

4. Mokymo procesas



T-Kit
Mokymo
pagrindai

4.1. Grupės gyvenimas ir mokymo procesas

4.1.1. Grupės gyvenimas mokymosi metu

Mokydami ir gyvendami kartu, žmonės gauna unikalią patirtį, kuri įvairiais būdais padeda jiems mokytis.

Gyvenimo kartu pranašumai:

- Mokymasis kartu ir patirties dalijimasis.
- Mokymasis vienas iš kito. Lygiose grupėse žmonės dalijasi savo patirtimi ir suteikdami teigiamą pavyzdį gali formuoti kitų grupės žmonių elgesį bei požiūrį.
- Išlaikomas mokymosi kontekstas dirbtinėse situacijose.
- Bendravimo organizacijoje gerinimas, kai kartu mokosi vienos organizacijos žmonės.
- Susipažinimas su naujais žmonėmis ir naujų tinklų sudarymas.

Toks gyvenimas taip pat naudingas mokymosi procesui. Toliau pateikiame keletą priežasčių. Būtina paminėti, kad visi mokiniai vakare būna kartu toje pačioje vietoje ir užsiima ta pačia veikla. Įprasta problema tarptautinių renginių mokymų vadovams jų mieste yra persikėlimas iš įprastos rutinos ir asmeninio ar profesinio dėmesio nukreipimas. Kalbant apie palankias sąlygas, taip pat svarbu kontroliuoti grupės dydį ir metodus, kurie tinka darbui su įvairių dydžių grupėmis. Žemiau pateiktoje lentelėje visa tai pavaizduota bendrais bruožais. Tačiau kaip matysime vėliau, nė viena grupė nėra statiška, ji nuolat kinta nuo pat jos sudarymo pradžios. Kalbant apie grupių tipus, lentelėje pateiktos grupės gali skirtis nuo tos, su kuria dirbate.

Grupės dydis ir bendravimas

Dydis	Bendravimas grupėje	Grupės struktūra / metodai
3–6 žmonės	Kalba visi.	Šurmuliuojančios grupės – 66 metodas (6 žmonės 6 minutes kalba viena tema), darbo grupės.
7–10 žmonių	Kalba beveik visi. Tylesni žmonės kalba mažiau. Vienas ar du gali iš viso nekalbėti.	Darbo grupės, maži teminiai seminarai.
11–18 žmonių	5 ar 6 žmonės kalba daug, 3 ar 4 prisideda retkarčiais.	Seminarai, plenarinė sesija.
19–30 žmonių	Dominuoja 3 ar 4 žmonės.	Plenarinė sesija (prezentacijos (rezultatai, filmas), trumpas teorijos išdėstymas, įvertinimai), darbo grupės.
30 ir daugiau žmonių	Maža galimybė dalyvauti.	(kuo didesnė grupė, tuo trumpesni plenariniai susitikimai)

Paimta iš Rogers, 1989.

4.1.2. Grupės raidos stadijos

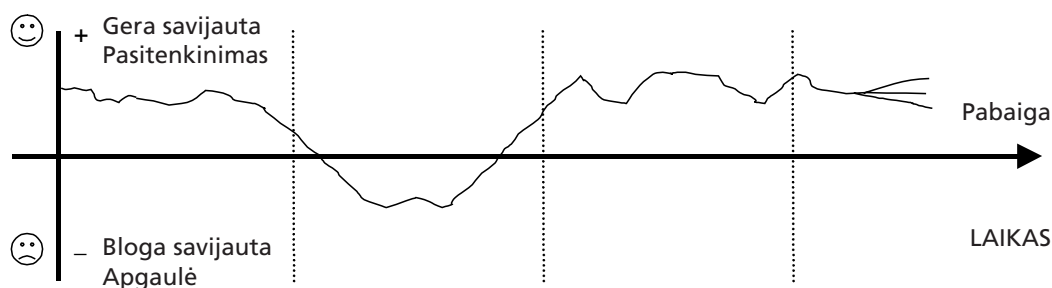
Visų pirma reikia paminėti, kad ugdymo grupės skiriasi viena nuo kitos. Kiekvieną jų sudaro skirtingi žmonės iš įvairių organizacijų, jie turi skirtingus kultūrinius, socialinius bei mokslinius

nius pagrindus. Žmonės atvyksta su savo profesiniais bei asmeniniais lūkesčiais, savo vertybėmis ir išankstiniais nusistatymais, darbotvarke ir asmeniniu bagažu, kurį gali sudaryti daugiau ar mažiau svarbūs dalykai, siejantys juos su „įprastu“ pasauliu. Visi ar bet kuris iš šių aspektų gali turėti didelę įtaką grupei, ugdymo procesui, grupės gyvenimo dinamikai ir raidai. Kiekviena grupė skirtinga, vadinasi, yra tiek grupės raidos pavyzdžių, kiek yra grupių.

Kitaip tariant, grupių stebėjimais paremti modeliai teigia, kad yra tipiškios grupės raidos stadijos, kurias pereina kiekviena grupė. „T-Kit“ apie organizacinę valdymą (p. 47) aptaria ma grupės raida ir detaliau pateikiamos pagrindinės ugdymo grupės raidos stadijos.

15 pav.

Tipiška emocinė „karščio kreivė“ ir grupės raidos stadijos



1 stadija	2 stadija	3 stadija	4 stadija
Atvykimas, prisitaikymas, susipažinimas	Sujudimas ir aiškinimasis	Mokymosi / darbo motyvacija ir našumas	Išvykimas ir persikėlimas (kartais liūdesys)
Mokiniai yra nervingi ir smalsūs, atvyksta individualiai ir pogrupiais, atsiveža savo „bagažą“.	Žmonės susipažįsta tarpusavy ar pogrupiais, su mokymosi aplinka ir mokymų vadovais. Pirmieji galimybių išbandymai. Nusistovi mokinių vaidmenys, kartais prireikia aiškių elgesio ir bendravimo taisyklių.	Grupės pradeda dirbti pagal temas, nustatoma grupės „kultūra“, mokiniai intensyviai skatinami, kartais kontroliuojami.	Mokiniai didžiuojasi mokymosi procesu ir pasiektais rezultatais, jie žino, kad mokymosi procesas jau greitai baigsis ir jie paliks grupę, vėl tapdami individais, tai sukelia įvairių emocijų.

4.1.3. Į temą koncentruotas bendravimas (TCI)

Diskusijos apie ugdymo strategijas metu (3.3.1. skyriuje) aptarėme šveicarų psichologo Ruto Kono teoriją apie grupę ir mokymosi procesą, į temą koncentruotą bendravimą (TCI) (1981).

Kiekvieną mokymosi situaciją galima apibrėžti keturiais faktoriais:

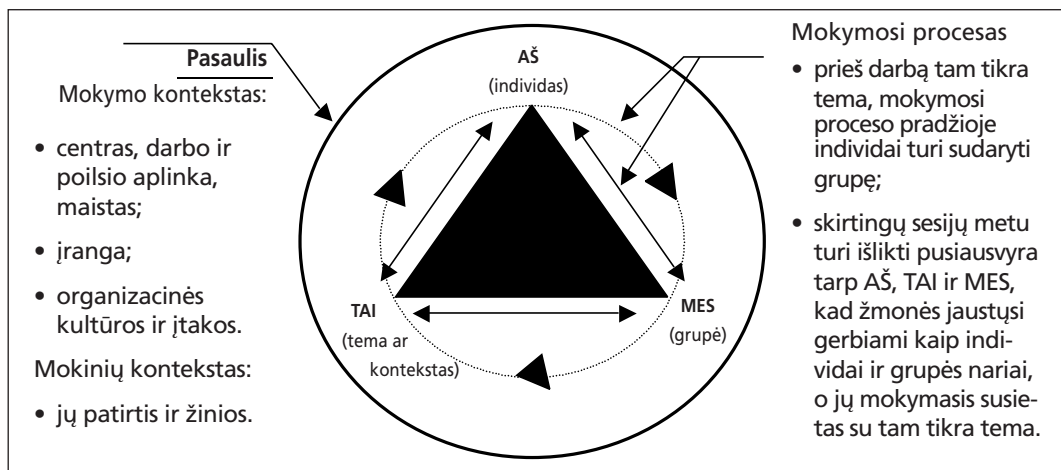
- **AŠ (individas):** motyvacijos, interesai, asmeninės istorijos ir individualių mokinių aktyvumo lygis, taip pat iki šiol nežinomas jų žinių bagažas, santykiai ir bendravimas grupėje.
- **MES (grupė):** santykiai, dinamika ir bendravimo grupėje būdai.
- **TAI (tema):** mokymosi temos ir turinys.
- **Pasaulis:** mokymosi ir organizacinė aplinka (taip pat iš dalies priklausantys nuo mokinių).



Pagrindinis mokymų vadovo ir grupės tikslas yra sukurti harmoniją ir pusiausvyrą tarp individo, grupės, nagrinėjamų temų ir aplinkos, kurioje visa tai vyksta, atsižvelgiant į tai, kad ši pusiausvyrą yra dinamiška. Nuo asmeninių iki grupės poreikių, temos, individo ir toliau nuolat vyksta pirminis ir atgalinis srautas.

16 pav. Į temą koncentruotas bendravimas

*Mokinių, mokymo grupės, mokymo temos
ir mokymo aplinkos abipusė priklausomybė*



Paimta iš Cohn, 1981.

Nesklaidumai kyla dėl spragų tarp šių ryšių; pavyzdžiui, jeigu mokinys nėra pakankamai įtrauktas į grupę ar susidomėjęs tema, tai išaiškės grupės gyvenime. Jeigu šie ryšiai yra dinamiški, vadinasi, prioritetai yra skirtingi įvairiose augimo stadijose; akivaizdus pavyzdys yra laiko ir vietos paskyrimas grupei suformuoti prieš tai, kai mokymo temos išsamiai pateikiamos. „Pusiausvyrą“ yra sąvoka, kurios reikšmė susijusi su kiekviena grupe. Mokymų vadovai turi palaikyti pusiausvyrą atkreipdami dėmesį į bet kuriuo metu apleistus grupės ir mokymo proceso aspektus, taip pat suprasti, kad ne viską, kas įeina į mokymo aplinką, galima ar reikia pateikti.

Pagal tai Cohnas pateikia prielaidas ir taisykles, skirtas grupės bendravimui pagerinti. Jos pabrėžia asmeninę atsakomybę vidiniuose santykiuose ir jungimąsi į grupę.

Prielaidos

1. Būk pats sau vadovas. Tu esi atsakingas už save ir savo veiksmus grupėje. Žinok savo lūkesčius ir tai, ką gali duoti kitiems. Išsiaiškink savo motyvus ir nesitikėk, kad kas nors tai padarys už tave. Žinok savo jausmus, mintis ir veiksmus.
2. Nesklaidumams teikite pirmenybę. Jeigu tau per greitas mokymosi procesas, nes jis per sunkus ar esi pavargęs, piktas ar tau nuobodu, pasakyk tai kitiems. Tai nereiškia, kad mokymų vadovų komanda gali spręsti ar daryti bet ką ir bet kuriuo metu. Jie taip pat turi nusistatyti savo prioritetus, susiplanuoti laiką ir ribas. Įsidėmėkite kultūrinio bei asmeninio šios prielaidos aspekto galimybę: jei mokiniai ar mokymų vadovai vertina harmoniją ir nenori prarasti savo veido, tai jiems gali pasunkinti saviraišką.



Bendravimo taisyklės

1. Kalbėk už save, sakyk „aš“ vietoj „mes“ ar „kas nors“.
2. Tavo paties klausimuose gali slypėti priežastys, kodėl tau jie iškyla, tai padeda išvengti interviu vietoj grupės dialogo.
3. Pašalinės kalbos nereikalingos. Galbūt nebūtų nesklandumų ir dėmesio nutrūkimo, jeigu jos nebūtų tokios svarbios.
4. Vienu metu gali kalbėti tik vienas žmogus!
5. Galvok apie savo mintis bei jausmus ir atrink, kas yra svarbu, o kas ne: svarstymas padės tau surasti kelią tarp bendro atvirumo ir tikro atitikimo.
6. Būk atidus savo ir kitų grupės narių kūno ženklams (kūno kalbai).
7. Kalbėk apie savo asmenines reakcijas ir būk atsargus interpretuodamas.

Paimta iš Cohn, 1981.

Taisyklės??

Ankstesniame skyrelyje pateikiamos bendravimo taisyklės. Kai kuriems mokymų vadovams šios taisyklės atrodo puiki mintis, tačiau kiti jas atmeta. Tokios taisyklės siekia ne įgyvendinti naujus įstatymus, o nustatyti aiškias bendro gyvenimo nuostatas, kurios galiotų bendrame mokymosi procese. Čia nėra paruoštų atsakymų į visus etikos bei grupės dinamikos klausimus. Toliau pateiktas pratimasiūlo grupės taisyklių nusistatymą – bendrauti palengvinantį metodą. Toks pratimas mokymosi pradžioje atskleidžia grupės proceso ir asmeninio prisidėjimo lūkesčius. Abipusis procesas suteikia žmonėms galimybę prisitaikyti taisykles ir pateikia pagrindinius tobulinimo principus pasiskirstant atsakomybę.

Pratimas: Bendravimo nutraukimas

1. Mažose darbo grupėse mokiniai išrenka 10 veikėjų, kurie, jų manymu, dažniausiai nutraukia bendravimą ir nupiešia juos ant lapo.
2. Iš pasirinktųjų išrenka 3 „geriausius“ didėjančia tvarka. Geriausias visiems pristatomas gyvai (kūno skulptūra), tačiau nepaminima, kas jis. (20–30 minučių)
3. Kiekviena grupė pateikia savo žmogų ir parodo jo skulptūrą. Kiti mokiniai turi ją komentuoti.
4. Išsiaiškinus, koks elgesys nutraukia bendravimą, mokiniai ir mokymų vadovai gali sudaryti grupės bendravimo taisyklių rinkinį ir aptarti, kaip prie jų galima prisidėti asmeniškai.
5. Kiti galimi diskutuoti klausimai šia tema:
 - Abipusė pagarba.
 - Rūkymas ir nerūkymas.
 - Alkoholis ir „baro“ uždarymo laikas.
 - Triukšmas vakarais.
 - Nedalyvavimas seminaruose.



4.1.4. Vadovavimas mokymo procesui

Kalbant apie grupę, svarbiausia yra mokymo procesas ir asmeninė patirtis, net jeigu tam tikrose situacijose sunku atsitraukti. Toliau pateikti punktai padeda kontroliuoti mokymo procesą.

Bendri stebėjimai

- Kas formuoja grupę? Kuriuos iš šių procesų aš ignoruočiau, palaikyčiau ar sulėtinčiau?
- Į ką aš labiau atkreipčiau dėmesį kitos sesijos metu?
- Ką reikia pakeisti temoje ar metodologijoje atsižvelgiant į kurso tikslus ir grupės planus?

Susikoncentravimas į sesiją

- Koks jausmas man stipriausias po šios sesijos? Kaip jis atsirado? Ką tai galėtų reikšti?
- Kokios mintys mane dažniausiai aplanko po šios sesijos? Kaip jos susijusios su tema ir procesu? Ar jos susijusios su nauja tema?

Susikoncentravimas į diskusijas

- Koks bendravimas buvo išsiskiriantis? Kokios mintys ar problemos atsirado ir nebuvo iki galo išnagrinėtos? Kaip jas galima susieti su kita tema ar įžanga?

Susikoncentravimas į mokinius

- Kas atkreipė mano dėmesį? Kaip aš tai galėčiau apibūdinti? Kokius skirtingus santykius aš turėjau su mokiniais ir kaip aš juos pastebėjau? Kokius atvirus ar slaptus pranešimus aš gavau ir kaip juos galėčiau pakomentuoti?

Susikoncentravimas į programą

Gali atsitikti taip, kad tarp logikos, paruoštos programos ir tikrų mokinių poreikių atsiranda spraga. Ko reikia grupei, jeigu kitos temos iš karto neįmanoma paruošti?

- Ramybės ir apmąstymo.
- Judėjimo / veiksmo.
- Dėmesio empiriniams metodams.
- Bendravimo žaidimais ar pratimais.
- Laiko darbui peržiūrėti ir naujai temai pristatyti.
- Seminarų, siejančių teoriją ir praktiką.
- Pokyčių naujam temos elementui ar naujai temai.

Susikoncentravimas į grupę (grupės susitikimai)

- Kurioje grupės raidos stadijoje mes dabar esame?
- Su kuriais mokiniais bus lengva bendrauti?
- Kas atrodo taip, lyg šiuo metu turėtų sunkumų?
- Su kuo galėčiau lengvai užmegzti kontaktą, o su kuo sunkiai?
- Kurie mokiniai atrodė „nematomi“?
- Kokiais vaidmenimis buvo pasiskirstyta? Kaip žmonės juose jaučiasi?
- Kokias tendencijas ar išankstinius nusistatymus aš jau susiformavau?
- Kaip mano / mūsų hipotezės apie problemas grupėje atitinka realybę?



Toliau pateiktas pratimas galbūt padės tau nusistatyti savo nuolatinių asmeninių santykių su grupe sociogramą:

Lapo centre užrašykite savo vardą, o aplink – kitų mokinių vardus. Nuo savo vardo iki kiekvieno mokinio, su kuriuo bendravote, nubrėžkite liniją. Remdamiesi santykių lygiu su kiekvienu mokiniu, vardus rašykite skirtingais atstumais. Naudokite + ir – simbolius teigiamiems ir neigiamiems santykiams išreikšti.

Apklausa:

1. Kuriuos vardus iš pradžių užmiršote? Kodėl?
2. Kuriuos užrašėte pirmiausia: kurie yra toliausiai ar arčiausiai?
3. Ką darysite su savo grafiku? Ar parodysite savo atradimus / prielaidas grupei ir komandai? Kaip?
4. Jei tai padarėte keliuose kontekstuose, ar paaiškėjo kokie nors modeliai?
5. Ką jūs iš viso to galite sužinoti apie savo elgesį ir bendravimą? Kaip galite tai pakeisti?

4.1.5. Grupės dinamika ir šnekamoji kalba

Dirbant tarpkultūroje mokymosi aplinkoje, dauguma mokinių yra priversti bendrauti užsienio kalba. Išpopuliarėjusi anglų kalba tapo įprasta, hibridine kalba bendraujant skirtingų šalių žmonėms. Nestebina tai, kad grupėje dominuoja tie, kurių anglų yra gimtoji kalba, ir tie, kurie turi gerus užsienio kalbos įgūdžius.

Jie yra labiau pastebimi ir aktyvesni negu kiti mokiniai, nes jie gali įvairiau išreikšti savo mintis. Ši kalbinė jėga leidžia jiems užimti aukštesnes pozicijas grupėje negu kitiems mokiniams. Galios ar pozicijos elementas taip pat gali būti vertimas ar sufleravimas tiems mokiniams, kurie iš viso neturi šios kalbos įgūdžių (būna ir taip, nors pakvietimuose visada reikalaujama turėti kalbos, kuria bus mokoma, įgūdžių). Šiaip ar taip tai yra tarptautinio darbo realybė ir mokymų vadovai privalo į savo metodologinius planus įtraukti, kaip bus sprendžiamos lingvistinės problemos. Toliau pateiktoje lentelėje matome paprastai naudojamas strategijas ir su jomis susijusius klausimus, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį.



Bendravimo strategija	Už	Prieš ir pavojai
Viena bendra kalba	• Mokymo procesas greitesnis (realus laikas) • Daugiau spontaniškumo • Mokiniai (ir mokymų vadovai) gauna holistinę patirtį	• Mokiniai, kurių bendra kalba nėra gimtoji, dažnai lieka nepatenkinti • Skirtingų kalbų panašumai – tie patys žodžiai įvairiose kultūrose ir kalbinėse grupėse dažnai turi skirtingas reikšmes ar sąsambius (<i>taip pat žr. 1.2.3.</i>)
Sinchroninis vertimas	• Nėra atskiriami žmonės, nekalbantys bendra kalba, nes jie gali paspausti mygtuką norėdami ką nors pasakyti • Lengvesnis bendravimas techninėmis ar intelektualiomis temomis • Eiga yra daugiau ar mažiau vienalaikė	• Dažnai labai brangu • Gali sukurti oficialią aplinką • Ausinės ir mikrofonai (net jeigu mobilūs) riboja kursų galimybes • Vertimas nėra tikslus mokslas – dėl nesutapimų gali iškilti nesusipratimų ar net konfliktų • Spontaniškumą riboja technologijos ir vertimo procesas • Sudaro bendravimo be pastangų įspūdį
Nuoseklus vertimas (viena ar dviem kalbomis)	• Daugiau žmonių turi galimybę mokytis • Žmonės gali išreikšti mintis savo gimtąja kalba ir neverbaliniu būdu (net tokiose situacijose reikalaujama interpretuoti!)	• Mokymosi laikas pailgėja dvigubai ar trigubai • Vertimo, kalbos ir kultūrų dviprasmiškumas • Ilgas ir varginantis procesas – grupė gali greitai prarasti energingumą • Ribojama metodų pasirinkimą • Mažiau spontaniškumo kiekvienam • Visos vizualinės priemonės dviem ar daugiau kalbomis
Nuoseklaus, sinchroninio vertimo ir bendros kalbos grupės mišinys	• Sujungia tris teigiamus traktavimo aspektus • Galima naudoti daugiau metodų • Galima dirbti mažesnėse grupėse, o tai ne visada galima vienalaikės ar nuoseklios interpretacijos aplinkoje	• Sunku surasti vertėjus, nes jie dažniausiai nori dirbti tik versdami sinchroniškai • Kai kuriems mokiniams gali pasirodyti nesąžininga dirbti vertėjais, nes tai atitraukia juos nuo mokymosi proceso. Be to, tai reikalauja kruopštaus valdymo



4.2. Konfliktų sprendimas

Kartą italų rašytojas Umberto Eco pasakė, kad pačios krizės nėra problema; o problema yra ta, kaip mes į jas reaguojame. Tai galima pritaikyti konfliktams, o iš dalies ir mokymosi situacijoms. Skirtingą išsilavinimą ir patirtį turintys žmonės susiburia intensyvaus mokymosi periodui. Tai nebūtų pastebima, jeigu šis dinamiškumas neiškeltų vieno ar kito tipo „konflikto“. Iš tikrųjų, lygių grupių mokymasis dažnai pasižymi kūrybiškumu bei išradingumu, išskylančiu iš įvairumo, opozicijų ir susidūrimų. Bet kaip mes, kaip mokymų vadovai, atskiriame tai, kas yra normalu, o kas griauna? Kada ir kaip įsiterpiame? Kokius vaidmenis galime atlikti? Šio trumpo skyrelio tikslas yra konfliktinių situacijų analizės būdai ir jų naudojimas.

Galėjome pradėti pateikdami pagrindinį klausimą: *kada konfliktas yra konfliktas?* Nustatyti žmonių situacijas, ypač mūsų atveju, yra labai keblu. Bendrai kalbant, konflikte dalyvauja opozicijos grupės ir įvairūs poreikių, tikslų, strategijų, motyvacijų ir interesų deriniai. Mokymų vadovui turbūt svarbiau yra nuojauta, kada konfliktas tampa viską griaunančiu procesu, negu griežto jo apibrėžimo žinojimas. Kaip ir galimus jo sprendimo būdus, konflikto apibrėžimą galima nustatyti iš situacijos. Vis dėlto mokymų vadovas turi nuspręsti, ar situaciją laikyti konfliktu grupėje, kurioje susidarė dvi komandos. Tam reikia išsamios analizės, pradedant nuo išsivysčiusio konflikto tipo nustatymo ir jo vystymosi motyvų.

4.2.1. Konfliktų tipai

Kadangi konfliktą sudaro dvi opozicinės grupės, jų lygis gali būti labai skirtingas ir tiesiogiai susijęs su konflikto priežastimi. Mari Fitzduff savo veikale *Bendruomenės konfliktų menas* nustato toliau išvardytus galimus konfliktų tipus. Tarptautiniame mokyme politinėmis ir socialinėmis temomis šie skirtingi konfliktų lygiai gali iškilti vienu metu ir gali turėti daug apraiškų intensyvėjant ar keičiantis situacijai.

- *Vidinis, arba asmeninis*: intensyvaus proceso metu mes galime dažnai susidurti su vidiniu savo elgesio, vertybių ir idėjų konfliktu. Tai savo ruožtu gali parodyti mūsų išorinius nesutarimus.
- *Tarpasmeninis*: konfliktas tarp asmenybių. Nepaisant kruopštumo sudarant grupes, nėra sudarytų taisyklių ar garantijos, kad žmonės pamėgs vienas kitą. Tačiau kartais asmeninis priešiskumas gali turėti neigiamą įtaką grupei.
- *Tarp vaidmenų*: mokymosi metu žmonės vienas kito atžvilgiu atlieka formalius ir neformalius vaidmenis. Šių vaidmenų paskyrimas ir pritaikymas gali tapti trinties šaltiniu.
- *Tarp grupės – organizacinis*: konfliktas, iškylantis tarp grupių ar tas grupes atstovaujančių žmonių. Pavyzdžiui, tarp opozicinių politinių jaunimo organizacijų narių.
- *Vidinis bendruomenės*: tarp grupę ar grupes, kurias galima laikyti etinėmis, religinėmis, politinėmis ir t. t. bendrijomis, atstovaujančių žmonių.
- *Vidinis tautinis*: konfliktai tarp tautų, kuriuose, kaip ir vidinių bendruomenės konfliktų atveju, gali susidurti atskirų tautų piliečiai, dalyvaujantys mokymo kursuose.

4.2.2. Kodėl iškyla konfliktai?

Akivaizdu, kad nėra vienodų konfliktų, tačiau galime pabandyti sugrupuoti jų motyvacijos tipus. Labai bendrai kalbant, galime teigti, kad konfliktas iškyla dėl dažnai nesuderinamų žmonių poreikių ir norų. Poreikiai gali būti nuo materialaus pragyvenimo klausimo iki saugumo ir komforto, identiško ir savęs vertinimo problemų. Kadangi maisto problema tikrai neiškils kursų metu, galime drąsiai teigti, kad pirminiai poreikiai nėra konfliktų mūsų nagrinėjamame kontekste priežastis. Tačiau tarpkultūrinėse grupėse gali iškilti bet kokių kitų socialinių psichologinių poreikių. Artimai su šiais poreikiais susijusios žmonių vertybės, kuriomis vadovaudamiesi jie gyvena ir socialiai bendrauja vienas su kitu. Mokymosi metu susidaro daugybė situacijų, kurių metu vertybės gali sukelti opoziciją. Dėl to pagrindinis mokymų vadovo vaidmuo yra užtikrinti saugų potencialiai vertinamų nuomonių apsikeitimą. Vis dėlto, kaip būna tokiu atveju, jeigu vertybės laikomos taip giliai, kad jų apsikeitimo ir kompromiso neįmanoma suderinti, o šalys tvirtina, kad jų vertybės dominuoja? Situacija dar labiau komplikuojasi dėl to, kad poreikiai ar vertybės ne visada yra matomi ir aiškūs. Dar kartą sugrįžtant prie pamėgto jaunimo darbo ledlaužio galime



teigti, kad poreikiai ir vertybės yra po vandens lygio linija, o *pozicijos* yra tai, kas matoma konflikto metu. Tai yra: pozicija yra žmonių pasirinktas poreikių gynimo ir siekimo būdas. Poziciją galima motyvuoti poreikiais, nekalbiniais, o išreiškiamais požiūriu į konfliktą ar grupėje dominuojančią problemą. (Daugiau apie poreikių sąvoką rasite „T-Kit“ *Apie organizacinį valdymą*, p. 48–51). Nieko keista, kad konflikto šalys savo poreikius ar interesus retai išreiškia tiesiogiai. Konflikto raida priklauso nuo pozicijų, kurias galima apginti. Poreikiai, daugiausia emociniai ar asmeniniai, gali būti interpretuojami kaip silpnumo požymiai įtemptoje situacijoje; geriau laikytis jų paslėpimo strategijos. Poreikiai ne visada lengvai suformuluojami – žmonės gali neturėti aiškaus požiūrio į savo poreikius, tačiau gali per daug susikonscentruoti į juos ir taip sustiprinti savo poziciją, kad poreikiai tampa nelabai aiškūs.

Toliau pateiktas ratas visa tai iliustruoja. Jis paremtas plačiai naudojama konfliktų perkėlimo teorijos prielaida, kad grupės ir individus reikia įtikinti patiems pereiti nuo pozicijų ar galimų sprendimų prie poreikių analizės. Sprendimai dažnai apibūdinami kaip poreikiai: „Aš noriu, kad jis nepertraukinėtų manęs seminario metu.“ Poreikius reikia gerbti, galima rasti daugybę sprendimų tam poreikiui patenkinti. Remiantis pagrindinėmis priežastimis, konflikto perkėlimo procesas prasidėjo.

17 pav.

Žymėjimas

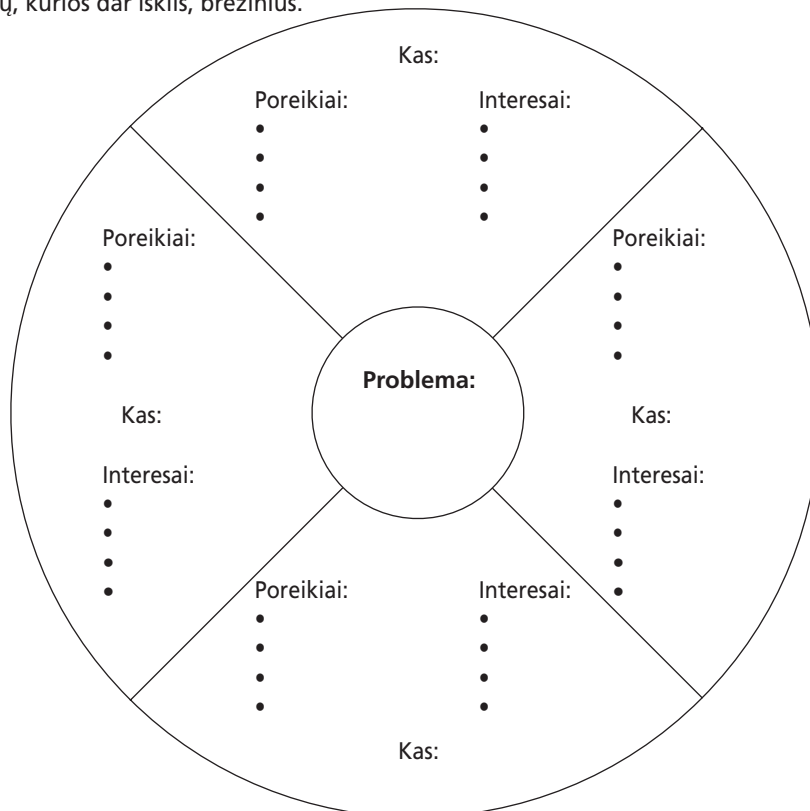
Vidiniame rate trumpai apibūdinkite problemą, jos sritį ar konfliktą neutraliais bendrai priimtais terminais, neiššaukiančiais „taip arba ne“ atsakymo, pavyzdžiui, „Užpildas“, o ne: „Ar Salas turi užpildyti?“

Didesnio rato skyriuose įrašykite svarbių žmonių vardus ar grupių pavadinimus.

Užrašykite kiekvieno žmogaus ar grupės poreikius. Kokie jo motyvai?

Užrašykite kiekvieno žmogaus ar grupės interesus, nuogąstavimus ar nerimą.

Būkite pasiruošę pakeisti problemos formulotę, nes apie ją vyks diskusijos, ar nubraižyti kitus problemų, kurios dar iškils, brėžinius.



„Konfliktų braižymas“ pagal Konfliktų sprendimo tinklą, Australija.

Diagramoje terminas „interesai“ naudojamas ta pačia reikšme, kaip pozicijos ankstesnėje diskusijoje.



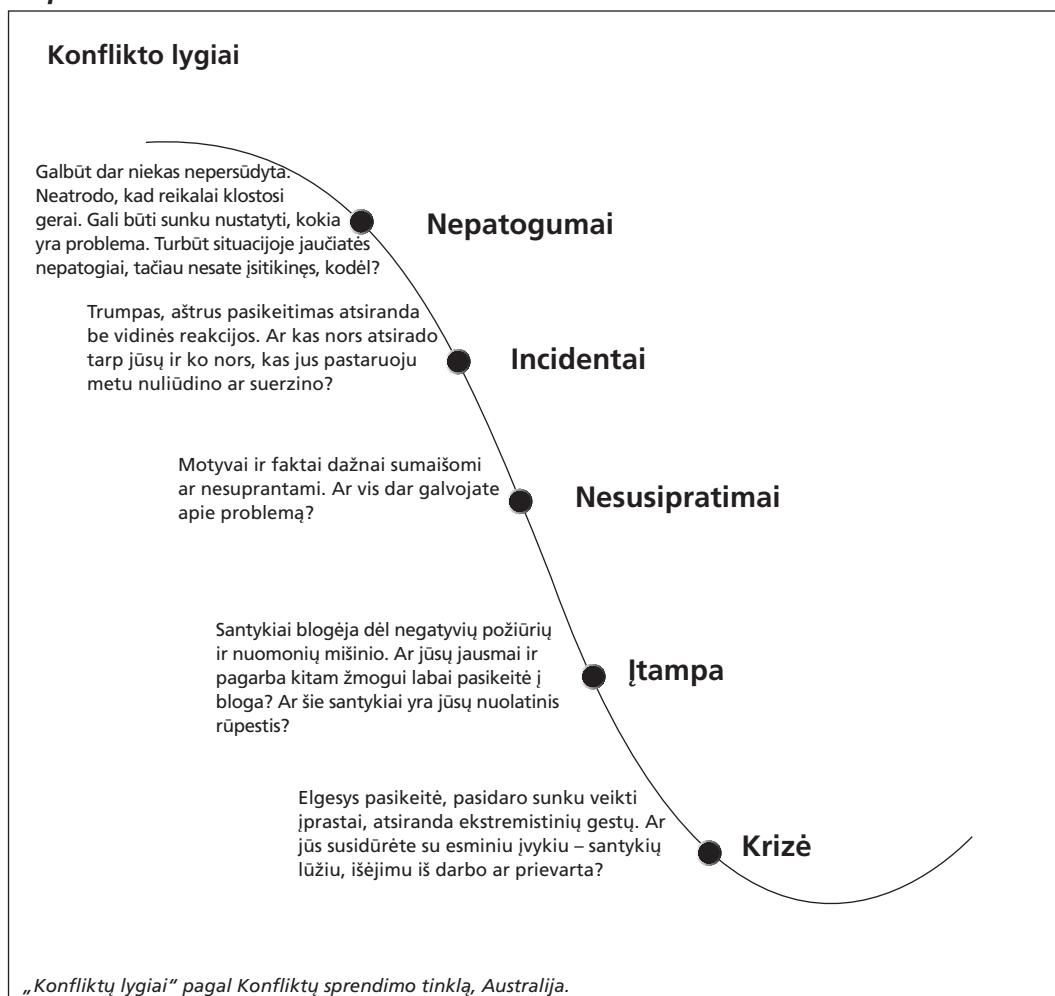
Pasiūlymai mokymuisi:

Apgalvodami konfliktą, kuriame dalyvavote mokymosi metu, pasinaudokite žymėjimo diagrama. Tiksliai apibūdinkite, kaip gerai jūs galite „žinoti“ kitų poreikius. Ar nustatėte įvairius sprendimus taip išanalizavę konfliktą? Kodėl?

4.2.3. Konflikto brendimas

Kiekvienas konfliktas turi savo istoriją; jis turi savo atsiradimo priežastį. Grafikas (čia įterpkite *konflikto lygiai*, Konfliktų sprendimo tinklas) aiškiai parodo, kad krizės pradžia gali iškilti ne iš karto. Taip gali būti ne visada, tačiau seminario metu visiškai įmanoma, kad aštrūs incidentai veikia kaip įtampos, per laiką susidariusios keliais būdais, atpalaidavimas. Kuo ilgiau šie faktoriai nėra pastebimi, tuo sunkiau juos paskui išspręsti. Be to, jei pats konfliktas ilgai neiškyla, iškyla pozicijų įsitvirtinimo pavojus, sustiprėja opozicijos stereotipai, tampa sunku prasmingai bendrauti. Bendravimo daugiakultūroje aplinkoje dviprasmiškumas situaciją daro dar sudėtingesnę, kur tiek grupė, tiek individai diskutuoja apie bendravimo formas ir vertybes.

18 pav.





4.2.4. Konflikto sprendimo būdai

Konflikto studijų sritis yra perkrauta terminais: ar konfliktas išspręstas, ar nukeltas? Ką reiškia sugebėti ar įsikišti? Yra daug susidūrimo su konfliktu teorinių modelių, kuriuos galima pasirinkti pagal analizės rūšį. Čia įdėjome tik dvi pagrindines mokymų vadovo galimybes ir pateikėme šaltinius tolimesnėms studijoms.

Derybos

Svarbu žinoti, kad konfliktą gali išspręsti tik jame dalyvaujantys žmonės. Arbitražas (trečiosios šalies sprendimas) retai patenkina abi šalis ir neatitinka jaunimo ugdymo lygių grupių filosofijos. Kita vertus, derybos leidžia visoms šalims nustatyti situaciją, kurioje jos yra ir priimti sprendimus atviros poreikių analizės būdu. Kitaip sakant, derybos yra manipuliacija, priklausoma nuo naudojamų strategijų. Pavyzdžiui, *nusileidimas* reiškia susitarimą kaip reikiant neišsiaiškinant pagrindinių poreikių. Remiantis dvejojama derybų prigimtimi, nusileidimas taip pat gali apsunkinti pagrindines pozicijas, jei ginčo procesas plėtojasi toliau. Dabar yra įtakingas darbo organas, remiantis *laimėjimo* / *požiūrio* laimėjimo idėja; bendros problemos sprendimo filosofiją ir jos taikymą, kuri padeda abiem šalims pasiekti savo tikslus. Šios strategijos pagrindas yra judėjimo nuo pozicijų iki poreikių derinys, *aktyvus klausymas* ir kūrybingas pasirinkimų sudarymas. Judėjimo nuo pozicijų iki poreikių metu pagrindinis dėmesys kreipiamas labiau į konfliktą, o ne į opozicijos veikėjus. Tačiau lengva pasakyti, nes pagrindinis ir nenusipėjamas konflikto faktorius yra emocijos, o mokymų vadovui, dalyvaujančiam konflikte su komandos nariu ar mokiniu, gali būti sunku įgyvendinti tikslų derybų strategiją, nes reikia valdyti savo paties emocijas ir pyktį. Dėl to derybos dažniausiai papildomos:

Tarpininkavimu

Tarpininkaujant dalyvauja trečioji šalis, kuri padeda susitarti ir palengvina konflikto sprendimo procesą. Tai nėra gaisro tarnyba, atvykstanti spręsti problemos. Tarpininkavimas įgalina priimti sprendimą, jis yra kvalifikuotas procesas, reikalaujantis patirties. Remiantis Šiaurės Airijos tarpininkavimo tinklu, pagrindinės tarpininkavimo funkcijos yra:

- palengvinti bendravimą;
- pagerinti supratimą;
- palaikyti kūrybingą mąstymą;
- tyrinėti susitaikymus.

Vienas iš tarpininkavimo reikalavimų yra veikti neutraliai ir sąžiningai. Mokymų vadovai gali būti priversti daryti tai, ką Pruitas ir Karnevalis pavadino *staigiu tarpininkavimu*; tai yra tarpininkavimas, kai tarpininkas yra susijęs su konflikto dalyviais ir dalyvauja ginče (1997: 167). Taigi tarpininkas taip pat turi savo istoriją vykstant konfliktui ir neturi formalios tarpininkavimo sistemos. Tokiu atveju turi būti sutarta dėl proceso principų, kuriuos visada taiko mokymų vadovas kaip tarpininkas. Šios susipynusios istorijos yra svarbios šališkumo sąvokai. Akivaizdu, kad šališkas tarpininkavimas yra naudingas tuo atveju, kai šalys ginčijasi atvirai. Lygiai taip pat svarbu objektyvumas: šiame kontekste mokymų vadovas taip pat gali turėti savo požiūrius bei nuomones ginčijamam klausimui. Aiškios nuostatos gali procesą padaryti objektyvesnį, tačiau lengvinantis šį procesą tarpininkas turi aiškiai suprasti problemą. Tai leidžia konflikto dalyviams susidaryti visą proceso vaizdą ir sumažinti nepasitikėjimą.

4.2.5. Į temą koncentruoto bendravimo pritaikymas analizuojant konfliktus

Į temą koncentruoto bendravimo modelį, pateiktą 4.1.3. skyrelyje, galima naudoti konfliktų, išskylančių mokymosi situacijose, priežastims ieškoti. Kadangi modelis propaguoja pusiausvyros tarp individų poreikių, grupės ir temos siekimą, pusiausvyros nebuvimo suradimas gali nurodyti tam tikrų problemų priežastis. Pavyzdžiui, vadinamasis „sunkus“ mokinys, nutraukiantis mokymosi procesą, gali jaustis atskirtas nuo grupės. Jis gali jaustis, kad nebuvo pakankamai laiko prisistatyti ar sukelti grupės pasitikėjimą. Trukdymas taip pat gali būti ženklas, kad mokiniui nepatinka tema, taikomi metodai ar kad mokymosi procesas jam yra per greitas. Bet kuriuo atveju tai teigia, kad pakeitimo strategija bus pritaikyta toje vietoje, kur nėra pusiausvyros. Lygiai taip pat šio modelio pritaikymas leidžia atkreipti dėmesį ne tik į problemą, kurios yra konflikto priežastis, bet ir į santykius tarp grupių. Toliau pateiktas grafikas paaiškina detaliau kai kuriuos konfliktus ir atitinkamus į temą koncentruoto bendravimo faktorius. Duomenys paremti mūsų stebėjimais ir čia naudojami tik dėl vaizdumo.

19 pav.

Konfliktai kaip pusiausvyros nebuvimo esant mokymo santykiams priežastis

	Individas	Grupė	Tema
Individas		• Neintegruotas individualus ar kultūrinis pogrupis	
Grupė	• Konfliktas tarp individų grupėje		• Grupei nepatinka (ji nevertina) tema ar taikomi metodai
Tema	• Tema dar nebaigta • Individui nepatinka tema	• Neišplėtotas grupinis darbas • Per ilgos sesijos • Netinkami metodai	
Pasaulis	• Asmeninis „bagažas“ • Neigiama asmeninė patirtis • Elgesio elementų organizacinės vertybės ar tabu	• Skirtingi organizaciniai ar kultūriniai supratimai	• Blogas pasiruošimas supažindinant organizacijas su tema • Skirtingi lūkesčiai • Mokymo aplinka daro poveikį darbui

4.2.6. Konfliktai kaip pusiausvyros nebuvimo esant mokymo santykiams priežastis

Remiantis bendra šio „T-Kit“ filosofija, verta pabrėžti, kad konflikto perkėlimo praktika nėra paprastai taikoma. Net ir gerai ištyrinėtas ir įdirbtas strategijas reikia kruopščiai išanalizuoti ir pritaikyti tam tikrai situacijai. Neužtenka geranoriškų veiksmų; konfliktai gali greitai pakenkti grupės proceso stabilumui, o jų sprendimas reikalauja pasiruošimo lygiai taip pat, kaip ir bet koks mokymosi proceso faktorius. Ruošiantis bendri dalykai yra mokymų vadovo įsiterpimo bešališkumas ir konfidencialumas. Mokymų vadovas, kaip tarpininkas, turi stebėti, kaip konfliktai atsiranda, ko iš jų tikimasi, ką dalyviai jaučia galintys išspręsti ir kaip jie randa išeitį. Į iškilusį konfliktą reikia žiūrėti rimtai, net ir tuo atveju, jeigu iš šalies žiūrint jis toks neatrodo. Svarbu atsiminti, kad ne kiekvienas konfliktas gali būti išspręstas, galbūt mes galime tik siekti sumažinti žalą visoje šioje situacijoje. **5 priede** pateikti šaltiniai naudingi pradedant domėtis konflikto raida ir jų sprendimo strategijomis, kurios pritaikytos jūsų, kaip mokymų vadovo, įgūdžiams ir sugebėjimams.



4.3. Vaidmenys, grupė, komanda ir jų įsipareigojimai

4.3.1. Galimi vaidmenys

Klasikinėje literatūroje apie komandos sudarymą ir grupės tarpusavio santykius dažnai pateikiamos įvairios grupės vaidmenų tipologijos: klouno, agresyvaus, kalbaus, visažinio ir taip toliau. Šie požiūriai kartais gali labai padėti, bet rizikuojama priskirti žmones stereotipams ir uždėti jiems etiketes. Stereotipai sustiprėja dirbant tarpkultūrinėje aplinkoje, nes turime turėti omenyje kriterijus, kuriais naudojamės aiškindami mums mažai pažįstamą elgesį.

Naudingesnis požiūris yra toks, kuris sutelkia dėmesį ties skirtingais vaidmenimis, kuriuos grupė turi pakankamai gerai atlikti, kad pasiektų savo tikslus. Toks požiūris apima tiek užduoties vaidmenis, kurie padeda pasiekti grupės tikslus, tiek ir pagalbinius vaidmenis, padedančius atliekant šias užduotis (taip pat žr. *Organizacinio vystymo „T-Kit“*, p. 45 – apie komandai naudingus žmones). Toliau pateikiamas suskirstymas į kategorijas, galinčias padėti padidinti mokymo grupių supratimą, ir skirtumas tarp užduočių, proceso ir trukdančių vaidmenų.

Užduotis	• Iniciatorius – pateikia naujas idėjas ar naujus pasiūlymus. • Nuomonės pateikėjas – pateikia pastabas. • Detalizuotojas – remiasi kitų pasiūlymais. • Išaiškintojas – pateikia tinkamus pavyzdžius, persako ir performuluoja problemą, analizuoja reikšmę ir supratimą.
Procesas	• Įtampos mažintojas – pasitelkia humorą ar laiku pasiūlo pertrauką. • Tarpininkas – yra pasiruošęs nusileisti ginčo metu. • Harmonizuotojas – tarpininkauja, taiko. • Skatintojas – giria ir remia. • Sargas – palaiko bendravimo kanalus atvirus, skatina kitus ir gali būti filtras (teigiamu ir neigiamu būdu).
Trukdantis vaidmenys	• Agresorius – žemina kitų reputaciją arba agresyviai nesutinka. • Neigėjas – kritikuoja arba puola kitus. • Stabdys – laikosi savo požiūrio, mini nesusijusius atsitikimus arba grįžta prie jau aptartų temų. • Pasitraukėlis – nedalyvaus (gali kalbėtis asmeniškai arba užsirašinėti). • Pripažinimo ieškotojas – giriasi arba per daug kalba. • Temos keitėjas – keičia temą. • Juokautojas – skleidžia energiją pasakodamas juokus. • Velnio advokatas – pateikia kitokį požiūrį (šis vaidmuo gali turėti taip pat ir teigiamą poveikį).

Šio paveikslėlio autorių teisių savininkas nebuvo rastas. Būtume dėkingi už bet kokią informaciją, padėsiančią susisiekti su autorių teisių savininku.

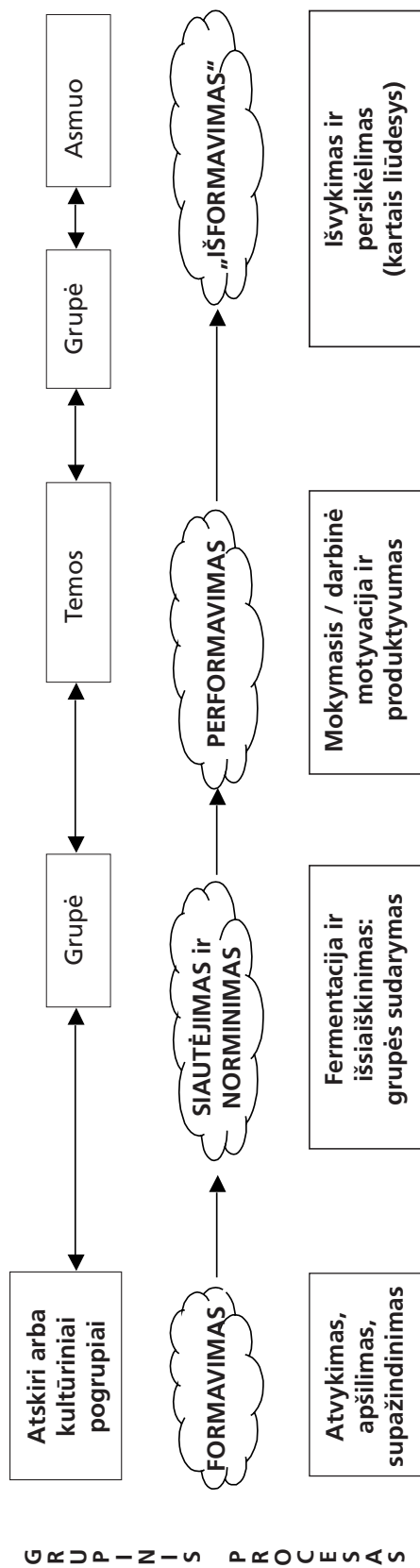
Trukdantis elgesys labai dažnai rodo pusiausvyros nebuvimą tarp esminių mokymo elementų. Sisteminių požiūrių toks elgesys yra ženklas, kad yra problemų, susijusių su grupės raida, ir tai nėra tik atskiri asmenų bruožai. *Coyote 3* skelbiamas įdomus straipsnis apie trukdančius vaidmenis ir būdus, kaip su jais susitvarkyti.

4.3.2. Grupės tarpusavio santykiai ir programos planavimas

Mokymų vadovas jaučiasi ramus, turėdamas gerai suplanuotą programą su įdomiais dalykais ir metodais – mokymo sistema. Nors turinys užrašomas ant popieriaus, labai svarbu sudaryti keletą bendrų varomųjų grupės jėgų taisyklių ir apsvarstyti metodologinę strategiją, susijusią su skirtingais grupės raidos etapais. ET parodo keletą pagrindinių metodologinių elementų, atitinkančių grupės raidos ir mokymosi proceso etapus, integravimą. Kadangi metodai ir metodologija aptariama 3 dalyje, verta pakartoti, kad metodas yra tik įrankis mokymosi galimybei sukelti ir konkrečiam mokymo tikslui pasiekti sukuriant aplinką, kurioje atskiri dalyviai ir grupės gali laisvai patirti, apsvarstyti, mokytis ir keistis.

20 pav.

Grupinio mokymosi procesas, grupės raida ir metodų pasirinkimas



Pasisveikinimas Vardų žaidimai	Skatinamosios priemonės Žibintas	Skatinamosios priemonės Žibintas	Skatinamosios priemonės Žibintas
Ledlaužiai Asmeniniai, organizaciniai ir kultūriniai pristatymai	Tarpkultūrinio pažinimo žaidimai ir pratimai (nuolatiniai) Pasitikėjimo žaidimai ir grupės sudarymo pratimai	Temos, nagrinėjamos aktyvumo ir dalyvavimo kartu metodais (išlaikant tarpkultūrinę perspektyvą) <i>Ekskursijos arba vizitai</i> Dalyvavimas ir klausinėjimas plenarinių posėdžių metu Kasdienis įvertinimas	Asmeninis įvertinimas Kultūrinės grupės įvertinimas Atsiveikinimo ritualas (-ai)

Vakarinė veikla: darbas, žaidimai, vakarėliai / diskotekos, kultūros vakarai, laisvas laikas, t. t.

(Iš Georges Wagner 2000: nepublikuota mokymo medžiaga)



Atsisveikinimo ritualai

Planuojant metodologiškai turi būti aptartas ne tik formavimas, bet ir išformavimas. Tai yra dar aktualiau, jei mokymo procesas grupei buvo labai intensyvus arba asmeniškias. Mes ritualus, kaip ir tuos, kurie aptariami toliau, laikome labai naudingais padedant grupei vėl tapti atskiromis asmenybėmis, asmenybėmis, kurios turi išvykti ir kurios, be kita ko, galbūt yra emocingos.

Tau pavyks!

Grupė stovi ratu, visi uždėję rankas savo kaimynams ant pečių. Kiekvienas dalyvis, norintis išreikšti norą arba kalbėti apie asmeninį ateities tikslą (galbūt netgi nesusijusį su mokymu), kalba ir yra skatinamas kolektyvo, sakančio: „Tau pavyks!“ Tai tęsiasi tol, kol žmonės to nori.

Tu to nusipelnei, nes...

Tuo atveju, jei pasibaigus mokymui dalyviai gauna sertifikatą, smagu, kai juos dalijant visi kartu stovi dideliu ratu. Vienas iš mokymų vadovų pradeda atsitiktinai rinkdamasis sertifikatą ir, teikdamas jį dalyviui, trumpai pasako, kodėl asmuo jo nusipelnė, kokį indėlį įnešė ir taip toliau. Tuomet šis asmuo pasirenka vieną iš sertifikatų ir tęsia procesą.

Klausimai apsvarstymui

Remiantis 20 pav.

1. Kaip detalai aptarėte grupinį procesą per pastarąjį savo programos planavimą?
2. Ar manote, kad naudinga mokymo viduryje surengti ekskursiją arba vizitą?
3. Ar palikote pakankamai laiko ypatingiems dalyvių interesams?
4. Kokių mastų susitelkiate ties *išformavimo* procesu?

4.3.3. Įsipareigojimai mokymo metu

Mokymų vadovų komandos įsipareigojimai

Mokymų vadovai yra įsipareigoję įvairiems dalyviams, įtrauktiems į visą pasiruošimo ir mokymo procesą:

- Organizacijoms, įtrauktoms į pasiruošimo procesą, ir į jų narių siuntimą.
- Rėmėjams.
- Mokymo aplinkai – apgyvendinimas, mokymo įrenginių ir reikmenų būklė.
- Nepilnamečiams dalyviams: naudinga būti apsidraudus reikiamu draudimu ir būti informuotam apie šalies šeiminių nepilnamečių įstatymus, susijusius su įsipareigojimais jaunimo renginių metu.
- Dalyviams (nustatytose ribose) už jų „protinę“ ir psichinę sveikatą.



- Už mokymą: šio „T-Kit“ tema – už didelę turinio pradmenų dalį, proceso palengvinimą ir įvairius organizacinius aspektus.
- Už save ir kolegas.

Įsipareigojimai dalyviams

- Svarbu demistifikuoti jūsų, kaip mokymų vadovo, vaidmenį. Nebent jūsų grupė supranta jūsų vaidmenį, jie gali į jus žiūrėti kaip į autoritetą ir nesuprasti, kad ir jie turi imtis atsakomybės už savo pačių mokymosi procesą. Nuolat kartokite grupei, kad ji turi imtis atsakomybės už savo mokymąsi.
- Prisiminkite, kad negalite tikėtis, jog jūsų pačių emociniai poreikiai bus patenkinti dirbant „palengvintoju“. Nesusiviliokite jums dalyvių suteikta galia pasinaudoti tenkinant savo poreikius, tokius kaip reikalauti dėmesio ar pagarbos, susidraugavimo.
- Buvimas padėjėju dar nereiškia, kad esate kompetentingas būti psichoterapeutu – tiek grupėje, tiek individualiai. Būkite atsargūs, kai dalyviai į jus kreipiasi – tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai – su savo emociniais poreikiais.
- Būtina, kad grupė suprastų, ką ketinate veikti su jais: kokie jūsų tikslai, kaip tikėtis patenkinti jų poreikius, ką galite ir ko negalite jiems duoti bei kaip ketinate tai padaryti. Grupė turi teisę jus laikyti atsakingu už tai, ką su jais veikiate.

Adaptuota iš: Auvine ir kiti, 1979.

Dalyvavimas ir dalyvių įsipareigojimai

Kaip matėme, aiškus jaunimo mokymo tikslas yra palengvinti dalyvių įgaliojimą. Be mokymų vadovų į darbą atsinešamų šaltinių, gali padėti jaunų žmonių įtraukimas į mokymo procesą nuo pat pradžių. Tai reiškia, kad nuo mokymo pradžios įgaliojimais yra dalijamasi atsižvelgiant į turinį, nors ši įgaliojimo pusiausvyra gali keistis mokymo metu. Jei komanda rimtai įsipareigoja dirbti tokiu būdu, tai įgaliojimai ir jos keliama klausimai turi būti pamatomi ir aptariami pačiame pradiniam lygmenyje, sprendimo priėmimo būdai taip pat turi būti apsvarstomi. Įgaliojimas nėra netinkamas žodis, jis išplaukia iš kultūrinių, struktūrinių ir organizacinių pozicijų, įtraukiamų į mokymą, įvairovės. Įgaliojimas yra neutralus, jis gali būti naudojamas arba juo gali būti piktnaudžiaujama. Kuo labiau mokymų vadovai ir dalyviai išsiaiškina, kas yra įgaliojimas, ir atvirai jį aptaria, tuo labiau jie galės jį nukreipti ir suteikti įgaliojimus grupei. Žinoma, mokymo proceso valdymo dalijimasis taip pat reiškia bendrus įsipareigojimus. Šių įsipareigojimų pobūdį ir apimtį reikia kruopščiai apgalvoti.

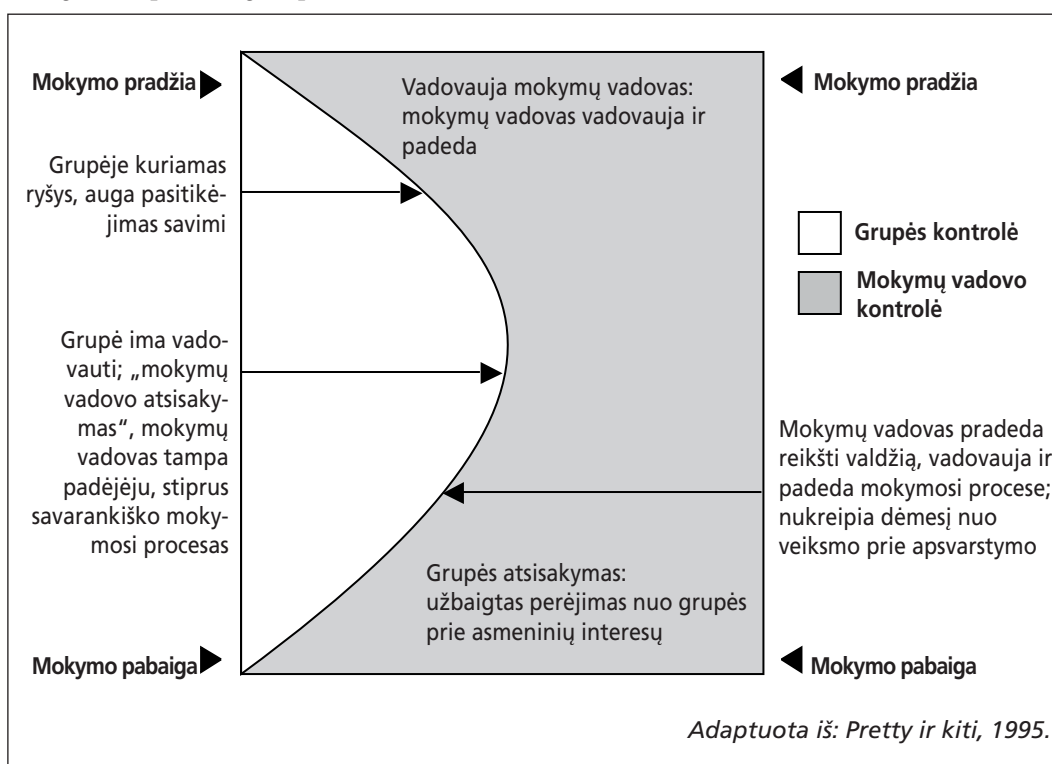
Yra daug įvairių būdų dalyviams į mokymą įtraukti:

- Dalyvavimas įvadiniamе programos kurse tam tikru laipsniu gali būti pasiekiamas klausinėjant apie lūkesčius ir grupės išteklius.
- Kasdienio įvertinimo grupės arba kitos atsakomosios reakcijos galimybės leidžia išreikšti nuomones ir požiūrį į mokymą. Komanda turėtų aiškiai žinoti, kaip ji panaudos gaunamus atsiliepimus.
- Naudinga sudaryti komitetus, atsakingus už skirtingus mokymo aspektus:
 - socialinių reikalų komitetas būtų atsakingas už įvairią kultūrinę ir socialinę veiklą;

- ataskaitų komitetas būtų atsakingas už kasdienę ataskaitą apie mokymą (tai nereiškia, kad šis komitetas turėtų viską rašyti, jis galėtų būti atsakingas už koordinavimą ir delegavimą);
- kasdienio įvertinimo arba apsvarstymų grupės (su ar be mokymų vadovų), kurios apsvaustytų praėjusius dienos mokymo kursus, ir, galbūt, pateiktų pasiūlymų tolesnei programai;
- programos planavimo metodai arba sprendimų priėmimo iniciatyva, įtraukianti grupę į svarbių sprendimų, liečiančių programą (žr.), priėmimą.

21 pav.

Valdymo etapai mokymo procese



4.3.4. Komandos bendravimas ir sprendimų priėmimas

Dar vienas iš mokymo tikslų yra bendradarbių ugdymas; atsakomybės už mokymo procesą ir turinį dalijimasis leidžiant dalyvių žinioms, patirčiai ir interesams tapti bendrais ištekiais. Tai dažnai daroma paliekant šiek tiek laisvos vietos programoje, kurią galėtų užpildyti minėti dalyvių poreikiai ir pasiūlymai. Bet kaip ši erdvė užpildoma? Įgaliojimas reiškia, kad dalyviai įgyja patirties iš įvairių mokymosi būdų ir naujų žinių formų, taip pat, kad jie mokosi aktyviai dalyvaudami priimant sprendimus. Sprendimų priėmimas grupėje yra sudėtingas, o kartais ir erzinantis procesas, todėl mokymų vadovai turi apsvaustyti norimą būdą, kad sprendimas būtų priimtas, ir netgi tai, kas sudaro sprendimą. Toliau esanti lentelė detalios parodo įvairius sprendimų priėmimo būdus, kuriuos galima naudoti mokymo metu, atsižvelgiant į grupės pobūdį ir poreikius.



Sprendimai, sprendimai...

Daugumos sprendimas

Balsuojama ir daugumos balsai tampa sprendimu. Paprastai tai veiksmingas ir priimtinas būdas. Reikia pasakyti, kad čia gali pasitaikyti paslėptų pogrupio balsavimų (giminės, kultūrinis, socialinis ar išsilavinimo pagrindai), o grupėje, įsitraukusioje į komandinį darbą ir dalyvavimu paremtus procesus, atviras balsavimas gali būti šiurkštus. Dauguma turi apsvastyti, kaip įtraukti mažumos poreikius, arba rizikuoti žmonėmis, kurie atsisako dalyvauti arba nusivilia.

Susitarimas (arba bendras sprendimas)

Šis būdas paremtas susitarimu norint pasiekti susitarimą remiantis grupe kaip visuma priimant visus sprendimus. Tokiu metodu priimami sprendimai pasiekiami visiems dalyvaujant, apeliuojant į kolektyvinę grupės išmintį ir skatinant kiekvieną grupės narį imtis atsakomybės už visus priimamus sprendimus. Tai gali būti kruopštus procesas, bet grupės per kursą atranda savo pačių ritmą. Spaudimas priimti sprendimą gali kai kuriuos dalyvius priversti eiti į kompromisą bijant stabdyti grupę kaip visumą, taip pat atsiranda pakankamai vietos įvairiems trukdantiems vaidmenims pasireikšti.

Individualus sprendimų priėmimas

Vienas asmuo sprendžia visos grupės vardu. Šis būdas yra priimtinas priimant labai skubius ir tam tikrus einamuosius sprendimus, kitais atžvilgiais jis yra žalingas grupės dalyvavimo ir atsakomybės dalijimosi raidai. Gali padėti komandai numatyti kylančius lyderio vaidmenis.

Pogrupio sprendimas

Sprendimus pogrupiuose priima vadovaujantys šiam tikslui paskirti žmonės (vadovaujantis daugumos ar bendru sprendimu). Tai gali būti naudinga atliekant konkrečias užduotis arba tam tikrose atsakomybės srityse mokymo proceso, kaip visumos, metu.

Tikėtina, kad mokymo metu gali būti taikomi įvairių metodų deriniai, atsižvelgiant į grupę, sprendimo objektą ir kontekstą. Priimant labai svarbius sprendimus, susijusius su grupės gyvenimu (bendros taisyklės arba programos elementai), tinkamiausias yra kolektyvinis sprendimas, nes jis atitinka jaunimo mokymo vertybes ir asmenims suteikia bendrą jų mokymo proceso nuosavybės teisę.

Santykiai su dalyviais: ji mane myli, jis manęs nemyli...

Gerai mokymai skiriasi nuo gerų filmų, nes jie gali apsieiti be meilės intereso. Santykių tarp mokymų vadovų ir mokinių klausimas turi didelę profesinę svarbą ir ne visi mokymų vadovai vienodai su tuo susitvarko. Kai kuriuose mokymų vadovams skirtuose ugdymo kursuose apie tai net neužsimenama. Kai kuriuose jaunimo organizacijose mes susiduriame su tikru tabu. Bet kaip mes elgiamės su meilės apraiškomis mokymo metu?

Tarptautinių kursų metu Jana (23), viena iš mokymų vadovų, trečią mokymo vakarą užmezga santykius su Piteriu (21), vienu iš dalyvių.

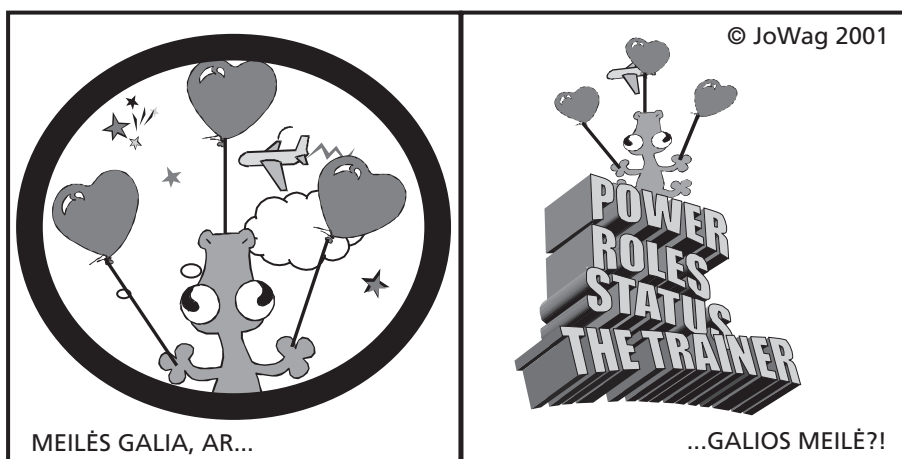
Kitą dieną dalyviai dar nepastebi naujos poros, išskyrus tai, kad jie kartu daug kalba ir sėdi vienas šalia kito valgdami. Jana atrodo truputį pavargusi ir išsiblaškiusi, bet puikios nuotaikos ir labai laiminga.

Tą pačią dieną, komandos susitikimo metu, vienas iš kolegų, pajutęs „meilę, tyrančią ore“, jos paklašia apie savo nuojautą ir Jana su malonumu pasidalija savo nauja laime.

- Kaip komanda turėtų elgtis šioje naujoje situacijoje? Apsvarstykite įvairius sprendimus.
- Kokių problemų gali iškilti grupėje šiems santykiams tapus viešais?
- Kaip jūs reaguotumėte, jei mokymų vadovas būtų ne Jana, bet Janas?
- Kaip jūs reaguotumėte, jei Jana būtų 10 metų vyresnė už dalyvį?

Gali pasirodyti sudėtinga rasti tinkamą atsakymą į fiktyvų pavyzdį. Dauguma žmonių atsako instinktyviai arba, daugiausia, nuo radikalaus „ne“ iki garsaus „taip“. Jei dalyviui daugiau nei 18 metų, galėtumėte argumentuoti, kad „tiesiog išsižiebė meilė“, ir nereikėtų trambyti savo jausmų. Aišku, šiai dilemai galima pritaikyti daug įvairių vertybių, išgyvenimų ir standartinių lūkesčių.

Jei trumpam atsitrauktume nuo šios dilemos, galėtume užduoti klausimą: ką bendro turi mokymų vadovų, psichologų, psichoterapeutų ir instruktorių vaidmenys? Vienas svarbus aspektas yra tas, kad visi vaidmenys apima apibrėžtus santykius su žmonėmis, kurie yra, tam tikru lygmeniu, nuo jų priklausomi dėl skirtingo žinių ir statuso lygio. Esant šiems santykiams visada egzistuoja galia: nuo nustatytų mokymų vadovo – mokinio santykių įgaliojimų iki tarp psichologo ir kliento egzistuojančios poreikių patenkinimo ir aiškinimo galios. Daugelio šių profesijų atžvilgiu, ypač psichoterapeuto, daugiau ar mažiau aiškūs profesiniai kodeksai draudžia tokius santykius.



Mokymų vadovai, nepaisant arba galbūt netgi dėl dalyvavimą apimančios struktūros, kurioje jie dirba, taip pat gyvena sudėtingų santykių ir priklausymo nuo savo mokinių aplinkoje. Be viso to, profesionalus požiūris į mokymų vadovo ir mokinio santykių apribojimus taip pat pateikia keletą akivaizdžių priežasčių, liečiančių siūlomo mokymo kokybę.

Atsižvelgiant į tai, kad mokymų vadovas yra atsakingas už mokymo procesą, visus dalyvius ir save, išeina, kad dėmesys ir „meilė“ turėtų būti dalijami visiems, o ne tik vienam asmeniui, neminint poveikio grupės tarpusavio santykiams. Papildomą meilės romano sukeltą įtampą sudėjus su ir taip sekinančiu mokymu, išeitų, kad tai gali išsekinti protinius ir psichinius mokymų vadovo resursus. Ši įtampos problema yra labai svarbi: galima įrodinėti, kad mokymo situacijos dirbtinumas, kai žmonės tampa labai artimi ir vienas nuo kito priklausomi trumpą laikotarpį, sumažina tikimybę, kad tikra meilė gali išsižiebt seminaro metu.

Psichologiniai tyrimai parodė, kad „galios seksualumas“ įkvepia ne tik suaugusiuosius, bet ir jaunas žmones. Buvimas mokymų vadovo meilužiu gali turėti daug psichologinių pranašumų: skatinama asmens savigarba ir aukštinamas statusas tarp mokymo grupės partnerių. Žinoma, yra mokymų vadovų, piktnaudžiaujančių savo padėtimi ir tenkinančių savo seksualinius ir tarpusavio santykių poreikius mokymų metu dėl asmeninių ir su darbu susijusių priežasčių; turėtume pasistengti juos suprasti, bet vis tiek sakyti „ne“. Galbūt būsimose rekomendacijose apie europietišką mokymą turėtų būti aptariamas apribojimų klausimas ir patariama įtraukti šią temą į mokymų vadovų ugdymo kursą.

Beje, jei išimylėsite mokinį, niekas jums nedraudžia vėl susitikti ir mylėti pasibaigus mokymui!



4.4. Programos pritaikymas ir valdymas

Jei mokymo komanda nusprendžia dalyvius aktyviai įtraukti į veiklą kursų metu, turi būti iš anksto paruošiami būdai, kuriais bus to siekiama, o lanksti programa yra būtinybė. Pritaikymas nėra vartotojo pasirinkimų klausimas, jis apima būdų, kaip palengvinti dalyvio indėlį į mokymosi procesą, planavimą. Kadangi yra labai daug galimų metodų, pradėsime aptardami lūkesčių ir atsiliepimų reikšmę ir naudojimą, elementus, kurie paprastai kokia nors forma pristatomi tarptautiniuose mokymuose.

4.4.1. Lūkesčiai

Įprasta, kad renginio pradžioje dalyvių prašome pasakyti, ko jie tikisi iš kurso. Kartais tai netgi pradedama daryti paraiškų pildymo metu. Įprastiniai klausimai būtų tokie:

- Kodėl jūs čia?
- Ko tikėtės iš šio kurso?
- Ką norėtumėte iš čia išsivežti namo?
- Kuo esate pasirengęs dalytis ir ką duoti?

Lūkesčių išsakymas yra bendras žanginis ritualas, kai ore sklindo daugybė gražių spalvotų lapelių. Tačiau daugelis komandų yra susidūrę su ne tokia spalvinga tikrove, kai jie nežino, ką daryti su visomis tomis spalvingomis idėjų pilnomis popieriaus skiautelėmis. Parengiamosios komandos turėtų sugebėti priimti šiuos lūkesčius, juos aptarti su dalyviais ir tarp savęs bei apsvarstyti jų indėlį į bendrą programą. Reikšmingas lūkesčių integravimas yra toks pat iššūkis, kaip ir po to juos palikti likimo valiai – pavojingas gestas.

Dideli lūkesčiai?

Yra du būdai sužinoti lūkesčius kurso pradžioje.

Maža grupė. Pristatę užduotis ir tikslus paprašykite dalyvių išreikšti savo lūkesčius dėl šio kurso. Svarbu viską susieti su užduotimis ir tikslais, nes tai yra dalykai, kuriais dalyviai per kitas kelias dienas gyvens, žais ir dalysis. Patikslinkite, kad kalbame ne apie gyvenimo lūkesčius!

Pasirinkite tinkamus klausimus ir fiksuokite rezultatus. Mėgstamiausias dalykas yra skirtingų spalvų priklijuojamieji popierėliai skirtingiems klausimams, bet galite įvesti ir naujovių. Praėjus tam tikram laikui lūkesčiai dalijamasi bendrai. Po to grupinėje diskusijoje turėtų būti susikoncentruojama ties svarbiausiais lūkesčiais, esančiais „vienoje linijoje“ su kurso turiniu, tais, kurie griežtai neatitinka turinio, bet gali būti įtraukiami, ir lūkesčiais, kurių kursas, net ir esant lankščiai programai, negali įtraukti. Susumavus šios diskusijos rezultatus galima sudaryti darbo sutartį, kartais vadinamą „mokymo kontraktu“. Ši sutartis sujungia centrines užduotis ir tikslus, kurie turi būti įgyvendinti bendru dalyvių lūkesčių aptarimu. Ji gali būti peržiūrima kurso eigoje ir naudojama kaip atsiliepimų pagrindas.

Didelė grupė. Antrame pavyzdyje pateikiamas dviejų etapų metodas esant dideliame dalyvių skaičiui. Kai jau paprašėte grupės pateikti lūkesčius, turi būti suformuojamas pogrupis iš kelių mokymų vadovų ir dalyvių. Jie renka ir grupuoja panašius lūkesčius bei pristato rezultatus. Dalyviai turėtų galėti atsakyti į klausimus arba paaiškinti savo lūkesčius, kol grupė dirba. Po to, kaip ir buvusiam pavyzdyje, – diskusija, kuria siekiama to paties rezultato.

Nesvarbu, kokią metodą pasirenkate, atsižvelgimo į dalyvių lūkesčius fazė yra labai subtilus dalykas. Jau minėjome, kad tai vyksta kurso pradžioje, kai skatinami santykiai tarp mokymų vadovų ir mokinių, tai reiškia, kad komanda turi atkreipti dėmesį į išskirtinius kurso savininkus, kurie sveikina ir nagrinėja dalyvių idėjas tik kaip paslaugą.



Net kai dalyviai išreiškia lūkesčius, kurių kursas aiškiai negali patenkinti, tai turi būti tiksliai paaiškinama. Šie lūkesčiai retai kada yra šokiruojantys, todėl juos galima išbraukti, tačiau nereikėtų teigti, kad tai negaliojantys mokymosi tikslai dalyvius priversti jaustis taip, tarsi jų poreikiai gali būti kraštutiniai.

Taip traktuojant lūkesčiai gali būti vertinimo pagrindas jų įgyvendinimo metu. Jei jie laikomi susitarimo rezultatu, komanda ir dalyviai turėtų juos prisiminti kiekvieno kurso etapo ar fazės metu. Vykstant ugdymo kursams galima paminėti, kaip darbas siejamas su konkrečiais lūkesčiais, bet dėmesys turėtų būti kreipiamas ne į klaidingų ryšių ir tolimų asociacijų kūrimą.

4.4.2. Atsiliepiniai

Dalyviai bet kurią nustatytą dieną nuolat pateikia atsiliepimus apie savo reakcijas ir elgesį. Kaip jie reaguoja į siūlomą veiklą, jų dėmesio lygis, užduodamų klausimų rūšys, ar jie atvyksta laiku, ar visada vėluoja – yra labai daug indikatorių, prieinamų dėmesingam mokymų vadovui. Kai kurie programos elementai paprastai iš jų taip pat reikalauja tiksliai aprašyti atsiliepimus. Atsiliepimų gavimas ir vertinimas yra nuolatinė būtinybė kiekvienam mokymų vadovui. Jų svarba yra ne tik nustatant tam tikrus mokymų vadovų ir mokinių santykius, bet ir skatinant bendrą dalyvių mokymąsi. Nėra reikalo rengti nuodugnius komandos susitikimus kiekvieną kartą gavus atsiliepimų, bet mokymų vadovas turi sugebėti gerai pastebėti, išsiklausyti ir veikti atsakydamas į tai, kas pasakoma, pamatoma ar išgirstama. Atsiliepimus labai lengva netinkamai naudoti arba klaidingai suprasti dėl įvairių priežasčių. Atsiliepimų davimas ir priėmimas yra ypatinga bendravimo tarp dviejų žmonių forma, apimanti kritika, solidarumą, ir juos nagrinėjant aštresnėje situacijoje su visais neatitikimais ir tarpasmeniniu bendravimu. Todėl turėtų būti susitariama dėl aiškių bendravimo nurodymų, kad būtų apribotos painiavos arba apsikeitimo niekuo daugiau kaip nuomonėmis sritys. Toliau pateikiama detali atsiliepimų procedūra ir nuoseklūs atsiliepimų pateikimo nurodymai.

1 žingsnis: X informuoja Y apie X įspūdžius apie Y veiklą (elgesį).

2 žingsnis: X apibūdina reakcijas, kurias jam sukėlė Y elgesys.

3 žingsnis: X išsiaiškina, ar jo pastabos teisingos, ar ne.

4 žingsnis: Y reaguoja į gautus atsiliepimus (pasirenkama).

Pastaba atsiliepimų gavėjui: priimkite atsiliepimus be komentarų! Tiesiog klausykite, priimkite viską taip, kaip yra ir, jei reikia, išsiaiškinkite nuomonę. Tai nugalėtiną nedelsiant ginčytis ir reaguoti.

KOKS TURĖTŲ BŪTI ATSLIEPIMAS	KO NESAKYTI	KĄ SAKYTI
Aprašomasis	„Tai blogai“ arba „tai gerai“ Nesakykite, kad kažkas yra gerai ar blogai, tokios nuomonės kriterijai yra subjektyvūs ir kiti žmonės tai gali skirtingai suprasti.	„Dėl Jūsų garsaus kalbėjimo per inscenizavimą aš jaučiausi įsitempęs (-usi)“ Tiesiog apibūdinkite, kas atsitiko ir ką jūs jautėte tuo metu. Palikite kitam žmogui spręsti, ką daryti su gautu atsiliepimu.
Konkretus	„Jūs svarbiausias“ Nenaudinga ir prieštaringa.	„Priimant tą sprendimą man susidarė įspūdis, kad...“
Atitinkamas	Atsiliepinas nėra: „Aš noriu, kad tu padarytum...“ (mano poreikiai)	Atsiliepinas yra: „Man atrodo, kad tau būtų naudinga...“
Naudingas	Jei asmuo negali kažko pakeisti, neminėkite to.	
Reikalingas	Atsiliepinas yra efektyviausias, kai gavėjui jo reikia. Kai kuriems žmonėms tai vienintelis kartas, kai jis bus veiksmingas.	
Tinkamu metu	Jei įmanoma, atsiliepinas turėtų būti pateikiamas tuoj po įspūdžio.	
Aiškūs	Paklauskite asmens (atsiliepinimo gavėjo), ar jis suprato, ką jūs norėjote pasakyti.	

Iš TC3 Dalyvio ataskaitos, 1997.



Klausimai apsvarstymui

Prisiminkite pastarąjį kartą, kai kam nors pateikėte atsiliępimą.

1. Kaip jis buvo susijęs su pateiktomis procedūromis ir taisyklėmis?

Prisiminkite pastarąjį kartą, kai iš ko nors gavote atsiliępimą.

2. Ar jūs jo prašėte?

3. Pateiktos taisyklės yra gana griežtos. Ar jūs sutinkate, kad atsiliępimas neturėtų apimti nuomonės? Ar tai iš tikrųjų įmanoma?

Atsiliępimų taikymo pratimas

Tinka 10–15 dalyvių grupėms. Jei turite didesnę grupę, galite ją suskaidyti į pogrupius. Šis pratimas geriausiai veikia, jei dalyviai jau yra susipažinę vieni su kitais.

1. Išdalykite atsiliępimų pateikimo taisykles (kaip padalomąją medžiagą, pristatytą pirmiau).
2. Paprašykite dalyvių sustoti ratu. Mokymų vadovas taip pat turėtų prisidėti.
3. Liepkite dalyviams, kad kiekvienas iš jų (domino stiliumi) pateiktų teigiamą atsiliępimą apie dalyvį jiems iš kairės. Jie gali pasirinkti bet kokią seminaro temą, aptartą per praėjusias dienas.
4. Mokymų vadovas pateikia teigiamą atsiliępimą pirmam dalyviui jam iš kairės. Dalyvis tęsia ratu.
5. Mokymų vadovas įsiterpia tik atkreipdamas dėmesį į nuomones ir padeda perfrazuoti jas į tinkamą atsiliępimą.
6. Ratui pasibaigus mokymų vadovas liepia dalyviams pakartoti pratimą tik pateikiant neigiamus atsiliępimus.
7. Pasirinktinai galima liepti mokiniams pakartoti dar kartą, šįkart kaimynui pateikiant nuomonę, tiek teigiamą, tiek neigiamą.
8. Viską išklaušęs mokymų vadovas klausinėja dalyvių apie tai, kaip jie jautėsi teikdami atsiliępimus (teigiamus ir neigiamus) ir klausydamis nuomonių, susijusių su jų elgesiu. Aptarkite, kaip jiems patiko atsiliępimų procedūros įgyvendinimas su konkrečiomis nuorodomis.

4.4.3. Palengvinimo sugebėjimai

(Naujų) temų pristatymas

Be cirko triukų ar beprasmių demonstravimų, tinkamo ir įdomaus būdo naujoms temoms pristatyti suradimas gali sukelti smalsumą ir motyvaciją naujiems kursams. Vienintelis apribojimas rasti būdą naujai temai pristatyti yra jūsų vaizduotė bei keletas metodologinių kriterijų. Įžanga turėtų:

- paruošti žmones naujai temai, galbūt tiek emociškai, tiek ir intelektualiai;
- duoti supratimą apie tai, kas bus toliau, per daug nesileidžiant į smulkmenas ar siektinų rezultatų nuspėjimą;
- būti tinkamai suplanuota laiko atžvilgiu – siūloma daugiausia 30 minučių, atsižvelgiant į kursų ar temos svarbos ir sudėtingumą;
- sudominti ir motyvuoti.



Bendrų seminarų vedimas

Bendri seminarai yra svarbūs ir sekinantys:

- | | |
|-------------------|--|
| <i>Svarbūs</i> | <ul style="list-style-type: none">• dėl instruktavimo ir apklausos laiko;• dėl organizacinės informacijos apie mokymo programą dalijimosi;• dėl rezultatų dalijimosi su visa grupe;• dėl dalyvių, kad jie galėtų pasijusti esą grupę. |
| <i>Sekinantys</i> | <ul style="list-style-type: none">• dėl minimalaus dalyvavimo;• dėl susikonsultavimo ir tvarkos, kurią reikia palaikyti aiškinimo, blogo oro... metu. |

Tai reiškia, kad padėjėjas turi puoselėti pusiausvyrą tarp individo ir grupės poreikių bei mokymo proceso. Mokymų vadovas turi suprasti savo socialinę padėtį, grupės energiją ir seminaro trukmę. Komandinis darbas kiekvienam palengvina gyvenimą leisdamas keistis pirmininkui, įskaitant dalyvius, jei tai atitinka kontekstą. Taip pat galima dirbti kaip pirmininkaujančiai komandai: vienas padėjėjas yra atsakingas už turinį, o kitas už diskusijų procesą. Šis padėjėjų bendradarbiavimas yra naudingas tada, kai įvyksta konfliktas tarp padėjėjo, atsakingo už turinį, ir dalyvio: padėjėjas, atsakingas už procesą, gali padėti išspręsti problemą, nes jis buvo susitelkęs ties ruošimu.

Keletas „didžiųjų nuodėmių“, kurių kiekvienas pirmininkas privalo vengti:

- Būti nepakankamai pasiruošusiam ir apklausos metu uždavinėti netinkamus klausimus.
- Per daug kreipti dėmesį į asmeninius dalyvių jausmus.
- Būti globėjiškas, jei suprantate, ką tai reiškia.
- Aiškinti esmę siekiant palaikyti savo paties darbotvarkę, darbotvarkės primetimas.
- Nuolat skaityti paskaitas arba apskritai per daug kalbėti.
- Nesiklausyti ir per daug kalbėti.
- Nesekti laiko ir energijos lygio.
- Sudaryti netikslų apibendrinimą arba iš viso jokie nesudaryti.

Sąrašas adaptuotas iš TTC 2000, p. 39.

Kaip palaikyti gyvą diskusiją!!

Visada smagu, kai seminaro vedimas nėra tas pats, kaip būti dantistu, bet kartais diskusijos gali tapti per daug energingos ir greitos, kai vienu metu nori kalbėti daug žmonių (o supratimo nebelieka).

Esant tokiam scenarijui naudinga taikyti kalbėjimo procedūrą arba ritualą:

Kalbanti lazda: iš pradžių buvo naudojama Amerikos indėnų, lazda leidžia turėtojai (ir tik jam) kalbėti. Ji perleidžiama iš kalbėtojo kalbėtojai.

Skraidantis mikrofonas: vietoj *kalbančios lazdos* gali būti naudojamas mažas kamuolys su spalvotu galu. Pagrindinis pranašumas yra tas, kad jį galima mėtyti iš vienos vietos į kitą ir pasekmės būna mažesnės, nei metant lazda.

Kalbėtojų sąrašas: naudingas, kai yra nuolatinis kalbėtojų srautas. Jei įmanoma, sutrumpinkite jį iki 5 vienu metu, kad būtų išvengta padrikos diskusijos.

Bet kuris iš šių būdų leidžia taikyti kalbėjimo limitą, jei to reikia.



Dalyvavimo skatinimas

Laisvė nėra sėdėti ant medžio viršūnės, laisvė nėra musės skrydis, laisvė yra dalyvavimas.

G. Gaber, italų dainininkas, dainų kūrėjas

Aptariant šiuos skirtingus mokymo metodus ir stilius verta turėti omenyje, kad visus mūsų priimamus sprendimus vėliau vertina mūsų asmenybės, pagyvinančios juos mokymo metu. Visuose šiuose palengvinimo procesuose dalyvavimo skatinimas yra būtinas reikalavimas. Nėra jokios formulės, tai mūsų pateikiamo požiūrio, demonstruojamos kūno kalbos ir natūralumo laipsnio, kurį mes galime pasiekti, reikalas. Dalyvavimo skatinimas reiškia sukurti jaukią erdvę dalyviams gyventi.

4.4.4. Apklausa

Kiekvienos veiklos pabaigoje ateina viena svarbiausių užduočių mokymų vadovui – apklausa. Be jos mokymas yra neužbaigtas, o jo rezultatai neaiškūs. Apklausa yra momentas, kai mokymų vadovas analizuoja patirtus išgyvenimus kartu su dalyviais tam, kad susitelktų ir apibendrintų tai, ką išmoko. Tai laikas žengti žingsnį atgal, peržvelgti veiklos tikslus ir praleisti šiek tiek laiko aptariant idėjas, išvadas ir klausimus. Trumpai tariant, tai tarsi paimiti ką nors už rankos ir vesti per patirtus išpūdžius sustojant pasiimti to, ko buvo išmokta.

Apklausa paprastai sudaroma pagal vienas su kitu susijusius klausimus. Šie klausimai gali atspindėti mokymosi ciklus, aptartus 3 dalyje, einančius nuo patirtų išgyvenimų prie abstrakčių apsvarstymų ir vėl prie patirtų išgyvenimų.

- Kaip jūs dabar jaučiatės?
- Ar kas nors pasikeitė nuo veiklos pradžios? Kodėl? Kodėl ne?
- Ko išmokote?
- Ko nesupratote arba ko neįvertinote?
- Ar tai susiję su situacija?
- Jei galėtumėte tai pakartoti, ką darytumėte kitaip?

Stebuklinga apklausos taisyklė – visuomet reikia nurodyti konkrečius pavyzdžius to, kas įvyko ypač apibendrinant ar darant sąsajas su abstrakčia ar teorine medžiaga. Apklausa netenka prasmės, jei ji išpučiama: 2 minučių mokymas vargu ar reikalauja 10 minučių apklausos. Svarbiausi seminarai ir pagrindinė veikla jų metu reikalauja tokio proceso, kuris padėtų dalyviams susikonscentruoti ties tuo, ką jie patyrė, ir susieti skirtingus programos elementus bei mokymo strategiją.

Klausimai apsvarstymui

- Kokiai veiklai dažniausiai numatote apklausą?
- Kokius klausimus užduodate? Kodėl?
- Kaip galėtumėte patobulinti savo apklausas?

4.4.5. Laiko valdymas

Mūsų problema yra ne tai, kad turime per mažai laiko, bet laikas, kurį mes netinkamai naudojame.

Seneka

Jei nėra laiko, tuomet turi laiko viskam. Tu netgi skubi. Tai tikra laisvė.

Amerikos indėnų posakis

Šie posakiai yra paimiti iš dviejų skirtingų kultūrų ir laiko kontekstų, bet primena mums, kad akivaizdžiai paprasta laiko sąvoka gali būti audringo „kultūrinio susidūrimo“ mokymo metu arba



komandoje pagrindas. (Taip pat žr. „T-Kit“ *Tarpkultūrinis mokymasis* dėl diskusijos apie sukultūrintą laiką, „T-Kit“ *Organizacijų valdymas* dėl panašios diskusijos ir peržiūrėkite skyrelį „Laiko vagys“, p. 29). Amerikos indėnų požiūris labiau akcentuoja dvasinį laiką kaip procesą, o Seneka pabrėžia į uždavinį ir tikslą orientuotą perspektyvą. Pastarasis požiūris buvo pritaikytas pramoninėse šalyse, kur kultūrinė atsakomybė įgyvendinti ir siekti tikslų tapo pagrindine vertybe. Šiuolaikinės teorijos taip pat įrodo, kad globalizacija, suspausdama laiką ir erdvę, dar kartą keičia mūsų požiūrį į laiką. Nepaisant šių įdomių diskusijų apie laiko prigimtį, jaunimo mokymas, siekdamas mokymo tikslų, greičiausiai pasiliks ties Senekos požiūriu, leidžiančiu dalyviams patobulinti savo elgesį įprastoje aplinkoje. Todėl mes turime savo laiką kontroliuoti, o tai iš visų reikalauja tam tikro punktualumo. Tai turėtų būti paaiškinta nuo pat pradžių, o komanda taip pat galėtų paruošti strategiją, kurioje laikas turėtų būti pateikiamas kaip potenciali problema.

Čia pateikiama keletas pasiūlymų, susijusių tiek su paruošiamąja, tiek ir su mokymo įgyvendinimo faze, jie galėtų palengvinti mokymą sumažindami laiko spaudimą.

Ruošimo metu:

- Nesudarykite programos, kur kiekviena akimirka yra suplanuota. Kartais mažiau yra daugiau! Taip pat tiesa, kad tam tikti mokymosi būdai reikalauja apibrėžtesnės programos, taigi sudarykite pusiausvyrą.
- Pasistenkite atrasti pusiausvyrą tarp formalaus (į programą ar užduotį nukreipto) ir neformalaus (į laisvalaikį, bet, nepaisant to, į procesą nukreipto) laiko. Neformalus laikas leidžia žmonėms pasidalyti asmenine patirtimi, susitikti laisvoje aplinkoje, padeda sudaryti grupę ir skatina neformalų mokymąsi.
- Palikite laiko nenumatytai veiklai arba dalyvių siūlomoms temoms aptarti.
- Į programą įtraukite kasdienes komandos susitikimus tokiu metu, kai grupei jūsų mažiau reikės.
- Naudodami jau išbandytus metodus jūs galite geriau suplanuoti laiką, tačiau tai neturėtų būti pagrindinis motyvas juos rinktis.
- Pasirūpinkite, kad vakarinė veikla nepadarytų žalos rytinei programai.
- Pasilikite vietos laisvam laikui, kuris suteikia galimybę pasitraukti nuo grupės tiesiog pailsėti arba pamiegoti (taip pat žr. 1.2.5.).

Mokymo metu:

- Turėkite pirmiau paminėtus punktus omenyje keisdami programą arba aiškindamiesi laiką konfliktams valdyti.
- Saugokitės šių „laiko plėšikų“ per kursus:
 - pratimų metu: peržiūros ir apklausos, kabinetų keitimas, pasiruošimai ir pristatymai;
 - vizitai ir išvykos;
 - valgymas, ypač restoranuose.
- Nustatydami laiko limitą niekada nesakykite: „Turite 20 minučių grupiniam darbui.“ Pateikite tai atsižvelgdami į esamą laiką: „Vėl susitinkame trečią.“

Klausimai apsvarstymui

- Kaip į laiką žiūrima jūsų kultūroje / aplinkoje?
- Jei susitinkate su draugu 17.00 val., kiek priimtina vėluoti?
- Jei einate į susitikimą 17.00 val., kiek priimtina vėluoti?
- Kokio tipo programa jums labiau patinka: detalai suplanuota ar „esminė“? Kodėl?