Honija un Mamforda izveidotajiem.
- levērojiet, ka daudzos gadījumos cilvēkiem ir vairāk nekā viens iecienītākais stils.

Uz to attiecas autortiesības. Aptaujas lapu atradīsiet grāmatā Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)



2.2.3. Emocionālā mācīšanās

Eksperimenti attiecībā uz emociju ietekmi un to nespēju ietekmēt ir pievērsuši uzmanību emociju nozīmei sabiedriskajā dzīvē, jo tās iespaido mūsu attieksmi pret sevi un citiem. Kaut arī nav vienprātības par emociju izcelsmi, arvien vairāk ir pierādījumu par būtisku ētisku nostādņu veidošanos no emocionāliem faktoriem. Ir trīs pamata pieejas emociju izpētei: bioloģiskā, kognitīvā un konstruktīvā.

Bioloģiskā pieeja apvieno emocijas pamatkategorijās - dusmas, bailes, laime, mīla, izbrīns, riebums, skumjas. Emocijas ir visaptverošas, jo tās ir bioloģiskas darbības dziņas. Sejas mimika pastiprina to izteiksmību, un smails pastiprina prieka sajūtu (Ekmanis).

Kognitīvā pieeja apgalvo, ka katras emocijas ir saistītas ar vispārēju satraukuma sajūtu, kuras tad mēs varam klasificēt pēc sabiedriskajiem pieņēmumiem. Tādēļ mēs mācāmies, kādas emocijas ir pieļaujamas kādās situācijās. Bioloģiskās dziņas tālāk veido dzīves pieredze un mūsu kultūra. Emocijas ir arī neskaidras, tādēļ to izvēlētie nosaukumi balstās uz pārējo piekrišanu (Šahters, Schachter).

Konstruktīvistu pieeja apstiprina, ka emocijas ir tikai publiski izpaudumi, ko vada atbilstošas emocionālās izteiksmības likumi.

Praktisks uzdevums

- Uzskaitiet emocijas, ko jūsu kultūra jums ļauj izpaust.
- Apdomājiet, kādas izjūtas jūsu kultūra jums liek izpaust konkrētās situācijās vai tajās no jums sagaida.
- Raksturojiet, kā drīkstat izpaust savas emocijas.
- Kādas ir emociju izpausmju atšķirības dzimumu starpā?
- Salīdziniet rezultātus ar citām kultūrām.

Iepriekš aprakstītie pētījumi vēl nav atrisinājuši pretnostatījumu starp prātu un sirdi, daži norāda uz sirds noteicošo lomu, citi ne. Ir konstatējamas gan emocionālā, gan racionālā prāta vadības darbības. Gluži reāli mums piemīt divi prāti - tas, kurš domā, un tas, kurš jūt. Šie abi pamatos atšķirīgie apziņas veidi mijiedarbojas, veidojot mūsu garīgo dzīvi. Abi prāti vairumā gadījumu darbojas ciešā saskaņā, savijot savus ļoti atšķirīgos apziņas veidus, lai vadītu mūs caur pasauli. Šie prāti ir daļēji neatkarīgi, katrs no tiem atspoguļo citas smadzeņu daļas darbību, kaut arī šīs darbības ir saistītas. Bieži šie divi atšķirīgie apziņas veidi ir smalki koordinēti - jūtas ir būtiskas domām, domas - jūtām. Taču, uzbangojot kaislībām, līdzsvars sašķobās.

Goulmens (*Goleman*) domā, ka cilvēka smadzenēs ir domu un emociju satikšanās vieta, svarīga ieeja mūsu dzīves laikā uzkrāto pozitīvo un negatīvo emociju krātuvē. Bloķējot emocionālo atmiņu, iepriekš ar to saistītās emocionālās reakcijas vairs nerodas, viss kļūst pelēki neitrāls. Tas nozīmē, ka mēs bieži kļūdāmies, jo neatceramies ar iepriekš veiktajām darbībām saistītās emocijas. Tādēļ jūtas ir nepieciešamas racionālām darbībām, tās mums norāda pareizo virzienu labāk nekā sausa loģika. Emocionālā mācīšanās sūta signālus, kas paātrina lēmumu pieņemšanu, izslēdzot zināmas iespējas un izceļot citas. Emocionālās smadzenes tāpat iesaistās spriešanā kā domājošās. Jūtu spēja vada mūsu ikbrīža lēmumus, domājošais prāts vada mūsu jūtas.

Senā paradigma izcēla ideālo prātu, kas atbrīvots no emociju varas. Jaunā paradigma mudina mūs panākt saskaņu starp prātu un sirdi. Turklāt, pētot saistību starp miesu, prātu un garu, nākas atzīt, ka mūsu izjūtas un domas ietekmē mūsu fizisko stāvokli un otrādi. Padomājiet par savu ķermeņa valodu - kad esat pacīlāti, jūsu ķermenis šķiet vieglāks un jums ir daudz vairāk enerģijas. Kad jūtaties nospiesti, ķermenis ir smagāks un enerģijas trūkst. Kad jūtaties viegli ievainojami, pleci saraujas uz priekšu, rokas tiecas sakrustoties kā aizsargājot un tā tālāk.



Praktisks uzdevums

- Palūdziet apmācāmajiem nogulties uz grīdas, veidojot ķēdi, ar galvu uz kaimiņa vēdera. Tas, kura galva atrodas uz otra vēdera, jūt viņa kustības un automātiski atdarina tās.
- Palūdziet ķēdes sākumā esošajam sākt smieties un redzēsiet, kā secīgi sāk smieties visi pārējie.
- Salieciet cilvēkus pa pāriem, palūdziet tiem simulēt izjūtas ar dažādām izteiksmēm. Sastādiet izjūtu izpausmju sarakstu.

2.2.4. Mācāmie domāt

Vai domāšana ir prasme? Vai varam apgūt domāšanas prasmes un to izlietojumu? Atkarībā no tā, kam ticat, iespējamās divas dažādas atbildes. Pirmā iespēja - uzskatīt domāšanu par iedzimtā intelekta jautājumu, ko nosaka gēni un iespējams izmērīt inteligences testos. Otrā iespēja - uzskatīt domāšanu par prasmi, ko iespējams veicināt ar treniņiem un praksi. Šie divi pretējie uzskati diezgan viegli apvienojami, izmantojot De Bono definīciju "domāšana ir darbības prasme, ar kuru intelekts izmanto pieredzi".

Šī definīcija ietver dažus apsvērumus. Pirmkārt intelekts var būt lamatas domāšanas prasmju attīstības ceļā. Ļoti intelektuāls cilvēks var pieņemt vienu uzskatu par kādu jautājumu, tad izmantojot savu intelektu, lai šo uzskatu aizstāvētu. Jo intelektuālāks cilvēks, jo labāk veidota uzskata aizstāvība. Jo labāks uzskata pamatojums, jo mazāka iespēja, ka šis cilvēks vēlēšies apdomāt kādu citu viedokli vai ieklausīties citos. Otrs intelekta lamatu aspekts ir šāds: ja kāds izaudzis ar apziņu, ka ir intelektuāli pārāks par apkārtējiem, šim cilvēkiem gribas gūt apmierinājumu no savas intelektualitātes. Guvums no intelektualitātes ir iespēja pierādīt, ka kādam citam nav taisnība.

Praksei automātiski neseko uzlabojums. Ir nepieciešams veltīt tiešu uzmanību domā-

šanas paņēmieniem. Domāšana nav paredzēta skolu programmās tieši tādēļ, ka izglītība ir iesprūduši tradīcijas žņaugos. Lēmumu pieņēmēju pieredze un vērtību sistēma balstās tikai pagātnē. Informācijai tiek dota priekšroka, jo tā pasaka priekšā, kas darāms. Tiek uzskatīts, ka nav iespējams atsevišķi iemācīt domāt, bet gan tikai saistībā ar citiem priekšmetiem, tādējādi noliedzot domāšanas individuālo vērtību.

Kritiskā domāšana ir vislabāk pazīstamais domāšanas veids. Tās nosaukums cēlies no grieķu vārda ar nozīmi 'spriest'. Tai ir trīs fāzes: analīze, spriedums, pamatojums. Ja apskatām zinātņi un tehniku, to panākumu pamatā nav kritiskā domāšana, bet gan "iespējamību" sistēma, kas rada hipotēzes un priekšstatus.

Uztvere ir domāšanas pati svarīgākā daļa. Uztvere ir veids, kādā redzam apkārtējo pasauli, ko ievērojam, kā strukturējam pasauli. Nu jau šķiet iespējams, ka uztvere darbojas kā "pašorganizējoša informācijas sistēma". Šāda sistēma ļauj informācijas pienākšanas secībai izveidot paraugus. Kad tie izveidojušies, mūsu domāšana tajos paliek kā slazdā.

Domāšanas līdzekļi ir tikpat nepieciešami kā jebkuri citi darbarīki. Šie līdzekļi ir "uzmanības virzīšanas līdzekļi". Bez tiem uzmanība tikai seko pieredzes izveidotajiem paraugiem, bet mēs tā arī paliekam slazdā.

Iedomājieties krāsainu karti. Ja jums jāatrod autoosta, jūsu uzmanība būs orientēta uz krāsu, kādā parasti iezīmētas autoostas. Tagad iedomājieties sevi istabā. Jūs lūdzat aizvērt acis un nosaukt visus zaļos priekšmetus šajā istabā. Iespējams, ka tas jums būs grūti izdarāms. Šie piemēri parāda, ka domāšana ir funkcionālāka, ja tā ir vērsta uz kaut ko konkrētu.

Grūtības rodas, izmantojot dažādus domāšanas līmeņus (loģisko, informācijas, izjūtu un radošo) vienlaikus. Tas rada sajukumu mūsos un mūsu saziņā ar apkārtējiem. Piemēram, ja, pieņemot lēmumu, mēs ļaujam mūsu domām izvērtēt, ko mēs gribētu, no kā vajadzētu izvairīties, kādas ir mūsu emocijas, mēs varētu nonākt strupceļā.



Edvards De Bono (*Edward de Bono*) ieteicis sešas domāšanas lomas, ko viņš apzīmējis ar sešām krāsainām cepurēm.

Baltā cepure - apzīmē skaitu, datus, objektivitāti, zināmo. Nav pieļaujami izteikt personisku viedokli. Atļauts tikai uzklaust bez pārspriedumiem. Teiktais ne vienmēr vienlīdz attiecas uz visiem, bet ir tikai norādījums, kā tāds tas arī neitrāli jāuztver.

Sarkanā cepure - pieļauj emociju un izjūtu izteikšanu bez pamatojuma un loģikas. Mums nav jāmēģina uzminēt citu izjūtas, mēs varam pajautāt, kādas tās ir. Iespēja brīvi izpaust izjūtas ļauj emocijas ieslēgt un izslēgt dažu sekunžu laikā, nenoliedzot, neapslēpjot un nepārveidojot tās.

Melnā cepure - pauž negatīvo loģiku; kas loģiski nespēj darboties konkrētajā situācijā. To var uzskatīt par pesimistisku, bet tā ir loģiska, nevis emocionāla. Tā izskaidro kādēļ kaut kas nav efektīvs un norāda uz riska faktoriem, draudiem un nepilnībām konkrētajā situācijā vai projektā. Šāda domāšana sastata pagātnes pieredzi, saista to ar tagadni un izvērtē kļūdu un neizdošanos iespējamību nākotnē.

Dzeltenā cepure - pauž pozitīvo domāšanu, optimismu un ir konstruktīva. Tā izvērtē kādas idejas, projekta vai situācijas pozitīvos aspektus. Lai balstītu savus optimistiskos apgalvojumus, jāatrod iespējami daudz labu argumentu. Pat ja apgalvojumi nepietiekami balsta jūsu domu, ir vērts tos izteikt.

Zaļā cepure - pauž radošo domāšanu, neizsverot aizspriedumus, loģiku, kritiku vai interpretācijas. Tās mērķis ir meklēt citas iespējas blakus loģiski izvēlamajam. Tā ir ideja kustībā, kas pārlec no viena pie otra. Tā mudina mūs atteikties no ierastā domāšanas veida.

Zilā cepure - kalpo pašas domāšanas vadībai. Tā nosaka tēmas izpētei nepieciešamo domāšanu. Tā organizē visas pārējās lomas, pievēršoties tam, kas nepieciešams, lai risinātu un klasificētu visus konkrētās situācijas aspektus, uzdodot atbilstošus jautājumus. Tā veic koordinēšanas uzdevumu, pārtraucot un apkopojot, atrisinot konfliktus un panākot slēdzienus.

Cepures ir līdzekļi un likumi vienlaikus. Šī domāšanas klasifikācija ir modelis, bet atcerieties, ka karte nav pati teritorija! Turpmākais vingrinājums palīdzēs noskaidrot šī modeļa lietojumu.

Praktisks uzdevums

- Individuāli vai grupā nosakiet kādu problēmu, situāciju vai projektu.
- Pēc kārtas uzlieciet dažādās cepures un pieņemiet ar tām saistīto lomu.
- Brīvi izsakieties (lomas robežās).
- Nestrīdieties ar citiem (dalībniekiem un/vai lomām).
- Uzlieciet zilo cepuri un pieņemiet lēmumu.

2.2.5. Aizspriedumi

Pirms pārrunāt aizspriedumus, nepieciešams definēt attieksmi kā tendenci ātri pieņemt pozitīvu vai negatīvu reakciju uz konkrētu objektu vai objektu grupu. Attieksmē ir saturs (objekts) un pozitīvs vai negatīvs vērtējums par objektu. Attieksme ir noturīga. Tā kā aizspriedumam ir līdzīgs raksturs, to var uzskatīt par attieksmi. Aizspriedumiem ir trīs pamataspekti:

- kognitīvais aspekts - koncepciju un uztveru kopums attiecībā uz kādu objektu vai objektu grupu;
- emocionālais aspekts - izjūtas attiecībā uz kādu objektu vai objektu grupu;
- biheiviorālais aspekts - darbības attiecībā uz kādu objektu vai objektu grupu.

Mēs varam definēt aizspriedumus kā konkrētu pozitīvu vai negatīvu attieksmi sakarsmē ar kādu, kas pieder konkrētai ļaužu kategorijai. Kad aizspriedumi pārveidojas par konkrētām uzvedības izpausmēm, varam runāt par diskrimināciju.

Diskriminācijai ir divi negatīvi efekti:

- a) uzbrukums pašcieņai (ja jūtaties zemāks, uzskatāt sevi par nevērtīgu) un
- b) pārspilēta savu kļūdu meklēšana, jo ticība panākumiem ir proporcionāla veiksmes iespējamības izjūtai.



Diskriminācija var būt arī pozitīva, vadītājiem tā ir svarīga.

Vadības (vai mācību) situācijā ir 4 sabiedriskās ietekmes elementi:

- emocionālā vide - pozitīvas izjūtas attiecībā pret dažiem;
- informācija - dažiem pieejamais lielākais informācijas apjoms;
- uzvedības maiņa - vairāk uzmanības tiek veltīts miļākajiem,
- atgriezeniskās saites līmenis - skaidrāks un konstants vērtējums sniegts tīkamākajiem kolēģiem (vai apmācāmajiem).

Praktisks uzdevums

- Nosakiet, kādi ir aizspriedumi par to ļaužu kategoriju, kurai piederat.
- Klasificējiet tos pozitīvajos un negatīvajos, apzinātajos un neapzinātajos, slēptajos un atklātajos.
- Uzskaitiet tos, kuri jums ir būtiski un ko jūs ievērojat.
- Uzskaitiet tos, kam pretojaties, un kā izpaužas jūsu pretestība.
- Uzskaitiet, ko darāt, lai pārlicinātu apkārtējos nepieminēt jūsu noliegtos aizspriedumus vai atturēties no darbības saskaņā ar tiem.

Var pastāvēt arī institucionālā diskriminācija: pētījumi pierāda, ka diskriminācijas

iespāids atšķiras atkarībā no vēstures gaitas. Mūsdienās ir lielāka izpratne par daudzām ļaužu grupām, un sabiedrības ietekme ir mazinājusi spiedienu uz dažām no tām. Ir arī plašākas zināšanas par indivīda tiesībām un mazāk baiļu tās pieprasīt.

Aizspriedumiem izpaužoties uzvedībā, pārmaiņas uzvedībā ne vienmēr atbilst pārmaiņām attieksmē. Bieži pārmaiņu panākšana ir grūta, jo aizspriedumi tiek pieņemti sabiedrībā un uzskatīti par jaunu draugu un pozīcijas pamatošanas veidu.

Aizspriedumi ir normāla parādība, taču deģenerācija tāda nav. Problēmas rodas, kad vēlamies uzspiest kaut ko, piemēram, mūsu labās idejas, tradīcijas un tā tālāk. Aizspriedumu deģenerācija ir saistīta ar jums piešķirto varu un tās izmantojumu vadības vai mācību situācijās.

Saskarsmē ar aizspriedumiem pastāv stadijas.

Pirmā stadija ir "ist" situācija - atzīt un apzināties, ka aizspriedumi pastāv mūsos un apkārtējos.

Otrā stadija ir "ne-ist" situācija - atturēties no uzvedības saskaņā ar aizspriedumiem un distancēšanās no tiem.

Trešā stadija ir "anti-ist" situācija - aktīvi aicināt citus atzīt savus aizspriedumus un mainīt uzvedību.

Tomēr no "ist" līdz "anti-ist" ir tāls ceļš.

Vairāk par to varat lasīt starpkultūru mācību M-materiālā.

Praktisks uzdevums

- Sadaliet grupu pāros un iedaliet katram kādas diskriminētas cilvēku kategorijas lomu. Pēc kārtas katrs pieņem diskriminētā vai pret to noskaņotās personas lomu. Vienam pienākas uzbrukt un paust visus noliedzošos stereotipus, kamēr otram jāaizstāvas. Šādai darbībai jāilgst apmēram 5 minūtes katrā reizē. Pēc šīs nodarbības uzdodiet šādus jautājumus:
- Vai mainījāt savu uzvedību?
- Kā jutāties uzbrūkot?
- Kā jutāties, būdams diskriminēts?
- Vai jums bija vieglāk aizstāvēties vai uzbrukt?





2.3. Personisko resursu pārvaldīšana

Iepriekšējā nodaļa ļāva jums apzināties un iepazīties ar sevi un sava potenciāla izpēti. Šī daļa būs veltīta personisko resursu pārvaldes paņēmieniem.

2.3.1. No spējām uz profesionālismu

Par potenciālu uzskata spējas, ar kurām esam piedzimuši, nevis to, ko esam ieguvuši ar izglītību, mūsu idejas un uzskatus. Gan fiziskā, gan cilvēciskā vide un attiecības ap mums sniedz mums iespējas, kuru izmantošana var palīdzēt attīstīt mūsu potenciālu un kļūt "kompetentiem".

Dažu spēju veidu nozīme mainās laika gaitā. Tādēļ ir ļoti svarīgi noteikt, kādas spējas ir nepieciešamas mūsu attīstības stadijā, uzmanīgi analizējot ap mums notiekošo.

Spējas ir vērtību, prasmju, attieksmes, zināšanu un pieredzes apvienots rezultāts. Vērtības ir biheiviorāla reakcija uz darbībām saskaņā ar kādas personas vai organizācijas morālajiem uzskatiem. Prasmes ir spējas, kas ļauj veikt kādas darbības. Kas jums prātā, to veic jūsu rokas. Attieksme nosaka domāšanu, domāšana liek kaut ko just, un mēs attiecīgi reaģējam. Zināšanas saistītas ar informāciju, bet izpratne ir saistīta ar spēju manipulēt ar zināšanām un tās izmantot. Vēl viens veids, kā aprakstīt spējas, ir apzīmēt tās par zināšanu, darbības un eksistences rezultātu.

Leboterfs (*Le Boterf*) uzskata, ka, lai kā mēs aprakstītu spējas, tās nepastāv neatkarīgi. Spējas nav nekas, ja nav saistītas ar personu, kas tās atdzīvina. Arī jāatzīst, ka pastāv atšķirība starp kompetentu darbību un tai nepieciešamajiem resursiem. Šie resursi var būt ārēji (dati personas, organizācijas) vai iekšēji (zināšanas, prasmes, īpašības, pieredze, emocijas u.c.). Profesionālisms šādā gadījumā ir spēja apvienot resursus kompetentai darbībai. Cilvēki nedomā lineāri vai tikai izmantojot loģiskas operācijas - sava loma ir arī metaforām un analogijām. Cilvēki reaģē uz zīmēm bez fiksētas *a priori* nozīmes un ar neierobežo-

tu nozīmju skaitu. Īsti profesionālas spējas izpaužas ļoti precīzi prognozējot situāciju. Nav viena konkrēta veida, kā būt profesionālam kādā situācijā. Dažādi uzvedības veidi var būt līdzvērtīgi labi vai slikti. Profesionālisms izpaužas spējā aprakstīt ainas un situācijas, izvēloties pamatelementus, ko interpretē nereducējot un nevienkāršojot. Jo bagātāka aina, jo augstāks profesionālisms.

Tik sarežģītā situācijā, kāda ir mūsdienu realitāte, plānošanu var aizstāt navigācija. Lai nesāktu vienkārši maldīties, svarīgi nospraust dažus pamatpunktus. Šajā nozīmē vadība un apmācība nav saistīta ar administrēšanu, bet tās kļūst par veidu, kā piešķirt nozīmi, virziena izjūtu un stimulu. Tā kā nevaram pārvaldīt savu dzīvi, šāda filozofija palīdz noskaidrot, ko varam un ko ne.

Ir daži līdzekļi, ko varat izmantot, lai to realizētu, piemēram, personiskās attīstības plāni (personisko mērķu nosprausana), pilnvaru saņemšanas plāni (vadīta atbildības uzņemšanās) vai pašnovērtēšanas plāni, piemēram, turpmāk aprakstītie paņēmieni.

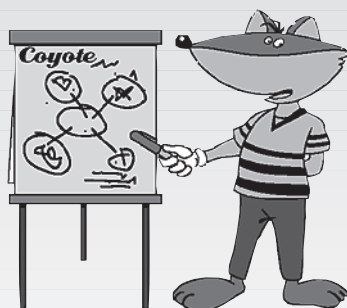
- Nosakiet savus talantus (zināšanas, prasmes un attieksmi).
- Izvietojiet tos "Spēju kartē" un piešķiriet tām vērtības (0=vērtības nav, 1=zema vērtība, 5=ļoti laba).
- Ievērojiet augstākos punktus un "bedres".
- Nosakiet, kādus darbus vai uzdevumus gribat izpildīt, un sastādiet nepieciešamo spēju sarakstu.
- Salīdziniet savu karti ar nepieciešamo spēju sarakstu.
- Aplūkojiet iztrūkumus.
- Nosakiet attīstības iespējas.
- Atkārtojiet šīs darbības pēc kāda laika un aplūkojiet atšķirības spēju uzskaitījumā un vērtējumā vai salīdziniet tās ar savu kolēģu aprakstu, lai konstatētu līdzības.



Praktisks uzdevums

Pašattīstības plāns

- Nosakiet augstākais 5 savas dzīves aspektus, no kuriem negribat atteikties.
- Nosakiet augstākais 5 savas dzīves aspektus, ar kuriem neesat apmierināti.
- Mēģiniet tos sasaistīt un noteikt iespējamus ceļus uz jūsu pašattīstības plāna īstenošanu.



SVID (SWOT) analīze

- Nosakiet savas stiprās puses.
- Nosakiet savas vājās vietas.
- Nosakiet iespējas, ko piedāvā vide.
- Nosakiet vides radītos draudus.

2.3.2. Pašmotivācija

Jaunatnes darbība parasti notiek grupās. Jaunatnes organizācijās lēmumu pieņemšana ir grupu process, strukturā vienmēr ietilpst komitejas. Sanāksme vienmēr ir emociju, labsajūtas un darba slodzes avots. Lēmumu sagatavošana un īstenošana bieži tiek uzdots vienai personai. Ikviens paļaujas uz šo personu ikdienas vadības jautājumos. Motivācija ir saistīta ar darbību grupā, bet tā ne vienmēr pastāv, darbojoties individuāli, kad izjūtat uz saviem pleciem visas organizācijas spiedienu, bet it īpaši blakus nav neviena, ar ko dalīties savās domās. Pašmotivācija ir prasme, kas būtiska jūsu darbā, jo reizēm grūtības šķiet nepārvaramas, jo šķiet, ka ne ar ko nav iespējams tikt galā.

Motivācija ir spēks, kas jūs virza darbībā. Tā saistīta ar emocijām, vajadzībām un cerībām. Cilvēkus stimulējošas nepieciešamības koncepcija ir vairuma motivācijas teoriju pamatā. Mūsu sabiedrībā vairumam no mums pamata vajadzības ir apmierinātas - mums ir pārtika, apģērbs un dzīves vieta. Pastāv vidējā līmeņa nepieciešamības - darba nodrošinātība, pieņemama alga, pieņemami darba apstākļi. Augstāka līmeņa nepieciešamības stimulē cilvēkus attīstīties.

Tās ir nepieciešamības piederēt grupai, stāvoklis sabiedrībā, nepieciešamība vadīt savu dzīvi, pašrealizācijas un lepnuma nepieciešamība, personības attīstības nepieciešamība. Plašāks apraksts par motivāciju darba vietā atrodams nodaļā "Cilvēku vadība".

Bieži jaunatnes vadītāji un brīvprātīgie sūdzas, ka to vidējā līmeņa vajadzības nav apmierinātas, tomēr tie paliek un turpina darīt savu darbu. Vai brīvprātīgo darbinieku pasaule atšķiras no citām stimulu ziņā? Biznesa sektorā ļaudis nepaliek uzņēmumā, ja tas neapmierina viņu vidējā līmeņa vajadzības.

Mēģiniet domāt par elementiem, kas mudiņa jūs strādāt labāk. Uzslava ir spēcīgs stimuls. Ja blakus nav neviena cita, slavējiet paši sevi un skaļi! Reizēm pietiek pateikt "Lieliski!" vai atalgot sevi, darot kaut ko, kas jums īpaši patīk.

Pavlovs motivāciju teorijās ieviesa cerību, sagaidīšanas elementu. Viņa pētījumi apstiprināja, ka atbilstošs atalgojums - uzslava, apbalvojums, kolēģu atzinība - pēc nepieciešamā darba veikšanas drīz raisa cerības, ka atbilstoša darbība vainagosies ar atbildību.

Maijo un Herberga (*Mayo, Herzberg*) pētījumi parādīja, ka stimuls rodas no ļaudīm vēltītās uzmanības un to iesaistīšanās lēmumu pieņemšanas procesā. Sajūta, ka esi nozīmīgs vai nepieciešams organizācijai, ir spēcīgi stimulējošs faktors.



Praktisks uzdevums

- Uzdodiet sev jautājumu: "Kādas personas vai lietas mani stimulē? "
- Uzskaitiet šīs lietas un personas atsevišķos sarakstos un sagrupējiet.
- Ja personu saraksts ir garāks, sāciet ar to.
- Nosakiet dažas nozares, kurās, jūsuprāt, jūs motivē uzskaitītās personas.
- Palīdziet tām jūs motivēt. Tādējādi, palīdzot tām izvēlēties pareizo attieksmi pret jums, varat lielā mērā uzlabot savu motivāciju.

Varat arī pastiprināt savus stimulus. Veiciet šādus pasākumus:

- Iepazīstiet sevi - uzrakstiet sevis vērtējumu piecās rindās, uzsverot savas labās īpašības. Vairumam tas ir ļoti grūti, jo kultūra māca mūs būt pieticīgiem! Mēģiniet atrast 10 labus punktus. Ja tas neizdodas, mēģiniet izmantot dienasgrāmatas paņēmienu. Katru dienu līdz nēsājamā nelielā dienasgrāmatā ierakstiet trīs notikumus, kas jums īpaši patika. Tas jums palīdzēs atcerēties savus desmit labos punktus.
- Apziņa, ka jums ir ietekme, ir jautājums par pāreju no pienākumu stadijas uz gribas stadiju. "Es rikojos nevis tādēļ, ka man liek, bet tādēļ, ka gribu!"
- Pozitīvā domāšana - vispirms noticiet, ka jums veiksies. Neveiksme ir pieaugušo jēdziens, bērni nebaidās kļūdīties. Nosakiet kādu aspektu, ko vēlaties mainīt, uzrakstiet to, tad nosakiet, kas šo maiņu nepieļauj, un pierakstiet arī to. Vai tiešām šie šķēršļi jums šķiet nepārvarami?
- Nosakiet savus mērķus - pierakstiet tos un atgādiniet sev! Izlemiet, kā tos sasniegt, un sastādiet grafiku.

Nesteidziniet šo procesu un atcerieties, ka motivācija ir lipīga!

2.3.3. Laika izmantošana

Laika izmantošana ir viens no labas vadības aspektiem, kā arī viens no svarīgākajiem se-

vis vadības elementiem. Tā ir svarīga ikvienam, bet īpaši tiem, kas atbildīgi par citiem.

Kas ir laiks?

- Laiks ir mūsu svarīgākais resurss, tādēļ ir svarīgi to izmantot lietderīgi.
- Laiks ir vienīgais resursu veids, ko nevaram papildināt. Kad tas pagājis, to atgūt nav iespējams.
- Ikvienam ir tāds pats laika daudzums, jo diennaktī ir tikai tās pašas 24 stundas. Atšķiras tikai šo stundu izmantojums.
- Citu laika zagšana nav piedodama. Ja cienāt savu laiku, cienīsiet arī citu laiku. Kavēšanās, ierodoties uz tikšanos vai sapulci, nozīmē, ka tērējat citu cilvēku laiku, kamēr tie gaida jūs ierodamies.
- Dažādās dienas daļās vai jūsu dzīves situācijās laiks šķiet virzāms dažādos ātrumos. Kad esat iegrimis darbā vai kad jums iet jautri, laiks šķiet paejam ātri. Kad jums garlaicīgi vai nepatīkami, laiks šķiet velkamies.

Laika izmantošanai ir daži pamatprincipi. Tie var palīdzēt noteikt kritērijus laika izmantojuma uzlabošanai.

- Plānošana - mācīšanās plānot katru dienu, nedēļu, mēnesi, gadu ir pirmais solis, mācoties organizēt savu slodzi. Tas ļauj arī īstenot reālistisku attieksmi attiecībā uz izpildāmo darba apjomu, tam nepieciešamo laiku un prasībām.
- Prioritāšu izveide - mācīšanās izšķirt steidzamus un svarīgus uzdevumus, novērtējot, kuriem jūsu darba aspektiem jābūt prioritātei, ir būtiska, cenšoties sakārtot laika izmantošanu.
- Laba darba sistēma - mācīšanās izveidot ikdienas ritmu: efektīvu darbu ar dokumentiem, telefona zvaniem un saziņu ar kolēģiem, kā arī dokumentāciju arī ir ļoti svarīga.
- Dienasgrāmata kā līdzeklis - jūsu dienasgrāmata ir svarīga laika izmantošanā, tajā jābūt plāniem, darbību sarakstiem, svarīgām piezīmēm un citai būtiskai informācijai par jūsu darbu.



- Mācīšanās pateikt "NĒ!" - viens no pārslodzes cēloņiem ir tas, ka mēs piekrītam izdarīt visus darbus, kurus mums lūdz. Mācīšanās pateikt "NĒ!" ir viens no zelta likumiem laika izmantošanā. Nekas nav tik svarīgs, lai mēs nevarētu atlicināt pāris minūtes un izvērtēt, cik saprātīgi ir piekrist.
- Vai esmu īstais darītājs? - Bieži piekrītam kaut ko veikt, nenovērtējot, vai mums ir prasmes, zināšanas un pārliecība veikt to, ko mums lūdz. Bieži vienkārši jūtamies vainīgi un piekritam. Der izvērtēt, vai uzdevums atbilst jūsu atbildības jomai vai darba aprakstam kopumā.

Šie vingrinājumi palīdzēs jums racionāli izmantot laiku.

Nedrīkstat aizmirst, ka laika priekšstati mainās atkarībā no ģeogrāfiskā platuma. Dažās kultūrās kavēties ir nepieņemami, citās pieļaujami vai pat nepieciešami. Tādējādi mūsu laika uztvere nav vienāda visur. Laiks saistīts arī ar kvalitātes, varas priekšstatiem un sagaidāmo.

Lai kādos platuma grādos jūs dzīvotu, svarīgi ir apzināties, kā izmantojat savu un citu cilvēku laiku. Tikai tad, ja atbilstoši izmantojat darbam paredzēto laiku, jums būs laiks arī atpūsties!

Īru dzejolis

*Atrodi laiku darbam,
jo tāda ir veiksmes cena.*

*Atrodi laiku domām,
jo tas ir spēka avots.*

*Atrodi laiku spēlēm,
jo tāds ir jaunības noslēpums.*

*Atrodi grāmatām laiku,
jo tā ir gudrības sēkla.*

*Atrodi draudzībai laiku,
jo laimi nes tā.*

*Atrodi laiku sapņiem,
jo līdz zvaigznēm tie aiznesīs tevi.*

*Atrodi laiku mīlai,
jo tas dzīves lielākais prieks.*

*Atrodi laiku būt apmierināts,
tā dvēseles mūzika ir.*

Praktisks uzdevums

- Kopīgi sastādiet kāda uzdevuma izpildei nepieciešamo darbu sarakstu.
- Sakārtojiet uzdevumu sarakstu prioritāšu secībā laika gaitā.
- Izlemiet, kas izpildīs kuru uzdevumu.
- Novērtējiet, cik ilgs laiks nepieciešams katra uzdevuma izpildei, ievērojot pašreizējo darba slodzi.
- Noskaidrojiet, kādi papildu resursi varētu būt nepieciešami.
- Nosakiet katra uzdevuma izpildes termiņu.
- Ierakstiet uzdevumus savu dienas uzdevumu sarakstā dienasgrāmatā.





5. attēls. Kā noteikt jūsu "laika zagļus"

Šiem jautājumiem vajadzētu palīdzēt organizēt jūsu darba laiku un noteikt jūsu laika zagļus	Apgalvojums paties			
	vienmēr	bieži	reizēm	reti
Telefons mani traucē, kad esmu sanāksmē vai gatavoju svarīgu dokumentu.				
Telefona sarunas gandrīz vienmēr ir nevajadzīgi garas.				
Mani palīgi vai kolēģi traucē manu darbu, lai izstāstītu savas problēmas vai vienkārši papļāpātu.				
Apmeklētāji vai izplatītāji pārtrauc manu darbu, ierodoties bez brīdinājuma.				
Darba pusdienas un pieņemšanas dara mani smagnēju un miegainu.				
Sapulces ir pārāk ilgstošas un biežas.				
Sapulču dienas kārtības nav vai tā ir pārāk vāji sagatavota.				
Datori pārāk bieži sabojājas.				
Sekretāres ir pārstrādājušās.				
Mans palīgs man zvina brīvdienās un ģimenes svētkos.				
Uz mana galda ir darāmu darbu kalns.				
Man ir grūti noteikt un ievērot termiņus, ja mani nepiespiež.				
Uz mana galda ir pārāk daudz ienākošas vēstules un cita lasāmviela. Tas aizņem par daudz laika.				
Svarīgus darbus, kas prasa lielu koncentrēšanos, atlieku uz pēdējo brīdi.				
Nespēju precīzi noteikt savus mērķus un prioritātes. Tie ir neskaidri un mainīgi.				
Nodarbojos ar mazāk svarīgām lietām.				
Man nav dienas darba plāna.				
Nemēdzu daļu atbildības nodot citiem.				
Man ir tendence censties visu izdarīt pārāk labi. Pārāk pievēršos sīkumiem.				
Man ir jārisina problēmas, ko tikpat labi varētu atrisināt citi.				
Saskaitiet katrā stabiņā sakrājušos punktus.	=	=	=	=
Pareiziniet kopskaitu katrā stabiņā ar tam paredzēto lielumu	x 0	x 1	x 2	x 3
Saskaitiet kopējo	=			

No 0 līdz 30 punktiem:

Jūs ik dienu aplaupa laika zagļi. Tā kā neplānojat savu laiku, tie zog jūsu laika resursu.

No 31 līdz 40 punktiem:

Jūs cenšaties izveidot sistēmu aizsardzībai pret laika zagļiem. Tomēr tā nedarbojas pietiekami labi vai regulāri, lai jūs būtu reāli aizsargāti.

No 41 līdz 50 punktiem:

Jūs pietiekami labi izmantojat laiku, tomēr esat ievērojuši dažas problēmas un vājās vietas savā vadības sistēmā, caur kurām zagļi var veidot bruņotu uzbrukumu jūsu laika resursam.

No 51 līdz 59 punktiem:

Jūsu laiks nevar nonākt zagļu rokās. Apsveicam, jūs esat paraugs tiem, kas vēlas iemācīties izmantot laiku.



2.3.4. Stresa vadība

Stress rodas, ja nav līdzsvara starp kādai personai izvirzītām prasībām un šo prasību izpildei pieejamiem resursiem. Prasības var būt reālas (t.i., lietas ārpus šīs personas ietekmes), arī resursi var būt reāli (fakti) vai šķietami (jūsu domas, sajūtas, iztēle utt.).

Resursi ir šādi:

- fiziskās spējas: veselība, sagatavotība, spēks,
- intelektuālās spējas: spēja veikt sarežģītas domāšanas darbības un risināt problēmas,
- emocionālās spējas: precīzi konstatēt izjūtas un konstruktīvi apmierināt prasības.

Labam stresam var būt pozitīvs iespaids uz cilvēku. Šāda veida stress tiek panākts, kad gan smadzenes, gan ķermenis sajūtas pakļauti slodzei un saņemtas, lai izturētu pārbaudījumu. Tā notiek, kad cilvēks:

1. sajūt, ka tam ir skaidri iespējamie risinājumi ("Iedomājieties tikai visas šīs iespējas!");
2. sajūt, ka tam ir pietiekami resursi (iekšējie un ārējie) pārbaudījuma izturēšanai ("Es to varu!");
3. sajūt, ka tam ir zināma ietekme uz notiekošo ("Man ir izvēle!");
4. ir pietiekami atpūties pēc iepriekšējo grūtību pārvarēšanas.

Stresa smaguma pakāpe ir stresa daudzums jeb līmenis, ko sajūt sasprindzinājuma rezultātā vai pēc notikuma vai situācijas, kas stresu rada. Pastāv konkrēti faktori, kas ietekmē izjūtamā stresa pakāpi, tie atstāj iespaidu uz cilvēka labklājību gan fiziski, gan psiholoģiski.

Šie faktori ir:

- stresa izraisītāja raksturs,
- stresa izraisītāja uztvere no jūsu puses.

Katram notikumam vai situācijai ir konkrēti parametri, kas nosaka stresa izraisītāja varbūtējās ietekmes smagumu. Stresa izraisītāja un tā iedarbības dēļ radītā stresa smagumu raksturo šādi apstākļi:

- Nozīmīgums - cik būtisks un svarīgs attiecīgais notikums ir cilvēkam (nāve, izgāšanās eksāmenā, attiecību pārtraukšana ar draugu vai draudzeni) un cik būtiskas būs izmaiņas, ar kurām nāksies saskarties. Jo lielāka nozīme un pārmaiņas, jo lielāka stresa izraisītāja ietekme.
- Ilgums - ja stresa izraisītājs saglabājas ilgstoši, tas radīs augstāka līmeņa stresu. Piemēram, nogurums: nepietiekams miegs ilgstošā laika posmā radīs lielāku stresu nekā tikai viena slikti gulēta nakts.
- Uzkrājums - tas rodas, kad stresa izraisītājs uzkrājas zināmā laikposmā bez atbilstošām iespējām samazināt vai likvidēt šo uzkrājumu. Piemēram, sīku aizkaitinājumu un neapmierinātības ilgstoša virkne var izraisīt milzīgu izvirdumu divu cilvēku starpā.
- Slāņainība - vairāku stresa izraisītāju darbība vienlaikus rada augstāku stresa līmeni. Piemēram, strīds ar vecākiem, tuvojošies gala eksāmeni un šķiršanās no mīļotā cilvēka tiek uztverti kā daudz lielāks pārdzīvojums nekā visi šie paši notikumi atsevišķi.
- Termiņa tuvošanās - ja prasība uzstādīta dažas nedēļas vai mēnešus pirms gala termiņa, stresa līmenis pieaugs, šim datumam tuvojoties. Piemēram, ja jums uzdod projekta uzdevumu divus mēnešus iepriekš, tas var likties pārāk tālā nākotnē, lai par to satrauktos. Bet, termiņam tuvojoties, ja darbs vēl nav pabeigts, stresa līmenis pieaugs, līdz kaut cik būsit paveikuši no projekta darba.

Katrs potenciālo stresa izraisītāju uztver citādi. Kā tiek uztverts stresa izraisītājs un kāds ir tā radītais stresa līmenis, atkarīgs no jūsu pašuztveres, jūsu ķermeņa stresa izturības, jūsu vecuma un jūsu ārējiem resursiem. Šī sadaļa analizē minētos faktorus sīkāk.

Pašvērtējums

Balstās uz "Personu vajadzību teoriju". Šī teorija uzskata, ka ikvienam ir šādas emocionālās vajadzības:

- nepieciešamība atklāt savu unikālo identitāti un tikt iekļautam (sajusties novērtētam un svarīgam) šīs unikālās identitātes dēļ;



- nepieciešamība spēt ietekmēt to, ko darām un kas notiek ar mums;
- nepieciešamība pēc saskarsmes, jūtoties patīkamam un milētam.

Tā kā mums ir šīs vajadzības, ko var apmierināt tikai citi, svarīgi ļaudis mūsu dzīvē var ietekmēt to, par ko kļūstam un kā galu galā jūtamies. Ja šīs vajadzības ir veselīgi apmierinātas, jūtamies novērtēti, jo esam individuāli, spējīgi, nodēriģi, apbrīnoti, milēti un atbalstīti. Rezultāts ir pozitīva pašuztvere un pašcieņa. Ja šīs vajadzības nav apmierinātas, jūtamies nevērtīgi, nevajadzīgi un nemilēti. Rezultāts ir negatīva pašuztvere un pašcieņas trūkums.

Jūsu pašvērtējums ir filtrs, kas liek jums redzēt apkārtējo pasauli tādu, kā paši jūtaties. Slikts pašvērtējums (t.i., minimālas pašvērtības sajūta) var radīt iespaidu, ka nespējat pārvarēt grūtības. Nonākot situācijā, kas jāatrisina, jūtaties nedroši un baidāties, jo neesat droši, ka spēsit pareizi rīkoties, bet varbūt vispār nezināsit, kā rīkoties!

Ja jūtaties milēti un jūsu izjūtas ir pozitīvas, jūsu stingrā pašvērtības sajūta un ticība savām spējām dos jums papildu spēku, lai cīnītos ar stresa izraisītāju. Pozitīvs pašvērtējums nodrošina jums iekšējos resursus, ko varat izmantot, reaģējot uz prasību. Tas ļauj jums reaģēt uz stresu.

Ķermeņa stresa izturība

Tā apzīmē stresa apjomu, ko jūsu ķermenis spējīgs izturēt nesabrūkot. Tā saistīta ar jūsu fiziskajiem resursiem - cik veselīgs ir jūsu ķermenis. To nosaka jūsu fiziskā sagatavotība, cik daudz guļat un cik daudz ēdat.

Vecums

Katrā cilvēka attīstības stadijā ir savi stresa izraisītāji. Mazuļa galvenais attīstības uzdevums ir izveidot sevis izpratni un panākt, ka tā sabiedriskās un emocionālās vajadzības apmierina viņa ģimene.

Bērnībā un padsmītgadnieka vecumā uzsvars pārvietojas no ģimenes uz vienaudžiem sabiedriskajā dzīvē un skolā. Daudziem padsmītniekiem stresu rada nepieciešamība būt "foršam" un veiksmīgam. Sabiedriskā ziņā draugi un popularitāte var kļūt par būtisku stresa avotu, ja kādam jaunam cilvēkam nav tik daudz draugu, cik gribētos. Šāds cilvēks var pieņemt uzvedības kādu modeli, lai izskatītos (un justos) "foršs" un iecienīts. Skolā pieaug ārējais un iekšējais sasprindzinājums.

Pieaugušo stresa izraisītāji ir kvalitatīvi gluži atšķirīgi, bet skaitā ļoti daudz. Ikkatram pašam ir jāgādā par finanšu vadību, dzīves drošību, jāstrādā un jāatrod laiks sabiedriskai dzīvei.

Ģimenē šie apstākļi vairojas, jo jā rūpējas ne tikai par sevi, bet arī dzīvesbiedru un bērniem. Pieaugušajiem ir ārkārtīgi plaša atbildība, un tieši šis sasprindzinājums, neapmierinātība un konflikti rada augstu stresa līmeni.

Dažādos dzīves periodos atsevišķiem stresa izraisītājiem ir lielāka ietekme nekā citiem, cilvēka situācijas, vajadzību un dzīves pieredzes dēļ.

Ārējie resursi

Saskaroties ar stresa situāciju, izjūtāmā stresa apjomu var samazināt iespēja dalīties ar kādu vai kādiem. Ir daudz grūtāk tikt galā, ja jūtaties vientuļi un ar situāciju jātiec galā vienatnē.

Līdz šim esam runājuši par stresa izraisītājiem, bet mums jāpiemin arī uzlabotāji - pozitīvi rādītāji, stresa izraisītāju tiešs pretstats.

Uzlabotāji ir pieredze, kas palīdz veidot labklājības un laimes stāvokli, palielinot svarīgu iekšējo spēku. Iespējams, ka atmiņas par šādiem atgadījumiem slēpjas jūsu apziņā. Katram indivīdam un katrai sabiedrībai būtu jākonstatē un jāatsauc apziņā "pašiem savi uzlabotāji", jo tas palīdzēs.



6. attēls. Uzskaitījums stresa pārvarēšanas atvieglojumam

- Iespējams vēlēsities izdrukāt šo lapusi un saglabāt turpmākai lietošanai. Ielieciet to savā piezīmju grāmatā vai dienasgrāmatā, lai pārlasītu, kad sajūtat vētrainas emocijas. Šis saraksts bija paredzēts vidusskolu un koledžu audzēkņiem, bet tas ir ļoti piemērots Eiropas jaunatnes organizāciju vadītājiem.
- Izmantojiet un plānojiet savu laiku tā, lai darba un izklaides laiks būtu līdzsvarā.
- IZanalizējiet, kā izmantojat laiku: nezaudējiet domāšanai un radošai darbībai optimālo vai labāko laiku, skatoties TV vai lasot avīzi; to varēsiet darīt tad, kad jūsu smadzenes būs mazāk aktīvas.
- Nevilcinieties, kad jāveic mājas darbs, jāgatavo projekti vai jāmācās.
- Ja mēdzat novilcināt laiku, sarunājiet "mācību partneri" un pārbaudiet viens otru, piemēram, ik pēc stundas.
- Izvirziet nelielus mērķus un termiņus, lai varat redzēt savu virzību un turpināt to.
- Dzeriet tik daudz ūdens, cik iespējams (palīdz smadzeņu darbībai).
- Uztaisiet pārtraukumu un pasmeļieties kopā ar kādu (nevis par kādu).
- Ja jums nepieciešami papildu paskaidrojumi, vienmēr uzdodiet jautājumus.
- Apzinieties, ka reizēm nevarēsiet paspēt visu, ko vēlētos (t.i., dažreiz skolas darbiem nāksies veltīt izpriecām iecerēto laiku!).
- Aktīvi nodarbojieties svaigā gaisā cik vien iespējams (skābeklis nepieciešams efektīvai smadzeņu darbībai).
- Pirms uzsākat darbu, uzrakstiet visu darāmo - tas palīdzēs pilnībā apzināties darba apjomu.
- Veiciet fiziskus vingrinājumus, lai paātrinātu ar skābekli bagātu asiņu cirkulāciju, palīdzot barības vielām nonākt smadzenēs. Fiziski vingrinājumi palīdz arī izlietot palielinātu adrenalīna, cukura u.c. vielu daudzumu, kas radies stresa iespaidā.
- Ēdiet veselīgu pārtiku, tas jums palīdzēs izveidot "gudrākas" smadzenes!
- Parunājieties ar uzticamiem cilvēkiem, lai atbrīvotos no stresa.



2.3.5. Saziņas organizēšana

Viss, ko darām, mūs raksturo - vārdi, darbi, žesti, izskats utt. Ne tikai vārdiem ir simboliska un tradicionāla nozīme, bet kultūras un lietojuma konteksta piešķirta nozīme ir itin visam. Reizēm mēs neizmantojam tos pašus simbolus vai arī aplami pieņemam, ka simbolu skaidrojums būs tāds pats.

Saziņā sajūtas, uztvere, agrākā pieredze, vēsture un nākotnes cerības iegūst lielāku

nozīmi nekā vārdi, jo tie rada traucējumus saziņas līdzekļos, izkropļojot vai pastiprinot pašu sakāmo.

Saziņā vienmēr pastāv nosūtītāji un saņēmēji. Saņēmēja uzdevums ir interpretēt sūtītāja ziņu, nosūtot apstiprinājuma ziņojumu. Tādēļ ir būtiski, lai nosūtītājs un saņēmējs izmantotu vienu kodu, kas sastāv ne tikai no vārdiem, bet arī žestiem un simboliem. Uzmanība jāpievērš ne tikai vārdiem, bet visai saziņas sistēmai ap jums.

7. attēls

Džohari logs	Pašam zināmais	Pašam nezināmais
Citiem zināmais	Atklātais Jautājama (atgriezeniskā saite) →	Akls
	Stāstāmais (atklāšana) ↓	
Citiem nezināmais	Slēpts	Nezināms



Ja vēlaties, lai saziņa būtu veiksmīga, jāapsver šādi saziņas elementi:

- saturs - ko vēlaties darīt zināmu;
- līdzekļi - kāds ir labākais saziņas veids konkrētajā situācijā (mutiska, rakstveida, attēli, simulācija, vingrinājums);
- nozīmība - kāda ir saziņas nozīme katram dalībniekam un visai grupai;
- virziens - vai ziņa ir sniegta, paredzot atbildi, vai arī tas ir tikai paziņojums;
- iespaids - pārbaudiet atgriezenisko saiti un tad koriģējiet saziņu.

Tas jums palīdzēs pāriet no lineāras saziņas un aplūvēta modeli.

Tagad apsveriet kontekstu - fizisko un sabiedrisko vidi, dalībnieku interpretācijas, viņu un pārējo identitāti (lomas un funkcijas), iepriekšējos notikumus un nākotnes cerības.

Konteksts ļaus labāk izprast saziņu, jo tas ļauj izvēlēties iepriekš izveidotu uzvedības modeli saskaņā ar kopīgiem nosacījumiem. Pirmajā nodaļā apskatītais aisberga modelis šo aspektu labi izskaidro.

Multikultūru vidē ir svarīgi vairākkārt pārdomāt nosūtāmo ziņu. Bieži, runājot citā valodā, lietojam tos pašus vārdus ar atšķirīgu nozīmi, jo cenšamies tos pielāgot savai dzimtajai valodai. Jautājumu uzdošana kļūst par noderīgu līdzekli, lai pārliecinātos, ka esat saprasti pareizi. Atgriezeniskās saites veidošana ir māksla, ne tikai līdzeklis labākai izpratnei.

Džohari logs, kas nosaukts tā izveidotāju - Džozefa Lufta un Harija Ingema (*Joseph Luft, Harry Ingham*) - vārdos, ir viens no visnoderīgākajiem modeļiem cilvēku saskarsmes procesa aprakstīšanai. Četrpūšu "logs" sadala personisko apziņu četros dažādos veidos, ko atspoguļo tā četri laukumi: atklāts, slēpts, akls un nezināms. Līnijas, kas sadala šos četrus laukumus, kuros sagrupēti mūsu patības aspekti, kas zināmi vai nav zināmi mums pašiem un apkārtējiem, ir kā žālūzijas, kas var pārvietoties, mijiedarbībai attīstoties.

Zināma pašatklāšanās pakāpe veicina attiecības, palielina pašcieņu un rada stabilitāšu paštēlu. Mainot to, kas ir vienā rūtī, maināt arī pārējos. Ja tiecieties saņemt atbildi no citiem, uzzināsiet to, ko par sevi ag-

rāk nezinājāt, bet kas citiem bija labi zināms. Tādējādi šī informācija pāriet no Aklā loga uz Atklāto logu. Ja citiem stāstāt par sevi, pārceļat informāciju no Slēptā loga uz Atklāto. Visas šīs darbības ietver pašatklāšanos, vēlēšanos uzticēties citiem. Tas ietver risku, jo atklājam citiem lietas, ko līdz šim esam slēpuši.

Mūsu sabiedrībā pastāv dažādi pašatklāšanās ierobežojumi: augstāka stāvokļa ļaudis mazāk atklāj par sevi zemāka stāvokļa ļaudīm, sievietes vairāk par sevi atklāj sievietēm, nevis vīriešiem.

Pašatklāšanās bieži tiek uzskatīta par labas garīgās veselības rādītāju. Tā ietver uzticēšanos un sevis pieņemšanu, samazina nepieciešamību pēc aizsargāšanās un iespēju nonākt neērtā situācijā. Tā demonstrē pašapziņu un parasti izraisa atbilstošu reakciju sarunu biedrā. Atklājot kaut ko par sevi, mudināt arī klausītāju atklāt kādus faktus sevi. Noskaidrosiet arī, kas jūs īsti esat - var izrādīties, ka tas, par ko kautaties vai jūtaties neērti, citiem liekas pilnīgi pieņemams, bet to nekad neuzzināsiet, ja nebūsiet atklāti.

Atvērtā lauka paplašināšanas process tiek saukts par pašatklāšanos, došanas un ņemšanas process starp mani un cilvēkiem, ar kuriem mijiedarbojos. Parasti, mums stāstot kaut ko par sevi (pārceļot informāciju no slēptā laukuma uz atklāto), ja otra puse vēlas mūs iepazīt, tā atbildēs ar to pašu, līdzīgi atklājot informāciju no tās slēptā laukuma.

2.3.6. Pārmaiņu vadība

Ir tik pārmaiņu vadības veidu, cik pārmaiņu veidu.

Pārmaiņas saistītas ar nedrošību. Pārmaiņu vadība ir pārejas process no pašreizējā stāvokļa uz nākotnes "redzējumu", kurā ietverta tāda pārejas pakāpe, kas var izrādīties "sāpīga". Šajā nodaļā apskatīsim personiskas pārmaiņas.



Praktisks uzdevums

Svarīgs norādījums - šis vingrinājums izpildāms tikai ar tādu grupu, kurā visi cits citu labi pazīst un kurā pastāv liela uzticēšanās un jūtīgums.

- Lūdziet grupu katram uz nelielas lapiņas uzrakstīt kādu nelielu pārmaiņu, ko grupas dalībnieks vēlētos realizēt, lai uzlabotu savu dzīvi.
- Lieciet samainīties ar lapiņām.
- Lieciet kādam nolasīt uzrakstīto paziņojumu, kas pie tā nonācis.
- Lūdziet aplaudēt tiem, kas atbalsta piedāvāto pārmaiņu.
- Novērosit, ka daži paziņojumi tiek uzņemti ar sajūsmu, bet citi ne.

Ir dažādi pārmaiņu veidi.

- Pārmaiņas var būt pakāpeniskas, kā, piemēram, no informācijas pieraksta ar roku līdz moderniem klēpj datoriem ar paplašinātu iespēju loku. Tas noticis vairākās stadijās. Katra šī stadija ir pakāpeniska, tā prasa prasmju apgūšanu un kapitālieguldījumus.
- Pārmaiņas var būt arī nozīmīgākas. Iedomājieties, piemēram, metamorfozi, kas prasa pilnīgu stāvokļa maiņu un dod smagu triecienu *status quo* (vairumā gadījumu nepieciešama miega fāze, lai tiktu galā ar pārmaiņām).

Pārmaiņas izraisa visdažādākās bailes un nedrošību. Šī iemesla dēļ cenšamies mainīties tikai tad, ja tas ir neizbēgami. Ir grūti panākt pārmaiņas kādā organizācijā, ja cilvēki tās iekšienē nesaredz iemeslu pārmaiņām, neuzskata to par pamatotu un nepieņem pārmaiņu nepieciešamību.

Saskaroties ar pārmaiņu nedrošību, katalizatoram jābūt spēcīgam. Bieži vien vislabākais katalizators ir smagi apstākļi. Cilvēki pretojas pārmaiņām dažādu iemeslu dēļ un dažādā apjomā. Šī pretestība bieži ir saistīta ar ierastā ritma zaudēšanu un neziņu par nākotni. Attiecīgi, cilvēki parasti nepretojas saprotamām darbībām, par kurām tie zina, ka tās dos viņiem labumu. Preto-

jas lietām, kas šķiet uzspiestas, nav saprotamas, nav ietekmējamas un iespaidojamas.

Galvenie jautājumi, ko varat uzdot sev:

Kas ir galvenie iekšējie katalizatori personiskām pārmaiņām?

Kas ir galvenie ārējie katalizatori personiskām pārmaiņām?

Kas ir galvenie šķēršļi, kas kavē personiskas pārmaiņas?

Veiksmes nodrošināšanai nepieciešamās īpašības mainās un indivīdiem tāpat kā organizācijām laika gaitā jāpielāgojas. Organizācijām, kas ievēro ārējo ietekmi un reaģē uz to, kā arī reaģē uz pārmaiņām, parasti ir šādas īpašības:

- pieeja informācijai - lai pārmaiņas varētu būt efektīvas un cilvēki varētu vairāk iesaistīties organizācijas mērķu sasniegšanai paredzētajos pasākumos, tiem vajadzīga piekļuve informācijai;
- spēja tikt galā ar neskaidrību - ikvienai organizācijai jārod iespēja darboties, kad nākotne nav skaidra. Cilvēkiem jāpierod, ka nebūs atbilžu uz visiem jautājumiem, ka jāturpina meklēt un jābūt gataviem mainīt virzienu, rodoties jaunām iespējām un parādoties konkrētiem draudiem;
- būt novatoriskiem - veiksmīgas ir tās organizācijas, kas atbrīvo un izmanto katra novatorisko potenciālu;
- riska uzņemšanās - spēja uzņemties risku jāpadara par organizācijas kultūras daļu.
- grupas etoss - veicināt kopību, nevis individualitāti;
- elastīgas, bet noturīgas sistēmas - tajās organizācijās, kas efektīvi vada pārmaiņas, procedūras, politika un sistēmas ir vienkāršas;
- spēja atrisināt konfliktu - veiksmīgas organizācijas veicina diskusiju un viedokļu dažādību, taču spēj to visu apvienot radošā procesā.

Šīs īpašības zināmā mērā var attiecināt arī uz indivīdiem. Mūsu spēja pieņemt un ieviest pārmaiņas personiskā līmenī var atbilst kādai no šīm pakāpēm:

- Šoks un neticība - pārsteiguma vai izsišanas no līdzsvara sajūta, notiekot kaut kam negaidītam. "Nu nē, tas nevar būt tiesa, vai tiešām?!"



- Vainas apziņa, dusmas, projekcija - apjukums (kāpēc mums nepateica?). Vainas apziņa (man vajadzēja aizpildīt to aptaujas lapu). Tā kā nevaram savaldīt dusmas un vainas apziņu ilgāku laiku, tiecamies to projicēt citos. "Viņi" kļūst par ienaidnieku, ir atbildīgi par pārmaiņām un to izraisītajām grūtībām.
- Racionalizācija - sākam pacelties pāri savām izjūtām un domāt ar galvu. Sākam mēģināt izprast grūtības vai racionāli tās skaidrot un meklēt risinājumus.
- Integrācija - mēģinājums pārmaiņu jēgu integrēt uzvedībā. Sākam ieviest pārmaiņas.
- Pieņemšana.

Turklāt pastāv vēl 4 pakāpes pārmaiņu ieviešanā:

- apzināšanās - atzinums, ka pārmaiņas notiek;
- izpratne - ietver atvērtību attiecībā uz "par" un "pret"; nepieciešama iesaistīšanās procesā, jābūt atklātai saziņai, tiek piedāvātas iespējas izglītoties un papildināties;
- uzticēšanās - izveidojas, kad cilvēki sāk pozitīvi vērtēt pārmaiņas un saprot, ka tās uzlabos stāvokli;
- darbība - dalība ieviešanas plānu izstrādē; pastāv skaidrs lomu un atbildības dalījums.

Kultūra un cilvēki ir nesaraucjami saistīti. Pārmaiņu programma iespaidos organizācijas un cilvēku darbību. Cilvēki uz pārmaiņām reaģē dažādi, atkarībā no sava personiskā darbības plāna, apstākļiem un procesa izpratnes. Ir vieglāk reaģēt negatīvi nekā pozitīvi. Tiem, kas iebilst pret pārmaiņām, acīmredzot nepieciešama uzmanība, taču ietekmēti tiks arī tie, kas pārmaiņas atbalsta, un tādēļ arī viņi ir atbilstoši jāvadā.

Atcerieties, ka nevis organizācijas pretojas pārmaiņām, bet gan cilvēki!

Ja cilvēki kādā organizācijā visos tās līmeņos no augstākajiem vadītājiem līdz darbiniekiem neatbalstīs pārmaiņas, šīs pārmaiņas izgāzīsies. Tas nav vēlams, tātad

jāapzinās, ka bez šādas uzticēšanās jebkurš projekts ir lemts neveiksmei. Veiksmīga pārmaiņu vadība nozīmē to, ka jums pārējie jāpārliecina par nepieciešamību visiem iet vienu ceļu.

Pārmaiņas nebeidzas ar to ieviešanu. Tām nepieciešama rūpīga uzmanību visu laiku, kamēr tiek veiktas trīs lielās stadijas: at-saldēšana (pārmaiņu nepieciešamības pieņemšana), kustība (pārmaiņu plānošana un ieviešana) un atkal sasaldēšana (pārmaiņu pieņemšana un pabeigšana). Šī secība var tikt atkārtota daudzkārt. Svarīgi ir sadalīt liela apjoma pārmaiņas mazākās. Tas ļauj tās vieglāk vadīt, radot apmierinājuma un drošības sajūtu pēc katras stadijas noslēguma. Tas arī parāda, ka pārmaiņas izdodas. Tomēr atcerieties - ja process tiek atkārtots pārāk bieži, tas rada pastāvīgas nestabilitātes sajūtu.

Pazini un Donato (*Pasini, Donato*) snieguši dažus ieteikumus sevis pārmaiņu sekmīgai īstenošanai:

1. *Maināmās jomas noskaidrošana.*

Ir svarīgi izprast, ka dažādās dzīves jomās mūsu attieksme ir atšķirīga. Nosakiet jomu, kuru vēlaties mainīt, un noskaidrojiet, kā jūsu dzīves vide ļauj jums mainīties.

2. *Mācīšanās sapņot*

Pārmaiņas paredz, ka spējat sapņot par kaut kā jauna, nezināma ieviešanu. Sapņošanu par kaut ko labāku, iedomājoties, kas jums īsti būtu pa prātam. Tikai tad, kad sapnis izveidojies, sāciet izstrādāt plānu tā īstenošanai.

3. *Negaidiet, ka pārmaiņas sāks kāds cits.*

Ir pārāk viegli pieņemt, ka kāds cits vainīgs pie jūsu neapmierinātības. Bez pesimisma jāatrod iekšējie pārmaiņām nepieciešamie resursi.

4. *Dinamisku attiecību veidošana.*

Pārāk bieži uztveram attiecības kā stabīlas. Mēs visi maināmies, tādēļ dažreiz labprātāk esam saskarē ar svešiniekiem nevis draugiem un kolēģiem. Taču pārmaiņu realizēšana kopā ar citiem gan prasa, gan veido dinamiskas attiecības.

8. attēls

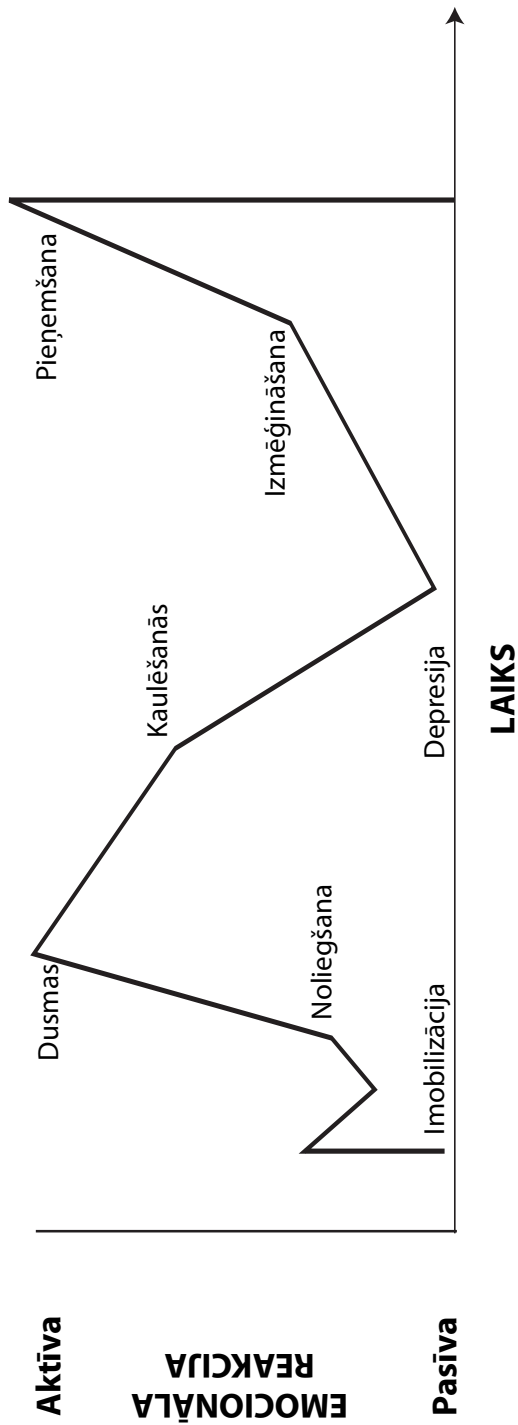
GATAVOŠANĀS PĀRMAIŅĀM

CILVĒKI

NEGATĪVA REAKCIJA

Gaidāma negatīva reakcija pret pārmaiņām.

Bieži vien cilvēki principiāli nostājas pret pārmaiņām, neraugoties uz to, kā tās patiesībā viņus ietekmēs.



Avots: Jones, Neil R. (1995) The Managing Change Pocketbook, p. 56. Management Pocketbooks Ltd.



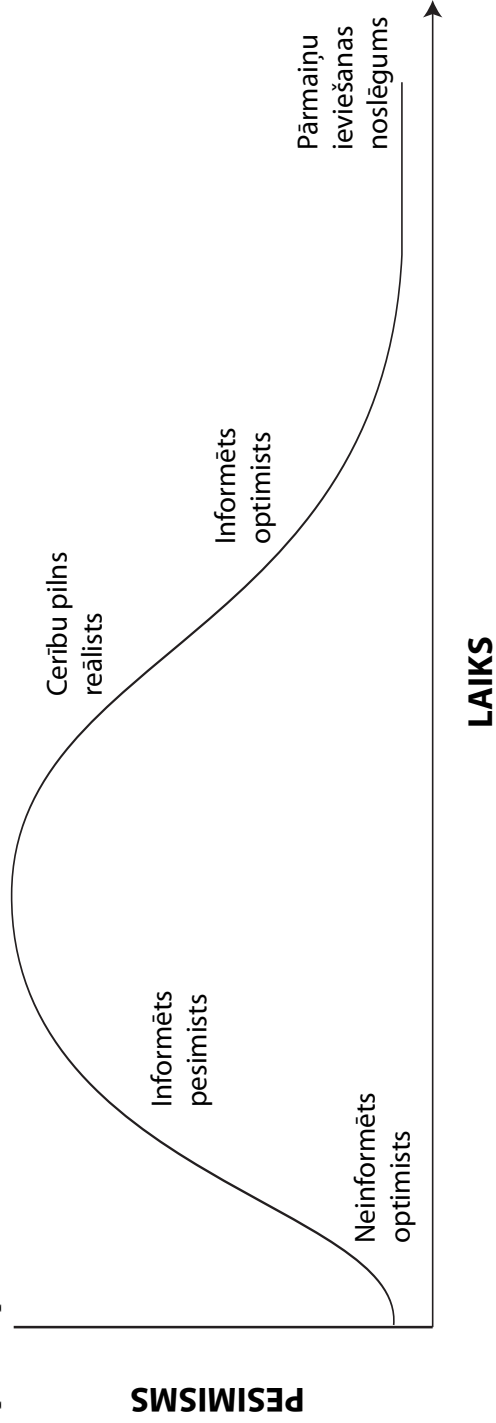
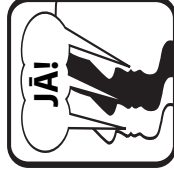
9. attēls

GATAVOŠANĀS PĀRMAIŅĀM

CILVĒKI

POZITĪVA REAKCIJA

Vadītājiem, ieviešot jauninājumus organizācijā, jāpievērš uzmanība arī tiem cilvēkiem, kuri visumā ir pozitīvi noskaņoti pret pārmaiņām (piem., cilvēkiem, kas sākuši strādāt jaunā amatā, kas gatavojas precēties, kas pārvācas uz jaunu dzīvesvietu, kas strādā ar projektiem), lai pārliecinātos, ka viņi neiesliet pesimismā kādā no pārmaiņu ieviešanas procesa posmiem.

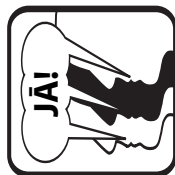


10. attēls

GATAVOŠANĀS PĀRMAIŅĀM

ORGANIZĀCIJAS GATAVĪBA PĀRMAIŅĀM

NOVĒRTĒJUMS



VIDES STABILITĀTE		Organizācijas pārmaiņu stils	
Zema	Aktīvs	Reaktīvs	Zema
Augsta	Vidusmēra	Statiskais	Augsta

VADĪBAS PIEMĒROŠANĀS SPĒJA PĀRMAIŅĀM

(Pēc Hārvija (Harvey) un Brauna (Brown) darba)

Avots: Jones, Neil R. (1995) The Managing Change Pocketbook, p. 61. Management Pocketbooks Ltd.