

3. Žmonių valdymas

3.1 Įvadas

Kas yra žmonės?

Tapo įprasta sakyti, kad vertingiausias organizacijos išteklius yra jos žmonės. Tai galioja iki šiol. Mūsų žmonės turi būti valdomi taip, kad jie galėtų save realizuoti darbe bei panaudoti savo potencialą – sau ir savo organizacijai.

Daugelio Europos jaunimo organizacijų tikslas yra žmonių raida. Taigi protingiausia yra pradėti nuo tų, kurie yra viduje (savanoriai, darbuotojai ar tarybos nariai), neatsižvelgiant į tai, ar jiems mokama, ar ne. Kiekvienas asmuo (individualiai ar grupėje) turi būti valdomas ir jam turi būti vadovaujama, kad būtų panaudotas jo potencialas ir užtikrinta, kad jo pastangos tarnautų organizacijai kaip įmanoma efektyviau.

Kiekvienas asmuo į darbą atsineša talentus ir įgūdžius, žinias ir patirtį. Šiame „T-Kit“ tokį rinkinį pavadinsime kompetencija. Kiekvienas asmuo turi unikalų kompetencijų rinkinį, kuris gali būti taikomas įvairiais būdais ir įvairiose situacijose. Pavyzdžiui, neapmokamas tarybos narys gali atsinešti finansinio valdymo patirtį, sugebėjimą skaityti ir interpretuoti balansą ir realų talentą paaiškinti skaičius tiems, kurie turi mažiau patirties. Blogai, kad ši patirtis ateina iš kito sektoriaus – komercijos pasaulio, kur viską valdo pelnas, ir tarybos nariui gali būti sunku tai suderinti su socialiniais organizacijos tikslais. Kita vertus, jaunimo darbuotojas, sugebantis sėkmingai bendrauti su jaunais žmonėmis gatvėje ir turintis įgimtą patarėjo talentą, gali susidurti su sunkumais fiksuodamas išlaidas. Jie abu turi unikalius kompetencijų rinkinius ir jie abu gali atnešti naudos organizacijai. Žmonių valdymas – tai kiek įmanoma didesnis pasinaudojimas šiomis kompetencijomis kuo ilgesnį laiką ir užtikrinant jų vystymąsi.

Ši „T-Kit“ dalis yra skirta žmonių valdymo klausimams spręsti. Didelė dalis skirta komandinio darbo ir lyderystės sąvokoms, nes tai yra pamatas, ant kurio stovi daug kitų dalykų. Atsakius į klausimą „Kas yra žmonės?“ kituose skyreliuose mėginama atsakyti į klausimą „Kaip juos valdyti?“. Visame skyriuje teikiami pasiūlymai diskusijoms ar smegenų šturmui (*brainstorming*). Kai kuriais atvejais taip pateikiamas galimų atsakymų sąrašas.

3.2 Komandos ir lyderiai

3.2.1 Komandinis darbas ir lyderystė

Daugelį, jei ne visus, Europos jaunimo organizacijų sudaro žmonės, kurie dirba komandomis. Sinergetinis efektas, kurį sukuria žmonės, siekiantys bendro tikslo, leidžia atlikti daug daugiau, nei galėtų padaryti atskiri asmenys, kurie neturi bendros vizijos. Tačiau dažnai mūsų komandos yra geografiškai nutolusios ir jas sudaro tiek apmokami, tiek neapmokami darbuotojai, pilną ir nepilną etatą turintys, jauni ir seni bei (ar išdrįsime tai pasakyti?) kompetentingi ir nekompetentingi. Tai turi ir pranašumų, ir trūkumų.

Praktinės užduotys

Kas yra komanda?

Grupė surinkta siekti tam tikro bendro tikslo?

Pasirengusi iškelti grupės tikslus virš savo asmeninių?

Kada komanda yra efektyvi?

Bendravimo ir grįžtamojo ryšio įgūdžiai?

Gebėjimas išlaikyti grupę?

Lyderystės parama?

Reikiamų kompetencijų pusiausvyra?

Pasitikėjimas, atvirumas ir dalijimasis?

Visiškas ir savanoriškas dalyvavimas?

Atsidavimas komandos tikslams?

Kokie yra komandinio darbo trūkumai?

Užima laiko?

Prarandamas individualumas?



Šios dalies tikslas yra parūpinti kai kuriuos įrankius, kurie leis mums iš savo komandų gauti kiek įmanoma daugiau. Galite pradėti užduodami šiuos klausimus, kuriuos galima paversti pratimu.

Praktinės užduotys

- Palyginkite Belbino komandos vaidmenis (OV-11 pav.) su egzistuojančiais jūsų komandoje



Svarbų darbą atliko Meredithas Belbinas, tyrinėdamas individualius vaidmenis, kuriuos prisiima komandos nariai. Kaip individualūs nariai, ir ypač kaip lyderiai, turime gerai suprasti vaidmenis, kuriems geriausiai tinkame. Belbinas suskirstė „komandoms naudingus žmones“ į aštuonis tipus, kurie pateikiami toliau esančioje lentelėje. Kaip matote, kiekvienas iš šių vaidmenų turi tiek silpnąją, tiek stipriąją puses, kaip, iš tikrųjų, ir kiekvienas komandos narys. Svarbiausia, kad mes tai suprastume bei vertintume ir kad galėtume pastebėti, kur mūsų komandos struktūroje yra spragų. Vaidmenys, kuriuos žmonės prisiima komandose, dažnai yra dinamiški ir lankstūs, ir dažnai keičiasi vystantis komandai ar keičiantis situacijai. Tam tikra prasme naudinga lyderystę laikyti vienu iš vaidmenų, kurį gali prisiimti asmuo. Tas pats galioja ir vadovavimui. Pastarasis gali būti suskirstytas į įvairias funkcijas, kuriomis įvairiu metu gali dalytis įvairūs žmonės. Terminai „lyderystė“ ir „valdymas“ dažnai yra naudojami kaip sinonimai, nors realiai tai yra du skirtingi vaidmenys. Dažnai tikimasi, kad lyderiai bus geri vadovai, o iš vadovų dažnai reikalaujama būti lyderiais tiems, kuriems jie vadovauja.

Vienas iš būdų parodyti skirtumą yra toks: „**Vadovai daro, kaip reikia, o lyderiai – ką reikia**“. Kita vertus, kartais sakoma, kad lyderiai atsako už efektyvumą, o vadovai už efektingumą. Lyderiams svarbiausia kryptis ir koncentracija, o vadovui – metodai ir taikymas. Pavyzdžiui, lyderis – tai asmuo, kuris imtųsi strateginio plano kūrimo idėjas, įvestų naujas sąvokas, skatintų diskusijas ir darbo bei organizacijos politikos kritiką. Vadovas būtų linkęs užtikrinti, kad būtų laikomasi patvirtintos poli-

tikos, kad būtų naudojami tinkami veiklos rodikliai ir matai. Jis rūpintųsi taikymu, o lyderiui labiau rūpėtų kūrimas. Aišku, kad abu elementai – lyderystė ir valdymas – nėra lengvai atskiriami. Realybėje kai kurie atsakingi asmenys yra kompetentingesni lyderiai nei vadovai, ir atvirkščiai. Dar viena gera komandinio darbo naudojimo organizacijose priežastis.

Praktinės užduotys

- Kokios yra vadovo funkcijos?

Koordinavimas

Skatinimas

Motyvacijavimas

Pavyzdžio rodymas

Priėmimas į darbą

Tikslo nustatymas

Užtikrinimas, kad darbas būtų atliktas

Bendro supratimo išlaikymas



Organizacijos sukuriama siekti tam tikro tikslo ar atlikti tam tikrą užduotį. Didžiąją lyderystės dalį sudaro šio **tikslo aiškinimas ir žmonių suvienijimas** jam siekti. Johnas Adairas teigė, kad užduoties atlikimas priklauso nuo to, kiek dėmesio lyderis skiria tiek **asmenų** poreikiams, tiek **grupės (ar komandos)** poreikiams.

Kai mes vedame (iš tikrųjų valdome) žmonių grupes, mes turime numatyti santykinį laiko ir pastangų kiekį, kurį mes skiriame šioms trimis sritims (žr. OV-12 pav.). Jei mes sunkiai dirbame, siekdami palaikyti grupės identitetą ir nuotaiką, bet nekreipiame dėmesio į individualius jos narių poreikius, tuomet gali nukentėti užduoties atlikimas. Lygiai taip pat, jei mes visą dėmesį skiriame vieno ar dviejų grupės narių



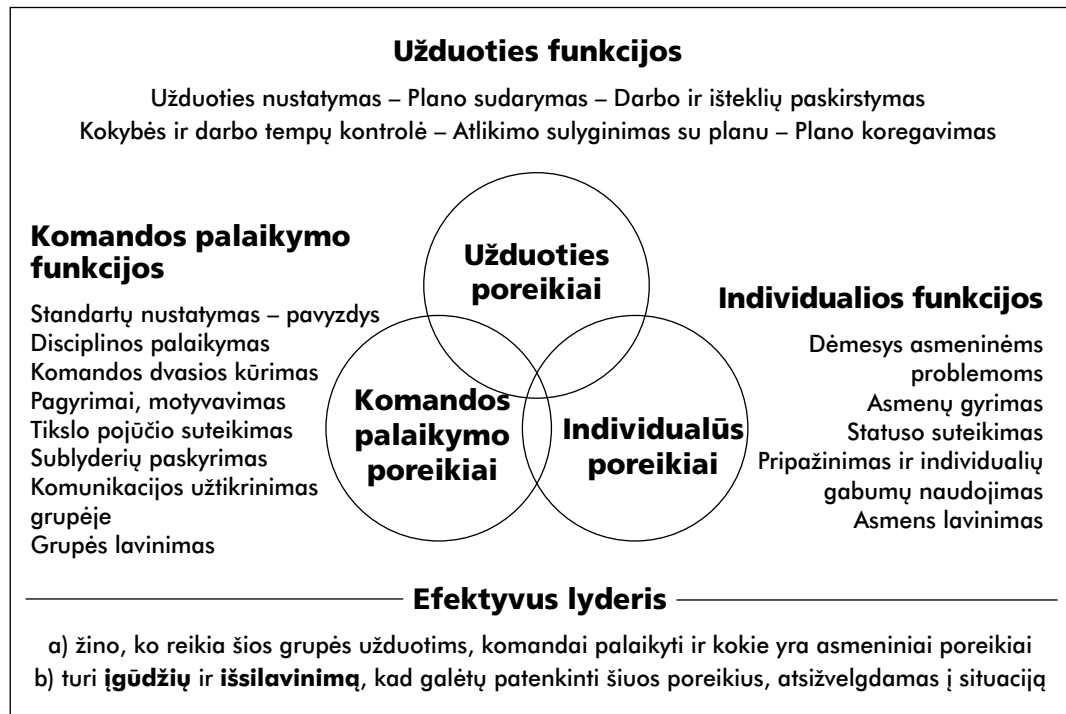
OV-11 pav. Žmonės – naudingi komandose

Tipas	Tipiški bruožai	Teigiamos savybės	Leistinos silpnybės
Kompanijos darbuotojas	Konservatyvus, pareiginas ir nuspėjamas	Organizaciniai sugebėjimai, praktiškas protas, daug dirbantis ir disciplinuotas	Trūksta lankstumo ir nereaguoja į neįrodytas idėjas
Pirmininkas	Ramus, kontroliuojantis save ir pasitikintis savimi	Gebėjimas elgtis su visais potencialiais pagalbininkais ir priimti juos pagal jų papročius ir be išankstinio nusistatymo. Stiprus objektyvumo jausmas	Ne daugiau nei įprastas intelektas ir kūrybinės galios
Modeliuotojas	Labai įsitempęs, mėgstantis bendrauti ir dinamiškas	Veržlumas ir pasirengimas daryti iššūkį inertiškumui, ramybei, neefektyvumui ar savęs apgaudinėjimui	Polinkis į nekantrumą, susierzinimą ir provokacijas
Augalas	Individualistas, rimtas ir netradicinis	Genijus, vaizduotė, intelektas ir žinios	Skrajoja padebesiais, linkęs nekreipti dėmesio į praktines smulkmenas ir protokolą
Išteklių tyrinėtojas	Ekstravertas, entuziastas, smalsus ir bendraujantis	Gebėjimas bendrauti su žmonėmis ir tyrinėti naujus dalykus. Gebėjimas reaguoti į iššūkius	Linkęs prarasti susidomėjimą praėjus pirmajam susižavėjimui
Stebėtojas, vertintojas	Blaivus, be emocijų ir apdairus	Nuovokumas, diskretiškumas ir užsispyrimas	Trūksta įkvėpimo ar gebėjimo motyvuoti kitus
Komandos darbuotojas	Socialus, gana švelnus ir jautrus	Gebėjimas reaguoti į žmones ir situacijas bei palaikyti komandos dvasią	Neryžtingumas kriziniais momentais
Atliekantis apdailą	Kruopštus, tvarkingas, neramus ir sąžiningas	Gebėjimas padaryti viską iki galo, perfekcionizmas	Polinkis jaudintis dėl niekų. Nenoras palikti visa taip, kaip yra

Šaltinis: Belbin, R. M. (1981) *Management Teams*, Heinemann; panaudota leidykla Butterworth Heinemann Publishers, Reed Educational and Professional Publishing Ltd.



OV-12 pav. Veikla pagrįstas lyderystės modelis



Šaltinis: Adair, John (1983) *Effective Leadership: a Self-Development Manual*, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3.

poreikiams (ar reikalavimams!) visos grupės darnos ir bendro supratimo sąskaita, nutiks tas pats. Be to, jei mes nuolat susitelkiame tik į atliekamą užduotį ir neskiriame dėmesio žmonių grupės subūrimui į komandą arba kiekvieno asmens raidos poreikiams, tuomet galime tikėtis, kad bus sunku išlaikyti laimėjimus ir įmanoma nukrypti nuo tikslo.

Kadangi komanda yra nestabili ir dinamiška, lyderystė turi būti lanksti ir dinamiška. Vadinamasis žymių istorinių pasaulio lyderių negailestingumas dažnai gali būti interpretuojamas kaip kryptingas atsidasavimas reikalui: išpareigojimas, kuriuo dalijasi pasekėjai ir kuris dominuoja tarp visų kitų aplinkybių. Tačiau naujo tūkstantmečio pradžioje Europos jaunimo organizacijose demokratija, bendras sprendimų priėmimas ir komandinis darbas yra esminiai dalykai siekiant tikslų. Nors lyderystė kaip asmenybės bruožas vis dar daug gali pasiekti, subalansuota, suteikianti galią ir įtraukianti lyderystė gali reaguoti į daugiau poreikių bei pasiūlyti daugiau sprendimų.

Praktinės užduotys

- Mažomis grupelėmis aptarkite kokį nors pasirinktą istorinį lyderį ir tai, dėl ko jam sekėsi, ar veikla buvo efektyvi.

Reagavimas į poreikį daugeliui, jei ne visoms, mūsų organizacijų yra buvimo pagrindas. Poreikiai dažnai yra įvairūs ir kintantys, taigi mūsų organizacijos lyderiai turi sugebėti reaguoti ir būti proaktyvūs. Šiuo atveju padėti suprasti gali lyderystės „stiliaus“ sąvoka. Jei mūsų lyderystė turi būti dinamiška ir lanksti, tai lyderis turi sugebėti suprasti situacijas (užduotis, komandas ir asmenis) bei priimti sprendimus, kaip į jas reaguoti. Lyderio sprendimai taip pat sukurs situacijas – naujas užduotis, glaudesnes komandas, labiau išugdytus asmenis (ar jų priešybes). Nutarimų priėmimo būdas atspindi stilių.



Daug rašytojų sujungė lyderystės stiliaus apibūdinimus su tuo, kaip jie supranta komandų vystymąsi. Jų modeliai gali padėti įvertinti tam tikro stiliaus tikimą tam tikrame komandos raidos etape.

Šiame modelyje matomos atskiros komandos vystymosi stadijos. Realybėje stadijos nėra tokios aiškios, tad komanda vystydama ir siekdama rezultatyvumo gali slėsti žemyn iki tam tikros ribos arba iki galo.

OV-13 pav. Kaip pasirinkti lyderystės pobūdį

Alternatyvus pateikimo būdas:	
Liepia Parduoda Tikrina Konsultuoja Dirba kartu	
Liepia	Vadovas Mąsto, planuoja, sprendžia
Grupė	Paklūsta, duoda, pritaria
Parduoda	
Vadovas	Nusprendžia, tuomet pateikia sprendimą komandai, kad gautų jos sutikimą
Grupė	Išklauso idėjų ir duoda sutikimą
Tikrina	
Vadovas	Planuoja ir pateikia įvairius sprendimus grupei, o tuomet nutaria
Grupė	Išreiškia požiūrį į sprendimus, tuomet pritaria pasirinktam sprendimui
Konsultuoja	
Vadovas	Pateikia problemas grupei ir prašo pateikti galimus sprendimus, tuomet nusprendžia
Grupė	Dalyvauja svarstant ir sprendžiant problemas, bet ne priimant sprendimus ar kontroliuojant
Dirba kartu	
Vadovas	Dalijasi visais sprendimais ir kontrole
Grupė	Dalijasi kontrole ir tampa demokratinu dariniu

OV-14 pav. Slidžios ašies modelis

Atlik	<ul style="list-style-type: none"> • Teigiama kryptis • Kūrybingumas • Iniciatyva • Lankstumas • Atviri, sąžiningi santykiai • Atsidavimas, pasididžiavimas komanda, komandos dvasia • Branda • Nauji tikslai
Normuok	<ul style="list-style-type: none"> • Sąžiningumas, tolerancija ir išklauskymas • Stipresni santykiai, vienas kito vertybių ir įnašų supratimas • Atlikite užduotis pagal asmenines ir komandos galimybes • Nustatykite savas komandos disciplinas • Plėtokite užsispyrimą
Šturmuok	<ul style="list-style-type: none"> • Išreikškite jausmus vienas kitam • Emocionalumas • Krypties trūkumas • Nesaugumas • Žmonės, kurie elgiasi ne taip, kaip tikimasi
Formuok	<ul style="list-style-type: none"> • Kas kuo seka • Nesiklausymas • Jausmai slepiami • Nestiprūs ryšiai • Nelankstumas • Suvokiantis statusą • Daryk tai, ko kiti iš tavęs tikisi • Mąstymas apie savo poreikius ir problemas

Šaltinis: Tannenbaum, R. ir Schmidt, W. H., „How to choose a leadership pattern“, *Harvard Business Review*, 1973 gegužė–birželis. © 1973 President and Fellows of Harvard College; visos teisės saugomos.

Šaltinis: Tuckman, B. W. (1965) „Developmental sequences in small groups“// *Psychological Bulletin* vol. 63, p. 384–399. © 1965 American Psychological Association. Perspausdinama gavus sutikimą.



Pirmiau pateiktas modelis rodo, kad valdžia ar sprendimų priėmimo galia yra tolydžio perduodama grupei, kai ji įgyja kompetenciją (tiek atskiri asmenys, tiek visi kartu), kurios jiems reikia užduočiai atlikti. Grupė, kuri puikiai sugeba ir turi patirties užduočiai atlikti, nebus palanki „liepiamajam“ (arba autoritariniam) lyderystės tipui. Lygiai taip pat komandai, kuri ką tik susibūrė (net jei ją sudaro labai kompetentingi asmenys), reikia iš karto suteikti informaciją ir nurodyti kryptį, kad ji galėtų kilti link valdžios pasidalijimo priimant sprendimus.

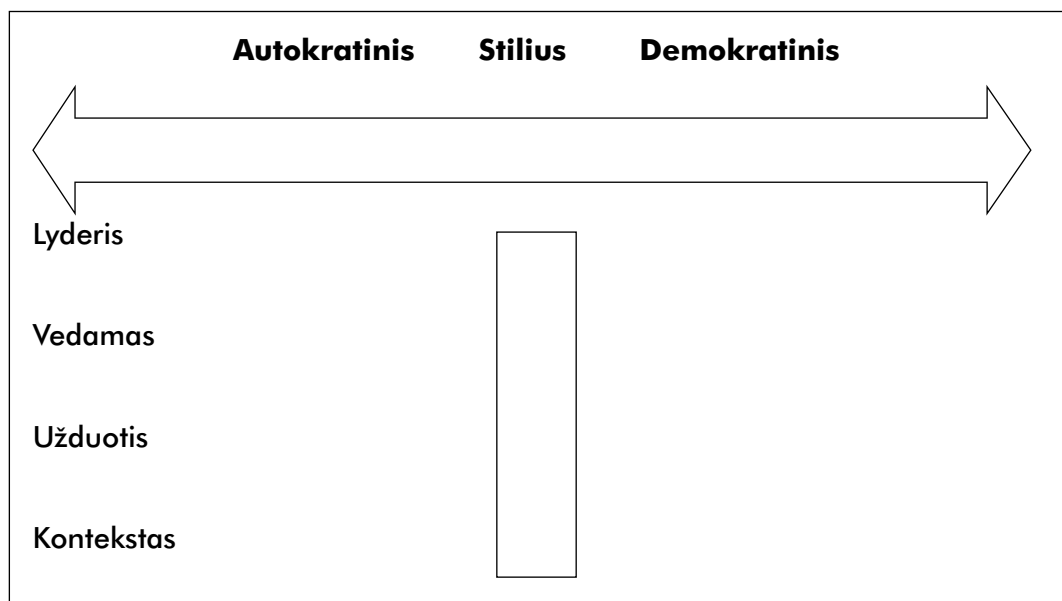
Kaip ir bet kuris kitas vaidmuo ar funkcija komandoje, lyderystė (bet kokio stiliaus) reikalauja kompetencijos augimo; kad ir tam, jog būtų galima tinkamu laiku pasirinkti tinkamą stilių. Norėtume skirti šiek tiek dėmesio terminui „delegavimas“, nes jis naudojamas tiek kaip atskiras lyderystės tipas, tiek kaip vienas iš įgūdžių, taikytinų daugeliui stilių. Kai terminas „delegavimas“ yra naudojamas lyderystės stiliui apibūdinti, tai reiškia, kad sprendimų priėmimo teisė perduodama komandos nariams. Tokiu atveju reikalingas pasitikėjimas tiek lyderiu, tiek komanda; užduotis turi būti visiškai suprantama, o komandos kompetencija tinkama. Jei delegavimas yra įgūdis, vis tiek reikia pasitikėjimo ir supratimo, be to, gebėjimo nuspręsti, kurias užduotis ar kokią atsakomybę galima pavesti kitiems.

Praktinės užduotys

Kai kurie klausimai, kuriuos galima užduoti kursų lankytojams (atskirai kiekvienam ir visiems kartu).

- Sudarykite du sąrašus: viename surašykite dalykus, kurie vyksta idealiose komandose, pavyzdžiui, bendravimas, sprendimų priėmimas, pasitikėjimas, parama ir pan.; kitame surašykite, kokio tipo žmonės reikalingi idealioje komandoje, pavyzdžiui, lyderis, išteklių tyrinėtojas, laiko saugotojas, koordinatorius, darbininkas. Palyginkite šiuos sąrašus su dabartinės savo komandos draugais; kas skiriasi, o kas kartojasi?
- Kaip jūs manote, kokie yra pagrindiniai idealaus jūsų organizacijos lyderio įgūdžiai ir požymiai?
- Naudodamiesi slidžios ašies modeliu (OV-14 pav.) pasirinkite komandą, kuriai jūs vadovaujate, ir aptarkite, kokioje raidos stadijoje ji šiuo metu yra. Koks lyderystės stilius yra tinkamiausias siekiant užtikrinti raidą ir įvykdyti užduotį?

OV-15 pav. „Tinkamiausias“ pasirinkimas



Pastaba: panaudota leidykla B600 „The Capable Manager“, The Open University, 1994.



Pabaigoje norime pasakyti, kad komandas mes laikėme dinamiškomis kintančiomis grupėmis, o lyderius dinamiškais ir lanksčiais žmonėmis, esančiais jose. Mes matėme, kad užduočiai, asmenų poreikiams ir grupės kaip komandos poreikiams skiriamas dėmesys turi būti subalansuotas. Kitoje šio vadovėlio vietoje mes nagrinėjome organizacijos kontekstą, kuriame ji veikia: vidinį (organizacijos kultūrą) ir išorinį – socialinį, techninį, ekonominį, politinį ir aplinkos (STEPE).

Lyderystė visais atvejais yra būtina, o pati efektyviausia lyderystė suranda tai, kas geriausiai atitinka tokių keturių elementų poreikius: stilius, kuriam lyderis teikia pirmenybę; stilius, kuriam komanda teikia pirmenybę; stilius, tinkamiausias užduočiai; ir stilius, tinkamiausias kontekstui.

Kitoje dalyje apžvelgsime tuos dalykus ir kompetencijas, kurie padeda komandoms dirbti. Taip pat sudarysime valdymo įrankių rinkinuką ir aptarsime, kuriuos iš jų vadovai pasirenka.

3.2.2 Žmonių motyvavimas

Antrame skyriuje mes aptarėme savęs motyvavimą. Šioje dalyje mes kalbėsime apie tai, kaip motyvuoti kitus, ypatingą dėmesį skirdami kai kuriems teoriniams modeliams.

Praktinės užduotys

Norėdami pristatyti motyvaciją turime užduoti toliau pateiktus klausimus.

- Kas jūsų organizacijoje (apmokamame arba neapmokamame darbe) jums teikia malonumą ar jus patenkina, o kas yra nemalonu ar sukelia nepasitenkinimą?
- Pamąstykite apie kitus darbus, kuriuos jūs galėtumėte dirbti šioje ar kitoje organizacijoje. Kas pasikeistų jūsų sąraše (jei keistųsi)?

Jei mes pasirenkame vieną dalyką iš šių sąrašų, pavyzdžiui, pinigus, tuomet mes galime panaigrinėti, kaip šis elementas gali motyvuoti ir atstumti. Herzbergas išskėlė mintį, kad kai kurie dalykai mus patenkina, bet jų nebuvimas nebūtinai sukelia nepasitenkinimą. Lygiai taip pat kai kurie dalykai sukelia nepasitenkinimą, bet jų nebuvimas nebūtinai sukelia pasitenkinimą, paprasčiausiai nebejaučiamas nepasitenkinimas.

Motyvuojantys faktoriai = patenkinantys = darbo turinys = Maslow aukštesnio lygio poreikiai

Higienos faktoriai = sukeliantys nepasitenkinimą = darbo sąlygos = Maslow žemesnio lygio poreikiai

Praktinės užduotys

- Grįžkite prie savo sąrašų. Kuriuos elementus priskirtumėte higienos faktoriams, o kuriuos motyvuojantiems?

Maslow pateikė savo poreikių hierarchiją diagramos forma, kurią matote toliau, teigdamas, kad patenkinęs vieno lygio poreikius asmuo kyla į aukštesnį poreikių lygį. Kol nepatenkinti žemiausių lygių poreikiai (1, 2 ir 3), tol aukštesnieji nedomina.

Kai valdome žmones, gali atrodyti, kad pirmiausia reikia dėti pastangas, siekiant patenkinti žemiausio lygio poreikius (sukeliančius nepasitenkinimą), Herzbergo higienos faktorius. Dažnai, bet ne visada, mūsų organizacijos gali teigti, kad šie žemiausio lygio poreikiai yra patenkinti ir kad vadovas privalo dėmesį nukreipti į aukštesnio lygio poreikius, tokius kaip laimėjimai, pripažinimas, savigarba, asmens raida ir saviraiška.

Praktinės užduotys

- Koku būdu aš, kaip vadovas, užtikrinu, kad man dirbančių asmenų aukštesnieji poreikiai būtų patenkinti? Kaip aš užtikrinu jų palaimą?



Motyvuojantys faktoriai (aukštesnio lygio, augimo poreikiai) kontroliuoja darbinio gyvenimo kokybę ir potyrių darbe kokybę. Kai kurie yra neatsiejami nuo darbo, pavyzdžiui, užduočių atlikimas, o kiti priklauso nuo gero valdymo, pavyzdžiui, pagarba kitiems ir iš jų sulaukiama pagarba, raidos galimybės ir įdomus darbas.

Alderferis (Handy, 1990) sugrupavo Maslow hierarchiją į tris sekcijas: egzistenciniai poreikiai (Maslow 1 ir 2), santykių poreikiai (Maslow 3 ir ketvirto dalis) ir augimo poreikiai (ketvirto dalis ir 5). Jis teigė, kad šie poreikiai būna nuolatiniai (visuomet egzistuojantys) arba epizodiniai (kartais egzistuojantys). Yra tam tikrų aiškių sąsajų su Johno Adairo veikla, pagrįsta lyderyste, kuri apibūdinta ankstesnėje dalyje (OV-12 pav.). Egzistencinius poreikius galima susieti su užduoties poreikiais, santykių poreikius su komandos poreikiais, o augimo poreikius su asmens poreikiais.

Praktinės užduotys

- Pasvarstykite, kokią įtaką lyderystės tipas gali turėti jūsų komandos narių motyvacijai. Ar kai kurie lyderystės stiliai labiau nukreipti į higienos faktorių, o kai kurie į motyvuojančius faktorių?

McGregoro X ir Y teorijoje teigiama, kad vadovavimo stilius galima suskirstyti į dvi kategorijas pagal žmonių darbo motyvacijos teorijas. Teorijoje X teigiama, kad daugelis žmonių yra tingūs, nedisciplinuoti ir nemoka kontroliuoti savo darbo, vertina saugumą ir vengia atsakomybės. Taigi žmonėms reikia išorinių stimulų ir nurodyti, ką daryti.

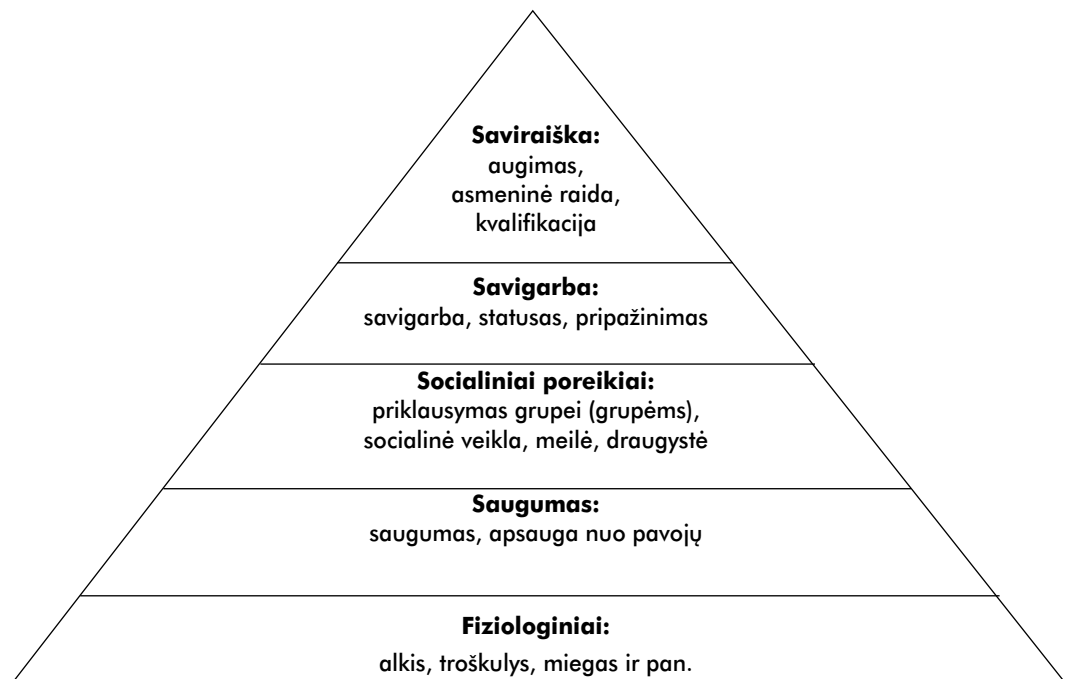
Teorijoje Y teigiama, kad visi žmonės darbą laiko natūraliu dalyku, yra disciplinuoti, siekia atsakomybės ir mėgsta išipareigojimus. Taip žmonės gali realizuoti savo potencialą, jei jiems leidžiama naudotis kūrybingumu ir vaizduote.

Praktinės užduotys

- Apsvarstykite turimą žmonių valdymo ir buvimo pavaldiniu patirtį. Kaip jūs reaguojate į šias dvi teorijas? Kokių įrodymų turite kiekvienai teorijai paremti?

Šaltinis: Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, © 1954.
Panaudota leidus Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

OV-16 pav. Asmens poreikiai





3.2.3 Galios suteikimas

Galios suteikimo sąvoka yra su visu tuo susijusi. Naudodami Tannenbaumo ir Schmidto modelį iš ankstesnės dalies (OV-13 pav.) matome, kad lyderiai (arba vadovai) gali patys išlaikyti galią arba perduoti ją kitiems, tai priklauso nuo lyderystės (ar valdymo) stilių. Galios suteikimas nebūtinai reiškia, kad galią vadovas perduoda pavaldiniui. Kai kurie mąstytojai gali ginčytis, kad kiekvienas asmuo jau turi galią, o įgaliojantysis paprasčiausiai leidžia ją realizuoti. Ypač dirbant su jaunais žmonėmis reikia pasvarstyti, kada mes jiems suteikiame pernelyg mažai galios, o kada pernelyg daug, taip pat – kada mes „atimame galią“, neleiddami reikštinę jų žinioms, gabumams ar kūrybingumui.

Mes vėl grįžtame prie minties, kad daugelio organizacijų tikslas yra suteikti jauniems žmonėms galimybę maksimaliai panaudoti savo potencialą. Galios suteikimas valdant mums dirbančius asmenis pirmiausiai reiškia, kad turi būti maksimaliai panaudojamas organizacijos žmogiškųjų išteklių potencialas.

Galiausiai, reikia dar kartą išnagrinėti dinamiškumo faktorių. Žmonės ir organizacijos keičiasi, aplinka ir kontekstas taip pat. Tai turi paveikti motyvaciją: per praeities patirtį (auklėjimas, švietimas, darbo ir ne darbo patirtis); per dabartines situacijas (asmeninė perspektyva ir asmeninis požiūris į kolegų perspektyvas); ir per ateities suvokimą (perspektyvos šioje organizacijoje ir už jos ribų, asmeninis įkvėpimas, už atlyginimą ar be jo). Jaunas savanoris, kuris turi stabilų šeimos pagrindą, gerą išsilavinimą ir yra palaikomas kolegų bei lyderių, turės visai kitokią motyvaciją nei asmuo, neturintis tokio palaikymo ir kuris anksčiau susidūrė su nesėkme ar buvo atstumtas. Jie abu gali būti pakankamai motyvuoti, tačiau higienos ir motyvuojančių faktorių, aprašytų pirmiau, kombinacija ir kilmė gali labai skirtis. Maslow aukščiausi poreikiai susitelkia ties asmeniniu augimu ir potencialų realizacija. Galios suteikimas, pagrįstas suvokimu ir noru patenkinti mums dirbančių asmenų poreikius, tai kelias į motyvaciją visose mūsų organizacijos dalyse.

3.2.4 Atsakomybė

Pasaulyje, kuriame įstatymai vis dažniau naudojami atsakomybei išryškinti ir apibrėžti, vadovai turi apsvarstyti savo atsakomybę keliuose lygmenyse. Asmeniniame lygmenyje mes atsakome už darbo krūvio valdymą: ironiš-

ka, kad daugelyje organizacijų, kurios vadovaujasi vertybėmis, dažniausiai nutariama, kad bet kokio tipo darbuotojai automatiškai prisiims vis didesnę darbo krūvį – „dėl to, kad jiems tai patinka!“ Mes turime atsiskaitinėti draugams ir šeimai už laiką, kurį skiriame darbui, ir būdus, kuriais mes leidžiame darbui paveikti savo sveikatą ir bendrą gerovę. Tai, žinoma, turi atlikti vadovai, kurie arba toleruoja ir nekeičia tokios darbotvarkės, arba skatina, paprasčiausiai darbuotojams duodami vis daugiau darbo.

Kitame lygyje vadovai turi apsvarstyti profesionalumą – tiek savo, tiek darbuotojų. Užmokesčio trūkumas nepateisina neprofesionalaus elgesio: tai vienodai taikoma tiek savanoriams, tiek tarybos nariams, tiek apmokamiems darbuotojams. Mes turime apsvarstyti asmeninių santykių ribas darbovietėje, išankstinio nusistatymo ir diskriminacijos reikalus, sveikatą ir saugumą bei nuoširdumą ir integralumą. Organizacijos lygmenyje mes turime parinkti sistemas, kurias naudojame darbuotojų apsaugai nuo kaltinimų blogu elgesiu bet kurioje iš šių sričių. Tai be abejo turės reikšmę finansiniams ir kitiems ištekliams. Yra daug šios srities įstatymų, bet mūsų organizacijos vertybės taip pat turi daryti įtaką mūsų nuolankumui šioms dalykams.

Tačiau aukštesniame lygmenyje Europos jaunimo organizacijų pobūdis yra toks, kad mes turime išsipareigojimą ir už organizacijos ribų. Mes turime atsiskaitinėti finansuotojams, o svarbiausia žmonėms, kuriems mes tarnaujame. Mūsų teikiamų paslaugų ir informacijos kokybė atspindės rimtumą, su kuriuo mes prisiimame visus išsipareigojimus.

3.3 Lavinimas, raida ir vertinimas

3.3.1 Mokymosi organizacija

Daugelis Europos jaunimo organizacijų į jaunų žmonių raidą žiūri holistiniu būdu. Tai, kaip tai daroma, priklauso nuo kiekvienos organizacijos. Komandos ir darbuotojų raidos pabrėžimas taip pat priklauso nuo kiekvienos organizacijos. Tai, kad daugelį mūsų organizacijų veda verty-



bės, kartais nesiderina su sunkia programų įgyvendinimo realybe, su labai ribotais ištekliais. Dėl to gali prireikti kompromiso, kai kalbama apie pinigų ir laiko kiekį, skirtą mokymuisi. Tačiau mes galime nustatyti kai kuriuos pagrindinius organizacijos bruožus, kurie ją daro „besimokančia organizacija“.

Šios sąvokos centre yra idėja, kad organizacijos vystosi per savo darbuotojų asmeninę raidą. Kai kurie pagrindiniai principai yra išvardyti toliau:

- Komanda ir savanoriai pripažįsta nuolatinės raidos naudą ir vertę;
- Visi darbuotojai (apmokami ir neapmokami) yra skatinami prisiimti atsakomybę už savo mokymąsi ir raidą;
- Organizacinės struktūros yra ir tinkamai sudarytos ir gana lanksčios, kad užtikrintų asmens augimą ir raidą;
- Sudaroma mokymuisi tinkama aplinka, kurioje palengvinamas mokymasis iš patirties ir užtikrinamas grįžtamasis ryšys, o klaidos leistos;
- Strategijos ir politikos kuriamos konsultuojantis, o mokymosi procesai sudaromi sąmoningai;
- Finansiniai išpareigojimai vykdomi per efektyvų mokymosi proceso finansavimą.

Praktinės užduotys

- Paprašykite dalyvių pasvarstyti apie savo organizacijas pagal šiuos principus. Kokios yra stiprybės ir kokios silpnybės? Kokios yra kliūtys ir kokios galimybės?

Skatinant mokymąsi gali kilti pagunda (ypač jauniems žmonėms) pamiršti, kad asmeninė raida yra skirta organizacijos raidai. Neturint aiškios organizacijos misijos ir tikslų, neįmanoma įvertinti, ar asmeninis mokymasis prisidės prie jų įgyvendinimo ar ne, ar tai yra tiesiog laiko ir pinigų švaistymas. Laiko ir pinigų leidimas, pavyzdžiui, ispanų kalbos kursams, sunkiai pateisinamas organizacijoje, kurios pagrindinė veikla nukreipta į Baltarusiją! Dar viena pagunda – tai kursų laikymas vienintele moky-

mosi priemone. Terminas „lavinimas ir raida“ iš tikrųjų apima daugiau nei paprasčiausių kursų lankymą – žodis „mokymasis“ vis plačiau naudojamas bet kokiai patirčiai apibūdinti, kuri, kai tinkamai paremiama, skatina asmeninį augimą. Kaip besimokančių organizacijų vadovai mes turime būti atviri galimybėms, kuriomis pasinaudodami mūsų darbuotojai augs, ir dėl to dar efektyviau dirbs. Tai galima susieti su kompetencija (įskaitant žinias ir įgūdžius), taip pat tai gali būti susiję su motyvacija, pasitikėjimu savimi arba komandiniu darbu. Tai taip pat gali būti susiję su perspektyva, iš kurios asmuo žiūri į problemą arba į pačią organizaciją, pavyzdžiui, kitos savo organizacijos šakos aplankymas (ar netgi kitos organizacijos apskritai) gali paskatinti darbuotoją naujai pažvelgti į problemą ir taip surasti anksčiau pražiopsotą sprendimą. Mokymosi ne kursuose pavydžiu gali būti „darbas šešėlyje“ (*job shadowing*) (kai darbuotojas ar savanoris kurį laiką praleidžia kartu su kitu darbuotoju tikrąja to žodžio prasme būdamas jo šešėliu, arba toje pačioje arba kitoje organizacijoje, kad galėtų susipažinti, su kuo tas darbas susijęs, ir pamatyti, kaip tas asmuo jį atlieka), mokymasis darbe, konferencijų lankymas, mokymosi rinkiniai.

Apie darbo atlikimo vertinimą papasakosime vėliau. O dabar verta paminėti, kad vertingas yra tiek mokymosi planavimas reguliarios darbo apžvalgos kontekste, tiek bet kokio vykstančio mokymosi užfiksavimas ir pripažinimas. Asmeninės raidos registravimas – ideali priemonė tai atlikti.

Praktinės užduotys

- Paprašykite grupę apsvarstyti pastaruosius tris atvejus, kai jie įautė, kad kažko išmoko. Paprašykite juos paaiškinti tokio mokymosi vertę jų organizacijoms ir apibūdinti procesus, dėl kurių jie mokėsi.
- Kas buvo pagrindiniai žaidėjai svarbiausiais asmeninio augimo ar raidos atvejais per pastaruosius trejus metus? Kodėl jie buvo pagrindiniai žaidėjai?



Daugelis Europos jaunimo organizacijų realiai nėra besimokančios organizacijos. Labai dažnai į organizaciją nepriimami nauji žmonės, ir dažnai apmokami darbuotojai daug dirba izoliuoti – kartais nesutardami su vadovybe. Gebėjimas kurti tinklą (arba pačioje organizacijoje, arba su kitomis panašiomis organizacijomis) yra svarbiausias besimokančios organizacijos elementas.

3.3.2 Mokymosi stiliai

Kadangi mes siūlome asmeninio mokymosi idėją, turime pripažinti, kad kiekvienas asmuo turi tam tikrą mokymosi būdą arba stilių. Kai kurie žmonės yra linkę mokytis sprenddami realią problemą. Kiti yra linkę pasidomėti teorija, ją apibendrinti, o tuomet ją taikyti savo situacijai.

Ankstesnėje dalyje apie savęs valdymą įvedėme mokymosi stilių sąvoką. Šioje dalyje detalių kartoti neverta, bet reikia panagrinėti būdą, kuriuo mūsų pavaldinių mokymosi stiliai veikia būdus, kuriais mes juos valdome. Ar mes, kaip vadovai, maksimaliai pasinaudojame aktyvistais, leisdami jiems „nerti gilyn“? Ar mes užtikriname, kad mūsų komandų mąstytojai turėtų pakankamai laiko absorbuoti ir apsvarstyti informaciją prieš priimdami sprendimą. Ar mes leidžiame teoretikams abejoti ir ar maksimaliai pasinaudojame pragmatikų gebėjimu perkelti mokymąsi iš vienos situacijos į kitą? Lygiai taip pat, kai svarstome apie mokymosi patirties tipą, mes skatiname savo žmones klausti: ar mokymosi stilius atitinka tai, ko mokomasi? Vieną mokymosi iš patirties ciklo pranašumą nurodo Kolbas: jis turi elementus, kurie yra aktualūs kiekvienam iš keturių mokymosi stilių, apibūdintų Honey ir Mumfordas. Aktyvistams patinka praktinė dalis, mąstytojams labiau patinka aptarimas, teoretikai efektyviausiai įsitraukia, kai jiems leidžiama išsirinkti pagrindinius mokymosi punktus, o pragmatikai geriausiai sugeba taikyti jiems labiausiai patinkantį stilių pri-taikydami mokymąsi naujoms situacijoms.

3.3.3 Veiklos vertinimas ir darbo apžvalga

Jei mūsų organizacijos turi nuolat augti ir vystytis per mūsų žmonių augimą ir raidą, tuomet mums reikia reguliaraus aptarimo mechanizmų. Daugelis komercinių organizacijų naudoja kasmetinį įvertinimą, kaip priemonę savo „mokėjimo prik-

lausomai nuo rezultatyvumo schemoms“. Šis metodas naudojamas ir kai kuriose NVO. Sunkumų kyla, kai toks vertinimas sukonzentruojamas į atliktą veiklą, o ne į ateities potencialą. Terminas „darbo apžvalga“ greičiausiai ne taip baugina ir subalansuoja šiuos abu dalykus. Darbo apžvalgų reguliarumas ir dažnumas turi būti gerai apsvarstyti. Gerai patikrintas būdas yra visuotinė apžvalga kasmet bei tarpinė progreso (sutartų tikslų link) apžvalga kas pusmetį.

Gaila, bet dažnai tarybos nuvilia savo darbuotojus (ir jų draugus savanorius) nepateikdamos savo darbo apžvalgų. Kai tarybos nariai neturi reikiamos kompetencijos, tuomet reikia juos mokytį arba prašyti kitų pagalbos, kad būtų galima teikti šią paslaugą. Reguliaros darbo apžvalgos yra naudinga priemonė, siekiant patikrinti darbuotojų ir savanorių pareigybių tinkamumą. Pareigybės taip pat gali būti naudojamos sudarant darbo apžvalgos dienotvarkę. Darbo apžvalgos taip pat naudingos kaip priemonė nugalėti pasipriešinimą pokyčiams, nes jos suteikia idealią galimybę apsvarstyti asmens įnašą į organizacijos raidą strateginiu lygmeniu.

Vertinant praėities darbą, kad ir kokia būtų priežastis, lygybei ir susitarimui užtikrinti naudingi įvairūs kriterijai.

1. Vertinimas turi būti planuojamas. Procesas turi būti gerai išaiškintas, planavimui bei pasiruošimui turi būti skirta laiko. Į planą taip pat reikia įtraukti patarimus dėl įrodymų tipo, kurie gali būti naudojami atkliktiems darbams iliustruoti.
2. Atlikti darbai turi būti matuojami lyginant su kuo nors. Dėl tikslų, nustatytų vertinimo laikotarpio pradžioje, reikia susitarti iš pat pradžių, o bet kokie pokyčiai turi būti fiksuojami. Matai ar standartai, pagal kuriuos vertinama, turi būti aiškūs ir susiję su darbu. Vėlgį čia gali būti naudingos pareigybinės instrukcijos bei asmens charakteristikos. J. W. Humbles buvo ypač susidomėjęs Valdymo pagal uždavinius (MBO) ir Pagrindinių rezultatų analizės (KRA) svarba. Jo idėjos buvo kritikuojamos dėl to, kad pareigybinių instrukcijų, kuriose nurodyti pagrindiniai įsipareigojimai, su kuo bendrauti, tikslai ir biudžetas, kaip pagrindo naudojimas nustatant Pagrindinius rezultatus buvo pernelyg mechaniskas. Mechanizmas, tiesiog susietas su procesu, reiškė, kad pirmenybė buvo teikiama kiekybiniais tikslais, ir šie tikslai nebūtinai vedė prie tokio darbo atlikimo,



kokio buvo siekiama. Jei visas procesas buvo susijęs su pinigine premija, tuomet lengva suprasti pasipriešinimą būti „apdorotam“ tokiu būdu. Akivaizdu, kad pagunda naudotis šia sistema ar jos variacijomis didelėse organizacijose egzistuoja. Vienodumas ir objektyvumas, taip pat preciziškumas – visa tai yra pranašumai.

3. Komentavimas turi būti aiškus ir konstruktyvus. Vertinant gali būti naudojami tik nustatyti ir sutarti kriterijai, taip pat ir visi turimi įrodymai. Kai yra papildomų įrodymų, bet jie nebuvo surinkti, reikia suteikti galimybę tai padaryti. Kai atsiranda nesutapimų, juos reikia išsiaiškinti ir išspręsti. Komentavimas ir komentarų gavimas gali kelti nesantaiką ir yra būtina, kad tai būtų daroma jautriai ir sąžiningai. Mėsainio idėja (viršus ir apačia, padaryti iš teigiamų komentarų, pagyrų ir pripažinimo, o vidurys sudarytas iš vietų, kur galima tobulėti) yra įprastas požiūris į tai. Grįžtamasis ryšys turi būti tikslus, specifinis, aktualus, su nuoroda į ateitį ir vykti laiku.

Šios dalies pabaigoje pateikiamas pratimas aptarti jūsų komentavimą ir priimti samprotavimus apie jį!

Nustatant tolesnius mokymosi poreikius gali būti naudingi tokie kriterijai:

1. Asmenys privalo sugebėti nustatyti dabartinę savo kompetenciją ir savo ilgalaikius tikslus. Reikia nustatyti pastariesiems įgyvendinti reikalingą kompetenciją.
2. Galimybės mokytis turi tiksliai atitikti poreikį mokytis. Reikia atsižvelgti į to, kuris mokosi, naudojamą metodą ir rinktis iš kiek įmanoma daugiau galimybių.
3. Vadovai turi teikti nuolatinę paramą. Vertinimo susirinkimas turi būti laikomas nuolatos vykstančio proceso dalimi, kuris vadovui yra ypač svarbus. Reikia susitarti dėl pagalbos renkantis mokymosi patirtį, rengiantis jai ir aptarinėjant jos pasekmes bei įtraukti ją į ateinančio laikotarpio planą.
4. Ateičiai reikia užfiksuoti atlikto darbo vertinimus bei planus ir išpareigojimus, kuriuos turi patvirtinti tiek vadovas, tiek darbuotojai.

Pateikti punktai (specialiai parašyti formaliai) dažnai naudojami įvedant darbo apžvalgų ar atlikto darbo vertinimo procedūras. Realybėje

(gal net ypač Europos jaunimo organizacijose) tokios procedūros nauda yra vienaip ar kitaip kontroliuojama vadovybės ir darbuotojų (apmokamų arba neapmokamų) santykių kokybės. Atviri ir sąžiningi santykiai bei gebėjimas kasdien komentuoti ir priimti komentarus užtikrina reguliarią darbo apžvalgų naudą ir netgi leidžia jomis mėgautis.

Praktinės užduotys

- Paprašykite kurso lankytojų sudaryti reguliarių darbo apžvalgų planą. Kiek laiko tam būtų skiriama? Kokius klausimus reikia užduoti prieš apžvalgą ir jos metu?
- Apsvarstykite reguliarių darbo apžvalgų rezultatus. Kaip juos galima padaryti SMART (specifinius – *Specific*, išmatuojamus – *Measurable*, pasiekiamus – *Achievable*, realius – *Realistic*, laiku pasiekimus – *Timed*)?

3.4 Treniravimas, auklėjimas ir konsultavimas

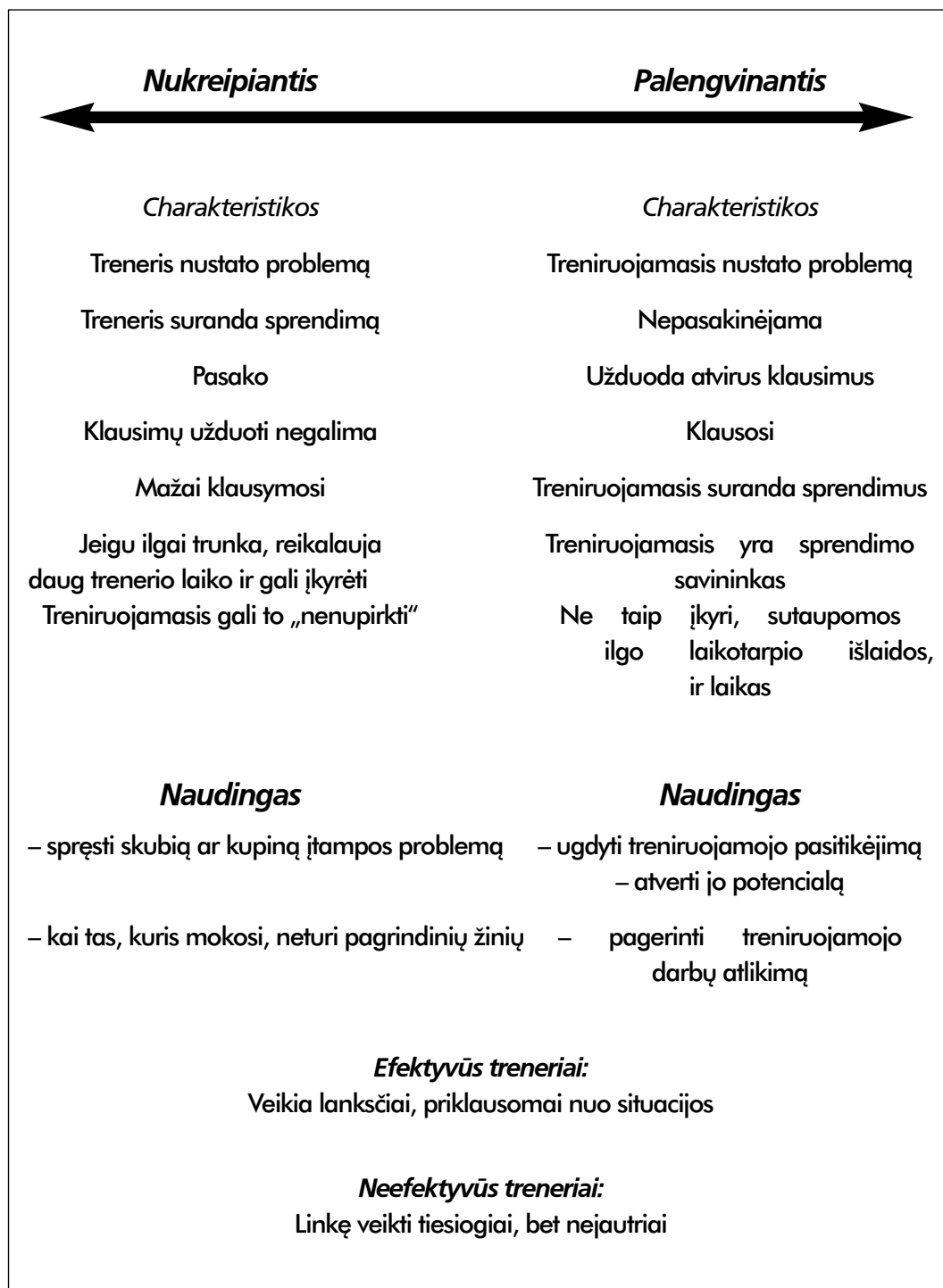
3.4.1 Treniravimas

Treniravimas – tai procesas, kuris padeda pagerinti darbo atlikimą. Geriausiai mes jį suprantame sporto kontekste. Šiuo atveju darbo atlikimas yra susijęs su lenktynių ar konkursų laimėjimu arba ankstesnių rezultatų viršijimu.

Treneris – tai asmuo, kuris naudoja įvairius būdus, stilius ir technikas, tinkamas sportui, konkuravimui ir tam tikram asmeniui, ir taip padeda mums tobulėti. Treniravimo bruožas yra tai, kad paprastai jis susijęs su tiesioginiu dviejų žmonių bendravimu, tai taip pat galioja ir darbo pasaulyje.



OV-17 pav. Treniravimo spektras





Treniruoti galima po darbo apžvalgos arba atsiradus kitų situacijų, pavyzdžiui, prasidėjus naujam darbui ar naujam projektui. Veikla pagrįstos lyderystės modelio, minėto pirmiau (OV-12 pav.), atveju treniravimas pirmiausia yra naudojamas tame apskritime, kuriame yra asmens poreikiai. Iš tikrųjų, santykiai vėlgi yra pagrindinis žodis, naudojamas treniruojant.

Kaip ir lyderystė, treniravimas, kurį geriausiai būtų apibūdinti kaip vieną iš daugelio vadovo ar lyderio įrankių, gali būti taikomas naudojant įvairius elgsenos stilius; nuo nukreipiančių iki palengvinančių.

Praktinės užduotys

- Aptarkite reikalus, problemas ar užduotis, kuriems gali praversti darbuotojų (apmokamų ir neapmokamų) treniravimas jūsų organizacijoje.
- Pasvarstykite, kaip yra svarbu treneriui suprasti technines treniruojamojo darbo detales. Kaip tai skiriasi nuo kitų lyderystės elementų?

Toliau pateiktas modelis rodo santykių svarbą treniravimo procese. Pasitikėjimas sukuria santykius, kuriems esant galima siekti įvairių tikslų cikliniu būdu. Grįžtamasis ryšys yra esminė treniravimo dalis. Jei treniravimas – tai pagalba žmonėms užpildyti jų darbo atlikimo spragas, tai grįžtamasis ryšys leidžia žmonėms sužinoti, kaip jiems pasisekė tas spragas užpildyti. Grįžtamoji reakcija reikalauja įgūdžių, ir ji yra tiek anksčiau minėtų pasitikėjimo santykių rezultatas, tiek priežastis. Toliau pateikiame praktinio patikrinimo sąrašą:

1. Pradėkite ir baikite teigiamai – laikykite komentavimą mėsainiu, kuriame teigiami komentarai yra bandelė, o tie dalykai, kur dar reikia tobulėti – mėsa.
2. Susikoncentruokite į faktus ir būkite pasirengę pateikti konkrečius pavyzdžius.
3. Pamažytelkite apie savo kūno kalbą. Kokius signalus perduodate savo laikysena ir akių kontaktu (arba jo trūkumu!).

4. Užtikrinkite, kad komentuojama būtų tik pastebėjus.
5. Palengvinančio būdo naudojimas suteiks treniruojamajam laiko padirbėti su savo sprendimais. Atviras klausinėjimas padės šiame procese.

Komentarams išklaudyti taip pat reikia įgūdžių, o svarbiausia – noro mokytis. Kai kurie praktiniai patarimai:

1. Atminkite, kad komentarus pateikiantis asmuo yra jūsų pusėje. Jis galbūt rizikuoja taip kalbėdamas.
2. Atsižvelkite į savo kūno kalbą. Kokius signalus perduodate akių kontaktu ir kūno laikysena?
3. Įdėmiai klausykitės, jei neaišku, prašykite paaiškinti, nemėginkite pasiteisinti arba gintis, nebent jūsų to prašo.

Praktinės užduotys

- Pasirinkite tokią veiklos rūšį, kai treneris gali stebėti kitą kurso lankytoją, atliekantį užduotį (pvz., pranešimo skaitymas). Duokite laiko pasirengti, o tada sutarkite dėl treniravimo pokalbio, kai trečias grupės narys gali stebėti ir pakomentuoti!

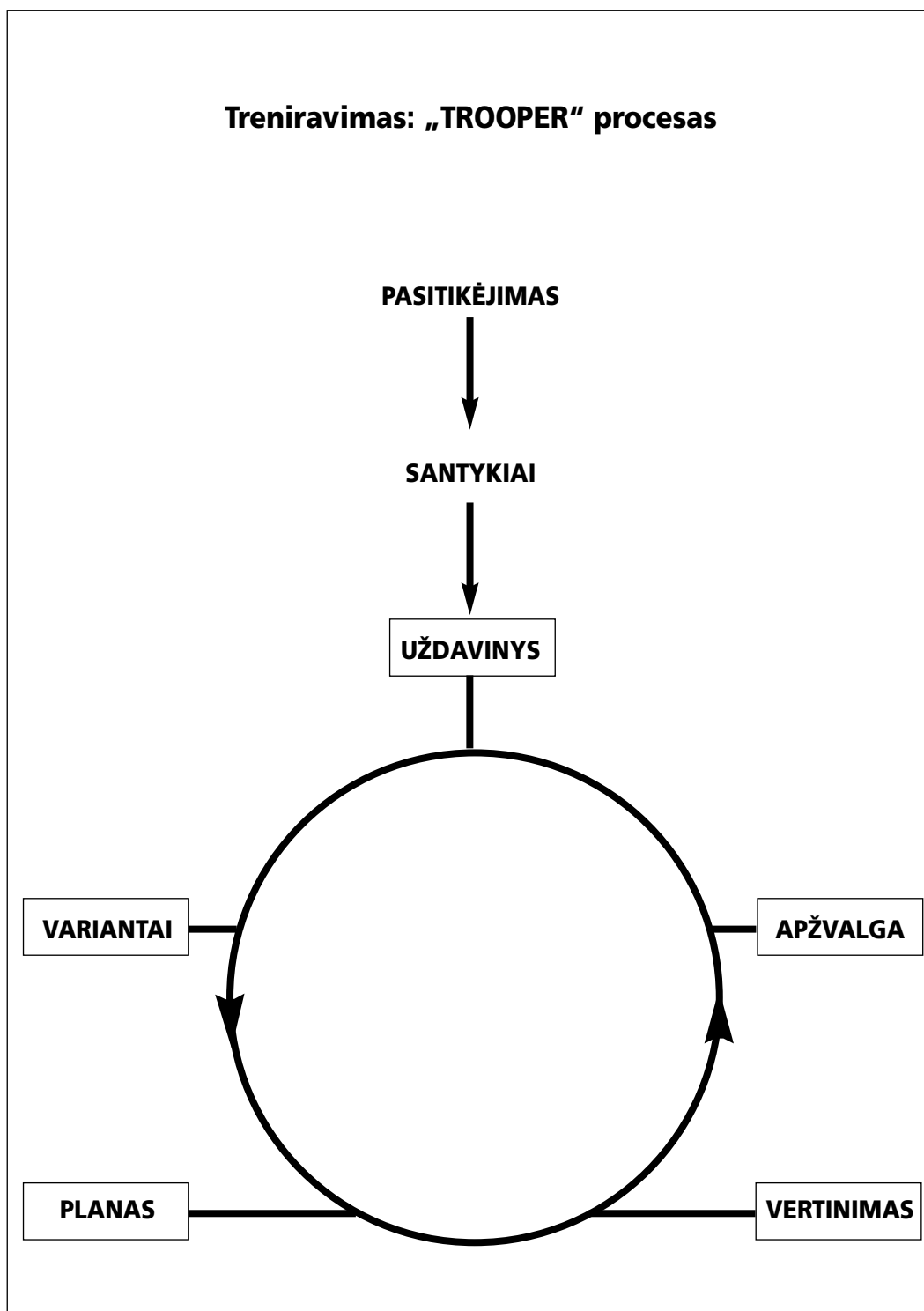
3.4.2 Auklėjimas

Treniravimas – tai vadovo naudojamas įrankis, o auklėjimas bendraja šiuolaikine prasme dažnai (bet ne visuomet) – tai santykiai, kurie atsiranda už vadovo ir pavaldinio santykių. Angliškas žodis „mentoring“ yra kilęs iš graikų mitologijos, kai Ulisas patikėjo savo sūnų auklėti savo senam draugui Mentorui. Treniravimas ir konsultavimas dažnai naudojami auklėjimo prasme, bet tikimės, kad ši dalis parodys, jog šios trys sąvokos yra akivaizdžiai skirtingos.

Davidas Clutterbucko knygos „Everyone Needs a Mentor“⁶ įvade (1991) pateikiama labai daug apibūrinimų. Trumpai, tokios frazės kaip „tėvo ir draugo mišinys“, „vaidmens modelis, vadovas,

⁶ Kiekvienam reikia auklėtojo.

OV-18 pav. „Trooper“ diagrama



Pastaba: panaudota leidykla Paul J. P. Hazell.



treneris ir patikėtinis“, „apsaugotas ryšys, kuriam esant galima mokytis ir eksperimentuoti, plėtoti potencialius įgūdžius, o jo rezultatai gali būti matuojami pagal kompetenciją, o ne pagal aprėptus dalykus“.

Taigi auklėjimas – tai asmeninis augimas, kuris nebūtinai turi būti tiesiogiai susijęs su auklėtinio darbu. Tai dažniausiai ilgo laikotarpio santykiai, kuriuose asmuo skatinamas tyrinėti, diskutuoti, patirti, dar padiskutuoti ir, galbūt, tuo pačiu metu prieiti prie kažkokių išvadų. Pasitikėjimas ir sąžiningumas vėlgi yra būtini, kaip ir ilgalaikiai įsipareigojimai: tiek iš auklėtojo, tiek ir iš auklėtinio pusės.

Kai kurie žmonės pasirenka auklėtojus ne iš savo organizacijos, o kiti linkę į geresnį organizacijos supratimą padedant kolegai. Lygiaverčių asmenų auklėjimas jaunimo organizacijose ar organizacijose, kuriose dirba tik jauni žmonės, gali būti lygiai taip pat naudingas. Jis taip pat gali būti abipusiai naudingas – ypač, jei darbuotoją auklėja savanoris arba tarybos narys.

Praktinės užduotys

- Toliau matote, kaip vienas iš komentuotojų apibūdina auklėtojo vaidmenį. Pirmiausia pagalvokite, kiek turite kompetencijos kiekvienai vaidmens daliai atlikti; po to apie tuos, kuriuos šiuo metu pažįstate ir kurie galėtų pabūti jūsų auklėtojais.

AUKLĖTOJAI
Valdo santykius
Skatina auklėtinį
Ugdo auklėtinį
Moko auklėtinį
Siūlo abipusę pagarbą
Reaguoja į auklėtinio poreikius⁷



Naudojant šį modelį, sunku prieštarauti, kai auklėjimu užsiima bendraamžis ar to paties lygio kolega. Jei auklėtojo vaidmuo yra toks, kaip apibūdinta, tuomet tai padės mums surasti auklėtojus – ir atvirkščiai, padės įvertinti mūsų tinkamumą tokiais veiklai.

Clutterbuckas pateikia sąrašą patikrinti. Jis siūlo ieškoti auklėtojo, kuris:

1. Jau pasižymėjo padėdamas kitiems vystytis.

2. Yra nuoširdžiai susidomėjęs kitų tobulėjimu ir gali suprasti jų problemas.
3. Turi labai įvairių įgūdžių, kuriuos gali perduoti.
4. Gerai supranta organizaciją: kaip ji veikia ir kur ji eina.
5. Derina kantrybę su tarpasmeniniais įgūdžiais bei gebėjimu dirbti pagal nestrukūrišką programą.
6. Turi pakankamai lako, kurį gali paskirti santykiams.
7. Gali įgyti auklėtinio pagarbą.
8. Turi savų ryšių ir įtaką.

Tradiciskai auklėjamieji ryšiai turi aiškia pradžią ir pabaigą. Dažnai nutinka taip, kad tokie santykiai perauga į draugystę, kuri tęsiasi daug metų. Originalūs santykiai yra susiję su gana didele atsakomybe – dažnai sukurti organizacijos prašymu, o galutinis tikslas yra organizacijos nauda.

Auklėjamieji ryšiai didelėse komercinėse organizacijose dažnai yra sukuriami konkrečiose darbo srityse arba aiškiai apibrėžtam projektui. Greičiausiai tai skirta, kad pasireikštų profesinis augimas. Kai auklėjamiesiems santykiams naudojama kasdienė patirtis, atsirandanti iš kasdienio darbo krūvio nevyriausybinėse organizacijose, tuomet tai gali būti skirta visai kitiems dalykams.

Ir dar kartą mes susiduriame su asmeniniu augimu kaip vertybe savyje, tai greičiausiai yra mūsų organizacijų vertybių pamato dalis. Auklėjamasis ryšys gali padėti asmeniniam augimui tose gyvenimo sferose, dėl kurių susitaria auklėtojas ir auklėtinis.

Praktinės užduotys

- Paprašykite dalyvių pasvarstyti, kaip jie gali pasinaudoti auklėjamoju ryšiu. Kokius dalykus vertėtų aptarti su auklėtoju? Kaip toli jie būtų pasirengę eiti?

3.4.3 Konsultavimas

Konsultavimas – dar vienas žodis, kurį randame vartojamą pakaitomis su kitais žodžiais ir kuris naudojamas įvairiausiuose kontekstuose.

⁷ Angliškas variantas sudarytas pagal žodžio „MENTORS“ raides: *Manage the relationship, Encourage the protégé, Nurture the protégé, Teach the protégé, Offer mutual respect, Respond to the protégé's needs (vert. past.)*.



Šioje dalyje mes jį naudosisime apibūdinami procesą ar bendravimą (esant įvairiausiems santykiams), kai asmeniui padedama apsvarstyti reikalą ar problemą. Čia mes nekalbėsime apie profesionalų konsultavimą, kuriam reikia labai įvairių specialisto įgūdžių, nors ir pagrįstų aktyvaus klausymosi principais, apibūdintais toliau. Šioje dalyje vartojamas terminas „klientas“ dėl to, kad anglų kalboje jį vartoja šios srities profesionalai.

Konsultavimo technikas naudoja lyderiai, vadovai, treneriai, auklėtojai, taip pat jos naudojamos bendraujant įvairiais lygiais. Konsultavimas iš esmės yra susijęs su problemų sprendimu. Dažniausiai jis vyksta tokia seka:

sutartis – tyrinėjimas – supratimas – veiksmas – apžvalga

Sutartis – tai konsultanto ir kliento susitarimas. Ji turi numatyti, kiek laiko skiriama, konfidencialumo ribas bei tai, ko tikimasi iš proceso. Tyrimas – tai ta fazė, kai esmė yra aktyvus klausymasis. Mnemoninė priemonė EARS gali padėti tai suprasti:

Encourage – skatink

Ask – klausk

Reflect – mąstyk

Summarise – apibendrink

Supratimo fazės metu siekiama užtikrinti, kad tiek konsultantas, tiek klientas aiškiai ir visiškai supranta reikalo esmę. Parafrazavimas, tikslumo skatinimas, iššūkio metimas prieštaravimams bei potekstės išsiaiškinimas – visa tai yra šio proceso dalys.

Veiksmas: tai yra pagrindinė problemos sprendimo fazė ir jos metu gali tekti nupiešti problemą naudojant minčių žemėlapius arba blokines schemas. Tai galima atlikti keliant įvairius problemos sprendimo klausimus (pvz., SSGG – stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės), naudojant tada ir dabar analizę arba pradėdant nuo tikslo (spendimo), o tuomet keliaujant atgal.

Apžvalga: jei jūs sutinkate pratęsti konsultavimo sesiją po sutarto laikotarpio, jūs įvedate palaikomą atskaitomybę dėl priimtų sprendimų. Jūs taip pat užtikrinate nuolatinės paramos stebėjimą.

Dėmesio! Konsultavimo pasekmės gali būti įvairios. Klientas gali gerai jaustis ir būti motyvuotas tęsti sutartus veiksmus. Tačiau jis gali būti atkeliavęs tik iki geresnio problemos suvokimo, bet jam vis dar reikia specialistų pagalbos ją sprendžiant. Kai kuriais atvejais klientas gali jaustis dar labiau sutrikęs nei anksčiau. Gali atsiskleisti didelė problema, o kelias pirmyn gali būti visi dar neišskus. Konsultantas gali jausti didelį pasitenkinimą padėjęs komandos nariui ar kolegai, tačiau konsultantas taip pat gali jausti, kad kliento problema jam yra našta. Empatija klientui gali paskatinti asmeninį augimą, tačiau taip pat gali sukelti ir šoką bei sielvartą.

Profesionalaus konsultavimo atveju priežiūra ir parama yra būtina konsultantams. Kai konsultuoja vadovas, būtina apsvarstyti savo paramos struktūrą. **Jei nesate tikras dėl savo sugebėjimo susidoroti su problema, tuomet ieškokite išorinės pagalbos.**

