

2. Savęs valdymas

2.1 Įvadas

Jaunimo organizacijoje valdantį postą dažniausiai užima jaunas žmogus ne todėl, kad jis nori būti vadovas, o todėl, kad jis turi galimybę dirbti organizacijoje ribotą laiką. Todėl įprasta, kad toks asmuo neturi vadovavimo išsilavinimo. Dažnai ši situacija yra pirmas kartas, kai asmuo turi formaliai kažką valdyti.

Šioje dalyje mes kalbėsime apie poreikį valdyti save šioje naujoje situacijoje: susitvarkyti su naujomis pareigomis, naujais žmonėmis, naujomis emocijomis. Paprastai pagrindinė reakcija yra veikla: bandoma pradėti veikti kaip įmanoma greičiau. Šiame „T-Kit“ mes siūlome jums minutelę pagalvoti apie save, savo istoriją, būdus, kaip jūs elgiatės ir bendraujate su kitais, ir ypač apie tai, kaip jūs mokotės. Baigiantis jūsų vadovavimo laikui organizacijoje jūs suprasite, kad mokymasis buvo vienas iš pagrindinių rezultatų – tiek pagal įgytus įgūdžius ir požiūrį, tiek ir pagal savo potencialo plėtojamą.

name formalios mokyklos mokymosi aplinkos. Kuo skiriasi formali švietimo sistema ir mūsų siūloma sistema?

Neformaliame švietime pirmenybė teikiama terminui mokymasis, o ne mokymas. Asmeninis mokymasis ir mokymasis mokytis tuomet atsiduria savęs ugdymo dėmesio centre. Aplinka ir kiti žmonės yra ypač svarbūs mokantis, nes jie sukuria kontekstą ir suteikia papildomos reikšmės tam, kuris mokosi.

Šiuolaikinėje visuomenėje intelektualusis kapitalas pakeitė tradicinę kapitalo, kurio reikia siekiant sėkmės versle ar gyvenime, reikšmę. Mokymasis mokytis yra pagrįstas supratimu, kad yra įvairių mokymosi būdų, kai naudojama visa asmenybė, įskaitant intelektą, emocijas, kūną ir gebėjimą mąstyti.

2.2 Asmens sąmoningumas

2.2.1 Mokymasis mokytis

Yra įvairių mokymosi apibrėžimų, susijusių su žiniomis bei gabumais ar įgūdžiais. Nėra vieno geriausio mokymosi metodo. Mokymasis gali būti apibūdintas kaip susipažinimas su savo potencialu, pasireiškiantis naujomis žiniomis, naujais gebėjimais, nauju požiūriu, naujais įgūdžiais, ir ypač visų šių dalykų derinimu siekiant profesionalumo. Mokymasis – tai ne tik intelektinė veikla. Pernelyg dažnai formaliai mokiniai mokomi studijavimo metodu, kurie paremti tik intelekto naudojimu. Kai tave moko – tai pasyvi veikla, o mokymasis yra aktyvus. Mokymo dėmesio centre dažniausiai atsiduria mokytojas, o mokymosi – tas, kuris mokosi. Tai yra reikšmingas skirtumas. O kas yra kursų dėmesio centre? Ar mes, kaip mokytojai? Peteris Vallas sako, kad šiandien, naudodami modernias technologijas ir turėdami patogesnes kėdes, esame linkę manyti, kad mes neatgami-

Praktinės užduotys

- Surinkite įvairių kultūrų posakius apie mokymąsi, mokymą, švietimą ir lavinimą (įskaitant Europos Sąjungoje naudojamą mokymosi visą gyvenimą apibrėžimą).
- Suklasifikuokite ir patikrinkite juos.
- Išnagrinėkite skirtumus ir panašumus.

2.2.2 Empirinis mokymasis ir mokymosi stiliai

Peteis Honey ir Alanas Mumfordas nustatė skirtingus mokymosi stilius. Jų teorijoje teigiama, kad kiekvienas asmuo mokosi iš specifinių situacijų. Gebėjimas taikyti įvairius mokymosi stilius reiškia, kad asmuo gali mokytis iš įvairių situacijų ir patirčių, taip maksimalizuodamas mokymosi galimybes. Vadinasi, kai kuriose situacijose lavinimas tampa galimybe apsvarstyti savo patirtį ir mokytis iš jos.

Honey ir Mumfordas sukūrė mokymosi stilių anketą, kurioje pateikiama 80 situacinių



sakinių, skirtų padėti jums sistelkiti į savo elgseną. Atsakymai yra apdorojami ir nurodomas mokymosi stilius, kuriam jūs teikiate pirmenybę. Tuomet pradininkai paaiškina keturis skirtingus stilius, geriausiai tiems stiliams tinkančias situacijas ir pateikia pasiūlymus, kaip elgtis situacijose, kai ne tokie populiarūs stiliai yra labiau tinkami. Atminkite, kad ši anketa buvo sukurta JAV ir kai kurie teiginiai gali būti susiję su konkrečia kultūra.

Honey ir Mumfordas sukūrė Kolbo empirinio mokymosi ciklą, čia transformuotą į spiralę, siekiant pabrėžti nuolatinę raidą.

Pagal šią teoriją, svarbu yra ne tai, kas nutinka tau, o tai, ką tu darai su tuo, kas tau nutinka. Empirinis mokymasis yra keturių etapų procesas.

Nesvarbu, kiek laiko reikia, kur kas svarbiau yra pereiti nuo patirties fazės prie jos apmąstymo, prie kritinės analizės ir apibendrinimų bei prie naujai įgytos kompetencijos panaudojimo planavimo.

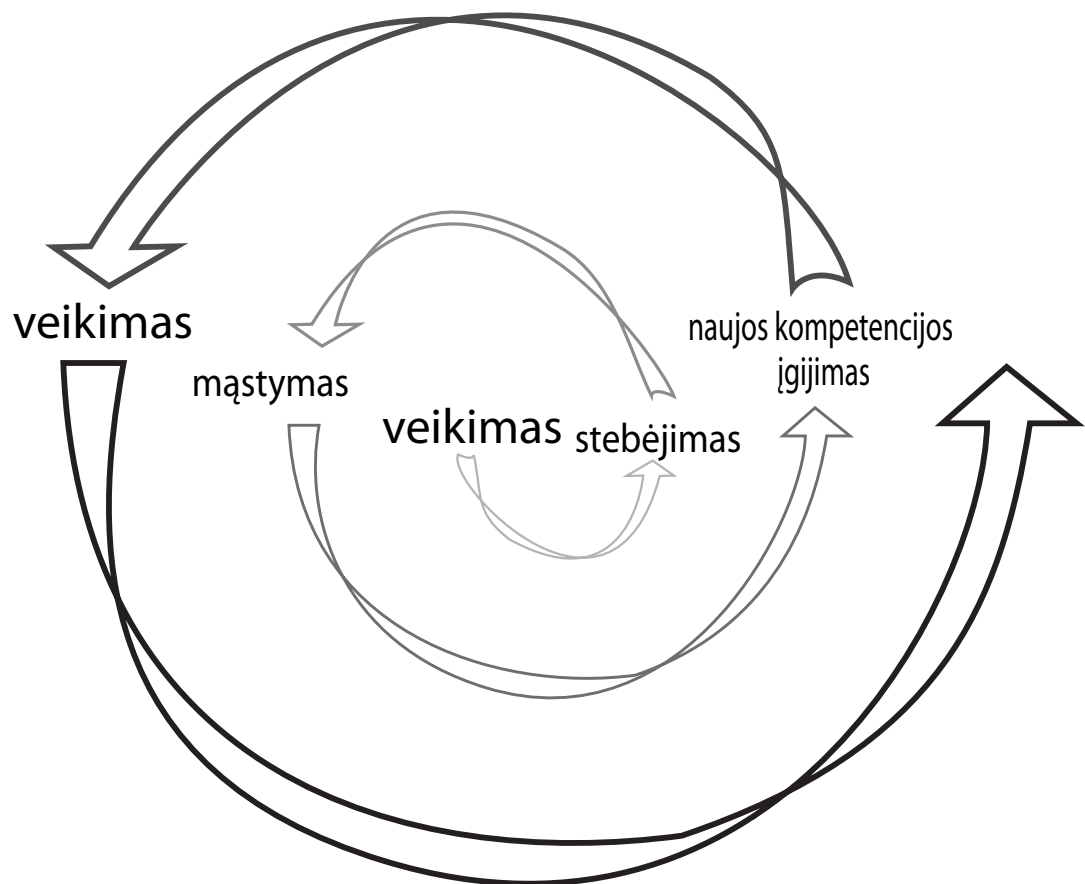
Pirmasis etapas – veikimas ir patirtis yra kasdieninio gyvenimo dalis, bet taip pat gali būti suplanuota galimybė.

Antrasis etapas – to, kas tau nutiko, stebėjimas ir mąstymas apie tai.

Trečiasis etapas – išvadų darymas iš patirties ir apibendrinimai.

Ketvirtasis etapas – naujai įgytos kompetencijos taikymas ar naujos patirties planavimas.

OV-3 pav. Mokymasis (apskritimas ar spiralė)



Šaltinis: Honey, Peter ir Mumford, Alan (1992), *The Manual of Learning Styles*, p. 3, ISBN 0-9508444-7-0. Adaptuota versija.



OV-4 pav. Mokymosi stilių stiprybės ir silpnybės

Aktyvistas – Stiprybės	Silpnybės
Lankstus ir plačių pažiūrų Laimingas, kai gali veikti Laimingas, kai patenka į naujas situacijas Optimistiškai žiūri į bet ką naują, todėl nesipriešina pokyčiams	Polinkis iš karto imtis akivaizdaus veiksmo nepasvarščius Dažnai be reikalo rizikuoja Linkęs pernelyg daug daryti pats ir viską susigrobia sau Skuba veikti tinkamai nepasirengęs Bodisi įgyvendinimo ir įtvirtinimo
Mąstytojas – Stiprybės	Silpnybės
Atsargus Kruopštus ir metodiškas Mąslus Gerai klausosi kitų ir perpranta informaciją Retai daro neapgalvotas išvadas	Linkęs susilaikyti nuo tiesioginio dalyvavimo Lėtai apsisprendžia ir priima sprendimą Linkęs būti labai atsargus ir pernelyg nerizikuoja Nekategoriškas – jis retai būna atviras ir nemėgsta paprasto plepėjimo
Teoretikas – Stiprybės	Silpnybės
Loginis vertikalus mąstymas Racionalus ir objektyvus Sugeba užduoti tinkamus tiriamuosius klausimus Disciplinuotas	Ribotas horizontalus mąstymas Netoleruoja netikrumo, netvarkos ir dviprasmybių Netoleruoja subjektyvių ir intuityvių dalykų Vyrauja „turi, privalo, būtina“
Pragmatikas – Stiprybės	Silpnybės
Linkęs viską tikrinti praktiškai Praktiškas, žemiškas, realistas Dalykiškas – eina tiesiai prie reikalo Orientuojasi į technikas	Linkęs atmesti bet ką, kas nepritaikoma praktiškai Nelabai domisi teorija ar baziniais principais Linkęs prisirišti prie pirmo tinkamo problemos sprendimo Nemėgsta tuščiažodžiavimo Atsivėlgęs į viską, orientuojasi į užduotis, o ne į žmones



Keturi mokymosi stiliai – aktyvistas, mąstytojas, teoretikas ir pragmatikas – yra susiję su keturiais mokymosi etapais.

Kiekvienam etapui labiausiai tinka vienas mokymosi stilius.

Pirmajame etape naudingiausias aktyvisto stilius. Antrajame etape – mąstytojo.

Trečiajame – teoretiko.

Ketvirtajame – pragmatiko.

Tie, kurie mokosi įvairiais stiliais arba „integruotai besimokantys asmenys“, aišku, yra geriausiai pasirengę visiems keturiems etapams. Tačiau daugelis žmonių pasirenka tam tikrus mokymosi stilius, kurie padeda vienuose etapuose, tačiau trukdo kituose. Toks stilių pasirinkimas daro didelę įtaką užsiėmimams, kurių metų žmonėms geriausia mokytis.

- Aktyvistai geriausiai mokosi iš patirties, kai yra nauja patirtis, problemos ir galimybės, iš kurių galima mokytis. Jie gali įnikti į trumpas „čia ir dabar“ užduotis, pavyzdžiui, verslo žaidimai, konkursinės užduotys, pratimai su inscenizavimu. Jie gauna daugiausia dėmesio, gerai pastebimi. Jie pasineria į užduotį, kurią jų manymu, yra sunki.
- Mąstytojai geriausiai mokosi, kai yra skatinami stebėti, mąstyti ir išsamiai nagrinėti užduotis. Jiems leidžiama mąstyti prieš imantis veiksmų, perprasti prieš komentuojant. Jie turi galimybę peržvelgti, kas nutiko, ką išmoko. Jie gali priimti sprendimą per tam tikrą laiką, kai nėra spaudimo ir artimo galutinio termino.
- Teoretikai geriausiai mokosi, kai turi laiko metodiškai tyrinėti asociacijas ir sąsajas tarp idėjų, įvykių ir situacijų. Jie yra struktūrinėse situacijose su aiškiais tikslais. Jie turi galimybę tikrinti ir išmėginti pagrindinę kieno nors metodiką, prielaidas ar logiką. Jie yra intelektualiai įsitemę.
- Pragmatikai geriausiai mokosi, kai yra akivaizdus ryšys tarp dalyko esmės ir problemos ar galimybės darbe. Jiems parodomas darbe naudojamos technikos, turinčios akivaizdų praktinį pranašumą, šiuo metu taikytiną jų darbe. Jie turi galimybę pamėginti ir išbandyti technikas praktiškai prižiūrėti patikimo eksperto ir sulaukdami jo komentarų. Jie gali susikoncentruoti į praktinius dalykus.

Kai jau žinote, koks mokymosi stilius (stiliai) jums priimtinas, svarbu suprasti santykinę kiekvieno stiliaus silpnę ir stiprybę. Tinkamų mokymosi galimybių pasirinkimas iš esmės yra susijęs su tokios veiklos suradimu, kai stiprybėmis bus pasinaudota, o silpnės nelabai trukdys. Paveikslas, esantis 21 puslapyje, padės jums įvertinti save.

Jūsų pasirinktas mokymosi stilius daro įtaką jums kaip vadovui, mokiniui ir mokytojui; svarbiausia, jums reikia plėtoti stilius, kurie jums ne taip patinka, kad jūs galėtumėte mokytis kaip įmanoma didesnėje situacijų įvairovėje. Svarbu atminti, kad jūs esate linkę naudoti savo mėgstamus mokymosi stilius, kai mokote ar valdote. Norint sėkmingai dirbti su žmonėmis, kurie linkę naudotis kitais mokymosi stiliais, svarbu naudoti įvairias veiklos rūšis kartu su keturiais mokymosi stiliais, kad jūs galėtumėte kiekvienam suteikti galimybes.

Praktinės užduotys

- Padalykite Honey ir Mumfordo mokymosi stilių anketą⁵ ir atsakymų lapą be mokymosi stilių apibrėžimų.
 - Sugrupuokite žmones pagal anketos rezultatus.
 - Papatyškite kiekvieną grupę nustatyti tą patirtį, iš kurios jie daugiausia išmoko, ir sukurti mokymosi stiliaus profilį pasirenkant tik dažniausiai pasitaikančius elementus.
 - Palyginkite juos su Honey ir Mumfordo nustatytais mokymosi stiliais.
- Atminkite, kad daugeliu atvejų žmonės turi daugiau kaip vieną mėgstamą stilių.

⁵ Ginamas autorių teisių. Anketą galite rasti Honey, Peter ir Mumford, Alan (1992).



2.2.3 Emocinis mokymasis

Eksperimentai su emocijų poveikiu ir jų nesėkme atkreipė dėmesį į tai, kad emocijos yra svarbios socialiniame gyvenime, nes jos daro įtaką mūsų požiūriui į save ir kitus. Nors dėl emocijų kilmės iki šiol nesutariama, vis dažniau pasitvirtina tai, kad pamatinės etinės pozicijos gyvenime kyla iš po tuo slypinčių emocinių galių. Yra trys pagrindiniai emocijų studijavimo būdai: biologinis, kognityvusis ir konstruktyvusis.

Biologinis būdas suskirsto emocijas į pagrindines kategorijas, kurios yra pyktis, baimė, laimė, meilė, nuostaba, pasibjaurėjimas ir liūdesys. Emocijos yra universalios, nes jos yra biologinis polinkis veikti. Veido išraiškos įtakos hipotezė teigia, kad mūsų jausmus sustiprina savo išraiškingumo suvokimas, ir tuomet šypsena suintensyvina jaučiamą džiaugsmo pojūtį (Ekmanas).

Kognityvusis būdas teigia, kad kiekviena emocija kyla su bendru susijaudinimo pojūčiu ir tuomet mes jas skirstome pagal socialinius papročius. Taip mes sužinome, kurios emocijos yra leistinos tam tikrose situacijose. Biologinis polinkis toliau formuojamas mūsų gyvenimo patirties ir mūsų kultūros. Emocijos taip pat yra dviprasmės, o pasirinkimas jas įvardyti yra pagrįstas kitų susitarimu (Schachteris).

Konstruktyvusis būdas teigia, kad emocijos yra paprasčiausi socialiniai poelgiai, valdomi tinkamo emocinio ekspresyvumo taisyklių.

Praktinės užduotys

- Išvardykite jausmus, kuriuos jūsų kultūra jums leidžia išreikšti.
- Pagalvokite apie jausmus, kuriuos jūsų kultūra verčia išreikšti ar tikisi, kad jie bus išreikšti tam tikrose situacijose.
- Apibūdinkite, kaip jums leidžiama išreikšti savo jausmus.
- Kokie yra jausmų išreiškimo skirtumai tarp lyčių?
- Palyginkite gautus rezultatus su kitomis kultūromis.

Paminėti tyrimai dar neišsprendė dichotomijos tarp proto ir širdies; kai kurie nurodo, kad dominuoja širdis, kiti prieštarauja.

Yra emocinio proto veiksmai ir yra racionalaus proto veiksmai. Pačia tikrąja prasme mes turime du protus: tą, kuris mąsto, ir tą, kuris jaučia. Šie du visiškai skirtingi žinojimo būdai sąveikauja ir taip kuria mūsų mentalinį gyvenimą. Šie du protai dažniausiai veikia visiškai harmonijoje, supindami savo labai skirtingus žinojimo būdus, kad vestų mus per pasaulį. Šie protai yra iš dalies nepriklausomi, kiekvienas atstovauja atskiros, bet susijusios smegenų schemos veikimui. Daugeliu atvejų šie du protai yra ypač koordinuojami; jausmai yra būtini minčiai, mintis – jausmams. Tačiau, kai užplūsta emocijos, balanso nelieka.

Golemanas mano, kad žmogaus smegenyse yra taškas, kuriame susitinka mintis ir emocija, ir tai yra pagrindinis įėjimas į telkinį, kuriame randame per gyvenimą sukauptus dalykus, kurie mums patinka ir kurie mums nepatinka. Savęs atskyrimas nuo emocinės atminties reiškia, kad emocinės reakcijos, kurios buvo susijusios su ja praeityje, daugiau nesukeliamos – viskas įgyja pilką neutralumo spalvą. Tai reiškia, kad mes dažnai darome klaidų, nes mes neprisimename emocijų, susijusių su praeityje atliktais veiksmais. Todėl jausmai yra būtini racionaliems sprendimams priimti: jie nukreipia mus teisinga linkme, kai sausa logika būna ne tokia naudinga. Emocinis mokymasis siunčia signalus, kurie racionalizuoja sprendimą ir pašalina kai kuriuos variantus bei išryškina kitus. Emocinės smegenys lygiai taip pat dalyvauja samprotaujant kaip ir mąstymo smegenys. Emocijos veda mūsų nuolatinius sprendimus, mąstančios smegenys mūsų emocijose yra vykdytojas.

Senajoje paradigmoje idealu buvo laikomas protas, laisvas nuo emocijų įtakos. Naujoji paradigma skatina mus harmonizuoti širdį ir protą. Be to, tyrinėdami sąsajas tarp kūno, proto ir dvasios mes sužinome, kad mūsų emocinė ir mąstymo būsenos daro mums fizinę įtaką, ir atvirkščiai. Tiesiog stebėkite savo kūno kalbą: kai jaučiate pakylėjimą, jūsų kūnas atrodo lengvas, o jūsų energija yra labiau pakylėta. Kai jūs nusiminę, jūs jaučiatės ap sunkę, o jūsų energija yra „žema“. Kai jūs jaučiatės pažeidžiamas, jūsų pečiai atsikiša į priekį, jūsų rankos susikryžiuoja ant kūno siekdamos jį apsaugoti ir t. t.



Praktinės užduotys

- Paprašykite žmones atsigulti ant grindų ir sudaryti grandinę. Jie turi susiliesti – galva prie pilvo. Asmuo, kurio galva liečia kito asmens pilvą, pajus pilvo judesį ir automatiškai turės perduoti tą patį judesį.
- Paprašykite grandinę pradėdantį asmenį nusijuokti ir jūs pamatysite, kad visi pradės juoktis vienas po kito, kaip griūvančios domino lentelės.
- Suskirstykite žmones po du, paprašykite juos inscenizuoti jausmus naudojant įvairias išraiškas. Sukurkite žodynėlį jausmams įvardyti.

2.2.4 Mokymasis mąstyti

Ar mąstymas yra įgūdis? Ar mes galime išmokti mąstyti ir naudotis mąstymo galimybėmis? Yra du galimi atsakymai, priklausantys nuo to, kuo jūs tikite. Pirmasis variantas yra laikyti mąstymą intelekto dalyku, apsprendžiamu genų ir matuojamu IQ testais. Antrasis variantas yra laikyti mąstymą įgūdžiu, kuris gali būti patobulintas lavinimu ir praktika.

Šiuos du prieštarigus požiūrius galima gana lengvai susieti naudojant De Bono apibrėžimą: „mąstymas yra veiklos įgūdis, dėl kurio intelektas naudojasi patirtimi“.

Šį apibrėžimą reikia apsvarstyti.

Intelektas gali tapti sąstais, į kuriuos įkliūva mąstymo įgūdžių vystymasis. Aukštą intelektą turintis asmuo gali susidaryti požiūrį į dalyką ir tuomet naudotis savo intelektu, siekdamas apginti tą požiūrį. Kuo aukštesnis asmens intelektas, tuo geriau jis tą požiūrį gina. Kuo geresnė gynyba, tuo mažesnę poreikį toks asmuo jaučia ieškoti alternatyvų ar klausytis kitos nuomonės. Kitas intelekto sąstų aspektas yra tai, kad asmuo, kuris išaugo suvokdamas, kad jis ar ji yra intelektualnesnis nei aplinkiniai, nori gauti kuo daugiau pasitenkinimo iš šio intelekto. Intelektui nieko nėra maloniau, kaip įrodyti, kad kitas yra neteisingas.

Praktika nereiškia automatinio tobulėjimo. Reikia specialiai skirti tiesioginį dėmesį mąsty-

mo metodams. Mąstymas nėra vienas iš dalykų, kurių išmokstame mokykloje, nes švietimas įstringa tradicijų sąstuose. Tie, kurie priima sprendimus, turi patirtį ir vertybes, pagrįstas tik praeitimi. Informacijai teikiama pirmenybė, nes ji nurodo, ką daryti. Manoma, jog specialiai mokytis mąstymo neįmanoma, kad jo įmanoma išmokyti tik kartu su kitais dalykais, taip paneigiant jo savarankišką vertę.

Kritinis mąstymas yra geriausiai žinomas mąstymo būdas. Jis yra kilęs iš graikų kalbos ir reiškia „nagrinėjimą“. Jis atliekamas trimis etapais: analizė, sprendimo priėmimas ir argumentavimas. Mokslo ir technologijų sferoje sėkmę užtikrina ne kritinis mąstymas, bet „galimybių“ sistema, kuri sukuria hipotezes ir vizijas.

Percepcija yra svarbiausia mąstymo dalis. Percepcija yra tai, kaip mes žiūrime į pasaulį. Į kuriuos dalykus mes atsižvelgiame. Kaip mes susisteminame pasaulį. Dabar atrodo įmanoma, kad percepcija dirba kaip „save organizuojanti informacinė sistema“. Tokia sistema leidžia susidaryti seką, kurioje informacija sudėliojama į tam tikras struktūras. Tuomet mūsų mąstymas patenka į šių struktūrų pinkles.

Mąstymo įrankiai yra tokie pat būtini, kaip ir bet kurios kitos veiklos įrankiai. Įrankiai yra „dėmesio nukreipimo įrankiai“. Be jų dėmesys laikosi patirties suformuotų struktūrų ir mes liekame sąstuose. Įsivaizduokite žemėlapi. Jei jums reikia rasti autostradą, jūsų dėmesį patrauks tos spalvos linija, kuri, kaip jūs žinote, vaizduoja autostradą. Dabar jūs esate kambaryje. kažkas paprašo, kad jūs užmerktumėte akis ir išvardytumėte visus žalius objektus, esančius kambaryje. Tikriausiai jums bus sunku juos visus išvardyti. Šie pavyzdžiai rodo, kad mąstymas geriau funkcionuoja, kai jis yra kryptingas.

Sunkumų kyla, nes mes vienu metu naudojame skirtingus mąstymo lygius, tokius kaip logika, informacija, jautrumas ir kūrybingumas. Dėl to ir mums patiems, ir bendraujant su kitais kyla painiava. Pavyzdžiui, jei priimdami sprendimą mes leidžiame savo mintims įvertinti tai, ką norėtume daryti, ko reiktų vengti, savo jausmus ir pan., galime atsidurti aklavietėje.

Edwardas De Bono pasiūlė šešis mąstymo vaidmenis, kuriuos jis apibūdina pagal šešias spalvotas skrybėles:



Balta skrybėlė simbolizuoja skaičius, duomenis, objektyvumą, tai, kas žinoma. Neleidžiama išreikšti asmeninės nuomonės. Leidžiama tik klausytis be diskusijų. Tai, kas sakoma, ne visada galioja visiems. Tai tik nuorodos, į kurias reikia neutraliai atsižvelgti.

Raudona skrybėlė leidžia emocijų ir jausmų pasireikšimą be pateisinimo ir be loginio pagrindo. Mes neturime spėlioti, kokie kitų žmonių jausmai, mes galime apie juos paklausti. Galimybė laisvai reikšti jausmus leidžia mums įjungti arba išjungti emocijas per keletą sekundžių, jų neneigiant, neslepiant ir nekeičiant.

Juoda skrybėlė simbolizuoja negatyvią logiką; tai, kas logiškai negali funkcionuoti duotojoje situacijoje. Tai galima laikyti pesimizmu, bet tai yra logiška, o ne emocionali. Tai paaiškina, kodėl kažkas negali veikti ir išryškina duotosios situacijos ar projekto riziką, pavojus ir trūkumus. Šis mąstymo būdas naudojami praeities patirtimi, susieja ją su dabartimi ir vertina galimų ateities klaidų ir nesėkmių galimybę.

Geltona skrybėlė išreiškia pozityvų mastymą, optimizmą ir yra konstruktyvi. Ji vertina teigiamas idėjas, projekto ar duotosios situacijos aspektus. Galima surasti tiek teigiamų priežasčių, kiek įmanoma, siekiant paremti optimistinį požiūrį. Net jei idėja nebus visiškai paremta jūsų pareiškimais, vis tiek verta juos išreikšti.

Žalia skrybėlė simbolizuoja kūrybinį mąstymą, neatsižvelgiantį į prietarus, logiką, kritiką ar interpretacijas. Jos tikslas yra ieškoti alternatyvų ten, kur baigiasi loginis pasirinkimas. Tai išjudinanti idėja, šokinėjimas nuo vienos prie kitos. Ji provokuoja mus nukrypti nuo įprastų mąstymo struktūrų.

Mėlyna skrybėlė yra paties mąstymo kontrolė. Ji nustato, kokią mąstymą reikia naudoti, nagrinėjant tam tikrą temą. Ji organizuoja visus kitus vaidmenis, susitelkdama į tai, ko reikia, norint išnagrinėti ir suklasifikuoti visus duotosios situacijos aspektus, užduodant reikiamus klausimus. Ji atlieka koordinatoriaus vaidmenį, prižiūradama ir susumuodama, sprenddama konfliktą ir darydama išvadas.

Skrybėlės yra įrankiai ir taisyklės vienu metu. Ši mąstymo klasifikacija yra modelis, bet atminkite, kad žemėlapis nėra teritorija! Toliau siūlomas pratimas padės išsiaiškinti, kaip naudotis modeliu.

Praktinės užduotys

- Individualiai arba grupėje sugalvokite problemą, situaciją arba projektą.
- Užsidėkite skrybėles vieną po kitos ir prisiimkite su ja susijusį vaidmenį.
- Laisvai reikškite savo mintis (vaidmens ribose).
- Nediskutuokite su kitais (žmonėmis ir (arba) jų vaidmenimis).
- Užsidėkite mėlynąją skrybėlę ir padarykite išvadas.

2.2.5 Išankstinis nusistatymas

Prieš kalbant apie išankstinį nusistatymą būtina pasakyti, kad požiūris – tai tendencija nedelsiant teigiamai ar neigiamai reaguoti į konkretų objektą ar objektų grupę. Požiūryje yra turinys (objektas) ir vertės (teigiamos ar neigiamos) priskyrimas objektui. Požiūriai yra nusistovintys. Kadangi išankstinis nusistatymas turi tokias savybes, tai jį galima laikyti požiūriu. Yra trys pagrindiniai išankstinio nusistatymo aspektai.

Kognityvinis aspektas: su objektu ar objektų grupe siejamų sąvokų ir percepcijų visuma.

Emocinis aspektas: su objektu ar objektų grupe siejami jausmai.

Biheivioristinis aspektas: su objektu ar objektų grupe atliekami veiksmai.

Išankstinį nusistatymą galime apibrėžti kaip specifinį teigiamą ar neigiamą požiūrį į asmenį, kai toks asmuo priklauso konkrečiai žmonių kategorijai. Kai išankstinis nusistatymas yra išverčiamas į tam tikrą elgesį, jau galime kalbėti apie diskriminaciją.

Diskriminacija gali turėti dvi neigiamas pasekmes:

- a) smūgis nukreipiamas į savigarbą (kai jautiesi menkesnis, manai, kad esi bevertis);
- b) nusistatymas, kad nepasiseks, nes įsipareigojimas sėkmei yra proporcingas suvoktai sėkmės tikimybei.

Diskriminacija taip pat gali būti pozityvi: tai yra svarbus elementas, į kurį reikia atsižvelgti vadovaujant – mes elgiamės pagal tai, ko tikimės, taigi mes įgyvendiname tai, kas numatyta, patvirtindami išankstinį nusistatymą.



Yra keturi socialinės įtakos valdymo (arba lavinimo) elementai:

- Emocinė aplinka – pozityvus kai kurių žmonių vertinimas.
- Informacija – kai kuriems suteikiama daugiau informacijos.
- Elgsenos pasikeitimas – daugiau dėmesio skiriama tiems, kuriuos mes labiausiai mylime.
- Grįžtamojo ryšio laipsnis – aiškesnė ir nuolatinė nuomonė pareiškama tiems kolegoms (ar kursų klausytojams), kuriems teikiama pirmenybė.

Praktinės užduotys

- Išsiaiškinti išankstinius nusistatymus, susijusius su ta žmonių kategorija, kuriai jūs priklausote.
- Suskirstyti juos į teigiamus ir neigiamus, tyčinius ir netyčinius, užslėptus ir atvirus.
- Išvardykite tuos, kuriuos jūs sustiprinate juos išsakydami arba elgdamiės pagal juos.
- Išvardykite tuos, kuriems jūs nepritarate ir pasakykite, kaip jūs išreiškiate nepritarimą.
- Išvardykite tai, ką jūs darote, siekdami įtikinti kitus nekalbėti arba nesielgti pagal išankstinius nusistatymus, kuriems jūs nepritarate.

Praktinės užduotys

- Suskirstykite grupę poromis ir duokite kiekvienam asmeniui vaidmenį, paimtą iš diskriminuojamos žmonių kategorijos. Vienas asmuo prisiima diskriminuojamojo vaidmenį, o kitas diskriminuojančiojo. Vienas asmuo turi užsipulti kitą asmenį įvairiais stereotipais, o kitas turi gintis. Vienam raundui skiriamos maždaug 5 minutės. Klausimai aptarti:
 - Ar jūs pakeitėte savo elgseną?
 - Kaip jūs jautėtės, kai puolėte?
 - Kaip jūs jautėtės, kai buvote diskriminuojamas?
 - Ar jūs tvirtiau jautėtės gindamasis ar puldamas?



Taip pat egzistuoja ir institucinė diskriminacija.

Tyrimas parodė, kad diskriminacijos poveikis skiriasi atsižvelgiant į jo vietą istorijoje.

Šiandien daugelis žmonių grupių yra geriau suprantamos, o socialinė įtaka sumažino savo spaudimą kai kurioms jų. Taip pat geriau žinomos savo teisės ir ne taip bijoma pareikalauti jas gerbti. Kadangi išankstinis nusistatymas yra išreiškiamas elgesiu, elgesio pasikeitimas ne visada sutampa su požiūrio pasikeitimu. Dažnai pokyčiai yra sunkiai pasiekiami, nes išankstinė nuostata yra priimtina visuomenėje ir laikoma būdu įgyti naujų draugų ar susikurti padėti.

Išankstinės nuostatos yra normalu, o degeneracija – nenormalu. Problemų kyla, kai mes norime primesti kažką, pavyzdžiui, savo geras idėjas, tradicijas ir pan. Išankstinės nuostatos degeneracija yra susijusi su galia, kurią jūs turite, tuo, kaip ją naudojate valdyme ar mokyme. Jūs suvoksite, kad su išankstiniais nusistatymais kovojama keletu etapų.

Pirmasis etapas yra „ist“ situacija – pripažinimas, kad išankstinis nusistatymas egzistuoja mumyse ir kituose žmonėse.

Antrasis etapas yra „non-ist“ situacija – susilaikymas nuo elgimosi pagal išankstinį nusistatymą ir jo neprisileidimas.

Trečias etapas yra „anti-ist“ situacija – aktyvus kvietimas, kad kiti pripažintų savo išankstinius nusistatymus ir keistų savo elgseną.

Nuo „ist“ iki „anti-ist“ – ilga kelionė.

Daugiau apie tai galite paskaityti „T-Kit“ apie tarpkultūrinį mokymąsi.



2.3 Asmeninių išteklių valdymas

Pirmame šio skyriaus skyrelyje jūs išmokote, kaip atrasti save ir savo potencialą. Šioje dalyje jus supažindinsime su technikomis, leidžiančiomis jums valdyti asmeninius išteklius.

2.3.1 Nuo kompetencijos iki profesionalumo

Esmė gali būti apibūdinta kaip tai, kas yra „asmens nuosavybė“: potencialas, su kuriuo mes gimėme, o ne tai, ką mes įgijome mokymdamiesi, mūsų idėjos ar mūsų nuostatos. Aplinka, tiek fizinė, tiek žmogiškoji, bei santykiai toje aplinkoje suteikia mums galimybes, kuriomis pasinaudojus galima vystyti savo potencialą ir taip tapti „kompetentingam“.

Įvairiais laikotarpiais reikalingos skirtingos kompetencijos. Todėl labai svarbu yra nustatyti tas kompetencijas, kurios yra svarbios dabartinei mūsų vystymosi stadijai, atidžiai išstudijavus tai, kas vyksta aplink mus. Kompetencija yra vertybių, įgūdžių, žinių bei patirties junginys.

Vertės yra reagavimas elgsena arba veiksmai pagal moralines nuostatas, kurias turi asmuo arba organizacija. Įgūdžiai – tai gabumai, kurie leidžia jums kažką atlikti. Tai, ką turite galvoje, jūs kuriate savo rankomis. Požiūriai yra susiję su mąstymu apie kažką, šis mąstymas leidžia mums kažką jausti, ir mes atitinkamai elgiamės. Žinios – tai informacija, o supratimas – tai gebėjimas manipuluoti žiniomis ir jas taikyti. Kompetenciją galima apibūdinti ir kitaip: ji yra žinojimo, veikimo ir buvimo rezultatas.

Le Boterf teigia, kad neatsižvelgiant į tai, kaip mes apibūdiname kompetenciją, ji pati savaime nėra gyva. Ji yra niekas, jei nėra susieta su asmeniu, kuris jai suteikia gyvybę. Taip pat reikia pasakyti, kad kompetentingas veikimas ir tam reikalingi išteklių yra skirtingi dalykai. Išteklių gali būti išoriniai: duomenys, asmenys, organizacijos, arba vidiniai: žinios, įgūdžiai, savybės, patirtis, emocijos ir pan. Taigi, profesionalumas yra gebėjimas derinti išteklius kompetentingiems veiksams atlikti. Žmonės nemąsto linijiniu būdu ar tik loginėmis operacijomis: metaforos ir analogijos tai pat

atlieka savo vaidmenį. Žmonės reaguoja į ženklus, kurie neturi iš anksto fiksuotos reikšmės ir kurie turi neribotą reikšmių skaičių. Todėl mes negalime kontroliuoti sąlygų suteikdami pirmenybę bendroms žinioms. Reali profesionalo kompetencija yra susijusi su sugebėjimu prognozuoti su didele tikimybe. Nėra vieno būdo tapti profesionalu tam tikroje situacijoje. Skirtingos elgsenos visos gali būti teisingos arba neteisingos. Profesionalumas slypi gebėjime apibūdinti sudėtingus paveikslus ir situacijas, atsirenkant esminius elementus, ir juos interpretuoti nesupaprastinant. Kuo sudėtingesnis paveikslas, tuo didesnis profesionalumas.

Tokioje sudėtingoje situacijoje, kokia yra šandienos realybė, planavimą galima pakeisti navigacija. Norint nepasiklysti būtina nustatyti tam tikrus esminius taškus. Šia prasme valdymas ir mokymas nėra kontrolė, bet tampa reikšmės ir krypties jausmo suteikimo bei motyvavimo būdu. Kadangi mes negalime kontroliuoti savo gyvenimo, ši filosofija padeda pripažinti, ką galime padaryti ir ko ne.

Yra keletas įrankių, kuriuos galite naudoti, kad tai įvyktų, pavyzdžiui, asmeniniai vystymosi planai (asmeninių tikslų nustatymas), įgaliojimo planai (valdomas atsakomybės prisiėmimas) arba savęs vertinimo planai, tokie kaip kompetencijų žemėlapių (apibūdintų toliau) braižymas.

- Nustatykite geriausias savo kompetencijas (žinias, įgūdžius ir požiūrius).
- Užrašykite jas ant „Kompetencijų žemėlapio“ ir priskirkite joms taškus (0 = nėra, 1 = labai mažai, 5 = labai gerai).
- Pažymėkite maksimumus ir minimumus.
- Nustatykite darbą ar užduotį, kuriuos turite atlikti, ir išvardykite tam reikalingas kompetencijas.
- Palyginkite savo žemėlapi su reikiamomis kompetencijomis.
- Įvertinkite trūkumus.
- Nustatykite tobulėjimo galimybes.
- Vėl padarykite tą patį po kiek laiko ir išnagrinėkite kompetencijų sąrašo ir taškų skirtumus arba palyginkite sąrašus su kolegų sąrašais ir ieškokite panašumų.



Praktinės užduotys

Asmeninio vystymosi planas

- Nustatykite daugiausia penkis savo gyvenimo aspektus, kurių nenorite atsisakyti.
- Nustatykite daugiausia penkis savo gyvenimo aspektus, kurie jūsų netenkina.
- Mėginkite juos susieti ir nustatyti galimus kelius jūsų asmeninio vystymosi plano link.



SSGG analizė

- Nustatykite savo Stiprybes.
- Nustatykite savo Silpnybes.
- Nustatykite Galimybes, siūlomas aplinkos.
- Nustatykite Grėsmes, keliamas aplinkos.

2.3.2 Savęs motyvavimas

Jaunimas dažniausiai atlieka darbus grupėmis. Sprendimų priėmimas jaunimo organizacijose yra grupinis procesas. Struktūroje visuomet galima rasti komitetų. Susirinkimas visada yra emocijų, malonumo ir darbo krūvio šaltinis. Sprendimų parengimas ir įgyvendinimas dažnai paskiriamas vienam asmeniui. Kiekvienas jam patiki kasdieninį organizacijos valdymą.

Motyvacija eina greta su grupine veikla, bet ne visada egzistuoja, kai vienas žmogus atlieka darbą ir ant savo pečių jaučia visos organizaci-

jos spaudimą, ir ypač, kai šalia nėra nieko, su kuo būtų galima pasidalyti mintimis. Savęs motyvavimas yra įgūdis, būtinas tavo darbe, nes sunkumai kartais atrodo neįveikiami ir rodosi, kad viskas tampa nekontroliuojama. Motyvacija yra ta jėga, kuri verčia atlikti darbą. Ji yra susijusi su emocijomis, poreikiais ir lūkesčiais. Poreikio, kuris motyvuoja žmones, sąvoka buvo daugelio motyvacijos teorijų pamatas. Mūsų visuomenėje daugelio žmonių dauguma pagrindinių poreikių yra patenkinti – maistas, rūbai, gyvenamoji vieta. Yra vidutinio lygio poreikiai – darbo saugumas, tinkamas atlyginimas, tinkamos darbo sąlygos. Aukštesnio lygio poreikiai žmonėms suteikia ilgalaikę motyvaciją. Tai yra poreikiai būti grupės dalimi, turėti socialinę padėtį, kontroliuoti savo gyvenimą. Taip pat savirealizacijos ir garbės bei asmeninio vystymosi poreikiai. Daugiau apie motyvaciją darbo vietoje galėsite paskaityti skyrelyje, kuriame pasakosime apie žmonių valdymą.

Dažnai jaunimo darbuotojai ir savanoriai skundžiasi, kad nepatenkinami jų vidutinio lygio poreikiai, bet jie lieka ir tęsia savo darbą. Ar savanoriško darbo pasaulis skiriasi nuo kitų organizacijų savo motyvacija? Verslo sektoriuje žmonės yra linkę nelikti organizacijoje, jei netenkina jų vidutinio lygio poreikiai.

Pabandykite pamąstyti apie tai, kas skatina jus geriau dirbti. Pagyrimai yra galinga motyvavimo priemonė. Jei nieko nėra šalia, girkite save. Garsiai. Kartais pakanka pasakyti „gerai padirbėta!“ arba apdovanoti save kokiu nors maloniu užsiėmimu. Pavlovas į motyvacinės teorijas įnešė lūkesčių elementą. Jo tyrimai įrodė, kad jei po atlikto darbo gaunamas tinkamas apdovanojimas (pagyrimas, premija, kolegų pritarimas), greitai pradeda tikėtis, kad tinkamai atlikus darbą bus gautas tam tikras apdovanojimas. Lygiai taip pat – netinkamai atlikus darbą galima laukti nepritarimo, premijos praradimo ir pan.

Mayo ir Herzbergo tyrimai parodė, kad motyvacija kyla iš žmonėms skiriamo dėmesio ir jų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese. Jausmas, kad esi „svarbus“ ar reikalingas organizacijai yra aukštas motyvavimo faktorius.

Jūs taip pat turite galią didinti savo motyvaciją. Galite tai atlikti tokia seka:



Praktinės užduotys

- Paklauskite savęs: „Kas mane motyvuoja?“
- Atskiruose sąrašuose išvardykite žmones bei dalykus ir juos sugrupuokite.
- Jei žmonių sąrašas didesnis nei dalykų, pradėkite nuo jo.
- Nustatykite tam tikras sritis, kuriose, jūsų manymu, jus gali motyvuoti nustatyti žmonės.
- Padėkite jiems jus motyvuoti. Padėdami jiems susidaryti tinkamą požiūrį į jus galite smarkiai padidinti savo motyvaciją.

- **Savo vertės suvokimas.** Apibūdinkite save (penkiomis eilutėmis), pabrėždami gerąsias savybes. Daugeliui žmonių tai yra nepaprastai sunku, nes kultūra moko mus būti kuklius! Pamėginkite surasti 10 gerų savybių. Jei nepavyksta, galite pamėginti tai padaryti dienoraščio forma. Kiekvieną dieną mažame kišeniniame dienoraštyje, kurį nešiojatės su savimi, užrašykite tris įvykius, kurie jus iš tikrųjų nudžiugino. Tai padės jums išsiaiškinti 10 gerųjų savo savybių!
- **Suvokimas, kad tu gali kažką keisti.** Tai yra perėjimas nuo pareigos prie valios. „Aš dirbu ne dėl to, kad aš esu įpareigotas dirbti, bet dėl to, kad aš to noriu“.
- **Pozityvus mąstymas.** Pirmiausia, tikėkite, kad jums pavyks. Nesėkmė yra suaugusiųjų sąvoka, vaikai nebijo klysti. Nustatykite aspektą, kurį jūs norėtumėte pakeisti, užrašykite jį, o tuomet nustatykite kliūtis, trukdančias šiam pasikeitimui, bei užrašykite jas. Ar esate įsitikinę, kad šios kliūtys neįveikiamos?
- **Tikslų nustatymas.** Užrašykite juos ir priminkite juos sau! Nutarkite, kokių priemonių reikės jiems pasiekti, ir nustatykite laiką. Neskubinkite šio proceso ir atminkite, kad motyvacija – užkrečiama!

2.3.3 Laiko valdymas

Laiko valdymas yra vienas iš gero valdymo aspektų ir vienas iš svarbiausių savęs valdymo elementų. Tai yra svarbu kiekvienam, o ypač tiems, kurie yra atsakingi už kitus.

Kas yra laikas?

- Laikas yra svarbiausias mūsų išteklius ir svarbu jį visą panaudoti.
- Laikas yra vienintelis išteklius, kurio mes negalime padidinti. Prarasto laiko atgauti neįmanoma.
- Kiekvienas turi tą patį laiko kiekį – 24 valandas per parą. Laiko naudojimas yra vienintelis dalykas, kuris skiriasi.
- Laiko vogimas iš kitų yra neatleistinas. Jei jūs gerbiate savo laiką, jūs gerbsite ir kitų žmonių laiką. Nuolatinis vėlavimas į susitikimus ar susirinkimus reiškia, kad jūs švaistote kitų žmonių laiką, kol jie laukia jūsų atvykimo.
- Įvairiais dienos ar jūsų gyvenimo momentais atrodo, kad laikas bėga skirtingu greičiu. Kai jūs įsitraukiate į darbą ar gerai leidžiate laiką – jis prabėga greitai. Kai jums nuobodu arba jūs susierzinęs – jis bėga lėtai.

Yra keletas pagrindinių laiko valdymo principų. Juos pasitelkę galite nustatyti laiko valdymo patobulinimo kriterijus.

- **Planavimas.** Mokymasis planuoti kiekvieną dieną, savaitę, mėnesį, metus yra pirmasis žingsnis į mokymąsi kontroliuoti darbo krūvį. Tai taip pat leidžia jums realiai suvokti, kiek darbo galite apsiimti, kiek laiko reikės jam atlikti ir su kuo jis bus susijęs.
- **Prioritetų paskirstymas.** Mokymasis nustatyti neatidėliotinas ir svarbias užduotis bei įvertinti, kuriems jūsų darbo aspektams turi būti teikiama pirmenybė, yra būtina bandant valdyti savo laiką.
- **Gera darbo sistema.** Mokymasis susidaryti kasdieninį tvarkaraštį, efektyviai susidoroti su popierizmu, telefono skambučiais, bendravimu su kolegomis ir raštvedyba. Visa tai yra svarbu.
- **Dienoraštis – kaip įrankis.** Jūsų dienoraštis yra esminė jūsų laiko valdymo dalis, jame turi būti planai, veiksmų sąrašai, svarbūs užrašai ir kita su darbu susijusi naudinga informacija.



- **Mokymasis sakyti „NE“.** Viena iš priežasčių, kodėl mes esame perkraunami darbu yra ta, kad mes automatiškai sakome „taip“, kai žmonės prašo mūsų ką nors atlikti. Mokymasis sakyti „NE“ yra viena iš laiko valdymo auksinių taisyklių. Niekas nėra taip svarbu, kad negalėtume keletą minučių pasvarstyti, ar realu sutikti.
- **Ar aš tinkamas žmogus šiam darbui?** Dažnai mes sutinkame ką nors atlikti neįvertinę savo įgūdžių, žinių ir pasitikėjimo, reikalingo paprašytam darbui atlikti. Mes dažnai tiesiog jaučiamės kalti ir sakome „taip“. Vertėtų įvertinti, ar užduotis yra panaši į mūsų pareigas ir ar atitinka mūsų darbo apibūdinimą.

Šis pratimas, jei atliekamas kasdien, padės jums racionaliai naudoti savo laiką. Nepamirškite, kad laiko sąvoka keičiasi priklausomai nuo platumos. Kai kuriose kultūrose vėlavimas yra nepriimtinas, kitose – leistinas ar tikėtinas. Todėl mūsų laiko suvokimas nėra toks pat visur. Laikas taip pat yra susijęs su kokybės bei jėgos sąvokomis ir su lūkesčiais.

Kad ir kokioje platumoje gyvenate, svarbu, kad žinotumėte, kaip naudoti savo ir kitų laiką. Tik tuomet, kai jūs teisingai naudosite darbo laiką, turėsite laiko poilsiui!

Airių eilėraštis

Paskirki laiko darbui,
tokia sėkmės juk kaina.

Paskirki laiko minčiai,
nes ji stiprybės duoda.

Paskirki jo žaidimams,
jaunystės paslaptis jie.

Paskirki laiko knygai,
ten išmintį atrasi.

Paskirk jo ir draugystei,
ji atneša tau laimę.

Svajonėms laiko skirki,
žvaigždėsna jos juk neša.

Ir meilei laiko duoki,
gyvenimo ji džiaugsmas.

Patenkintas taip pat būk,
nes sielos muzika tas jausmas.

Praktinės užduotys

- Sudarykite sąrašą visko, ko jums reikėtų užduočiai atlikti.
- Gautu sąrašo punktus sudėliokite laike pagal prioritetus.
- Nuspręskite, kas atliks užduotį.
- Paskaičiuokite, kiek laiko reikės atlikti kiekvienai užduočiai, atsižvelgdami į turimą darbo krūvį.
- Nustatykite, kokių papildomų išteklių jums gali prireikti.
- Nustatykite kiekvienos užduoties atlikimo galutinį terminą.
- Įtraukite užduotis į kasdieninių užduočių sąrašą dienoraštyje.





OV-5 pav. Metodas, padedantis nustatyti jūsų laiko vagis

Pateikti klausimai turėtų padėti jums kontroliuoti savo laiką darbe ir nustatyti jūsų laiko vagis	Taip			
	Visuomet	Dažnai	Kartais	Retai
Telefonas man trukdo, kai aš esu susirinkime ar ruošiū svarbius dokumentus				
Telefoniniai pokalbiai yra beveik visada per ilgi				
Mano asistentai ar kolegos pertraukia mano veiklą norėdami papasakoti savo problemas ar paplepėti				
Lankytojai ar prekiautojai pertraukia mano asmeninį darbą ateidami be perspėjimo				
Užkandžių ir priėmimų darbe metu aš jaučiuosi apsunkęs ir mieguistas				
Susirinkimai trunka pernelyg ilgai ir vyksta pernelyg dažnai				
Susirinkimų darbotvarkė neegzistuoja arba blogai paruošta				
Kompiuteriai lūžta pernelyg dažnai				
Sekretoriai perkrauti darbu				
Mano asistentas skambina man savaitgaliais ir mano šeimos švenčių metu				
Ant mano darbo stalo krūva nebaigtų darbų				
Man sunku nustatyti galutinius terminus ir suspėti laiku, išskyrus atvejus, kai laikas spaudžia				
Ant mano stalo pernelyg daug popierių, paštas ir kiti skaitiniai užima pernelyg daug laiko				
Svarbias užduotis, kurios reikalauja iš manę didelės koncentracijos, aš atidedu iki paskutinio momento				
Negaliu tiksliai apibrėžti savo tikslų ir prioritetų. Jie yra painūs ir kintantys				
Aš pernelyg dažnai atlieku ne tokius svarbius reikalus				
Aš nesudarau kasdieninio darbo plano				
Aš neperkeliu dalies savo atsakomybės kitiems				
Aš esu linkęs siekti darbus atlikti pernelyg gerai. Aš esu pernelyg smulkmeniškias				
Aš dažnai turiu spręsti problemas, su kuriomis kiti galėtų lygiai taip pat kompetentingai susidoroti				
Sudėkite kiekvieno stulpelio taškus	=	=	=	=
Padauginkite kiekvieno stulpelio sumą iš jam priskirtos vertės	X0	X1	X2	X3
	=	=	=	=
Suskaičiuokite bendrą sumą	=			

0–30 taškų:

Jūs kiekvieną dieną leidžiate laiko vagims vogti jūsų laiką. Dėl to, kad neplanuojate savo laiko, jie vagia jūsų laiko kapitalą.

31–40 taškų:

Jūs mėginatė įdiegti saugumo sistemą, siekdami apsaugoti save nuo laiko vagių. Tačiau sistema veikia neefektyviai ir nelabai reguliariai, kad jums iš tikrųjų pasisektų.

41–50 taškų:

Jūs savo laiką valdote gana gerai, bet pastebite tam tikras problemas ir silpnas vietas savo kontrolės sistemoje, per kurią vagys gali pamėginti prasiveržti kėsindamiesi į jūsų laiko kapitalą.

51–59 taškų:

Jūsų laiko kapitalas vargiai ar pateks į laiko vagių rankas. Sveikiname, jūs esate pavyzdys visiems, kurie nori išmokti valdyti laiką.

Pastaba: pateiktos diagramos autorystė nežinoma ir mes laukiame teisių pareiškimo į ją. Bet kokia informacija, leidžianti mums susisiekti su šios diagramos autorių teisių turėtoju, bus atitinkamai įvertinta.



2.3.4 Streso valdymas

Stresas kyla tuomet, kai atsiranda disbalansas tarp keliamų reikalavimų ir turimų išteklių tiems reikalavimams įvykdyti. Reikalavimai gali būti realūs (t. y. dalykai, kurių asmuo nekontroliuoja). Lygiai taip pat išteklių gali būti realūs (faktai) arba suvokti (ką jūs mąstote, jaučiate, įsivaizduojate ir pan.).

Ištekliai apima:

- Fizinės jėgos: sveikata, gera fizinė būklė ir jėga.
- Intelektines jėgas: sudėtingo mąstymo ir problemų sprendimo potencialas.
- Emocinius gabumus: tikslus jausmų nustatymas ir konstruktyvus poreikių patenkinimas.

Geras stresas gali turėti teigiamos įtakos asmeniui. Ši streso forma pasireiškia tuomet, kai smegenys ir kūnas jaučia iššūkį ir nori padidinti savo pajėgumą, kad galėtų reaguoti į situaciją. Taip nutinka, kai asmuo jaučia, lyg jis:

1. Turi idėjų dėl galimo iššūkio priėmimo („Pažiūrėkite kokios yra galimybės!“).
2. Turi išteklių (vidinių ir išorinių), kurie leidžia priimti iššūkį („Aš galiu tai padaryti!“).
3. Šiek tiek kontroliuoja tai, kas vyksta („Aš turiu pasirinkimą!“).
4. Turėjo pakankamai poilsio tarp darbų.

Streso stiprumas yra kiekis ar lygis streso, kuris jaučiamas kaip streso arba įvykio ar situacijos, verčiančios įsitempti, pasekmė. Egzistuoja tam tikri faktoriai, kurie daro įtaką patiriamo streso laipsniui, jie daro įtaką tiek fizinei, tiek psichologinei asmens gerovei.

Faktoriai yra tokie:

- stresą sukeliančių faktorių charakteristikos;
- tai, kaip jūs suvokiate stresą sukeliančių faktorių.

Kiekvienas įvykis ar situacija turi tam tikras charakteristikas, kurios nulemia stresą sukeliančio faktoriaus įtakos stiprumą. Stresą sukeliančio faktoriaus charakteristikos ir streso stiprumas apima tokius dalykus:

- **Svarba.** Iki kokio lygio įvykis yra lemiamas ir svarbus asmeniui (mirtys, egzamino neišlaikymas, išsiskyrimas su draugu ar drauge), ir su kokio lygio pokyčiais reiks susidoroti. Kuo didesnė reikšmė ir pasikeitimas, tuo didesnę įtaką turi stresą sukkeliantis faktorius.
- **Laikotarpis.** Jei stresą sukkeliantis faktorius tęsiasi ilgą laiką, streso lygis bus aukštesnis. Pavyzdžiui, nuovargis: nepakankamas miegas ilgą laiką sukels didesnį stresą, nei tik vienos nakties blogas miegas.
- **Augimo efektas.** Taip nutinka, kai stresą sukkeliantys faktoriai tam tikrą laiką kaupiasi, o sumažinti jų kaupimąsi ar panaikinti nėra tinkamų mechanizmų. Pavyzdžiui, ilga serija mažų susierzinimų gali baigtis dideliu dviejų žmonių konfliktu.
- **Daugialypiškumas.** Daug įvairių stresą sukeliančių faktorių, su kuriais susiduriama vienu metu, gali sukelti didesnį stresą. Pavyzdžiui, kova su tėvais, baigiamieji egzaminai ir mylimojo praradimas, vykstantys vienu metu, sukels kur kas daugiau streso, nei sukeltų, jei vyktų ne vienu metu.
- **Galutinio termino artėjimas.** Jei reikalavimas buvo iškeltas likus keletui savaitių ar mėnesių iki galutinio termino, tai streso laipsnis didės artėjant galutiniam terminui. Pavyzdžiui, jei jums paskiriamas projektas, o jį atlikti duodami du mėnesiai, galutinis terminas greičiausiai atrodys labai toli ir neverta dėl jo jaudintis. Kai galutinis terminas priartėja, o darbas dar nebaigtas, streso lygis didėja, kol jūs pradodate kažką daryti dėl projekto.

Kiekvienas asmuo potencialų stresą sukeliančių faktorių suvokia skirtingai. Tai, kaip asmuo jį suvokia ir kokio lygio stresą jis sukelia, priklauso nuo savivokos, nuo to, kokio lygio stresą išsveria jūsų kūnas, amžiaus ir išorinių išteklių. Šioje dalyje apie juos kalbama smulkiau.

Savivoka

Ji yra pagrįsta „tarpasmeninių poreikių teorija“. Joje teigiama, kad kiekvienas asmuo turi tokius emocinius poreikius:

- Poreikį atrasti unikalią tapatybę, taip pat jaustis dalimi (jaustis vertinamu ir svarbiu) dėl šios unikalios tapatybės.



- Poreikį turėti galią kontroliuoti arba daryti įtaką tam, ką mes darome ir kas mums nutinka.
- Poreikį susisieti su kitais ir jaustis mėgstamam bei mylimam.

Dėl to, kad mes turime šiuos poreikius, kuriuos gali patenkinti tik kiti žmonės, svarbūs žmonės mūsų gyvenime gali daryti įtaką tam, kuo mes tampame ir kaip mes jaučiamės. Kai šie poreikiai tenkinami priimtinais būdais, mes jaučiamės vertinami už tai, kad esame savimi, kompetentingi, naudingi, mumis žavimasi, mus myli ir remia. Rezultatas yra pozityvi savivoka ir savigarba. Kai šie poreikiai nėra patenkiami, mes jaučiamės beverčiai, nenaudingi arba nemylimi. Rezultatas yra neigiama savivoka ir savigarbos trūkumas.

Jūsų savivoka veikia kaip filtras, dėl kurio išorinį pasaulį matote taip pat, kaip jaučiatės. Silpna savivoka (t. y. minimalus savo vertės suvokimas) gali baigtis manymu, kad negalite susidoroti su iššūkiu. Susidūręs su situacija, kurią reikia išspręsti, nerimaujate ir bijote, nes nesate tikras, ar sugebėsite tinkamai susitvarkyti su situacija, o kartais netgi, ar apskritai žinosite, kaip su ja tvarkytis!

Jeigu jaučiatės mylimas ir teigiamai žiūrite į save, stiprus savo vertės jausmas ir pasitikėjimas savo gabumais suteiks jums papildomų jėgų susidoroti su stresą sukeliančiu faktoriu! Pozityvi savivoka suteikia jums vidinių išteklių, kuriuos jūs galite panaudoti atlikdami reikiamus darbus. Ji leidžia jums reaguoti į stresą.

Kūno pakantumas stresui

Tai yra susiję su streso kiekiu, su kuriuo jūsų kūnas gali susidoroti nepalūždamas. Tai priklauso nuo jūsų fizinių išteklių – kūno sveikatos: fizinė forma, gaunamo miego kiekis ir taisyklingas maitinimasis.

Amžius

Kiekvienas asmens vystymosi etapas turi savus stresą sukeliančius faktorius. Pagrindinė mažo vaiko raidos užduotis yra savęs suvokimo atsiradimas ir tai, kaip jo socialinius bei emocinius poreikius tenkina šeima (kaip minėta pirmiau).

Didesni vaikai ir paaugliai dėmesį socialinio gyvenimo ir mokyklos forma perkelia nuo šeimos į draugus. Daugelis paauglių patiria stresą dėl to, kad nori būti „kieti“ ir sėkmingi. Socialiniu požiūriu draugai ir populiarumas gali tapti dideliu stresu, jei jaunas asmuo neturi

tiek draugų, kiek norėtų. Paauglys gali pradėti elgtis taip, kad atrodytų (ir jaustūsi) „kietas“ ir populiarus. Mokykloje atsiranda vidinis ir išorinis spaudimas.

Suaugusiųjų stresą sukeliantys faktoriai kokybiškai skiriasi, tačiau vis tiek jų yra daug. Kiekvienas asmuo turi tvarkyti finansus, sukurti gyvenimo saugumą, darbą ir skirti laiko bendravimui. Kai yra šeima, šie visi faktoriai išauga, nes dabar reikia rūpintis ne tik savimi, bet ir sutuoktiniu bei vaikais. Suaugusieji turi įvairiausių pareigų, ir būtent šis spaudimas, nusivylimai ir konfliktai sukelia aukštą streso lygį.

Pensininkams būdingos penkios pagrindinės stresą sukeliančios situacijos: sveikata, padėtis, darbas, nepriklausomybės ir draugų praradimas bei auganti priklausomybė nuo kitų (finansinė, fizinė, emocinė).

Įvairiais gyvenimo laikotarpiais tam tikri stresą sukeliantys faktoriai turės didesnę įtaką, nei kiti dėl asmens situacijos, poreikių ir gyvenimo patirties.

Išoriniai ištekliai

Kai tenka spręsti stresinę situaciją, jūsų jaučiamas stresas gali sumažėti, jei yra vienas ar keli žmonės, su kuriais galite pasidalyti savo jausmais. Daug sunkiau susidoroti, jei jaučiatės vieniši ir su situacija turite susidoroti vieni patys.

Iki šiol mes kalbėjome apie stresą sukeliančius faktorius, bet taip pat reikia aptarti ir stresą mažinančius faktorius – teigiamus rodiklius, stresą sukeliančių faktorių priešingybę.

Stresą mažinantys faktoriai yra patirtis, kuri padeda sukurti gerovę ir laimę, pakeldama vidinę gyvybinę jėgą. Tikriausiai tokių įvykių atsiminimas egzistuoja jūsų smegenyse. Kiekvienas asmuo ir kiekviena bendruomenė turi nustatyti ir prisiminti „savo asmeninius stresą mažinančius faktorius“, nes jie padeda bendruomenės gyvenimui.



OV-6 pav. Kontrolinis sąrašas, kuris jums padės valdyti stresą

- Jūs galite užsimanyti atsispausdinti šį puslapį, kad galėtumėte juo pasinaudoti ateityje! Įsidėkite jį į savo žurnalą ar dienoraštį, kad galėtumėte jį paskaityti, kai jausite intensyvius jausmus. Jis buvo sukurtas moksleiviams ir studentams, bet akivaizdžiai gali būti taikomas Europos jaunimo organizacijų vadovams.
- Padarykite pertrauką, mėginkite juoktis kartu su kuo nors (bet ne iš ko nors).
- Valdykite ir planuokite savo laiką taip, kad darbo ir „žaidimų“ laikas būtų subalansuotas.
- Visuomet užduokite klausimus, jei jums reikia daugiau paaiškinimų.
- Panagrinėkite laiko naudojimą: nevaistykite optimalaus ir paties tinkamiausio mąstymui bei kūrybai laiko žiūrėdami televizorių ar skaitydami laikraštį, geriau pataupykite juos tam dienos metui, kai jūsų smegenys bus ne tokios energingos.
- Supraskite, kad kartais jūs negalėsite padaryti visko, ką norite (t. y. kartais reikia ne linksmintis vakarėlyje, o daryti namų darbus!).
- Nevilkinkite namų darbų ar projektų atlikimo ir studijavimo.
- Veikite ką nors lauke, kvėpuokite grynu oru kaip įmanoma dažniau (smegenims efektyviai funkcionuoti reikia deguonies).
- Jei esate linkęs į vilkinimą, susiraskite „studijavimo kolegą“, ir vienas kitą tikrinkite kas valandą ar panašiai.
- Prieš pradėdami užsirašykite viską, ką jums reikia padaryti. Tai leidžia susidaryti tikslų darbų, kuriuos reikia atlikti, vaizdą! Darykite pratimus, kad kraujas su deguonimi cirkuliuotų ir maistingos medžiagos lengviau patektų į smegenis. Atliekant pratimus taip pat sunaudojamas adrenalinas, cukrus ir pan., kurie atsiranda dėl streso.
- Nustatykite nedidelius tikslus ir jiems įgyvendinti skirtą laiką, kad galėtumėte matyti progresą ir judėti pirmyn.
- Valgykite sveiką maistą, jis padeda smegenims tapti „protingesnėms“! Kalbėkitės su žmonėmis, kuriais jūs pasitikite, kad išguitumėte iš savęs stresą.
- Gerkite kaip įmanoma daugiau vandens (reikalingas, kad smegenys funkcionuotų).



2.3.5. Komunikacijos valdymas

Viskas, ką mes darome, pasakoja apie mus – žodžiai, veiksmai, gestai, žvilgsnis ir pan. Simbolinę ar įprastą reikšmę turi ne tik žodžiai. Kiekvienas dalykas turi reikšmę, jiems suteiktą kultūros ir konteksto, kuriame jie yra naudojami. Kartais mes naudojame skirtingus simbolius arba juos naudodami klaidingai nutariame, kad simboliai yra interpretuojami taip pat.

Bendraujant jausmai, suvokimas, praeities patirtis, istorija ir lūkesčiai atlieka didesnę vaidmenį nei žodžiai, nes jie tampa triukšmu arba įsiterpia į bendravimo priemones, iškreipdami arba sustiprindami patį pranešimą. Bendraujant visada yra siuntėjai ir gavėjai. Gavėjas turi interpretuoti siuntėjo siųstą pranešimą ir išsiųsti atgal patvirtinimą. Todėl būtina, kad siuntėjas ir gavėjas naudotų tą patį kodą, sudarytą ne tik iš žodžių, bet taip pat gestų ir simbolių. Tokiu atveju dėmesį reikia skirti ne tik žodžiams, bet ir visai aplink esančiai komunikacijos sistemai.

OM-7 pav.

Johari langas	Žinomas tau	Nežinomas tau
Žinomas kitiems	Atviras	Klausk (grįžtamasis ryšys) →
	Pasakok (atvėrimas) ↓	
Nežinomas kitiems	Paslėptas	Nežinomas

Pastaba: pateiktos diagramos autorystė nežinoma ir mes laukiame teisių pareiškimo į ją. Bet kokia informacija, leidžianti mums susisiekti su šios diagramos autorių teisių turėtoju, bus atitinkamai įvertinta.



Jei norite, kad komunikacija būtų efektyvi, reikia atsižvelgti į tokius elementus:

- Turinys: ką jūs norite perduoti;
- Priemonė: koks yra geriausias bendravimo metodas šioje situacijoje (žodžiu, raštu, vaizdais, imitavimu, pratimais);
- Svarba: kokią reikšmę tai turi kiekvienam dalyviui ir grupei;
- Kryptis: ar tikimasi gauti atsakymą į pranešimą, ar tai tiesiog informacija;
- Efektas: patikrinkite jį pagal grįžtamąjį ryšį, o tuomet pakoreguokite pranešimą.

Tai padės jums pereiti nuo linijinės bendravimo sistemos prie žiedinės.

O dabar apsvastykite kontekstą – fizinę ir socialinę aplinką, dalyvių interpretacijas, jų ir kitų tapatybes (vaidmenis ir funkcijas), buvusius įvykius ir lūkesčius.

Kontekstas leis geriau suprasti komunikaciją, nes jis suteikia galimybę iš anksto apibrėžtai, pagal bendras taisykles nustatyti elgsenai. Ledkalnio modelis, pavaizduotas pirmoje dalyje, tai gerai paaškina.

Daugiakultūroje aplinkoje svarbu du kartus patikrinti gautus pranešimus. Dažnai, kalbėdami užsienio kalba, naudojame tuos pačius žodžius, bet skirtingomis reikšmėmis, nes mes mėginame juos pritaikyti prie savo gimtosios kalbos. Klausimai tampa naudingi irankiu, siekiant įsitikinti, ar jūs teisingai supratote ir ar jūsų pranešimas buvo teisingai supastas. Grįžtamasis ryšys – tai menas, o ne tik geresnio supratimo priemonė.

Johari langas (taip pavadintas pagal jo sukūrėjų, Josepha Lufto ir Harry Inghamo, vardus) yra vienas iš naudingiausių turimų modelių, apibūdinančių žmonių bendravimo procesą. Langas su keturiais stiklais suskirsto asmens sąmoningumą į keturis skirtingus tipus, kaip nurodyta keturiuose jo kvadrantuose: atviras, paslėptas, aklas ir nežinomas. Linijos, atskiriančios keturis stiklus bei grupuojančios mūsų aspektus, kurie yra žinomi arba nežinomi mums ir kurie yra žinomi arba nežinomi kitiems, yra tarsi naktinės užuolaidos, kurias galima atitraukti vis artimiau bendraujant. Tam tikras savęs atskleidimo laipsnis

naudingas santykiams, didina pasitikėjimą savimi ir sukuria stabilesnį savęs vaizdavimą. Pakeisdami tai, kas yra viename lange, mes galime pakeisti tai, kas yra kituose. Jei norite sulaukti žmonių reakcijos, tuomet jūs sužinosite apie save tai, ko nežinojote anksčiau, bet kiti žinojo. Taip šie dalykai yra perkeliama iš lango „aklas“ į langą „atviras“. Jei jūs suteikiate kitiems žmonėms informaciją apie save, jūs perkeliate ją iš lango „paslėptas“ į langą „atviras“. Visa tai yra susiję su savęs atvėrimu, noru pasitikėti kitais. Tai susiję su rizika, nes mes kitiems atskleidžiame dalykus, kuriuos iki šiol pasilaikydavome sau.

Mūsų visuomenėje yra įvairių atsivėrimo apribojimų: aukštesnę padėtį turintys žmonės paprastai mažiau atsiskleidžia žemesnę padėtį užimantiems žmonėms; moterys paprastai daugiau atsiskleidžia moterims nei vyrams. Atsivėrimas dažnai laikomas pozityvios mentalinės sveikatos rodikliu. Tai yra susiję su pasitikėjimu kitais ir patikimu sau, tai sumažina gynybos poreikį ir varžymosi lygį. Tai rodo pasitikėjimą savimi ir dažnai sulaukia atsako. Atskleisdami ką nors apie save, jūs greičiausiai skatinate žmones taip pat atsiverti. Jūs taip pat sužinosite, kas jūs esate; galite sužinoti, kad jūsų bruožai, kurių jūs drovitės ar gėdijatės, kitiems atrodo visai priimtini. Bet tai sužinosite tik jei atsiversite.

Kvadranto „atviras“ didinimas vadinamas atsivėrimu: davimo ir ėmimo procesas tarp manęs ir žmonių, su kuriais aš bendrauju. Paprastai, kai aš pasidaliju kuo nors apie save (informacijos perkėlimas iš „paslėpta“ į „atvirą“), o kita pusė yra suinteresuota sužinoti apie mane, jie atsako tuo pačiu, atskleisdami informaciją iš savo „paslėpto“ kvadranto.

2.3.6 Pokyčių valdymas

Skirtingų pokyčių valdymo būdų yra tiek, kiek yra pokyčių būdų. Pokytis yra susijęs su netikrumu. Pokyčių valdymas – tai perėjimas nuo dabartinės būsenos prie ateities „vizijos“ ir yra susijęs su perėjimo laipsniu, kuris gali sukelti „skausmą“. Šiame skyriuje mes kalbame apie asmens pasikeitimą.

Yra įvairūs pokyčių tipai.

- Pokytis gali būti augimas, pavyzdžiui, nuo informacijos užrašymo ranka (rašto) iki dabartinių nešiojamųjų kompiuterių su



Praktinės užduotys

Svarbu. Šį pratimą gali atlikti tik tokia grupė, kurioje visi vienas kitą gerai pažįsta ir kuriai būdingas didelis pasitikėjimas bei jautrumas.

- Paprašykite kiekvieno grupės nario ant popieriaus užrašyti mažą pokytį, kurį jie norėtų įvesti, siekdami patobulinti savo gyvenimą.
- Tada paprašykite žmonių pasikeisti šiais popierėliais.
- Tegul vienas žmogus perskaito turimą sakinį.
- Tuomet paprašykite tų, kurie nori pasiūlyto pokyčio, suploti.
- Pamatysite, kad kai kurie teiginiai yra priimtini daugeliui, o kiti ne.

pažangiomis galimybėmis. Tai įvyko per keletą etapų. Kiekvienas etapas yra augantis, reikalaujantis įgūdžių lavinimo ir kapitalo sąnaudų.

- Pokyčiai gali būti net didesni. Pavyzdžiui, metamorfozė reikalauja visiško būsenos pasikeitimo ir yra didelis esamos padėties sukretimas (daugeliui atvejų reikia miego fazės, kad būtų galima susidoroti su pokyčiais).

Pokyčiai sukelia įvairias baimes ir netikrumus. Dėl to mes esame linkę keistis tik tada, kai mus priverčia. Sunku priversti organizaciją pasikeisti, nebent joje esantys žmonės gali pamatyti pasikeitimo priežastį, tiki, kad jis yra pagrįstas ir priima jį kaip būtina. Jei mes norime drąsiai pasitikti pokyčių netikrumą, katalizatorius turi būti galingas. Dažnai būtent sudėtingos aplinkybės tampa galingiausiu katalizatoriumi. Žmonės priešinas pokyčiams dėl daugelio įvairių priežasčių ir įvairiais laipsniais. Priešinimasis pokyčiams dažnai yra proporcingas tam, ką jie jaučia prarandą, ir situacijos, su kuria jie susiduria, netikrumui. Priešingai, žmonės yra linkę nesipriešinti tiems pokyčiams, kuriuos jie supranta ir kurie, jų žiniomis, atneš naudos. Žmonės priešinas tiems dalykams, kurie atrodo primesti, kurių jie nesupranta ir kurių jie negali kontroliuoti ar daryti jiems įtakos.

Pagrindiniai klausimai, kuriuos turėtumėte sau užduoti:

Kokie yra pagrindiniai vidiniai asmeninių pokyčių katalizatoriai?
Kokie yra pagrindiniai išoriniai asmeninių pokyčių katalizatoriai?
Kokios yra pagrindinės asmeninių pokyčių kliūtys?

Sėkmei reikalingos charakteristikos keisis, ir asmenys, kaip ir organizacijos, laikui bėgant privalo prisitaikyti. Žinomos tam tikros charakteristikos, kurios apibūdina į pokyčius reaguojančias organizacijas. Organizacijoms, kurios pripažįsta išorines įtakas ir jomis naudojasi bei reaguoja į pokyčius, būdingos tam tikros savybės:

- Priejimas prie informacijos. Jei norima, kad pokyčiai būtų efektyvūs, o žmonėms būtų leista aktyviau dalyvauti siekiant organizacijos tikslų, jie turi gauti informacijos.
- Gebėjimas susidoroti su dviprasmybėmis. Bet kuri organizacija turi mokytis veikti esant nestabiliai situacijai. Žmonės turi sugebėti toleruoti atvejus, kai jie neturi visų atsakymų, mokytis klausinėti ir būti pasirengę pakeisti kryptį, atsiradus naujoms galimybėms ir grėsmėms.
- Naujoviškumas. Sėkmingos organizacijos yra tos, kurios išlaisvina ir valdo kiekvieno asmens inovacinį potencialą.
- Rizikavimas. Laisvė prisiimti riziką turi būti organizacijos kultūros dalis. „Požiūris į klaidas“ turi būti tiriamas visoje organizacijoje.
- Komandos moralinis veidas. Kolektyviškumo, o ne individualumo skatinimas.
- Lanksčios, bet tvirtos sistemos. Organizacijos, kurios efektyviai valdo pokyčius, naudoja paprastas procedūras, politiką ir sistemas.
- Gebėjimas valdyti konfliktus. Organizacijos, kurios yra sėkmingos, skatina ginčus ir skirtumus, bet taip pat sugeba visa tai naudoti kūrybiniame procese.

Šios charakteristikos taip pat gali būti, iki tam tikros ribos, taikomos asmenims. Mūsų gebėjimas priimti ir įgyvendinti pokyčius asmeniniame lygmenyje gali sutapti su viena iš tokių stadijų:

- Šokas ir netikėjimas. Nuostaba arba jausmas, kad esi sugautas nepasirengęs, kai nutinka kas nors netikėto. „O ne, tai negali būti tiesa. Tu įsitikinęs.“



- Kaltė, pyktis, nukreipimas į kitus. Nusivylimas (kodėl jie mums nepasakė?). Kaltė (Aš turėjau užpildyti tą anketą). Dėl to, kad ilgą laiką negalime susitvarkyti su pykčiu ir kalte, mes esame linkę tai nukreipti į kitus. „Jie“ tampa priešai, yra atsakingi už pokyčius ir kilusias problemas.
- Racionalizacija. Mes pradėdame naudotis ne jausmais, o galva. Mėginame suvokti problemas arba padaryti jas racionalias bei kurti būdus su jomis susitvarkyti.
- Integracija. Mėginimas pokyčio reikšmę integruoti į savo elgseną, pradėti pokyčio įgyvendinimo veiksmus.
- Pripažinimas.

Po to eina keturi tolesni pokyčio įgyvendinimo etapai:

- Įsisąmoninimas. Pripažinimas, kad pokytis vyksta.
- Supratimas. Atsivėrimas visiems „už“ ir „prieš“; reikia ištraukti į procesą; turi būti atvira komunikacija; suteikiamos galimybės švietimui ir lavinimui.
- Įsipareigojimas. Įvyksta, kai žmonės pradeda vertinti pokytį ir supranta, kad pasikeitimas yra naudingas.
- Veiksmas. Dalyvavimas kuriant įgyvendinimo planus; aiškus vaidmenų ir atsakomybės apibrėžimas. Kultūra ir žmonės yra neatskiriamai susiję. Pokyčių programa paveiks tai, kaip veikia organizacija ir dirba joje esantys žmonės. Žmonės skirtingai reaguoja į pokyčius, atsižvelgiant į jų asmeninę darbotvarkę, aplinkybes ir proceso supratimą. Lengviau yra sulaukti neigiamos reakcijos nei teigiamos. Tiems, kurie priešinasi pokyčiams, akivaizdžiai reikia dėmesio, bet net tie, kurie palaiko pokytį, bus paveikti ir turi būti tinkamai valdomi. Atminkite, kad organizacijos nesipriešina pokyčiams. Žmonės priešinasi!

Tai gali pavykti tik tada, kai visi organizacijos žmonės (visų lygių – nuo aukščiausios valdžios iki eilinių darbuotojų) yra atsidavę pokyčiui.

Tai nėra pasirenkamas dalykas, ir be šio įsipareigojimo bet koks projektas yra pasmerktas. Sėkmingas pokyčių valdymas – tai žmonių vedimasis su savimi.

Pokytis nesibaigia po jo įgyvendinimo. Jam reikia nuolatinio didelio dėmesio einant per visus tris etapus: atšildymas (pokyčio poreikio pripažinimas), išjudinimas (planavimas ir pokyčio įgyvendinimas), o tuomet vėl užšaldymas (pokyčio atšventimas ir įtvirtinimas). Ši seka gali būti kartojama daug kartų. Svarbu padalyti didelius pokyčius į mažus. Taip juos lengviau valdyti, ir tai suteikia pasitenkinimo jausmą bei nuramina užbaigus visus etapus. Tai taip pat parodo, kad pokytis veikia! Bet atminkite – kai procesas kartojasi pernelyg dažnai, jis sukelia nuolatinio nestabilumo jausmą. Pasini ir Donato pateikia kai kuriuos pasiūlymus, kaip sėkmingai valdyti asmeninį pokytį.

1. Srities, kurią norite keisti, nustatymas. Svarbu suprasti, kad į skirtingas gyvenimo sritis mes turime skirtingą požiūrį. Nustatykite sritį, kurią norite pakeisti, ir patikrinkite, kaip aplinka, kurioje jūs gyvenate, leis jums pasikeisti.

2. Mokymasis svajoti. Pokyčiai yra susiję su svajonėmis apie kažką naujo, nežinomo, išrastino. Svajonės apie kažką geresnio, įsivaizdavimas to, ką jūs iš tikrųjų norite daryti. Tuomet jums reikia nustatyti strategijas, kad tai pasiektumėte.

3. Nesitikėkite, kad pokytis prasidės nuo kitų. Pernelyg lengva nutarti, kad tai kažkieno kito kaltė, jei jūs nepatenkintas. Jūs turite surasti vidinių išteklių pokyčiams, nebūkite pesimistai.

4. Dinamiškų santykių sukūrimas. Mes pernelyg dažnai mąstome stabiliais sąryšiais. Kiekvienas iš mūsų keičiasi, ir taip yra dėl to, kad mes kartais teikiame pirmenybę bendravimui su svetimais žmonėmis, o ne su draugais ar kolegomis. Tačiau norint pokyčius vykdyti kartu su kitais reikia sukurti dinamiškus santykius.

OV-8 pav.

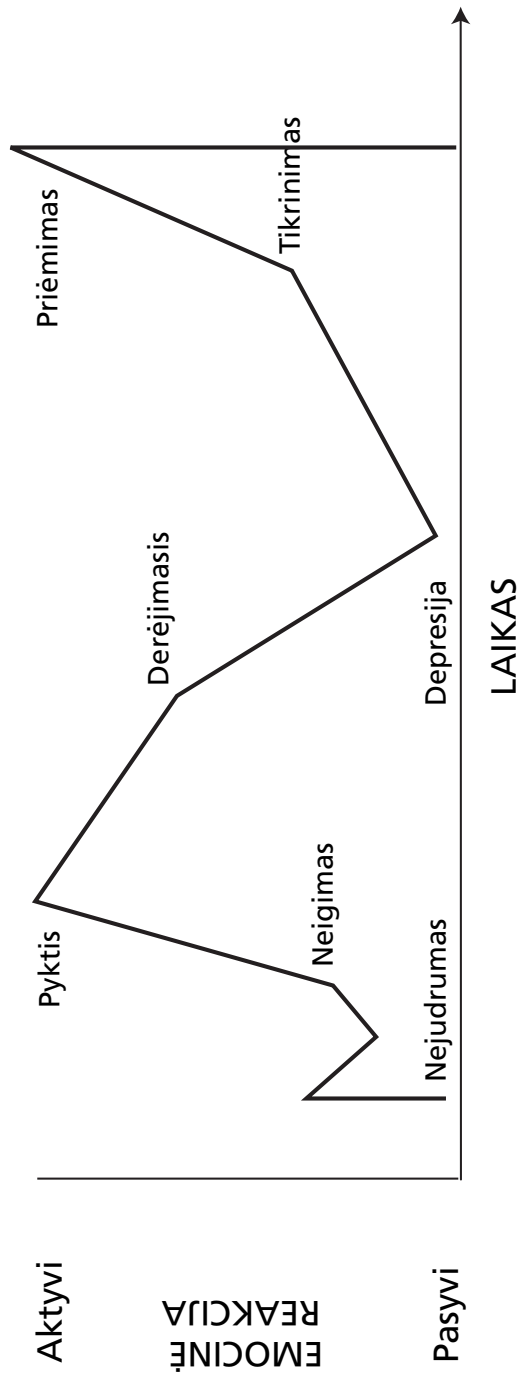
PASIRENGIMAS POKYČIUI

ŽMONĖS

NEIGIAMA REAKCIJA

Reikia tikėtis neigiamos reakcijos į pokytį.

Pokytis yra kitoks, ir daugelis žmonių jam priešinsis iš principo, kad ir ką jis jiems reikštų.



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



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

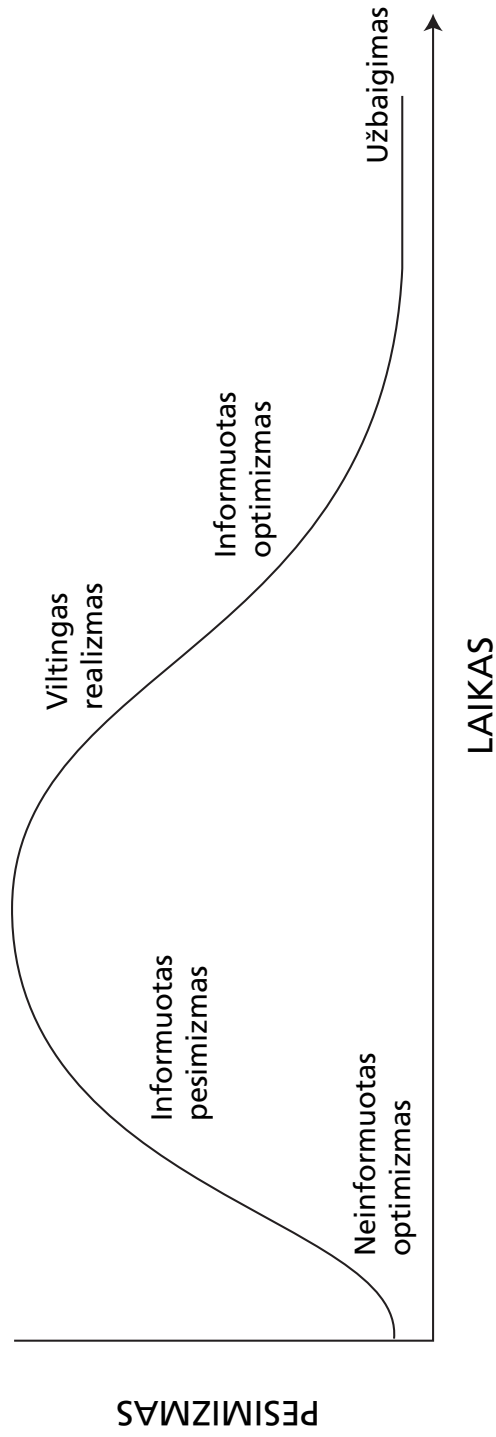
OV-9 pav.

PASIRENGIMAS POKYČIUI

ŽMONĖS

TEIGIAMA REAKCIJA

Netgi tiems, kurie palaiko pokytį (pradedantys naują darbą, ketinantys susituokti, vykstantys namo ir (NB: pokyčių vadybininkai) vykstantys į komandiruotę), reikės valdymo, kad jie nepasiduotų pesimizmui eidami per įvairias fazes.



OV-10 pav.



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