

ORGANIZACIJŲ VALDYMAS



MOKYMO VADOVAS NR. 1

ORGANIZACIJŲ VALDYMAS



PARTNERSHIP

COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION

JAUNIMO MOKYMAS
www.training-youth.net

**„T-Kit“ apie
organizacijų valdymą
Mokymo vadovas**

Sveiki atvykę į „T-Kit“ seriją

Kai kurie iš jūsų tikriausiai galvojate: ką reiškia „T-Kit“? Mes galime pasiūlyti mažiausiai du atsakymus. Pirmasis yra toks pat paprastas, kaip ir pilna angliška šio termino versija: „Training Kit“¹. Antrasis labiau susijęs su šio žodžio skambesiu, kuris anglų kalboje primena „Ticket“², o tai yra vienas iš dokumentų, kurio mums paprastai reikia rengiantis keliauti. Taigi viršelyje matote mažą veikėją vardu Spifis, laikantį traukinio, kuriuo keliausime ieškoti naujų idėjų, bilietą. Mes šį „T-Kit“ įsivaizduojame kaip įrankį, kuriuo kiekvienas mūsų gali naudotis darbe. Imant konkrečiau, mes norėtume kreiptis į jaunimo darbuotojus ir mokytojus bei pasiūlyti jiems teorinius ir praktinius įrankius, kuriais jie galės naudotis mokydami jaunas žmones.

„T-Kit“ serija – tai vienu metų bendrų pastangų rezultatas. Kolektyvą sudarė įvairių kultūrų, profesijų ir organizacijų atstovai. Norėdami sukurti aukštos kokybės leidinius, kurie tenkintų tikslinės grupės poreikius ir atsižvelgtų į kiekvienos temos nagrinėjimo būdų įvairovę Europoje, bendradarbiavo jaunimo mokytojai, jaunimo lyderiai nevyriausybinėse organizacijose bei profesionalūs rašytojai.

Šis „T-Kit“ yra dalis keturių leidinių serijos, pirmą kartą išleistos 2000 metais. Vėliau serija bus papildyta naujais leidiniais. Tai – vienas iš Europos Komisijos ir Europos Tarybos programos „Europos jaunimo darbuotojų rengimo partnerystės programa“ produktų. Šių dviejų institucijų partnerystė ne tik davė „T-Kit“ leidinius, tačiau buvo naudinga ir kitose srityse: mokymo kursai, žurnalas „Kajotas“ (angl. „Coyote“) bei dinamiškas tinklalapis.

Norėdami daugiau sužinoti apie partnerystės eigą (naujos publikacijos, pranešimai apie kursus ir pan.) arba parsisiųsti elektronines „T-Kit“ versijas, apsilankykite Partnerystės tinklalapyje: www.training-youth.net.

Europos Tarybos leidykla
F-67075 Strasbūras CEDEX

© Europos Taryba ir Europos Komisija, 2000 m. liepos mėn.

Šiame dokumente nebūtinai atspindimas oficialus Europos Komisijos arba Europos Tarybos, jų valstybių narių arba organizacijų, bendradarbiaujančių su šiomis institucijomis, požiūris.

Šio mokymų vadovo vertimą į lietuvių kalbą patvirtino Europos jaunimo mokymų partnerystės programa, jungtinis Europos Tarybos ir Europos Komisijos projektas. Valstybinė jaunimo reikalų taryba prisiima atsakomybę už tikslų jo vertimą.

The Lithuanian translation of this T-Kit was authorised by the Partnership Programme on European Youth Training, a joint project of the Council of Europe and the European Commission. The Lithuanian State Council for Youth Affairs assume responsibility for the accuracy of the translated text.

Vertė: Ingrida Vičiulytė, Evelina Steponaitytė
Redagavo Povilas Rudzevičius

¹ Mokomosios medžiagos rinkinys (angl.).

² Bilietas (angl.).



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

„T-Kit“ serijos koordinavimas

Silvio Martinelli

Šio „T-Kit“ redaktoriai:

Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Šio „T-Kit“ autoriai: (taip pat žr. 89 pus-
lapį)

Jonathan Bowyer
Arthur Murphy
Paola Bortini
Rosa Gallego Garcia

Redaktorių taryba:

Bernard Abrignani
(*Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire*)
Elisabeth Hardt
(*European Federation for Intercultural
Learning*)
Esther Hookway
(*Lingua Franca*)
Carol-Ann Morris
(*European Youth Forum*)
Heather Roy
(*World Association of Girl Guides
and Girl Scouts*)

Sekretoriatas:

Sabine Van Migem (*administratore*)
Genevieve Woods (*bibliotekininkė*)

Viršelio dizainas ir Spifis

„The Big family“

Speciali padėka:

Patrickui Penninckxui už „T-Kit“ serijos
kūrimo koordinavimą, nuolatinę paramą ir
ryšių palaikymą su kitais Partnerystės susita-
rimo projektais. Annai Cosgrovei ir Lenai
Kalibataitei už paramą pirmajame projekto
etape.

Visiems leidėjams ir autoriams, kurie leido
panaudoti savo autorinę medžiagą.

Ir pagaliau visiems žmonėms, kurie įvairiai,
įvairiais momentais ir įvairiais būdais
prisidėjo prie šio projekto įgyvendinimo ir
yra ne mažiau svarbūs!

Strasbūro Europos jaunimo centras



**Europos Taryba
DG IV**

Jaunimo ir sporto direktoratas

Strasbūro Europos jaunimo centras
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbūras, Prancūzija
Tel.: +33-3-8841 2300, Faks.: +33-3-8841 2777

Budapešto Europos jaunimo centras
Zivatar ucta 1-3
H-1024 Budapeštas, Vengrija
Tel.: +36-1-2124078, Faks.: +36-1-2124076

**Europos Komisija
DG Švietimas ir kultūra
D5 padalinys: Jaunimo politika ir programos**
Rue de la Loi, 200
B-1049 Briuselis, Belgija
Tel.: +32-2-295 1100, Faks.: +32-2-299 4158



Turinys

Įvadas	7
1. Aplinka: Europos jaunimo organizacijų kontekstas ir kultūra	9
1.1. Įvadas	9
1.2. Istorinis kontekstas	11
1.3. Organizacijų kultūra	12
1.3.1. <i>Kas yra kultūra?</i>	12
1.3.2. <i>Organizacijų stiliai</i>	14
2. Savęs valdymas	19
2.1. Įvadas	19
2.2. Asmens sąmoningumas	19
2.2.1. <i>Mokymasis mokytis</i>	19
2.2.2. <i>Empirinis mokymasis ir mokymosi stiliai</i>	19
2.2.3. <i>Emocinis mokymasis</i>	23
2.2.4. <i>Mokymasis mąstyti</i>	24
2.2.5. <i>Išankstinis nusistatymas</i>	25
2.3. Asmeninių išteklių valdymas	27
2.3.1. <i>Nuo kompetencijos iki profesionalumo</i>	27
2.3.2. <i>Savęs motyvavimas</i>	28
2.3.3. <i>Laiko valdymas</i>	29
2.3.4. <i>Streso valdymas</i>	32
2.3.5. <i>Komunikacijos valdymas</i>	35
2.3.6. <i>Pokyčių valdymas</i>	36
3. Žmonių valdymas	43
3.1. Įvadas	43
3.2. Komandos ir lyderiai	43
3.2.1. <i>Komandinis darbas ir lyderystė</i>	43
3.2.2. <i>Žmonių motyvavimas</i>	49
3.2.3. <i>Galioti suteikimas</i>	51
3.2.4. <i>Atsakomybė</i>	51
3.3. Lavinimas, raida ir vertinimas	51
3.3.1. <i>Mokymosi organizacija</i>	51
3.3.2. <i>Mokymosi stiliai</i>	53
3.3.3. <i>Veiklos vertinimas ir darbo apžvalga</i>	53
3.4. Treniravimas, auklėjimas ir konsultavimas	54
3.4.1. <i>Treniravimas</i>	54
3.4.2. <i>Auklėjimas</i>	56
3.4.3. <i>Konsultavimas</i>	58



4. Procesų valdymas	61
4.1. Įvadas	61
4.2. Organizacijos valdymas.....	61
4.2.1. <i>Valdymo struktūra</i>	62
4.3. Sistemų valdymas	64
4.4. Organizacijos raida	65
4.5. Sprendimų priėmimas ir politikos formavimas	66
4.6. Komunikacija ir informacija	67
4.7. Žinios ir mokymasis	69
4.8. Strateginis planavimas	71
4.8.1. <i>Kodėl planavimas yra svarbu?</i>	71
4.8.2. <i>Kas yra strateginis planavimas?</i>	71
4.8.3. <i>Strateginio planavimo etapai</i>	72
4.9. Finansų valdymas	76
4.9.1. <i>Biudžetas</i>	76
4.9.2. <i>Balansas</i>	78
4.9.3. <i>Pajamų ir išlaidų ataskaitos</i>	78
4.9.4. <i>Grynųjų pinigų judėjimo aprašas</i>	78
4.10. Sutartys	78
4.11. Įdarbinimo sąlygos ir terminai	78
4.12. Išorinių santykių valdymas	79
1 priedas. Istorinės ir šiuolaikinės vadybos perspektyvos	81
2 priedas. „T-Kit“ apie organizacijų valdymą“ vertinimas	85
3 priedas. Literatūra	87



Šio „T-Kit“ tikslas – skatinti gerai valdomų jaunimo organizacijų plėtrą visoje Europoje, jame rasite organizacijų valdymo technikų teorinius pagrindus ir paaiškinimus, kaip juos taikyti praktiškai. Vadovėlis buvo sukurtas siekiant padėti:

- organizacijų valdymo srities mokytojams ir platintojams;
- smulkių ir vidutinių nevyriausybinų jaunimo organizacijų „vadovams“ (t. y. generaliniams sekretoriams, tarptautiniams koordinatoriams, atsakingiesiems darbuotojams, prezidentams ir pan.).

Žodžiai „vadovai“ ir „valdymas“ kartais gali atrodyti šiek tiek svetimi tai kalbai, kuri vartojama jaunimo organizacijose. Tačiau mes norėtume pabrėžti, kad valdymas būdingas ne tik verslui: bet kuris savanoris, organizuojantis vienos dienos kelionę, valdo laiką, žmones ir išteklius. Taigi – svarbu, kad asmenys susietų save su valdymo sąvoka.

Šis „T-Kit“ nepasiūlys visų jaunimo organizacijų problemų sprendimo. Organizacijos ir žmonės yra unikalūs; taip pat ir sprendimai. Taigi nėra stebuklingų receptų. Tačiau mes siūlome technikas ir metodus, kuriuos galima pritaikyti jūsų organizacijos realybėje ir taip pagerinti jos kokybę.

Tokio dydžio leidinyje nėra pakankamai vietos, kad būtų galima išsamiai išnagrinėti visas temas, susijusias su organizacijų valdymu. Todėl autoriams teko rinktis. Šio „T-Kit“ temos ir jų suskirstymo būdas (keturi skyriai) buvo pasirinkti po ilgų diskusijų tarp autorių, kurie turi didelę patirtį valdymo teorijos ir valdymo srityje. Ateityje planuojama išleisti kitus „T-Kit“ specialiomis temomis, pavyzdžiui, apie lėšų paiešką, o šiame leidinyje siūloma papildoma literatūra įvairiomis temomis.

„T-Kit“ yra suskirstytas į keturias pagrindines dalis, kurias galima skaityti atskirai, tačiau jos yra susijusios. Taip demonstruojamas holistinis požiūris į organizacijų valdymą.

Kiekvienoje dalyje rasite šiek tiek teorijos, analizės ir specialių pratimų, kuriuos gali naudoti mokytojai.

Pirmajame skyriuje organizacijos apibūdinamos kaip sistemos, susijusios su išorine aplinka ir galinčios susikurti specifinę vidinę aplinką, vadinamą kultūra. Žodis „aplinka“ naudojamas specialiai, nes jo tikslas – padėti valdymu užsiimantiems asmenims pirmiausia atsižvelgti į jaunimo organizacijų kontekstą bei jų vaidmenį dabartinėje visuomenėje.

Antras ir trečias skyriai yra skirti žmonėms – pagrindiniam organizacijos ištekliui. Antrame skyriuje rašoma apie savęs valdymą – pagrindinį dalyką, kurį reikia atlikti prieš valdant kitus. Jame aiškinama, kaip surasti savo, kaip valdytojo ir lyderio, potencialą ir supažindinama su mokymosi būdais, apžvelgiama santykių svarba valdyme.

Trečiajame skyriuje rašoma apie žmonių valdymą. Valdymas nelaikomas organizacijų kontrolės dalimi, tai greičiau yra funkcija, sutelkta į organizacijos misiją. Valdymas leidžia nustatyti tikslą bei jį įgyvendinti prisitaikant prie pokyčių ir išlaikant pusiausvyrą tarp įvairių dažnai nesuderinamų darbo krūvių.

Ketvirtajame skyriuje nagrinėjamas procesų ir „kitų – ne žmogiškųjų išteklių“ valdymas organizacijoje ir už jos ribų. Procesai laikomi dinamiškais organizacijos gyvenimo elementais – nuolat kintančiais, reaguojančiais ir besivystančiais.

Žodis organizacija yra kilęs iš graikų kalbos žodžio „organon“, kuris reiškia įrankį ar instrumentą.

Tikimės, kad informacija, pateikta šiuose skyriuose, padės jaunimo organizacijoms efektyviai veikti ir būti įrankiais, kurie tenkintų visų Europos jaunų žmonių poreikius.

Tikimės, kad su malonumu skaitysite šį „T-Kit“.

1. Aplinka: Europos jaunimo organizacijų kontekstas ir kultūra



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

1.1 Įvadas

Norint pavadinti ir apibrėžti jaunimo organizacijas vartojami įvairūs terminai, bet daugelis nėra tokie platūs, kad visiškai apimtų jų įvairovę. Faktiškai apibrėžimai netgi riboja šią įvairovę, kuri iš tikrųjų yra viena iš ryškiausių jaunimo organizacijų charakteristikų. Tačiau gana įdomu susipažinti su kai kurių tokių apibrėžimų turiniu, nes daugelis jų pabrėžia esminius aspektus, kurie padės mums nustatyti jaunimo organizacijų vietą ir vaidmenį visuomenėje.

a) Tai dažniausiai savanoriškos organizacijos: nors kai kuriose dirba apmokamas personalas, tačiau aukštesnius sprendimų priėmimo (vadovaujančius) darinius paprastai sudaro savanoriai.

b) Tai yra nepelno organizacijos: tai nereiškia, kad jos negali gauti ekonominio pelno, tačiau bet koks pelnas bus investuojamas į veiklą, kuri prisidės prie jų misijos įgyvendinimo.

c) Tai yra nevyriausybinės organizacijos: tai reiškia, kad jos nėra viešojo administravimo dalis, tačiau tai nereiškia, kad jos negali būti remiamos (pvz., finansiškai).³

d) Tai yra jaunimo organizacijos: jas sudaro turinti bendrą struktūrą ir organizaciją grupę žmonių, kurie veikia kartu siekdami vieno tikslo. Jauni žmonės vaidina esminį vaidmenį bent viename iš toliau išvardytų elementų:

- Jauni žmonės yra atsakingi už organizacijos valdymą. Tai reiškia, kad jie nebūtinai yra naudos gavėjai. Organizacija gali rūpintis paveldu, aplinka ar pagyvenusiais žmonėmis.
- Jauni žmonės yra organizacijos veiklos naudos gavėjai. Tačiau organizacijos veiklą gali organizuoti būdami suaugę.

Praktinės užduotys

Galima pamanyti, kad greičiausiai visi, susiję su jaunimo organizacija, turi tas pačias žinias ir nuomonę apie ją, tačiau daugeliu atveju gali būti visai ne taip. Šis pirmasis pratimas turi suteikti grupei galimybę aptarti su organizacija susijusias skirtingas idėjas, kurių turi kiekvienas iš jų. Po pratimo grupė turės bendrą supratimą ir visiems aiškų žodyną, susijusį su organizacija.

- Paprašykite grupę peržvelgti pirmiau pateiktus apibrėžimus ir aptarti jų organizacijoms būdingas charakteristikas. Kas joms yra būdinga? Po to grupės narių reikia paprašyti surasti jų organizacijoms būdingas charakteristikas, kuriomis jos skiriasi nuo kitų.
- Kad grupė atsižvelgtų į visus svarbius aspektus, galima išdalyti sąrašą, kuris paskatintų diskusiją ir užtikrintų, kad dalyviai susieja šiuos aspektus su savo organizacija.

- Tikslai
- Kiek laiko egzistuoja
- Formalizacijos lygis
- Vidinė struktūra
- Veiklos sfera
- Tikslinė grupė
- Geografinė svarba
- Veiklos tęstinumas
- Veiklos tipas
- Santykiai su kitomis organizacijomis



³ a, b ir c paimti iš Domenech, Alfred Vernis ir kt. (1998).



Jei galėtume palyginti skirtingus jaunimo organizacijų apibrėžimus ir vaidmenis visoje Europoje, lengvai suvoktume, kad įvairiose valstybėse nuomonės labai skiriasi. Tai daro didelę įtaką ne tik jų vaidmeniui visuomenėje, bet ir tam, kaip jos jį atlieka. Svarbu žinoti, kad yra įvairūs scenarijai, pagal kuriuos dirba Euro-

atsižvelgiant į pokyčius jų aplinkoje (kad pokyčiai jų nenustebintų ar neliktų nepastebėti). Pavyzdžiui, naujas viešas tam tikros paslaugos teikimas gali išspręsti problemą, kuriai savo darbą skiria jaunimo organizacija. Nesugebėjimas to numatyti bei atitinkamai veikti reikš, kad organizacijos tikslas nebeegzist-

Praktinės užduotys

- Kai susitariama dėl pagrindinių charakteristikų, kurios apibūdina jaunimo organizaciją, reikia žengti pirmyn ir susipažinti su organizacijos vaidmeniu visuomenėje. Toliau pateikti klausimai gali padėti ugdyti dalyvių suvokimą:
 - ar jaunimo organizacijos kuria erdvę, o gal užpildo nišą?
 - ar jos atlieka kokį nors darbą, kurį turi atlikti vyriausybė? O gal jos pateikia atsakymus ir alternatyvas konkrečioms problemoms, kurios turi įtakos mūsų visuomenėms bei jauniems žmonėms?
 - koks yra realus jaunimo organizacijų įnašas pateikiant žinias ir ginant teises?
 - ar visuomenėje yra kiti agentai, jau atliekantys šį darbą? Jei taip, ar tai atliekama tuo pačiu būdu? Arba, kokie yra skirtumai?
 - ar jaunimo organizacijos jauniems žmonėms suteikia galimybes būti aktyviems visuomenės nariams?
 - kodėl kai kurie žmonės tampa savanoriais, o kai kurie ne?
 - ar savanoriškas darbas yra mada, kuri pasibaigs, ar tai yra realus būdas jauniems žmonėms dalyvauti?
 - ar jaunimo organizacijos populiarina ir naudoja vertybes bei požiūrius, kurie yra svarbūs visuomenei?
 - ar jaunimo organizacijos atstovauja visiems Europos jauniems žmonėms, ar tik tiems, kurie dalyvauja jų veikloje? Ar jaunimo organizacijos gali būti laikomos jaunų žmonių balsu, o gal jos neturi teisės vaidinti šį vaidmenį?



pos jaunimo organizacijos, nes visi šie skirtumai daro įtaką jų valdymui.

Į šiuos klausimus nėra vieno teisingo atsakymo. Grupės užduotis – nuspręsti, kokia yra jų pačių situacija.

Kitas dalykas, kuris daro įtaką jaunimo organizacijoms, yra tai, kad jos neegzistuoja vakuume. Jos „gyvena“ specifinėje aplinkoje, kuri daro joms įtaką. Dėl šios priežasties jaunimo organizacijos turi būti nuolat atnaujinamos,

tuos ir anksčiau ar vėliau ji turės išsiskirstyti arba iš naujo save išrasti. Pavyzdžiui, jei organizacija yra jautresnė konkrečiam reikalui, kuris gali būti pagrindinis jaunimo organizacijos darbas, tai gali jai atverti naujas galimybes.

Tiems, kurie yra jaunimo organizacijų valdančiose pozicijose, mes norime nurodyti, kad jie privalo sugebėti vertinti juos supančią realybę, nes tai yra vienintelis būdas būti proaktyviems bei plėtoti organizaciją laikantis dabartinių ir būsimų visuomenės poreikių.



1.2 Istorinis kontekstas

Kai jau žinome, kur esame, svarbu žinoti, kaip mes čia atsiradome. Daugelis iš dabartinių organizacijų aspektų ir veiklos būdų yra kilę iš savo istorijos. Dėl to ją turi žinoti ir suprasti bent jau tie žmonės, kurie organizacijose užima valdančius postus. Kartais tam tikras veikimo būdas nėra lengvai suprantamas be istorinio

konteksto, ir tai gali paveikti naujų savanorių požiūrį į darbą organizacijoje.

Tai, jog kažkas visada buvo daroma tam tikru būdu, negarantuoja kokybės, taigi mums reikia atlikti analizę, jei norime patobulinti mūsų organizacijas.

Prieš pradėdami planuoti, prieš klausdami, kodėl kažkas pavyksta arba nepavyksta organizacijoje, prieš priimdami kokį nors sprendimą vadovai turi šiek tiek laiko skirti savo organizacijai suprasti. Istorijos pamokos gali būti inkorporuotos į bendrą išsilavinimą ir būti naudojamos ateičiai planuoti. Šios dalies pradžioje jau minėjome, kad jaunimo organizacija, kokia ji yra dabar, yra kilusi iš savo istorinės raidos.

Praktinės užduotys

- Rinkti informaciją apie organizacijos istoriją ir sukurti organizacijos „tapatybės kortelę“. Šis pratimas užtikrina, kad visi vadovavimo procese dalyvaujantys žmonės turi tas pačias bendras žinias apie organizaciją. Tapatybės kortelėje turi būti pateikta bent jau tokia informacija:

Organizacijos pavadinimas;

Veiklos sritis;

Įkūrimo data;

Narių skaičius;

Struktūra;

Chronologine tvarka išvardykite pagrindinius organizacijos egzistavimo metu buvusius įvykius;

Chronologine tvarka išvardykite pagrindinius įvykius, kurie vyko už organizacijos ribų, tačiau darė jai įtaką;

Istorijos pamokos: stabilumo ir augimo raktai (vidiniai ir išoriniai);

Istorijos pamokos: pasikartojančios temos, kurios rodo nestabilumo priežastis;

Išorinis organizacijos supratimas.

Dalyvių reikia paprašyti, kad jie būtų kuo objektyvesni, ypač atsakinėdami į pastaruosius tris klausimus. Reikia nepamiršti subjektyvumo, galinčio atsirasti atsakinėjant į šiuos tris klausimus.





Mes tuo įsitikinome atlikdami ankstesnį pratimą, o dabar metas grįžti į dabartį ir pradėti išsamiau studijuoti organizaciją, kad ir kokia ji yra šiandien. Dabar mes siūlome pažvelgti į dabartinės organizacijos programas ir infrastruktūrą. Tai galima padaryti parengiant organizacijos profilį. Toliau pateikiami trys profilio sudarymo etapai.

Pirmasis etapas. Išvardykite visas programai būdingas veiklos rūšis ir paslaugas, t. y. konsultavimas ir parama, būstas, informacija, pokalbiai korporacijose, viešosios politikos atnaujinimas ir pan. Pažymėkite dabartinius veiklos rūšių lygius ir dabartinių programų pakopas, įskaitant, pavyzdžiui, tokius duomenis kaip aptarnautų klientų skaičius, vieno paslaugos vieneto kaina, aptarnautos geografinės teritorijos ir pan.

Antrasis etapas. Sugrupuokite šias programos veiklos rūšis ir paslaugas pagal bendrus gautus rezultatus, kategorijas, panašias paslaugas ir pan. Galvokite apie šias grupes kaip apie tikslus.

Trečiasis etapas. Parenkite infrastruktūros profilį. Į jį įeis informacija apie bazinį valdymą bei valdymo funkcijas, kurios palaiko dabartinę programą, pavyzdžiui, personalo valdymą, lėšų paiešką, rinkodarą, priemonių ir finansų valdymą bei direktorių tarybą.

Ši informacija apims dabartinius visų programų ir visos organizacijos apmokamus ir savanorius darbuotojus, taip pat direktorių tarybą.

Taip pat pateikite trumpą šaltinių ir lėšų naudojimo santrauką, finansinių sąlygų analizę ir kitus su tuo susijusius organizacijų valdymo duomenis. Duomenims pateikti patogų naudoti diagramas ir grafikus.⁴

Iki šiol mes dirbome su organizacijos sąvoka: pirmiausia mėginome nuspręsti, kas yra jaunimo organizacija, tada nagrinėjome jos vaidmenį šiuolaikinėje Europos visuomenėje ir galiausiai mes siekėme išsiaiškinti kai kuriuos pagrindinius savo organizacijų aspektus.

Taigi pirmasis kito skyrelio pavadinimo terminas atrodo aiškus. Bet kaip yra su antruoju?

1.3 Organizacijų kultūra

1.3.1 Kas yra kultūra?

Šis žodis turi daug apibrėžimų. Šiuolaikinės anglų kalbos Longmano žodyne kultūra apibrėžiama kaip „papročiai, tikėjimas, menas, muzika ir visi kiti žmogaus minties produktai, sukurti tam tikros žmonių grupės tam tikru laikotarpiu“.

Labai dažnai kultūra paprasčiausiai siejama su folkloru ar menu. Tačiau jei šią sąvoką nagrinėtume plačiau, galėtume surasti kai kuriuos kitus elementus, tokius kaip humoro jausmas, gastronomija ar netgi santykiai šeimoje. Mėginant paaiškinti labai paprastai galima sakyti, kad kultūra yra konkretus būdas, kuriuo grupė žmonių atlieka įvairius dalykus.

Ir čia analogija nėra sudėtinga: jaunimo organizacijos yra žmonių grupės, kurios atlieka tam tikras užduotis tam tikru būdu. Problema kyla dėl to, kad kai kurie elementai, kuriuos mes galime laikyti kultūros dalimi, nėra tokie akivaizdūs kaip kiti. Toliau esančioje diagramoje matote, kad faktiškai tik viena dešimtoji kultūrinių komponentų yra akivaizdūs, o tai reiškia, kad 90 proc. kultūros yra pasąmoninga. Kultūra šia prasme yra kaip ledkalnis – mes matome tik jo dalį, tačiau natūralu, kad reikia atsižvelgti į jį visą.

Dabar, kai esame pasirengę pradėti studijuoti mūsų organizacijos kultūrą, būkime atsargūs. Svarbu visuomet atminti, kad mums reikia žvelgti giliau nei akivaizdūs dalykai, nes kitu atveju mes praleisime 9/10 elementų, kurie sudaro mūsų kultūrą. Daugelis autorių rašė apie organizacijų kultūras, jie nustatė tam tikras elgsenos rūšis, pagal kurias daugelis organizacijų galėjo lengvai identifikuoti save. Yra tokių kultūros aspektų, kurie yra labai naudingi valdant organizaciją. Reikia suprasti, kad kiekviena kultūra skirtingais būdais reaguoja į tą patį dalyką, ir lygiai taip pat reikia suprasti, kad asmenys gali pritaipyti arba nepritaipyti tam tikroje kultūroje. Šis pastarasis pastebėjimas akivaizdžiai siejasi su žmonių grupėmis, kurios susiburia siekdamas bendrų tikslų.

⁴ Michael Allison ir Jude Kaye (1997).

OV-1 pav. Kultūra kaip ledkalnis

Akivaizdi dalis

Vaizduojamasis menas • Literatūra

Drama • Klasikinė muzika • Populiarioji muzika

Liaudies šokiai • Žaidimai • Maisto gaminimas • Apranga

Paslėpta dalis

Kuklumo sąvokos • Grožio sąvokos

Idealai, valdantys vaikų auginimą • Kilmės taisyklės • Kosmologija

Santykiai su gyvūnais • Valdymo ir pavaldumo santykiai

Nuodėmės apibrėžimas • Pirslybų papročiai • Teisingumo sąvoka

Darbo skatinimas

lyderystės sąvoka • Darbo tempas • Grupinio sprendimų priėmimo pobūdis

Svaros sąvoka • Santykiai su pavaldiniais • Ligos teorija

Problemų sprendimo būdai • Statuso mobilumo sąvoka • Žvilgsnio valdymas

Vaidmenys, priklausantys nuo statuso, t. y. amžiaus, lyties, klasės,

užsiėmimo, giminystės ryšių ir pan. • Beprotystės apibrėžimas

Draugystės pobūdis • Savęs suvokimas • Vizualinio suvokimo pobūdis • Kūno kalba

Mimika • Logikos ir realumo sąvokos • Emocijų valdymo būdai

Bendravimo būdai įvairiuose socialiniuose kontekstuose • Praeitės ir ateities sąvokos • Laiko tvarkymas

Konkurencijos ar bendradarbiavimo pasirinkimas • Socialinės sąveikos lygis • Paauglystės sąvokos

Fizinės erdvės sutvarkymas ir pan.

Šaltinis: AFS Orientation Handbook (1984) t. IV, p.14.



Šio „T-Kit“ autoriai jaučia, kad pastarasis apibrėžimas sutampa su tuo, kaip jie supranta jaunimo organizacijų kultūros sąvoką. Tai yra tiesmukas ir praktiškas apibrėžimas, kuris, mes

Praktinės užduotys

Siekdami paskatinti diskusijas, naudokite šiuos organizacijų kultūros apibrėžimus. Kuriems apibrėžimams grupės nariai teiks pirmenybę?

- Trompenaarsas „... kultūros esmė yra ne tai, kas matoma paviršiuje. Tai yra bendri būdai, kuriais grupė žmonių supranta ir interpretuoja pasaulį“.
- Morganas pateikia kitokį apibrėžimą: „Kai kalbame apie kultūrą, paprastai turime omenyje raidos pobūdį, atsispindintį visuomenės žinių, ideologijos, vertybių, įstatymų ir kasdieninių ritualų sistemoje“.
- Wilkinsas ją apibrėžė kaip „savaiame suprantamos ir bendros reikšmės, kurias žmonės priskiria savo socialiniam suvokimui“.
- Ouchi ir Jacksonas pateikia gana tiesmuką apibrėžimą: „tai – kaip čia kas nors daroma“.

Jis taip pat sako, kad „organizacijos yra mini visuomenės, kurios turi savo išsiskiriančius kultūros bei subkultūros bruožus. Tokie nuomonės ar pripažįstamos reikšmės bruožai (...) gali daryti lemiamą įtaką bendram organizacijos gebėjimui susidoroti su kylančiais sunkumais“.

tikimės, padės organizacijų nariams suprasti vieneto, kuriam jie priklauso, kultūrą.

1.3.2 Organizacijų stiliai

Dabar, kai atsižvelgiame į tai, ką turime omenyje kalbėdami apie organizacijų kultūrą, esame pasirengę analizuoti kai kuriuos pagrindinius organizacijų „stilius“ (kaip juos vadina Charlesas Handy). Šie apibrėžimai padės nustatyti mūsų organizacijos kultūrą, o tai, savo ruožtu, padės atsakyti į tokius klausimus:

- kodėl mūsų organizacijoje viskas atliekama tam tikru būdu?
- kokie yra tokio atlikimo būdo pranašumai ir trūkumai?
- kodėl žmonės, atsižvelgiant į jų asmenybes, pritampa arba nepritampa mūsų organizacijoje?

Atsakymai į visus šiuos klausimus yra būtinas pagrindas vadovams, ieškantiems naujų organizacijos plėtojimo būdų.

Toliau pateikiama santrauka, sudaryta pagal Handy klasifikaciją į keturias pagrindines organizacijų kultūros kategorijas.

Klubo kultūra

Voratinklis yra geriausias organizacijos apibūdinimo būdas, nes visos organizacijos esmė yra centre, apsupta vis platėjančių įtakos ratų. Kuo arčiau voro esate, tuo daugiau įtakos turite.

Klubo kultūroje „organizacijos idėja“ yra vadovo ar netgi įkūrėjo asmens papildymas. Jei jie galėtų atlikti visas užduotis, organizacija neegzistuos; organizacija faktiškai egzistuoja tik todėl, kad jie to negali. Taigi organizacija turi būti jų pačių papildymas, veikiantis jų vardu vienodai mąstančių žmonių klubas.

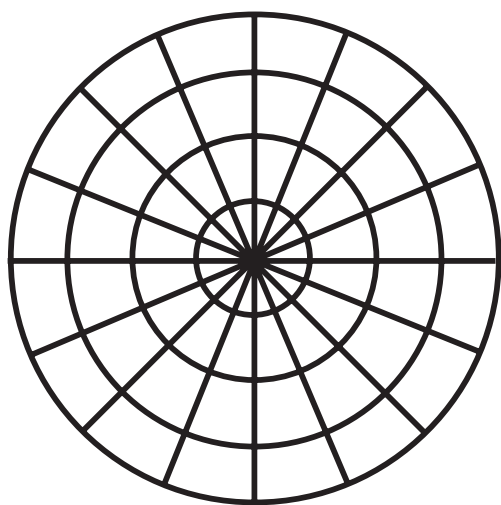
Kai kurie iš tokios kultūros pranašumų:

- organizacija yra naši;
- organizacijos tikslų vienu ar kitu būdu bus pasiekta;
- darbas yra efektyvus ir prižiūrimas;
- sistema gali būti prižiūrima, o organizacija gali atlikti bet ką;
- jų didžioji stiprybė yra gebėjimas, dėl glaudžios komunikacijos ir dėl jėgos centralizacijos, nedelsiant ir intuityviai reaguoti į galimybes ar krizes.

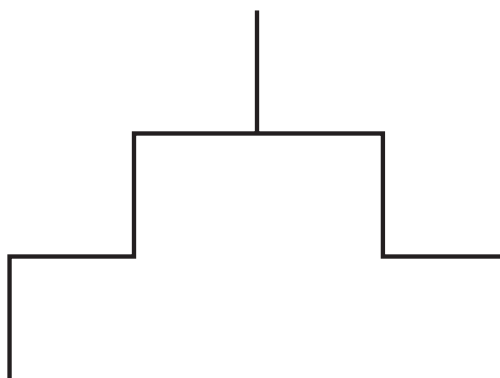


OV-2 pav. Handy organizacijų kultūrų klasifikacija

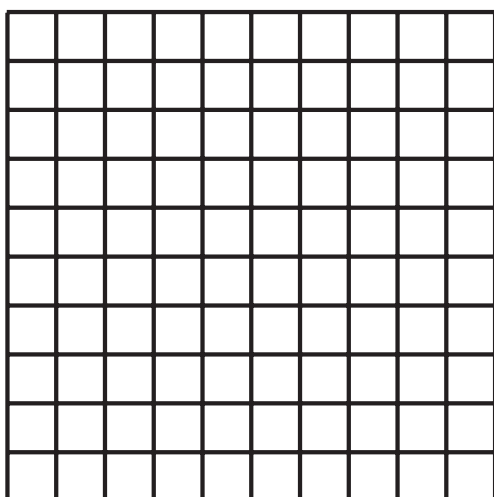
Klubo kultūra



Vaidmens kultūra



Užduoties kultūra



Asmens kultūra





Tačiau yra ir trūkumų:

- gamyba nebūtinai tenkina poreikius;
- sprendimai priimami savavališkai;
- gali egzistuoti nuolatinis spaudimas;
- pralošusieji išsiveidžia, supyksta ir nori atkeršyti;
- pastato žmonės į gynybinę poziciją;
- asmeniniai narių poreikiai nėra patenkunami.

Vaidmens kultūra

Geriausia šią kultūrą pavaizduoti organizacine diagrama, kurią turi daugelis organizacijų. Ji atrodo kaip piramidė, sudaryta iš dėžių. Kiekvienoje dėžėje yra pareigos, o žemiau smulkesniu šriftu užrašyti asmens vardas ir pavardė, taip nurodoma, kas dabar užima dėžę; žinoma, dėžė išlieka, net jei asmuo išvyksta.

Šiuo atveju „organizacijos idėja“ yra ta, kad organizacijos – tai vaidmenų, esančių pareigų dėžėse, rinkinys. Jos logiškai ir tvarkingai susietos, kad kartu galėtų vykdyti organizacijos darbą. Organizacija yra struktūrinės inžinerijos dalis, kurioje vaidmuo dedamas ant vaidmens, o atsakomybė yra susijusi su atsakomybe. Asmenys „atlieka tam tikrus vaidmenis“ su pareigų apibūdinimu, kuris efektyviai nustato vaidmeniui taikomus reikalavimus ir jo ribas. Tam tikrais laikotarpiais, kai pasikeičia prioritetai, organizacija pertvarko vaidmenis ir jų tarpusavio santykius, o tuomet vaidmenis paskirsto asmenims.

Pranašumai:

- vaidmenys, užduotys ir funkcijos yra aiškiai apibrėžtos ir gerbiamos;
- darbas yra geros kokybės;
- finansiniai ir hierarchiniai santykiai yra gerai apibrėžti ir gerbiami;
- nariai jaučia, kad į juos atsižvelgiama.

Trūkumai:

- sunkumai, susidūrus su nenumatytomis problemomis;
- užima laiko, nedaug žmonių gali daryti įtaką struktūrai;
- neplanuotos ar nenumatytos veiklos atmetimas;
- sprendimų priėmimo vėlavimas.

Užduoties kultūra

Užduoties kultūra atsirado reaguojant į poreikį turėti organizacijos formą, kuri galėtų reaguoti į pokyčius ne taip asmeniškai, kaip klubo kultūra bei sparčiau nei vaidmens kultūra.

Šios kultūros „organizacinė idėja“ yra tai, kad projektui ar užduočiai atlikti ir problemai spręsti turi būti naudojama talentų bei išteklių grupė ar komanda. Tuomet su kiekviena užduotimi dirbama taip, kaip būtina, ji neturi būti standartizuojama visoje organizacijoje. Grupės gali būti keičiamos, išformuojamos arba didinamos, kai keičiasi užduotis.

Užduoties kultūros pageidauja daugelis profesionalų, nes jie dirba grupėmis, dalijasi tiek įgūdžiais, tiek ir atsakomybe.

Pranašumai:

- nariai jaučia, kad jie kažką įvykdė, jie yra motyvuoti siekti sėkmės;
- žmonės yra kompetentingi, turi specializacijas, racionalūs, nepriklausomi ir analitiški;
- problemos, priežastys ir pasekmės yra smulkiai analizuojamos, taip pat ir galimi sprendimai.

Trūkumai:

- sudėtinga mobilizuoti narių energiją kasdieninėms užduotims atlikti, viešajam susidomėjimui sukelti bei informacijai plauti;
- sunku būti suprastam;
- sunku gauti žmonių sutikimą, kai reikia pokyčių.

Asmens kultūra

Asmens kultūra labai skiriasi nuo trijų pirmiau minėtų kultūrų, nes ji iškelia individualius tikslus, o organizacija tampa individualių talentų šaltiniu. Akivaizdžiausi pavyzdžiai yra tie profesionalai (t. y. gydytojai, teisininkai, architektai), kurie savo patogumui susiburia į vieną grupę.

Šios kultūros „organizacinė idėja“ yra tokia, kad individualus talentas yra svarbiausias ir turi būti aptarnaujamas tam tikros minimalios organizacijos.

Atskiras profesionalas tokioje organizacijoje į valdymą žiūri kaip į žemesnio lygio veiklą, o profesionalų kontrolei naudojama labai mažai formalių priemonių, jei jos apskritai naudojamos. Profesionalai yra linkę tai vadinti praktika, rūmais ar partneryste.

Pranašumai:

- iki tam tikro lygio tenkinami narių asmeniniai poreikiai (saugumas, savigarba ir pan.);



- santykiai tarp žmonių yra artimi ir draugiški, atviri ir pagarbūs;
- intelektualusis ir emocinis narių integravimasis yra tikslas.

Trūkumai:

- sunku nedelsiant pasiekti rezultatus arba įgyvendinti sprendimus;
- prarandamas laikas ir nuo atsirandančių tikslų ir problemų nukreipiama energija.

Po šio trumpo skirtingų kultūrų stilių apibūdinimo svarbu pasakyti, kad kai kurias atvejais organizacijose egzistuoja keli stiliai, o ne grynas vieno iš stilių modelis. Priežastis, dėl kurios organizacija turi tam tikrą stilių, yra apsprendžiama daugelio faktorių, dažniausiai ne dėl pasirinkimo, o dėl evoliucijos.

ir Laferty sukūrė „Organizacijų kultūros inventorių“, „kuris yra kiekybinis instrumentas, matuojantis 12 elgesio normų tipų, apibūdinančių tiesiogiai arba netiesiogiai reikalingus mąstymo ir elgsenos stilius, kad būtų galima „pritapti“ organizacijoje ar padalinyje ir „pateisinti lūkesčius“. Šios elgsenos normos nurodo būdus, kuriais visi organizacijos nariai turėtų <...> atlikti darbus ir bendrauti tarpusavyje“. Tai taip pat daro įtaką skirtingiems asmenų mokymosi būdams (šis aspektas plačiau aptariamas dalyje apie asmens sąmoningumą). Cooke ir Laferty atliktas tyrimas nepatenka į šio leidinio sferą, tačiau mes norėjome pabrėžti kultūros svarbą organizacijose.

Praktinės užduotys

- Paprašykite grupę aptarti Handy organizacijų kultūrų klasifikacijos aktualumą. Ar dabartinės organizacijos gali papildyti šią klasifikaciją? Kokią įtaką stiprus vertybinis pagrindas ar savanoriškas darbas daro organizacijos kultūrai?

Nors mes čia to neaiškiname, tačiau kiekvienas stilius turi „asmens tipą“, kuris pritampa jame. Šiuo metu atliekamas svarbus tyrimas, siekiant nustatyti tas asmens charakteristikas, kurios tinka tam tikrai organizacijų kultūrai. Cooke'

Praktinės užduotys

- Laikydami pateiktų kultūros apibūdinimų, paprašykite grupę nustatyti jų organizacijų kultūros tipą. Pirmasis etapas gali būti pagrindinių kiekvieno tipo charakteristikų apžvalga. Grupė turi sugebėti susitarti, kurių kultūrų bruožų daugiausia turi jų organizacija. Po to jie turi analizuoti jų kultūros pranašumus ir trūkumus bei susieti juos su savo organizacijos realybe. Grupė turi suvokti, kad kultūra nėra statiškas elementas; ji vystosi kartu su organizacija tiek dėl vidinių, tiek dėl išorinių faktorių.



2. Savęs valdymas

2.1 Įvadas

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

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

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

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

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

2.2 Asmens sąmoningumas

2.2.1 Mokymasis mokytis

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

Praktinės užduotys

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

2.2.2 Empirinis mokymasis ir mokymosi stiliai

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

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



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

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

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

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

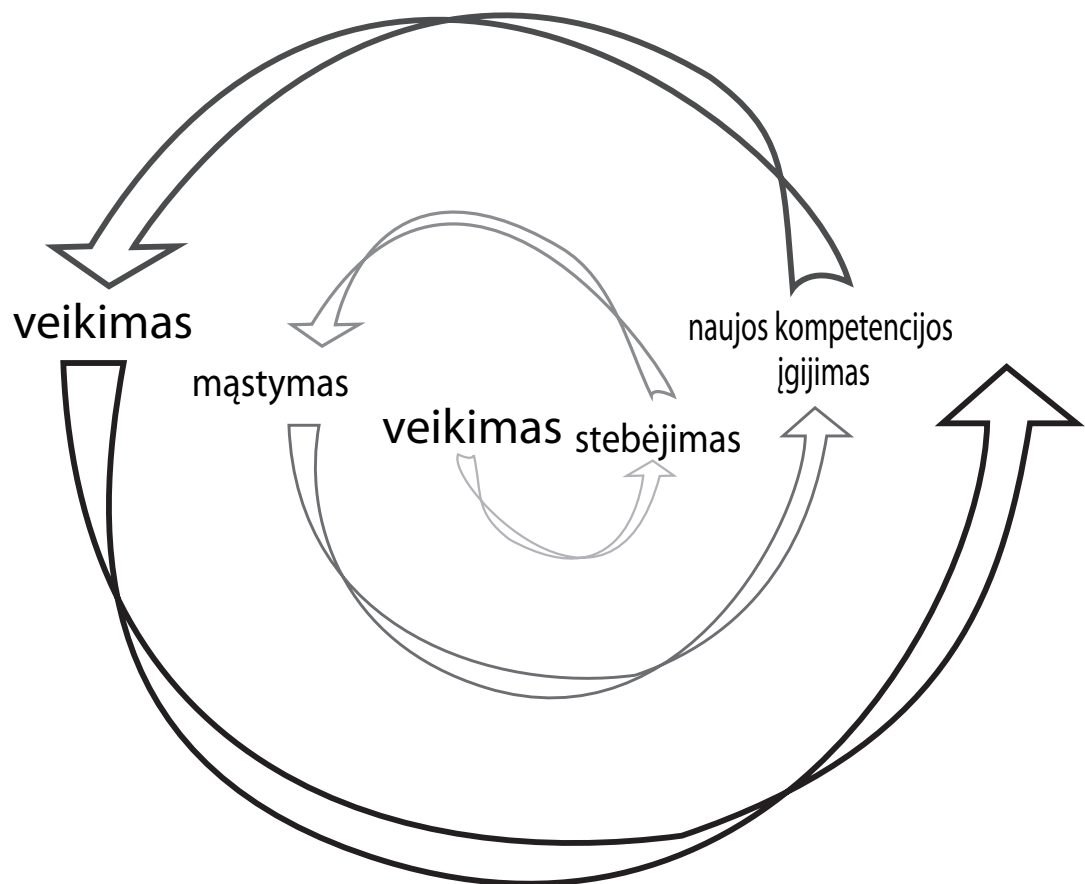
Pirmasis etapas – veikimas ir patirtis yra kasdieninio gyvenimo dalis, bet taip pat gali būti suplanuota galimybė.

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

Trečiasis etapas – išvadų darymas iš patirties ir apibendrinimai.

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

OV-3 pav. Mokymasis (apskritimas ar spiralė)



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



OV-4 pav. Mokymosi stilių stiprybės ir silpnybės

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



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

Kiekvienam etapui labiausiai tinka vienas mokymosi stilius.

Pirmajame etape naudingiausias aktyvisto stilius. Antrajame etape – mąstytojo.

Trečiajame – teoretiko.

Ketvirtajame – pragmatiko.

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

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

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

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

Praktinės užduotys

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

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



2.2.3 Emocinis mokymasis

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

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

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

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

Praktinės užduotys

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

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

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

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

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



Praktinės užduotys

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

2.2.4 Mokymasis mąstyti

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

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

Šį apibrėžimą reikia apsvarstyti.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Praktinės užduotys

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

2.2.5 Išankstinis nusistatymas

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

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

Emocinis aspektas: su objektu ar objektų grupe siejami jausmai.

Biheivioristinis aspektas: su objektu ar objektų grupe atliekami veiksmai.

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

Diskriminacija gali turėti dvi neigiamas pasekmes:

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

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



Yra keturi socialinės įtakos valdymo (arba lavinimo) elementai:

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

Praktinės užduotys

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

Taip pat egzistuoja ir institucinė diskriminacija.

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

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

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

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

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

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

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

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

Praktinės užduotys

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





2.3 Asmeninių išteklių valdymas

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

2.3.1 Nuo kompetencijos iki profesionalumo

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

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

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

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

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

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

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

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



Praktinės užduotys

Asmeninio vystymosi planas

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



SSGG analizė

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

2.3.2 Savęs motyvavimas

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

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

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

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

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

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

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



Praktinės užduotys

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

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

2.3.3 Laiko valdymas

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

Kas yra laikas?

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

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

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



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

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

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

Airių eilėraštis

Paskirki laiko darbui,
tokia sėkmės juk kaina.

Paskirki laiko minčiai,
nes ji stiprybės duoda.

Paskirki jo žaidimams,
jaunystės paslaptis jie.

Paskirki laiko knygai,
ten išmintį atrasi.

Paskirk jo ir draugystei,
ji atneša tau laimę.

Svajonėms laiko skirki,
žvaigždėsna jos juk neša.

Ir meilei laiko duoki,
gyvenimo ji džiaugsmas.

Patenkintas taip pat būk,
nes sielos muzika tas jausmas.

Praktinės užduotys

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





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

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

0–30 taškų:

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

31–40 taškų:

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

41–50 taškų:

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

51–59 taškų:

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

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



2.3.4 Streso valdymas

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

Ištekliai apima:

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

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

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

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

Faktoriai yra tokie:

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

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

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

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

Savivoka

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

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



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

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

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

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

Kūno pakantumas stresui

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

Amžius

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

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

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

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

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

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

Išoriniai ištekliai

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

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

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



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

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



2.3.5. Komunikacijos valdymas

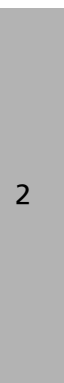
Viskas, ką mes darome, pasakoja apie mus – žodžiai, veiksmai, gestai, žvilgsnis ir pan. Simbolinę ar įprastą reikšmę turi ne tik žodžiai. Kiekvienas dalykas turi reikšmę, jiems suteiktą kultūros ir konteksto, kuriame jie yra naudojami. Kartais mes naudojame skirtingus simbolius arba juos naudodami klaidingai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

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

OM-7 pav.

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

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





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

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

Tai padės jums pereiti nuo linijinės bendravimo sistemos prie žiedinės.

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

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

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

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

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

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

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

2.3.6 Pokyčių valdymas

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

Yra įvairūs pokyčių tipai.

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



Praktinės užduotys

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

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

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

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

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

Pagrindiniai klausimai, kuriuos turėtumėte sau užduoti:

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

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

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

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

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



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

Po to eina keturi tolesni pokyčio įgyvendinimo etapai:

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

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

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

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

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

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

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

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

OV-8 pav.

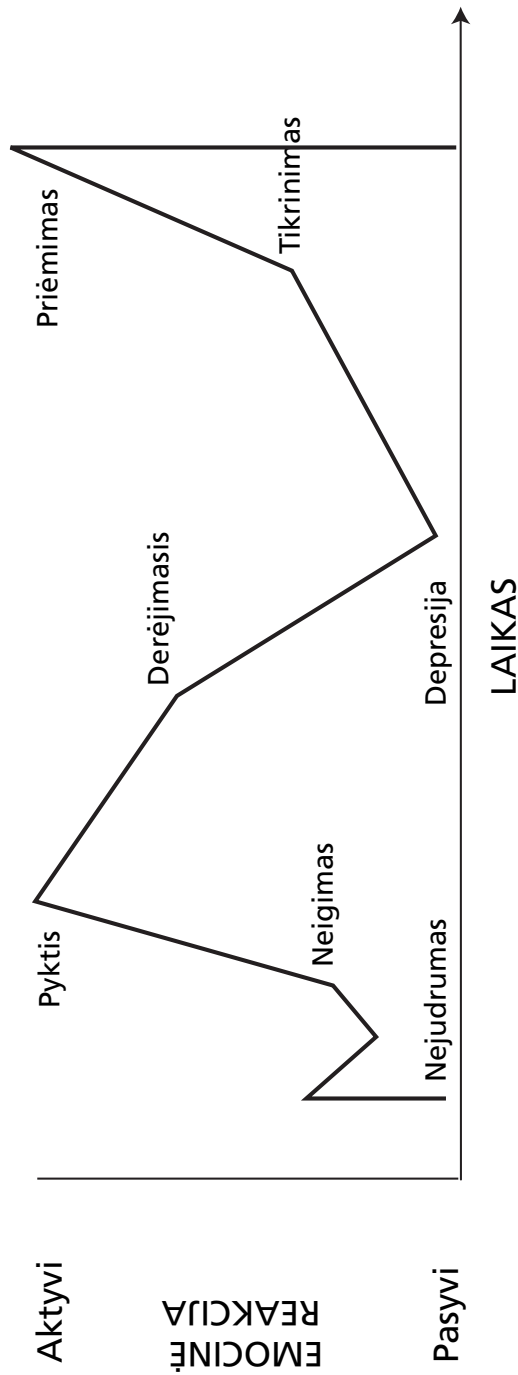
PASIRENGIMAS POKYČIUI

ŽMONĖS

NEIGIAMA REAKCIJA

Reikia tikėtis neigiamos reakcijos į pokytį.

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



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



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

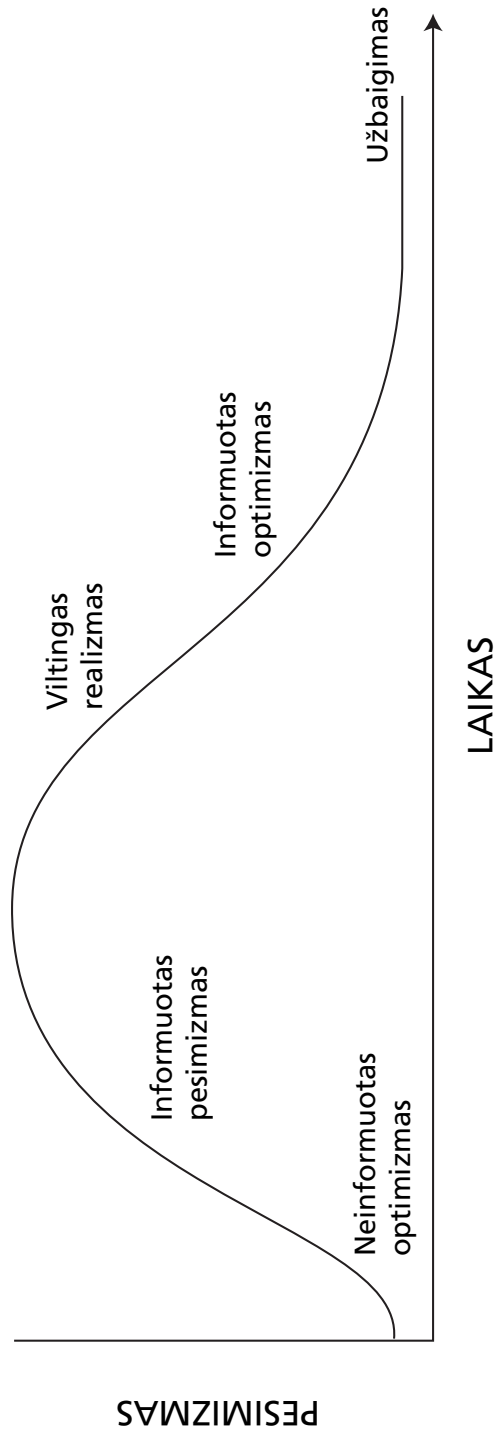
OV-9 pav.

PASIRENGIMAS POKYČIUI

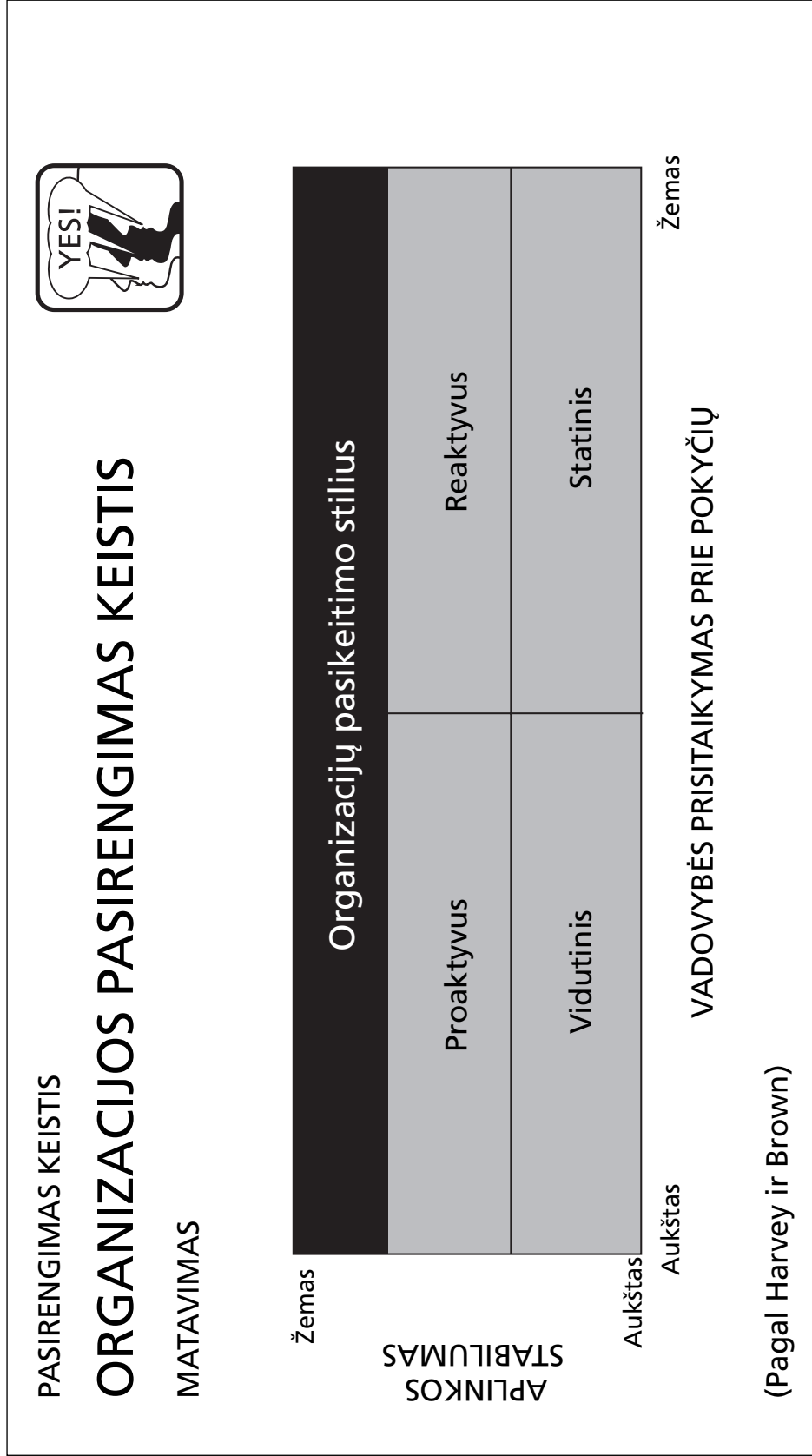
ŽMONĖS

TEIGIAMA REAKCIJA

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



OV-10 pav.



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

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. Tai gi 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



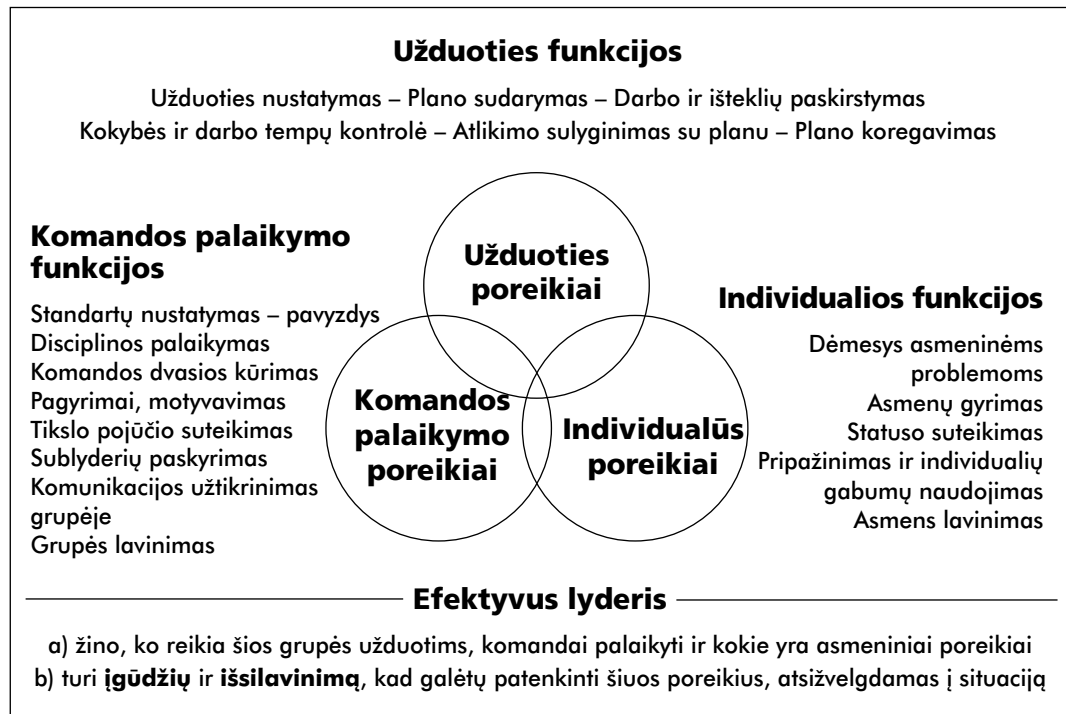
OV-11 pav. Žmonės – naudingi komandose

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 atsidavimas 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 slysti 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 • Inicijatyva • Lankstumas • Atviri, sąžiningi santykiai • Atsidavimas, pasididžiavimas komanda, komandos dvasia • Branda • Nauji tikslai
Normuok	<ul style="list-style-type: none"> • Sąžiningumas, tolerancija ir išklausymas • 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.

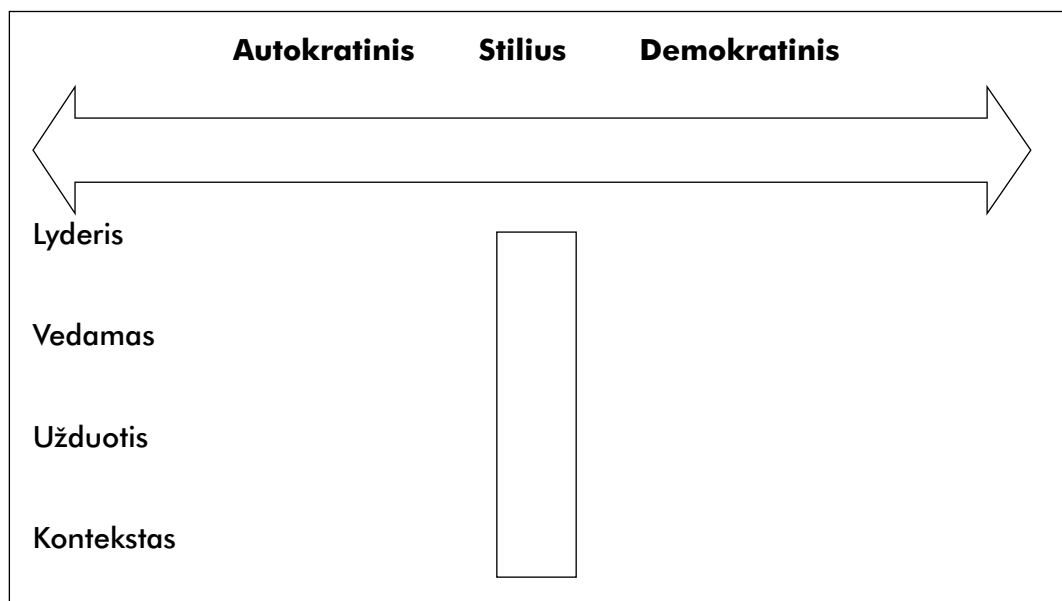
Kaip ir bet kuris kitas vaidmuo ar funkcija komandoje, lyderystė (bet kokio stiliaus) reikalauja kompetencijos augimo; kad ir tam, jog būtų galima tinkamu laiku pasirinkti tinkamą stilių. Norėtume skirti šiek tiek dėmesio terminui „delegavimas“, nes jis naudojamas tiek kaip atskiras lyderystės tipas, 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 nebeįsivaizduojamas nepasitenkinimas.

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

Higienos faktoriai = sukeltys 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 faktorius, o kai kurie į motyvuojančius faktorius?

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.

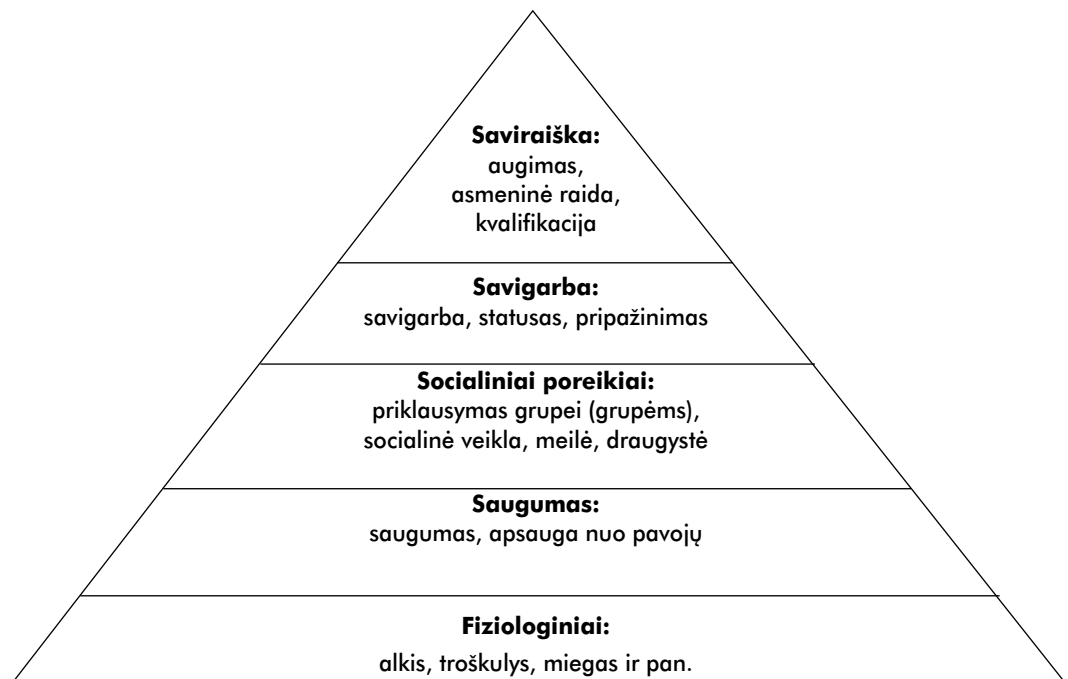
Teorijoje Y teigiama, kad visi žmonės darbą laiko natūraliu dalyku, yra disciplinuoti, siekia atsakomybės ir mėgsta išipareigojimus. Taip žmonės gali realizuoti savo potencialą, jei jiems leidžiama naudotis kūrybingumu ir vaizduote.

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 reikštis 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 išsipareigojimų 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-taikdami 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 praeitę 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

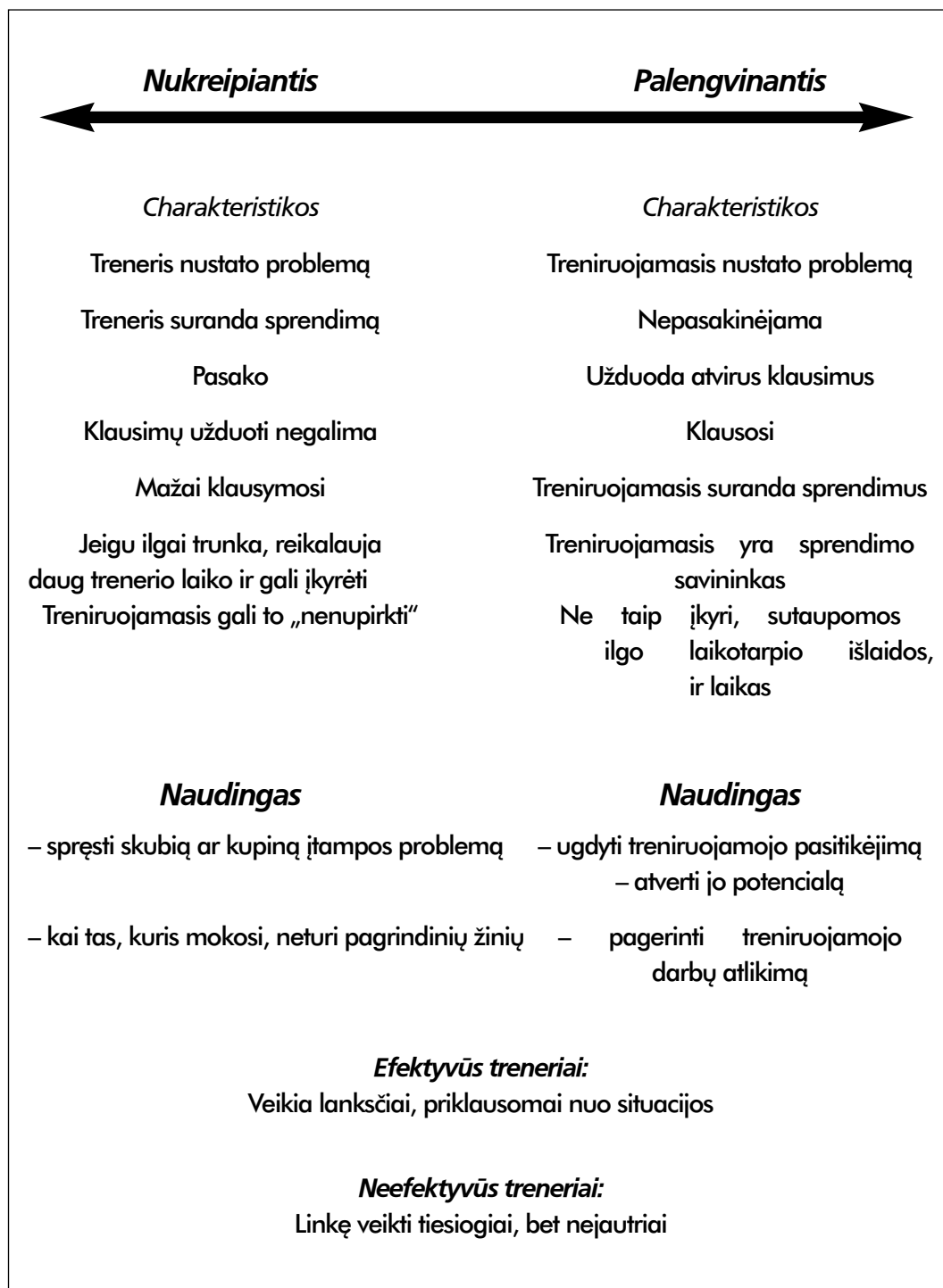
3.4.1 Treniravimas

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!

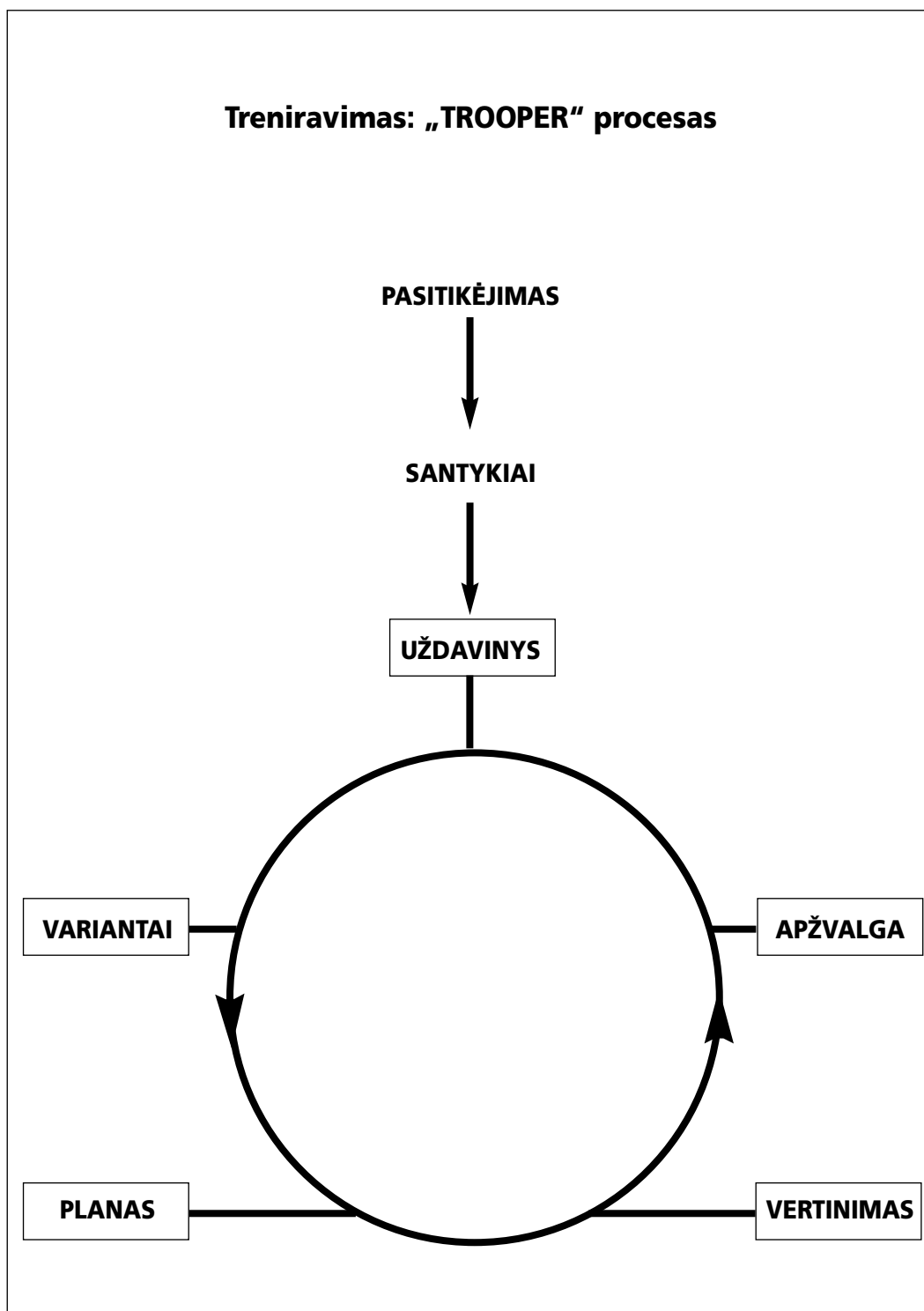
3.4.2 Auklėjimas

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 leidybė 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 pradžia 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 užtikriniate 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.**



4. Procesų valdymas

4.1 Įvadas

Ankstesnėse dalyse buvo pabrėžiamos kertinės jaunimo organizacijos vertybės. Lygiai taip pat sprendimai dėl organizacijos valdymo, įskaitant pačią struktūrą, turi būti gerai apsvarstyti. Būtina užtikrinti, kad visi su vertybėmis susiję reikalai būtų išlaikyti ir įtraukti į organizacijos valdymo procesus. Pavyzdžiui, įsivaizduokite situaciją, kai jauni žmonės rengiami vadovaujamam darbui: ar ginčai dėl kompiuterių ar kalnų dviračių pirkimo visuomet bus svarbesni nei jaunimo konsultavimo patobulinimas ir naujų darbuotojų priėmimas? Kai kuriuose korporacinio sektoriaus tyrimuose rezultatai rodo akivaizdžią tendenciją, kad kai vyksta derybos dėl išlaidų, papildomos išlaidos dažniau paskiriamos įrangai pirkti, o ne darbuotojams ar infrastruktūrai. Ar jaunimo organizacijos sprendimų priėmėjai turės tokius pat prioritetus? Kokią įtaką jūsų organizacijos vertybės turi tokiems sprendimams?

Peteris Druckeris, kuris 50 metų rašo darbus apie vadybą, tiki, kad pastaraisiais dešimtmečiais viena nuolatinė klaida buvo manymas, akivaizdus arba numanomas, jog visa vadyba yra verslo vadyba. Tie, kurie kaip profesionalai ar savanoriai dirba jaunimo organizacijose, turi suvokti, kad kartais būtent korporacinis sektorius ima iš savanoriško ar nepelno sektoriaus įkvėpimą dėl raidos bei informaciją apie vadovų rengimą.

4.2 Organizacijos valdymas

Vadyba ir valdymas atsidadė dėmesio centre 19 a. pabaigoje kaip reakcija į vis labiau augančias organizacijas. Klausimai, kuriais anuomet buvo diskutuojama tarp teoretikų ir praktikų, išlieka aktualūs ir šandien. Maxas Weberis, vokiečių sociologas, savo darbe „Socialinės ir ekonominės organizacijos teorija“ labiau domėjosi galia ir valdžia, tačiau jo komentaras apie biurokratiją buvo dažniausiai

tyrinėjamas žmonių, rašančių apie vadybą. Toliau aptariami Weberio idėjų pranašumai ir trūkumai. Pasak Weberio, užduotys organizacijoje paskirstomos kaip oficialios pareigos tarp įvairių pozicijų. Tai užtikrina aiškų skirtumą tarp paprasto darbo bei aukšto specializacijos lygio. Išvertus į šiuolaikinę kalbą jaunimo organizacijoje tai reikštų specializaciją tam tikroje veikloje. Dėl to Weberis būtų teigęs, kad nutarimų ir veiksmų vieningumas pasiekiamas per formaliai nustatytas taisykles bei nuostatas. Numanomas pranašumas yra tai, kad užtikrinamas objektyvumas, kad samdomi darbuotojai ir savanoriai su visais dirba panašiu būdu ir, matyt, sąžiningai. Jaunimo organizacijos galbūt atmes Weberio kalbą, turinį ir netgi visus jo principus, nes jo vertybės yra jaunimo kultūros antitezė. Tačiau jaunimo organizacijos vadovas vis tiek gali naudoti tokio mąstymo elementus savo veikloje.

Įdarbinimas organizacijoje, anot Weberio, buvo pagrįstas technine kvalifikacija ir sudarė viso gyvenimo karjerą tarnautojams. Tai akivaizdžiai visiškai skiriasi nuo organizacijų, kuriose dirba savanoriai, nes sutarčių galiojimo laikas yra trumpas, priklausomai nuo pasirinkimo ar būtinybės. Tai taip pat kur kas rečiau sutinkama komercijos sektoriuje 20 a. dešimtojo dešimtmečio pabaigoje ir prasidėjus 21 a., nei tais laikais, kai rašė Weberis.

Numanomi Weberio mąstymo privalumai yra šie:

- specializacija;
- valdžios hierarchija;
- taisyklių sistema;
- objektyvi kultūra.

Weberio mastymui prieštaraujantis požiūris būtų tas, kad pernelyg pabrėžiamos taisyklės bei procedūros, turint omenyje, kad fiksavimas ir darbas su popieriais gali tapti svarbesnis nei tikslai. Kalbant apie jaunimo organizacijas jau pabrėžta tokia rizikinga situacija, kai sistema yra svarbiau už žmones. Toks požiūris taip pat kelia riziką, kad samdomi darbuotojai ir savanoriai ims priklausyti nuo statuso bei simbolių. Procedūros gali būti paslėptos nuo tų, kurie nėra tiesiogiai susiję, kad būtų padidintas galios statusas. Be to, sistemos gali slopinti iniciatyvą. Ypač jaunų žmonių, taip pat ir daugelio kitų grupių bei organizacijų nelankstumas prieštarauja kintančioms aplinkybėms. Žodis „tarnau-



tojai“, panaudotas pirmiau, gali būti verčiamas kaip vadovai, darbuotojai ar savanoriai. Su sąlyga, kad jaunimo organizacijoms reikia išlaikyti savo kertines vertybes savo struktūroje, turi būti priimami sprendimai, kuriais vengiama pirmiau nurodytos kritikos, tačiau tuo pat metu užtikrinama efektyvi organizacija. Mus visus gali nuraminti paplitęs požiūris, kad nėra vieno geriausio valdymo metodo, taigi – vienos geriausios valdymo struktūros.

4.2.1 Valdymo struktūra

Jaunimo organizacijos, kaip ir kitos, valdomos per procesus visoje struktūroje. Reikia pabrėžti, kad žodis struktūra neturi būti prilyginamas reikšmei „formali“ ar „griežta“. Struktūra gali būti ir formali, ir tradicinė, ir hierarchinė, kaip nurodo Weberis, tačiau ji lygiai taip pat gali būti sukurta projekto pagrindu ar netgi, kaip siūlo vienas jaunimo organizacijų valdymo kurso dalyvis, būti chaotiška, bet efektyvi. Tinklo kūrimas taip pat daro įtaką kai kurioms jaunimo veiklos struktūroms. Apibendrinant, jaunimo organizacija gali naudoti modelius, būdingus korporaciniam ir valstybės sektoriams, arba gali sukurti unikalią struktūrą, kuri tenkintų specifinius jos nacionalinius ar tarptautinius tikslus. Kad ir kokia būtų struktūra, reikia sąmoningai ją suvokti.

Dažniausiai sutinkami pagrindiniai klausimai, susiję su struktūra, yra tokie:

Koks yra organizacijos tikslas ir strategija?

Kokios vidinės ir išorinės politikos veikia jos darbą?

Kaip reikia paskirstyti įvairias užduotis tarp susijusių asmenų?

Kokia užduočių specializacija ir koncentracija pageidautina ar būtina?

Kiek šalyje ar tarptautiniame lygmenyje reikia įstaigų ar padalinių, kad būtų įgyvendinta organizacijos strategija ir politika?

Kokia sprendimų priėmimo dalis turi būti pavesta padaliniais didelėse ir ypač tarptautinėse organizacijose?

Atsižvelgiant į šiuos klausimų atsakymus verta priimti nutarimą dėl tokių dalykų sukūrimo ar evoliucijos. Svarbu suprasti, kad skirtumas tarp vieno ir kito struktūros tipo gali būti gana miglotas, o ne griežtas. Imkime paprastus skirtumus:

1. Aukštos hierarchijos yra, kaip matome iš pavadinimo, pastatytos ant daugiasluksnės sistemos ir dažnai formalaus pagrindo, su aukštu specializacijos lygiu tiek funkciniuose,

tiek operatyviniuose lygiuose. Tokios tradicinės struktūros yra naudojamos kaip forma, kuri labiausiai atitinka karinį modelį arba aprašytąjį Weberio. Kai kurioms tarptautinėms jaunimo organizacijoms šis apibūdinimas gali tikti.

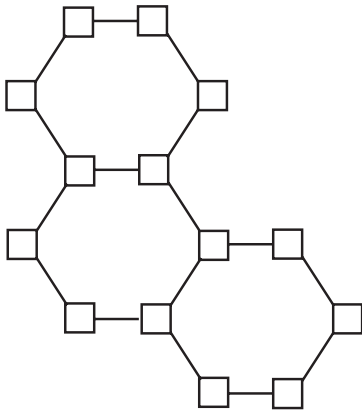
2. Plokščios struktūros – tai nesena reakcija į etatų mažinimą verslo sektoriuje, siekiant padidinti efektyvumą ir pelningumą. Ar tokios struktūros tinka NVO aplinkoje? Remiantis formalių struktūrų advokatų kalba, „plokščios“ struktūros yra susijusios su didesne kontroliavimo teritorija. Turint omenyje, kad dirba savanoriai, šis principas gali būti naudingas. Taip pat girdėti argumentų, kad ši struktūra labiausiai tinka darbuotojų mokymui ir raidai.
3. Projektų valdymo struktūros yra sukurtos tam, kad būtų lanksčios bei tenkintų specifinius ir kartais trumpo laikotarpio poreikius. Čia turima omenyje tai, kad konkrečioms projektams galima suformuoti komandas, o vėliau jas išformuoti. Pagal prasmę asmenys gali priklausyti daugiau kaip vienai projekto komandai, kai hierarchija naudinga laimėjimams. Ar šis principas tinka savanoriams ir apmokamiems darbuotojams, kai veikla koordinuojama?
4. Tinklinės struktūros turi kai kuriuos projekto struktūros elementus, tačiau jos turi sąsajas su kitomis organizacijomis ir kartais jas inkorporuoja. Taigi komunikacija bus būtina pačioje organizacijoje ir už jos ribų tarp asmenų ir grupių, kurios pačios priklauso skirtingoms organizacijoms. Tinklas tarp jaunimo organizacijų gali būti formalus arba neformalus, bet tai bent jau bus struktūrinė organizacijų sistema su panašiais tikslais ir simpatijomis.

Praktinės užduotys

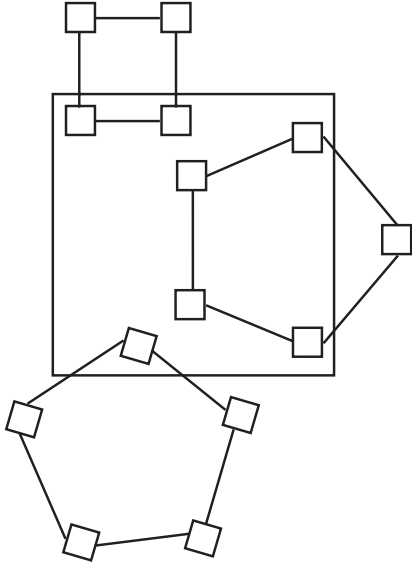
- Paprašykite dalyvių nupiešti organizacijos schemą su pagrindinėmis jų organizacijos funkcijomis bei palyginkite kiekvieno gautus rezultatus.
- Iliustracijai naudokite organizacijų diagramas be jokių etikečių, kad paskatintumėte palyginti su dalyvių jaunimo organizacijomis.

OV-19 pav.
Valdymo struktūros

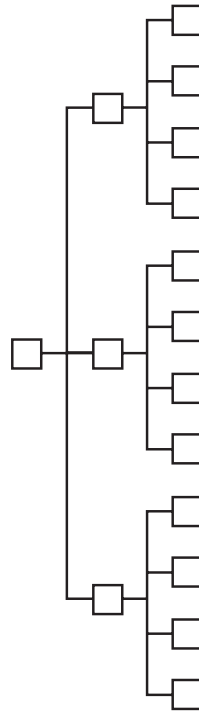
Projektų valdymas



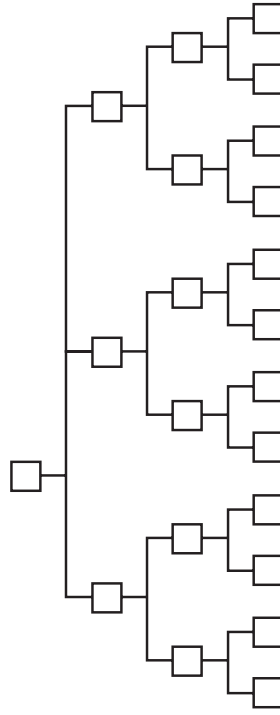
Tinklinė struktūra



Plokščiosios hierarchijos



Aukštosios hierarchijos





4.3 Sistemų valdymas

Sistemų naudojimas vadyboje yra paimtas iš biologijos. Sistemų principas yra pagrįstas požiūriu, kad organizacija – tai vieninga ir valdoma susijusių dalių sistema. Sistemų teorijos gynėjai gali ginčytis, kad gebėjimas valdyti įvairovę kelia organizacijos lankstumą. Sistemos gali būti uždaros ir griežtos arba lanksčios ir atviros, atsižvelgiant į konkrečios organizacijos vadovybės norus.

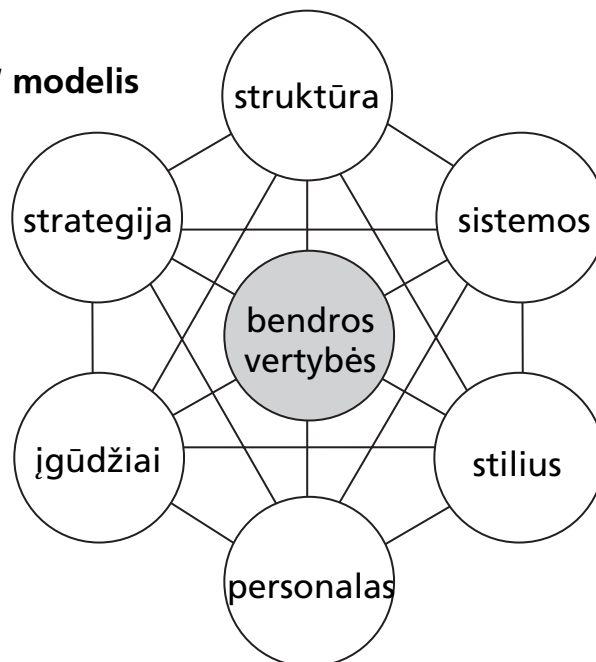
Sistemų teorija yra kilusi iš tokių biologų kaip Ludwigas von Bertalanfy, kuris 1951 metais pasiūlė terminą „sistemų teorija“, darbų. Jo idėjas išplėtojo Bouldingas, kuris pasiūlė devynių lygių sistemų hierarchiją pagal kiekvieno lygio sudėtingumą ir raidos etapą.

Nėra visuotinai priimto skirtumo tarp sistemos ir proceso, nurodomo vadybos komentatorių. Praktikai naudoja tokius terminus kaip „komunikacinė sistema“ bei „mokymo sistema“, siekdami apibūdinti valdymo proceso dalis.

Termino „sistema“ svarba yra pripažinimas, kad organizacijos yra sudėtingi ir dinamiški socialiniai vienetai, turintys vidinių ir išorinių priklausomybių. Sistemų idėjos gali atrodyti abstrakčios, o jų vertė organizacijai yra dvilypė. Dėl jų organizacija laikoma dinamišku holistiniu modeliu, o tai leidžia vadovams surasti ir įgyvendinti tinkamiausią valdymo procesą visoje organizacijoje.

Jaunimo organizacijose turėtų būti susitelkiama į samdomų darbuotojų, savanorių bei narių sąveiką atsižvelgiant į aplinką (vidinę ir išorinę), kurioje jie dirba. Aptariant bet kurį būdą, apibrėžiamą kaip sistema, jaunimo organizacija greičiausiai norės pasinaudoti pliuralizmo idėjomis, o ne unitariniu būdu. Šiame kontekste konsultacinė firma „McKinsey ir Co.“ pasiūlė „septynių S“ modelį sėkmingai organizacijai, kai pabrėžiama diagramoje parodytų faktorių tarpusavio priklausomybė ir lygybė. Ar šiame kontekste terminas „personalas“ apims tiek savanorius, tiek apmokamus darbuotojus?

OV-20 pav.
„Septynių S“ modelis



Šaltinis: Mullins, Laurie J. (1999), *Management and Organisational Behaviour*, p. 863, penktas leidimas. London: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2.



4.4 Organizacijos raida

Kaip parodė komentaras dėl sistemų valdymo, organizacija turi būti dinamiška ir prisitaikyti prie poreikių, kuriems patenkinti ji ir egzistuoja. Be to, yra įrodymų, kad verslo organizacijose daugiau dėmesio skiriant žmonių valdymui pagerėja organizacijos rezultatyvumas. Turint omenyje esmines organizacijų, dirbančių su jaunimu, vertybes, tai galima priimti, tačiau gerai ištyrinėtų įrodymų ne visada yra ir juos gali pakeisti tikėjimas ir prielaidos. Jaunimo organizacijų vadovus gali padrąsinti toliau pateiktas tyrimas.

Darbas, kurį atliko Malcolm Pattersonas ir jo kolegos, remdamiesi Šefildo efektyvumo programos (*Sheffield Effectiveness Programme*) darbu, nurodo stiprius teigiamus ryšius tarp darbuotojų nuostatų, organizacijos kultūros, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos bei organizacijos rezultatyvumo. Ataskaita smarkiai paveikė strateginį mąstymą ir buvo naudojama daugelio organizacijų, kad suformuotų savo žmonių valdymo darbotvarkes. Šefildo tyrinėtojai rėmėsi 10 metų vykusio (1991–2001) tęstinio daugiau nei šimto Jungtinės Karalystės gamintojų rinkos aplinkos, organizacijų charakteristikos ir valdymo praktikos, tyrimo duomenimis. Bendras jų tikslas buvo nustatyti, kurie faktoriai iš esmės daro įtaką verslo efektyvumui. Jaunimo organizacija gali lengvai pakeisti terminą „organizacijos efektyvumas“.

Tyrinėtojai palygino šių firmų pelno bei našumo svyravimus per tiriamuosius metus bei išmatavo pokyčių variacijas. Tuomet variacijos buvo nagrinėjamos atsižvelgiant į konkrečių vadovavimo praktiką. Jie nustatė, kad pasitenkinimas darbu bei atsidavimas organizacijai, prižiūrėtojų parama, autonomija ir mokymai sudarė nedidelį našumo variacijos procentą. Lygindami tyrinėtojai galėjo priskirti 29 proc. našumo variaciją per 3–4 metų laikotarpį organizacijos žmogiškųjų santykių dimensijai.

Jei šio atvejo tyrimas pabrėžia tokį fundamentalų dalyką, kad organizacijos raidos planai turi būti pagrįsti žmonėmis, jis pasieks savo tikslą. Tai gali pasirodyti akivaizdus teiginys, pavyzdžiui, technologijų ar išorinių (politinių) santykių naudojimas raidos planams pagrįsti nėra neįprastas, net tose organizacijose, kurios save apibūdina kaip orientuotas į žmones.

Klasikiniai vadybos vadovėliai nurodo užimtumo stabilumą ir ilgalaikes sutartis. Devintajame ir dešimtajame dešimtmečiuose daugiau dėmesio buvo skiriama trumpo laikotarpio ar neapibrėžtų sutarčių valdymo aplinkai. Darbas šiose srityse yra artimesnis savanorių situacijos realybei. Problemos, susijusios su kartais įtemptomis užimtumo sąlygomis, mažos pajamos ir didelė darbuotojų apyvarta yra gerai suprantamos jaunimo organizacijų. Ilgo laikotarpio sprendimai asmenims pagal apibrėžimą yra netinkami, kai dirbama su trumpo laikotarpio sutartimis. Taigi greičiau jau pabrėžiamas suinteresuotumas darbu, o ne karjera (bent jau organizacijoje). Be to, kai valdo savanorių taryba, kuri gali turėti įvairių dalyvavimo motyvų, reikia specifinio požiūrio į organizacijos raidą. Toliau apžvelgti principai yra naudingas orientyras, o individualūs poreikiai bus susiję su konkrečios valdybos specifika. Organizacijos raida yra susijusi su vidutinio ir ilgesnio laikotarpio strategijomis, siekiant užtikrinti:

Problemų sprendimą per sutartą laikotarpį.

Struktūrinius pokyčius, kurių gali prireikti įgyvendinant pasikeitusias ar papildomas politikas.

Vidinės bei išorinės komunikacijos optimizavimą skatinant efektyvumą ir vengiant nesutarimų.

Tarp valdymo procesų, kuriuos galima naudoti siekiant užtikrinti pageidaujamą organizacijos rezultatyvumo pagerėjimą, jaunimo organizacijoms gali būti naudinga:

- Kokybės būrelių sukūrimas, kurių tikslas yra ištirti visus organizacijos ir teikiamų paslaugų elementus siekiant tobulėti. Tokių grupių esmė yra ta, kad jos turi būti laisvos nuo visų hierarchijos ar valdžios elementų. Tvarkinga ir loginė analizė yra ne tokia svarbi kaip entuziazmas dėl tobulėjimo.
- Taip pat vertėtų paklausti samdomų darbuotojų, savanorių ir paslaugų vartotojų nuomonės struktūriniu ar iš dalies struktūriniu būdu. Galima naudoti tiek anketas, tiek atlikti apklausas, kuriose būtų užduodami standartiniai klausimai.
- Susirinkimų organizavimas siekiant užtikrinti, kad asmenų ir grupių raida sutaptų su organizacijos poreikiais. Organi-



zaciniai poreikiai ir jų aktualumas ar netgi konfliktas su suvoktu savanorių raidos poreikiu, turi būti numatyti ir išspręsti planavimo ir įgyvendinimo etapuose.

labai nutolęs nuo realybės. Nutarus priimti sprendimą, yra tokie pirmaeiliai klausimai:

Koks yra skirtumas tarp dabartinės ir pageidautinos padėties?

Kokie yra A varianto privalumai, palyginti su B ir t. t.?

Ar sprendimą lengva priimti? Ar problemą lengva išspręsti?

Koks yra intervalas tarp sprendimo priėmimo ir jo įgyvendinimo?

Ar problema laikui bėgant gali išsispęsti pati?

Derinant valdymo proceso sąvoką su sprendimų priėmimu siūlomi du pagrindiniai skyriai.

Pirmasis – tai metodo ar mechanizmo parinkimas kasdieniniams ar nuspėjamiems sprendimams.

Antrasis – sprendimų priėmimas, kai kalbama apie nekasdienius dalykus.

4.5 Sprendimų priėmimas ir politikos formavimas

Reikalų, susijusių su sprendimų priėmimu bei politikos formavimu yra daug ir jie yra sudėtingi. Pabrėžiant valdymo procesą organizacijos struktūra yra pagrindinis faktorius. Didelėse organizacijose yra rizikos, kad sprendimų priėmimas bus nutolęs procesas.

Kai žmonės skiria atstumą, kyla susvetimėjimo rizika. Atstumas šiuo atveju yra geografinis arba struktūrinis. Be to, toliau pateikti komentarai turi būti susieti su pateiktaisiais trečiojoje dalyje apie žmonių valdymą ir ypač apie lyderystę.

Sprendimai nepriimami vakuume. Paprastai didelę įtaką daro:

Kolektyvinė organizacijos praeities patirtis;
Dabartinės numanomos ar realios organizacijos problemos;

Sprendimus priimančios asmenybės;

Tikėjimas, kad organizacija yra dalis sistemos, kaip apibūdinta pirmiau, nesvarbu, griežtos ar lanksčios.

Reikia apsvarstyti bet kurio sprendimo poveikį:

- pagal laiką, per kurį turi įvykti norimas pasikeitimas ar būti įgyvendintas veiksmų planas, palyginti su dalyvaujančių darbuotojų dvasine būkle;
- pagal visus suinteresuotus asmenis (jaunimo organizacijos atveju).

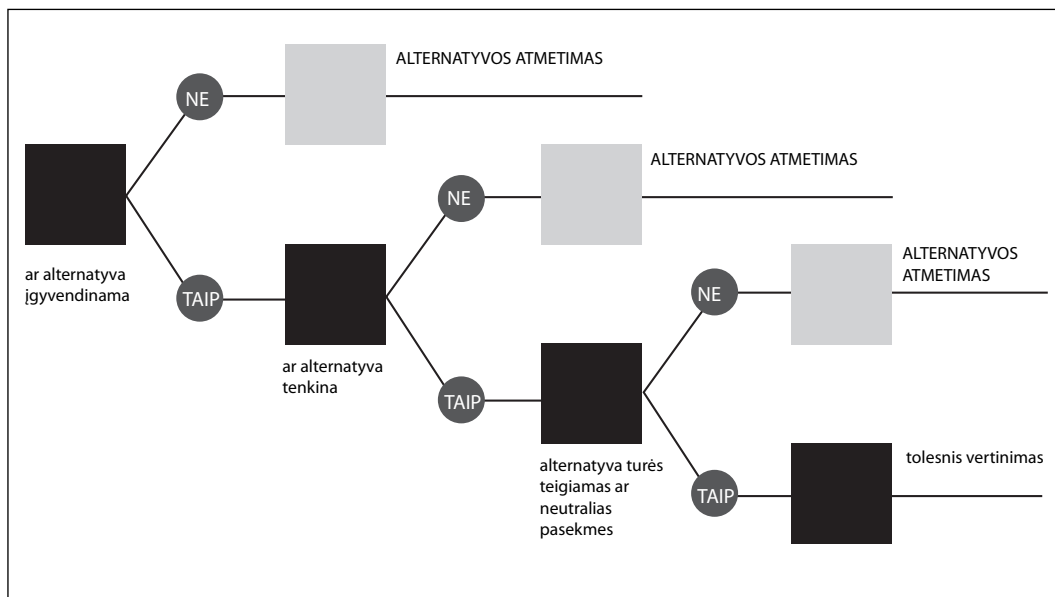
Populiarus įvaizdis vieno galingo asmens (paprastai vyro), sėdinčio vienuose prie stalo ir sprendžiančio visą organizacijos likimą, yra

Skirtumas tarp jų gali būti apibrėžtas ir kaip skirtumas tarp užprogramuotų ir neprogramuotų sprendimų. Konsultavimo proceso struktūroje sukūrimas bei grįžamojo ryšio dėl buvusio sprendimo apsvarstymas yra vienas iš darbo su „standartiniais“ sprendimų priėmimo metodų. Kompromiso atveju procesas būtų nustatytas, bet bent jau kai kurie asmenys jaustų, kad turi nepakankamą veiksmų laisvę šiame procese. Procesas gali apimti rekomendacijas dėl sprendimų priėmimo individualiame, komandos ar padalinio lygyje. Padalinys šia prasme gali reikšti vietinę jaunimo organizaciją.

Sprendimų priėmimas vyksta kontinuume nuo tikrumo per riziką į netikrumą bei nuo aukšto lygio iki žemo lygio organizacijos vadovų kontrolės. Priimdami nekasdienius sprendimus vadovai rinkdamiesi įvairius variantus turi įvertinti rezultatų riziką. Abejotina, ar įmanoma sudaryti tikslų nenumatytų sprendimų priėmimo mechanizmą. Kartais sprendimus reikia priimti nedelsiant ir vietoje neatsižvelgiant į struktūrą, o mokymasis iš tokio sprendimo yra absoliučiai retrospektyvus. Toks iššūkis bent jau turi būti atpažįstamas ir sudaryti dalį vadovų parengimo. Procesas, sukurtas optimizuoti sprendimų priėmimo efektyvumą, yra iš esmės susietas su jėgos koncentracija ar decentralizavimu organizacijoje bei su sutartais ar naudojamais politikos formavimo lygiais.



OV-21 pav. Sprendimų priėmimas



Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. (1995), *Management*, p. 250, šeštas leidimas, London: Pearson Education Ltd.

Praktinės užduotys

- Paprašykite dalyvį užrašyti sprendimus ar sprendimų tipus, kuriuos jie priima, ir ar toks sprendimų priėmimas yra kasdienis ar retas.
- Patikrinkite formalios valdzios suvokimą sprendimų priėmimo procese. Ar dalyvio organizacijoje pripažintas individualių ir kolektyvinių sprendimų priėmimo procesas?
- Paprašykite dalyvius raštu apibūdinti sprendimą, kurį reikia priimti (vienu sakiniu), o tuomet pritaikykite sprendimų priėmimo klausimus, pateiktus OV-21 pav.

4.6 Komunikacija ir informacija

Organizacijos dažnai apibūdinamos kaip turinčios komunikacijos kanalus. Gali būti automatiškai manoma, kad komunikacijos kanalai yra neatsiejama organizacijos valdymo struktūros dalis. Komunikacija pagal apibrėžimą apima informacijos perdavimą. Henry Mintzbergas pabrėžė komunikacijos svarbą valdymo procese. Jis siūlo:

Visuomeniniai vaidmenys – kai vadovai veikia kaip savo organizacijos dalies lyderiai. Jis nurodo tyrimus, kurie parodė, kad vadovai praleidžia 45 proc. savo laiko su kolegomis, 45 proc. su žmonėmis, nepriklausančiais jų padaliniais ar pačiai organizacijai bei 10 proc. su savo viršininkais. Ar tai galioja ir vietinėje jaunimo organizacijoje, ar ir nacionalinėje bei tarptautinėje organizacijoje?

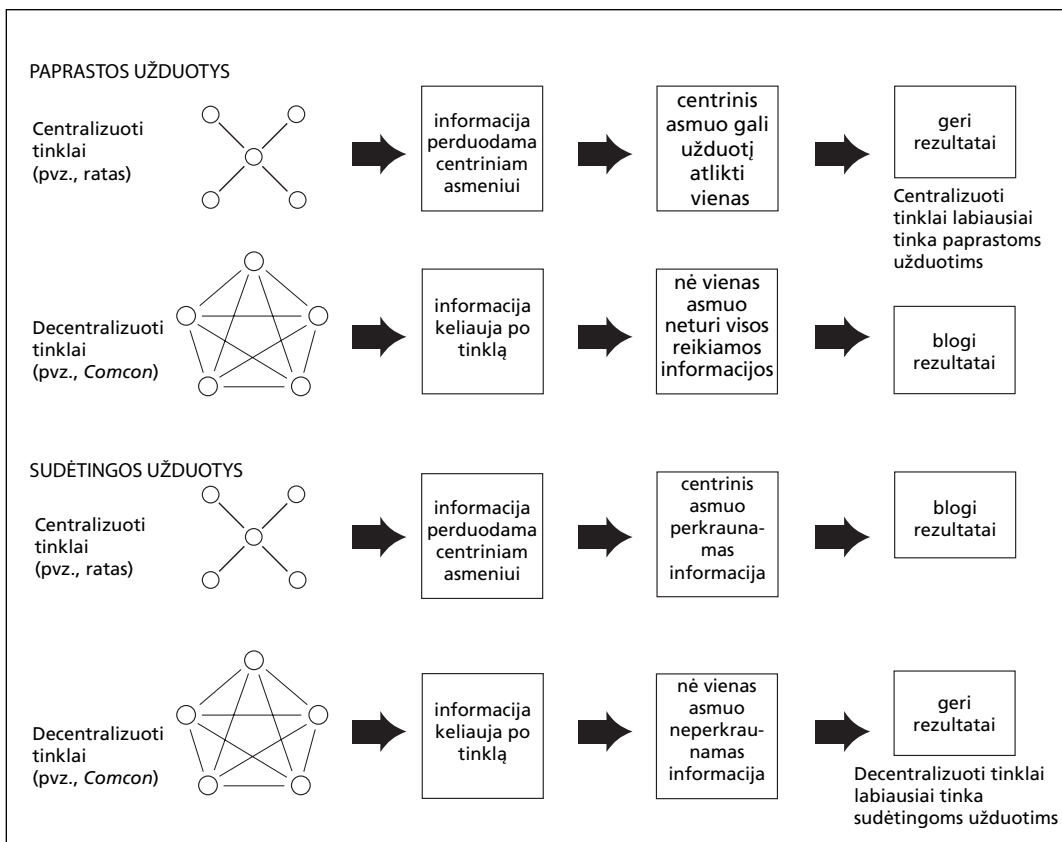
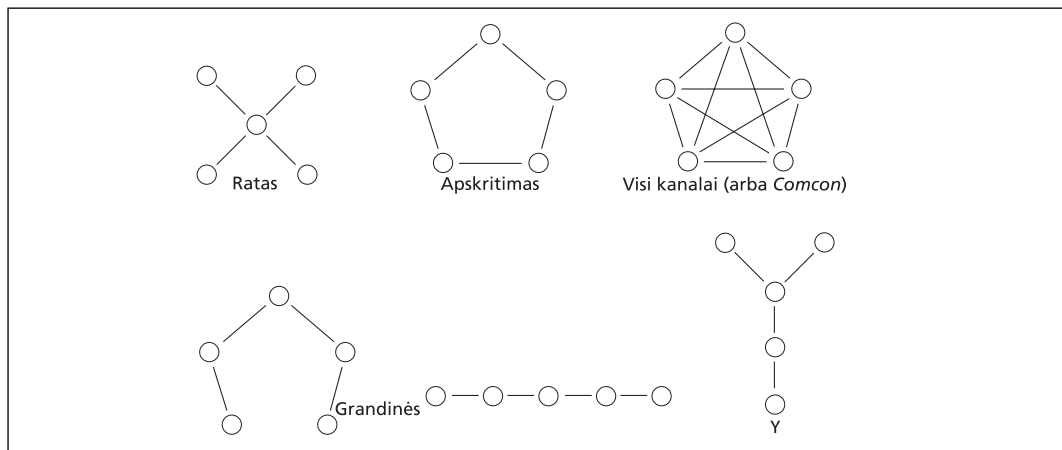
Neformalūs vaidmenys – kai autorius tvirtina, kad vadovai siekia gauti informacijos iš bet kurios grupės ar asmens, kuris gali būti susijęs su jo darbu. Vadovas atsakydamas taip pat



platina svarbią informaciją tiek pačioje organizacijoje, tiek už jos ribų. Komunikacijos metodai ir technikos taip pat pateikiami.

Sprendimų vaidmenys – kai vadovas įgyvendina naujus planus, skirsto išteklius ir paaiškina kitiems, kodėl buvo priimtas toks sprendimas, organizacijoje ir už jos ribų.

OV-22 pav. Komunikacijos tinklai



Šaltinis: Mullins, Laurie J. (1999), *Management and Organisational Behaviour*, p. 489–490, penktas leidimas. Londonas: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2.



OV-23 pav.



Yra daug komunikacijos modelių, susijusių su valdymo procesu. Kai kuriuose numatoma tokia seka: siuntėjas ar šaltinis, šifravimas, perdavimas kanalu, iššifravimas ir gavėjas. Pasinaudojant radijo signalų analogija, tokia modelyje toliau numatomas perdavimas atgal siuntėjui, kuris taip tampa gavėju. Laikydami radijo signalų logikos, kai kurie rašytojai naudoja terminą „triukšmas“, norėdami nurodyti tam tikrą žinutės iškraipymo laipsnį perduodant ją iš gavėjo siuntėjui. Žodis „triukšmas“ gali būti laikomas eufemizmu gavėjo ar siuntėjo prasme, t. y. šifravimo ir iššifravimo stadijos gali būti paveiktos hierarchijos, gandų, nenuoseklios politikos ar, svarbiausia, vienodo informacijos perdavimo valdymo proceso trūkumo ar netgi pirmiau apibūdinto ciklo supainiojimo.

OV-22 paveiksle matote du komunikacijos tinklus, kurie yra vertinami pagal jų naudojimą paprastoms ir sudėtingoms užduotims atlikti. Ratas ar žvaigždė yra labiausiai centralizuotas tinklas. Jis siūlomas paprastoms užduotims ir problemoms spręsti. Apskritimas yra mažiausiai centralizuotas, jame mažai kontrolės ir sunku numatyti lyderystę. Mes teigiame, kad apskritimas geriau apima pokyčius ir tinka sudėtingoms problemoms spręsti.

„Visų kanalų“ ar „Comcon“ tinklas taip pat yra decentralizuotas ir yra susijęs su visuotinėmis diskusijomis ir dalyvavimu. Esant įtemptai situacijai jis gali tapti rato tipu.

Y ar grandinės tinklas gali tikti paprastoms užduotims spręsti, grupėje tokiu atveju mažai bendraujama. Tyrimas siūlo, kaip valdyti pasitenkinimo lygį grupėje.

4.7 Žinios ir mokymasis

Komunikacija yra neatsiejamai susijusi su žiniomis ir informacija. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje ryšiai tarp žinių, galios ir konkurencingų privalumų yra analizės ir diskusijų šaltinis. Kadangi jaunimo organizacijos nėra susijusios su konkurencijos privalumais, komunikacija toliau nagrinėjama besimokančios organizacijos kontekste. Dėl mokymosi svarbos jaunimo kultūroje, besimokančios organizacijos specialiai įtraukiamos šioje dalyje, kaip ir ketvirtoje dalyje. Tačiau jos aptariamoms ir analizuojamos susiejant su ankstesnėje dalyje aptartu kitokiu valdymu bei su tuo susijusiais procesais.

Besimokanti organizacija

Korporacinis sektorius palyginti neseniai susidomėjo optimaliomis informacijos ir žinių platinimo organizacijoje priemonėmis. Shellas buvo vienas iš ankstyvųjų šio principo propaguotojų. Britanijos konsultavimo grupė „David Skyrme Associates“, mėgindama paaiškinti apibrėžimą, siekdama padėti vadovams, pasiūlė tokį variantą:

Besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kurios turi sistemas, mechanizmus ir procesus, kuriuos naudoja nuolatiniam savo darbuotojų (nuolatinių ir ne) gabumų ugdymui ir siekdamas subalansuotų šios organizacijos ir bendruomenių, kuriose jie dalyvauja, tikslų.

Tikslai, dėl kurių atliekamas toks mokymasis, taip pat turi būti praplėsti iki visos organizacijos aplinkos.

Nors autoriai žodį „bendruomenė“ gali apibrėžti ne taip pat kaip jaunimo lyderiai, tai, kad jis naudojamas, rodo, jog papildomai pabrėžiami tie asmenys, kurie užsiima jaunų žmonių lavinimu.

Rašytojai taip pat išvardija tokius svarbius punktus. Besimokančios organizacijos:



Prisitaiko prie išorinės aplinkos;
Nuolat didina savo gebėjimą keistis ir pritaikyti;
Vykdo tiek kolektyvinį, tiek individualų mokymąsi;
Naudoja mokymosi rezultatus siekdamas geresnių rezultatų.

Arie de Geusas (Senge, 1990) mokymąsi apibūdino kaip vienintelį subalansuotą konkurencingą privalumą. Kaip šį teiginį pritaikyti jaunimo organizacijų kultūrai? Ar jos turi sukurti valdymo procesą, kuris užtikrina nuolatinį dalijimąsi žiniomis, o jei taip, tai kokiais tikslais? Ar galima sakyti, kad dalijimasis žiniomis bei įgūdžių perdavimas visuomet vyksta bendradarbiavimo aplinkoje? Ar asmenų bei komandų kompetencija organizacijoje auga perduodant ir dalijantis žiniomis?

Peteris Senge (1990) apibrėžia besimokančią organizaciją kaip „organizaciją, kuri nuolat didina savo ateities kūrimo galią. Tokiai organizacijai nepakanka paprasčiausiai išgyventi. Mokymasis išgyventi, kuris dažniausiai yra vadinamas adaptyviuoju mokymusi, yra ne tik svarbus, bet tiesiog būtinas. Tačiau besimokančiai organizacijai adaptyvusis mokymasis turi būti derinamas su generatyviu mokymusi, mokymusi, kuris ugdo mūsų sugebėjimą kurti“.

Turint omenyje, kad šios dalies tikslas yra procesas ir sistema, siūlomi tokie valdymo procesai ir su tuo susijusios procedūros bei metodai. Principai pasiskolinti iš Davido Skyrme bei pritaikyti jaunimo organizacijoms. Skyrme pabrėžia kultūros vaidmenį organizacijoje. Šie pasiūlymai yra susiję su kultūra, kuri yra susijusi su bendradarbiavimu ir mainais. Kadangi ankstesnėse dalyse jau buvo kalbama apie kultūrą (vidinę, išorinę ir jos atmainas), šioje dalyje apie tai nekalbėsime.

- Strateginis planavimas. Imkitės planavimo, kuris gali būti naujoviškas ar neįprastas. Jaunimo organizacijos gali išmėginti įvairius mąstymo būdus šioje srityje. Todėl turi būti paskirtas laikas ir kiti išteklių, kad būtų galima eksperimentuoti naudojant įvairius komunikacijos metodus, po to vertinti jų efektyvumą.
- Vidinės ir išorinės aplinkos analizė. Nuolatinio stebėjimo proceso eigoje turi būti tiriama visi pagrindiniai faktoriai, įskaitant elementus, kurie iš pirmo žvilgsnio gali neatrodyti svarbūs jaunimo organizacijai,

pavyzdžiui, technologijos ir politiniai faktoriai.

- Informacija ir žinių valdymas. Naudokite technikas, kurios nustato auditą, vertę (sąnaudas), ir naudokite informaciją kaip išteklių (IRM arba Informacijos išteklių valdymas). Informacijos galima gauti iš išorinių šaltinių, ji gali būti perduota kitų vadovų ar paimta iš tradicinės rašytinės informacijos ar elektroninės, pavyzdžiui, interneto.
- Komandos ir organizacijos raida. Galima naudoti pagalbines priemones, kurios padėtų grupėms atlikti darbą, pareigas bei formuoti organizaciją ir lavinti komandą. Tikslai apima vertybių įtvirtinimą, vizijos plėtojimą, darną ir klimato, kuriame didinami tikslai, dalijimasis ir parama, kūrimą.
- Rezultatyvumo matavimas. Tinkamų rezultatyvumo vertinimo rodiklių, kurie užtikrina subalansuotą ir teisingą sistemą jaunimo organizacijoje, sukūrimas. Matavimo sistema turi būti teigiama ir skatinti tolesnį investavimą į mokymąsi.
- Apdovanojimų ir pripažinimo sistemos. Įveskite procesus ir sistemas, kurie pripažįsta naujų įgūdžių įgijimą bei stiprina komandos darbą, taip pat individualias pastangas. Užtikrinkite, kad sėkmė būtų plačiai pagarsinta ir skatintų tolesnę raidą.

Įrankiai ir technikos. Jaunimo organizacijoms bus žinoma daug toliau išdėstytų dalykų, tačiau jie turi būti susieti su mokymosi skatinimu.

Apklausa – pokalbiai, kreipimasis siekiant informacijos.

Kūrybingumas – smegenų šturmas (*brainstorming*), asociacijos.

Situacijų įprasminimas – informacijos ir minčių įprasminimas.

Pasirinkimas – veiksmų krypties nustatymas.

Rezultatų stebėjimas – registravimas, stebėjimas.

Žinių restruktūrizavimas – naujų žinių inkorporavimas į mentalinius modelius, įsiminimas.

Kolektyviniame mokymuose reikia dalijimosi informacija ir žiniomis įgūdžių, ir jis yra susijęs su:

Komunikacija, ypač peržengiant organizacijos ribas;



Klausymusi ir stebėjimu;
Kolegų auklėjimu ir parama;
Holistine perspektyva – komandos ir organizacijos, kaip visumos, suvokimas;
Susidorojimas su iššūkiais ir netikrumu.

Praktinės užduotys

- Naudokite šešis pirmiau apibūdintus procesus, žinių restruktūrizaciją tyrinėjant kaip metodiką dalyvio pateiktai problemai spręsti.

4.8 Strateginis planavimas

Nuspręstas sudaryti strateginis planas smarkiai paveiks organizacijos visuomenei daromą įtaką. Tai paveiks bet kurią kitą planavimo tipą ir organizacijos atliekamas praktines operacijas.

4.8.1 Kodėl planavimas yra svarbu?

Iš esmės sutariama dėl to, kad jaunimo organizacijos vaidina vis svarbesnį vaidmenį visuomenėje. Tačiau taip pat svarbu pažymėti, kad dėl to nėra lengviau. Priešingai, aplinka, kurioje veikia jaunimo organizacijos nėra stabili, o nuolatos vystosi.

Taip pat yra kitų „vidinių“ aspektų, kuriuos būtų naudinga paminėti:

- narių skaičiaus ir (arba) aplinkos keitimasis;
- išteklių trūkumas;
- prasta žmogiškųjų išteklių praktika;
- vadovavimo trūkumas organizacijos veikloje ar projekte.

Kai kurie iš pirmiau pateiktų teiginių yra būdingi daugeliui jaunimo organizacijų visoje Europoje, o tai aiškiai rodo planavimo poreikį. Dėl augančios jaunimo organizacijų svarbos atsiranda geriau valdomų organizacijų, pasirengusių reaguoti į visuomenės iššūkius, poreikis.

Nuolatos kintančiai aplinkai reikia organizacijų, kurios taip pat gali kisti ir prisitaikyti prie įtakos palaikymo bei toliau teikti paslaugas.

4.8.2 Kas yra strateginis planavimas?

Yra įvairių strateginio planavimo apibrėžimų. Michael'is Allison'as ir Jude Kaye savo knygoje „Strategic planning for Non profit organisations“⁸ (1997) pateikia du bazinius apibrėžimus: „Strateginis planavimas yra valdymo įrankis, ir kaip bet kuris valdymo įrankis, jis yra naudojamas kaip pagalbinė priemonė gerinant „organizacijos veiklą“. Tuomet jie pateikia smulkesnį apibrėžimą, kuris apima kai kuriuos pagrindinius tokio planavimo aspektus: „Strateginis planavimas – tai sistemingas procesas, per kurį organizacija susitaria dėl (bei sukuria įsipareigojimus tarp pagrindinių savininkų) prioritetų, kurie yra esminiai jos misijai ir reaguoja į veikimo aplinką“.

Jau buvo aiškinama ankstesniuose skyriuose, kaip valdymo praktika, naudojama versle, gali būti naudojama jaunimo organizacijose. Taip pat ir jaunimo organizacijų praktika yra naudinga verslui. Kaip jau minėta, jaunimo organizacijos turi ypatingą bruožą – vertybes. Tai gali būti esminis dalykas, skiriantis jas nuo pelno siekiančių organizacijų. Naudojant valdymo įrankį, pasiskolintą iš komercinio sektoriaus, prieš priimant kiekvieną sprendimą reikia atsižvelgti į organizacijos vertybes. Taikant komercinius įrankius savanoriško darbo sektoriuje svarbiausia užtikrinti, kad įrankiai nepakenktų organizacijos vertybėms ir principams. Kitose šio „T-Kit'o“ dalyse buvo apibūdinamos vertybės. Čia siūlomas papildomas apibrėžimas: vertybės yra standartai ar principai, idėjos apie tam tikrų dalykų ar tam tikrų savybių vertę ar svarbą, ypač kai jos bendros grupei.

Kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo tipo, turi savo vertybes, tačiau nepelno sektoriuje jos greičiausiai skiriasi – arba paprasčiausiai turi kitokį pobūdį nei komercinis sektorius. Bent jau teoriškai jaunimo organizacijos propaguoja vertybes, kurios apima visą organizaciją, įskaitant lėšų paiešką, komunikaciją bei savanorių ir samdomų darbuotojų įdarbinimo funkcijas. Jaunimo organizacijos vertybės paprastai nustatomos įkūrėjų, o jas formuoja ir dalijasi kiti ar nauji nariai.

⁸ *Strateginis planavimas nepelno organizacijose.*



Toliau apibendrinami skirtingi strateginio planavimo etapai, tačiau prieš užsiimant šia veikla svarbu, kad organizacija šiek tiek laiko skirtų savo pasirengimo analizei. Pavyzdžiui, panagrinėkime tokių dalykų prasmę:

- strateginiam planavimui reikia laiko, ar mes jo turime? Ar mes norime jo skirti?
- strateginiam planavimui reikia išteklių. Ar jų yra? Ar mes norime skirti juos planavimui?
- strateginiam planavimui reikia išpareigojimų. Ar pradėdami procesą mes atsižvelgiame į kiekvieną: savanorius, tarybą, darbuotojus, klientus ir pan.?
- strateginiam planavimui reikia koordinacijos. Ar mes turime reikiamus žmones, kurie galėtų vadovauti procesui?
- priešinimasis planavimui: ar visi palaiko strateginį planavimą? Kaip įtraukti visus į tarybą?

Praktinės užduotys

- Dalyviai raštu turi apžvelgti penkių pirmiau išvardytų aspektų prasmę ir pasvarstyti, ar jų organizacija yra pasirengusi strateginiam planavimui. Po tokios apžvalgos galima sudaryti dokumentą ir pateikti Generalinei asamblėjai ar panašiam organui, priimančiam sprendimą.
- Jei organizacija nėra pasirengusi, dalyviai turi pamėginti smulkiau išstudijuoti problemas, kad jas būtų galima išspręsti bei būtų galima pereiti prie tolesnio strateginio planavimo etapo.

4.8.3 Strateginio planavimo etapai

Strateginis planavimas yra nuolatinis procesas, apimantis informacijos rinkimą, diskusijas ir derybas, sprendimų priėmimą ir pan., reikalingus norint sudaryti dokumentą, kurį galima pavadinti strateginiu planu. Tačiau procesas tuo

nesibaigia: kai planas jau sudarytas, jį reikia įgyvendinti ir sistemingai apžvelgti. Planuojamas periodas gali skirtis, tačiau tinkamiausias vidurkis yra trejų metų planas. Žinoma, reguliarus vertinimas yra būtinas visiems etapams, o tokio vertinimo rezultatai turi būti įtraukiami į procesą. Toliau pateikiami septyni pagrindiniai proceso etapai bei papildoma informacija, padedanti grupei vykdant įvairius etapus.

1. Strateginio planavimo bazės sukūrimas

- Kas dalyvaus?
- Kaip tai turi būti daroma?
- Ko mums reikia?

2. Vizija ir misija: kūrimas ar apžvalga

- Susitarimas dėl organizacijos vizijos.
- Misijos teiginio užrašymas (arba redagavimas).

3. Aplinkos vertinimas

- Stiprybių ir silpnybių nagrinėjimas.
- Galimybių ir grėsmių nagrinėjimas.

4. Strateginių elementų nustatymas

- Susitarkite dėl prioritetų.
- Užrašykite uždavinius ir tikslus.
- Parenkite sąmatą.

5. Užrašykite uždavinius ir tikslus

6. Užrašykite strateginį planą

7. Plano įgyvendinimas

- Nustatykite, užrašykite ir įgyvendinkite operatyvinius planus.

8. Vertinimas

Pirmasis etapas. Strateginio planavimo bazės sukūrimas

Netgi tokiu atveju, kai yra pasiruošta strateginiam planavimui, vis dar yra tam tikrų svarbių aspektų, į kuriuos reikia atsižvelgti:

Kas dalyvaus?

Į šį klausimą galima atsakyti skirtingai, priklausomai nuo organizacijos dydžio. Mažoje organizacijoje gali būti įdomu tai, kad dalyvauja visi darbuotojai ir vadovai, taip pat ir kiti organizacija suinteresuoti asmenys (suinteresuotas asmuo – tai bet kuris asmuo, kuriam rūpi (ar turėtų rūpėti) organizacija, įskaitant darbuotojus, savanorius, tarybą, klientus, steigėjus, bend-



ruomenės lyderius, buvusius darbuotojus ir savanorius, tiekėjus ir pan.). Didelėse organizacijose tai neįmanoma, tokiu atveju galima įsteigti planavimo komitetą, kuris, žinoma, taip pat turi atstovauti visoms suinteresuotoms organizacijos pusėms. Bet kuriuo atveju svarbu, kad grupę sudarytų įvairūs žmonės, o ypač vykdytysis direktorius bei tarybos nariai. Taigi vienu ar kitu atveju turi dalyvauti kiekvienas organizacijos narys, nes tik tas planas, kuris yra prasmingas visiems, bus sėkmingas.

Kaip tai turi būti daroma?

Čia pateikiamas strateginio planavimo apibūdinimas yra vienas iš daugelio. Įvairūs autoriai skirtingai jį traktuoja. Kai kurie nagrinėja smulkiau ir nurodo daugiau etapų ar paprasčiausiai suskirsto juos kitaip. Tai reikšminga ta prasme, kad šis įrankis negali būti naudojamas griežtai nustatytu būdu. Priešingai, jis turi būti lankstus, kad jį būtų galima naudoti įvairiose organizacijose. Taigi skiriamas laikas bendrai jo apžvalgai ir nutarimui, kurias dalis reikia panaudoti, kad jis atitiktų organizacijos realybę.

Ko mums reikia?

Strateginiam planavimui reikia laiko ir išteklių. Tačiau tai neturėtų sutrukdyti organizacijai atlikti dalykus, kurių reikia planui sukurti. Svarbu suvokti, kad į šią naują užduotį reikia įtraukti darbuotojus bei savanorius ir kad tam reikės išteklių: pinigų susitikimams, informacijai ir pan. Taip pat reikia paskirstyti atsakomybę tarp dalyvaujančių asmenų. Galiausiai, kai įmanoma, kai kurioms organizacijoms vertėtų pasikviesti nepriklausomą konsultantą, kuris gali palengvinti procesą.

Antrasis etapas. Vizija ir misija: kūrimas ar apžvalga

O dabar laikas pasvajoti. Jei mes planuojame – mes turime žinoti, kur norime nueiti, taigi mūsų planavimui reikia krypties. Norėdami apibrėžti, kur mes norime būti, naudosisime organizacijos viziją, kurią galima apibrėžti kaip bendrą sėkmės viziją, ir būtent šios sėkmės siekimas inspiroja ir motyvuoja žmones dirbti kartu.

Galime apibrėžti du vizijų tipus:

- vidinė vizija: mums reikia įsivaizduoti, kokios organizacijos norime.
- išorinė vizija: koks bus pasaulis, jei mūsų organizacija pasieks savo tikslą.

Organizacijos vizija turi stimuliuoti bei įkvėpti grupę dirbti kartu panaudojant visus turimus gabumus, kad būtų pasiektas organizacijos tikslas. Šis tikslas kartais vadinamas „misija“ ir gali būti apibrėžiamas kaip „buvimo organizacija priešastis“ (Allisonas ir Kaye, 1997) arba mes taip pat galime sakyti, kad misija – tai organizacijos vaidmuo laikantis vizijos. Akivaizdu, kad yra organizacijos, kurios jau turi aiškią misiją. Tokiu atveju tai tinkamas metas ją peržvelgti. Misijos suformulavimas gali būti gana sudėtinga užduotis ir greičiausiai užims šiek tiek laiko. Tačiau reikia atsižvelgti į jos svarbą ne tik dėl to, kad tai yra esminis strateginio planavimo elementas, bet ir dėl to, kad šis procesas gali padėti organizacijai įtraukti narius į debatus bei susitarimą dėl jų darbo priešasties.

Žinoma, yra įvairių nuomonių apie misijos turinį. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus aspektus. Taigi, trumpai tariant, misijos formuluotė (kartais vadinamą tikslo formuluote) turi sudaryti:

- Ką organizacija ketina pasiekti?
- Ką mes galime gerai padaryti. Charakteristika, kuri skiria nuo kitų organizacijų?
- Ką mes darome, kam tai darome ir kaip tai darome?
- Ji turi atspindėti organizacijos vertybes ir jos specifika.

Misijos teiginiai turi būti trumpi, aiškūs ir patrauklūs. Pateiksime keletą įvairių jaunimo organizacijų misijos formuluočių pavyzdžių.

IFM-SEI (Tarptautinis judėjimas „Falcon“ – socialistinis, švietėjiškas, tarptautinis) per savo organizacijas nares siekia skatinti vaikų ir jaunų žmonių ugdymą su kritiniu požiūriu į šiandienos pasaulį. Ji siekia lavinti vaikus ir jaunus žmones pagal bazinius tolerancijos, lygybės ir draugystės principus.

TEJO (Pasaulinė jaunųjų esperantininkų organizacija) siekia pagerinti įvairių tautybių jaunimo, kalbančio skirtingomis kalbomis, savitarpio supratimą, propaguodama tarptautinės esperanto kalbos naudojimą.

YDC (Jaunimas už raidą ir kooperaciją) siekia stiprinti jaunimo struktūras, kurios skatina jaunų žmonių kooperaciją, suteikdamos jiems galią aktyviai formuoti savo dabartinius ir ateities pragyvenimo šaltinius, siekiant raidos, kuri subalansuota aplinkoje, ekonomiškai pasiekiamą ir socialiai teisingą.



YEE (Jaunimas ir aplinka Europoje) tikslas – propaguoti su gamta harmoningą gyvenimą, ginti ir skatinti teisingą išteklių naudojimą pasaulyje, įtraukti visus į sprendimų priėmimo procesą bei šviesti pirmiau minėtomis temomis.

Parašius misiją, kiekvienas dalyvaujantis procese greičiausiai jaus prie jos prisidėjęs, taigi labiau įsipareigojęs organizacijai. Svarbu misiją paskelbti ir tam tikru būdu inkorporuoti į organizacijos konstituciją ar statutą.

Trečiasis etapas. Aplinkos vertinimas

Organizacija egzistuoja aplinkoje, kuri jau buvo apibūdinta kaip kintanti. Ši aplinka daro įtaką organizacijos rezultatyvumui; organizacija naudoja dalykus iš aplinkos ir yra nuolatos veikiamą kitų. Strateginis planavimas reikalauja sistemos, kuri verčia organizaciją reaguoti į tokius pokyčius, o tai, savo ruožtu, reikalauja išorinės aplinkos analizės: politikos, ekonominių tendencijų, demografijos, teisinių reikalų, bendruomenės reikalų, konkurencijos su kitomis organizacijomis, narių ar naudos gavėjų vertybių ir poreikių pasikeitimo.

Tuo pat metu svarbu suvokti vidinę organizacijos situaciją, kad būtų geriausiai įvertintas pokyčio poreikis.

Vertinant vidinę aplinką reikia atlikti organizacijos ir visos jos veiklos analizę. Atsižvelgiant į organizacijos tipą, tai gali būti: finansai, vadyba, narystė, rinkodara, paslaugos, programos ir veikla.

Pravartus įrankis šiame procese yra SSGG analizė, kurią galima išsifruoti: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

- Stiprybės: ką mes darome gerai?
- Silpnybės: ką mes galime daryti geriau?
- Galimybės: kokie pokyčiai įvyko mūsų aplinkoje, dėl kurių mes galime sėkmingiau vykdyti misiją?
- Grėsmės: kokių aplinkos pokyčių turime saugotis ar pasirengti jiems atlikdami savo darbą (iš Allisonas ir Kaye, 1997).

SSGG analizė gali mums padėti nustatyti, kurios organizacijos stiprybės leis mums pasinaudoti galimybėmis, ir kurias mūsų silpnybes reikia panaikinti ar pagerinti, kad mūsų nepaveiktų grėsmės. SSGG analizė galima atlikti visos organizacijos lygiu, taip pat specialiose programose ar padaliniuose.

Ketvirtasis etapas. Strateginių elementų nustatymas

Po to, kai per ankstesnius etapus surenkama visa informacija, reikia pasirinkti ir susitarti dėl prioritetų. Šiame etape gali tekti grįžti į ankstesnį etapą ir atlikti dar vieną tyrimą. Šis etapas kartais gali erzinti, tačiau jo rezultatai yra labai naudingi.

Brysonas taip apibūdina strateginius elementus: „fundamentalūs politikos klausimai, darantys įtaką organizacijos įgaliojimams, misijai bei vertybėms, našumo lygiui ar įvairovei, klientams, vartotojams ir mokėtojams, sąnaudoms, finansavimui, vadybai ar organizacijos struktūrai“. Jiems suteikus pirmenybę prieš misiją ir viziją, mūsų strateginis planas įgaus formą.

Pasinaudoti trumpesniu keliu šioje proceso dalyje nėra gera mintis. SSGG analizės rezultatai gali būti naudingi ir mes turime išnagrinėti, kaip nustatyti strateginiai elementai yra susiję su stiprybėmis, silpnybėmis, galimybėmis ir grėsmėmis.

Galutiniame etape iš turimų variantų atsirenkame tuos, kurie yra naudingi realizuojant pagrindinius organizacijos tikslus. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas esminių aspektų, į kuriuos reikia atsižvelgti, versijas.

Henry Migliore ir kt. savo knygoje „Strategic planning for Not-for-Profit organisations“ (1994) pateikia tokį sąrašą:

- Darbuotojų ir savanorių dalyvavimo lygis;
- Išteklių ir lėšų lygis;
- Reputacija ir pripažinimo lygis paslaugų teikimo sferoje;
- Aptarnaujami klientai;
- Programų kiekis;
- Programų kokybė;
- Lyderystės efektyvumas;
- Paslaugų kiekis ir kokybė.

Penktasis etapas. Užrašykite uždavinius ir tikslus

Diskusijos apie uždavinius ir tikslus vyksta viso strateginio planavimo proceso metu. Tačiau dabar artėja paskutinis proceso etapas. Iki šiol jau bus priimta didžioji dalis sprendimų ir bendras organizacijos krypties vaizdas bus aiškus. Dabar metas susitarti dėl konkrečių priemonių, kuriomis bus siekiama sutartų rezultatų. Šiame kontekste yra vertinga SMART analizė. Ši santrumpa reiškia:



- Specifinis (*Specific*): jie turi būti užrašyti glausta forma, kuri aiškiai nurodo kada, kaip ir kur situacija bus keičiama.
- Išmatuojamas (*Measurable*): pasiekimas ar procesas turi būti išmatuojamas.
- Pasiekiamas (*Achievable*): tai reiškia, kad reikalingas iššūkio elementas žmonėms motyvuoti, tačiau jie neturi būti nenugalimi, kad nekiltų susierzinimas.
- Aktualus ir realus (*Relevant and Realistic*): tokiu atveju yra poreikis susitelkti į organizacijos prioritetus.
- Konkretaus laikotarpio (*Time-bound*): jis turi numatyti laiką, per kurį reikia pasiekti tikslą.

Dabar pasiekėme išpareigojimo tašką. Tad reikia paskirstyti išteklius. Išteklių paskirstymas nurodomas biudžete, kurį galima vadinti dokumentu, atspindinčiu politikos sprendimus, t. y. pasirinkimą tarp nepakankamų išteklių ir nustatymą, ką organizacija turi daryti. Biudžetas paprastai sudaro taryba, o patvirtina aukščiausiasis sprendimų priėmimo organas organizacijoje (generalinė asamblėja, kongresas ir pan.), tačiau kuo daugiau suinteresuotų asmenų dalyvauja, tuo daugiau žmonių jaučiasi prisidėję.

Šeštasis etapas. Užrašykite strateginį planą

Jei skaitytojas, kuris nutarė savo organizacijoje užsiimti strateginiu planavimu, pradės skaityti iš karto nuo šio skyriaus, tai jis pamatys, kad čia nėra nė vienos pastraipos, kuri galėtų jam padėti. Strateginio plano sudarymas paprasčiausiai reiškia ankstesnių etapų rezultatų užrašymą.

Geriausiai būtų, kad už rašymą būtų atsakingas vienas asmuo. Žinoma, turi būti suteikta galimybė kitiems dalyvauti patikrinimo procese. Tačiau šiame etape pagrindiniai nutarimai jau turi būti priimti, taigi gali prireikti tik nedidelių pakeitimų, kitaip kils rizika užsiimti nuolatiniu juodraščių rašymu.

Kaip dokumentas, kuriuo naudosis įvairūs suinteresuoti asmenys, jis turi būti malonus skaityti, kad būtų lengviau suprasti jame pateiktas idėjas. Kai dokumentas parengtas, jis turi būti formaliai patvirtintas tarybos ir kaip įmanoma plačiau paskelbtas organizacijoje.

Nėra standartinio modelio, tačiau atsižvelgiant į pirmiau minėtus etapus, dokumento struktūra gali būti tokia:

- Įvadas;
- Misija ir vizija;
- Organizacijos istorija ir profilis;
- Strateginiai elementai ir pagrindinės strategijos;
- Tikslai ir uždaviniai (Allisonas ir Kaye).

Visos šios dalys gali būti parašytos ir kiekvienam padaliniui atskirai, ir visai organizacijai.

Septintasis etapas. Plano įgyvendinimas

Metas judėti pirmyn. Strateginis planas nurodo mums kryptį, laiką ir turinį. Norint jį įgyvendinti, reikia sukurti veiksmus (ar operatyvinius planus) kiekvienam strateginiam elementui. Būtent dabar imamasi aktyvių veiksmų: priimami sprendimai dėl įdarbinimo strategijos, kaip reklamuoti pareigas, jų apibūdinimas, pokalbių su kandidatais skaičius, įdarbinimo proceso sąmata ir pan.

Operatyviniai planai yra detalesni nei strateginiai, tačiau jie užtikrina, kad nebūtų praleistas nė vienas strateginis elementas ir darbas būtų atliekamas koordinuotai bei efektyviai. Svarbu, kad operatyviniai planai nesiskirtų nuo strateginio plano stiliaus. Žmonės, kurie įgyvendins operatyvinius planus, turi jausti savo veiksmų sąsają su organizacijos misija, kaip nurodyta strateginiame plane.

Aštuntasis etapas. Vertinimas

Strateginiame planavime vertinimas – tai dar vienas etapas, kuris ne tik pabaigia procesą, bet dar geriau – planui suteikia naujos informacijos ir leidžia jį toliau tobulinti. Strateginis planavimas tuomet tampa nuolatiniu organizacijos raidos procesu.

Vertinimas turi būti atliekamas keliais etapais:

- Strateginio plano rengimo metu;
- Plano įgyvendinimo metu.

Mes apibrėžėme strateginį planavimą kaip procesą, ir dėl to nuolatinis ar kaupiamasis vertinimas ne tik bus naudingas pačiam planui, bet ir proceso efektyvumui. Šia prasme niekada negali būti realios pabaigos ar galutinio įvertinimo.



4.9 Finansų valdymas

Finansai gali būti gerai suprantamas valdymo proceso elementas, su patvirtintomis jau ilgą laiką naudojamomis metodikomis. Netgi tokioje aplinkoje finansai gali būti ne visuotinai svarbus dalykas. Šiame kontekste „svarbus“ gali būti interpretuojamas labai įvairiai, tačiau nepaisant to, koks yra apibrėžimas, jis turi apimti supratimą ir dalyvavimą.

Supratimą galima ugdyti studijuojant informaciją, kuri pateikiama toliau, tačiau ji neišspręs dalyvavimo reikalų. Daug buvo rašoma ir diskutuojama apie nuosavybės idėją. Ši sąvoka ne mažiau taikytina finansams visomis prasmėmis. Kadangi daugelis vadovų neturi specialaus finansinio pasirengimo, jie yra linkę palikti visus su tuo susijusius reikalus „eksperimentams“. Jaunimo organizacijoms, kaip ir pelno siekiančioms organizacijoms, keliamas tas pats reikalavimas – pateikti finansinę informaciją tiems, kuriems turi įtakos finansiniai sprendimai. Valdymo procesas turi apimti bent jau galimybę vadovui prisidėti parengiant biudžetą. Siūlome keletą trumpų ir naudingų diskusijų apie dalyvavimo lygį finansinių teiginių apibūdinimų.

Finansinė informacija pateikiama įvairiomis formomis, priklausomai nuo konkrečios organizacijos poreikių. Nuorodos gali būti pateiktos tiek į finansines, tiek į valdymo sąskaitas. Ši terminija atskiria sąskaitas teisiniais ir statutiniais tikslais, bei sąskaitas, kurios rengiamos paprasčiausiai kaip pagalba valdymo sprendimams priimti. Pirmoji kategorija apima balansą bei pelno ir nuostolių sąskaitas, o pastaroji gali apimti biudžetus ir grynujų pinigų judėji-

mo aprašus. Štai kas rekomenduojama bet kurioje vadovų rengimo programoje apie finansų valdymą:

- Biudžetai;
- Balansas;
- Pajamų ir išlaidų ataskaitos;
- Grynujų pinigų judėjimo ataskaita.

4.9.1 Biudžetas

Tai yra finansinis aprašas, numatantis išlaidų paskirstymą pagal pajamas ar kiekybinis pinigų vertinimas, kurį reikia taikyti tam tikroms veiklos rūšims per duotą laikotarpį. Kaip išlaidos ir pajamos, jis gali būti sudarytas tokiam laikotarpiui, kokio reikia organizacijai. Jis gali būti laikomas pajamų ir išlaidų sąskaita ateityje arba projektine, o ne istorine forma. Biudžeto formavimas arba pagalba jį formuojant ir jo naudojimas pagal sudarytą finansinį planą – tai minimumas, siūlomas bet kurios jaunimo organizacijos vadybininkams. Turint omenyje tai, kad dažnai pajamų šaltiniai, kiekis ir gavimas nėra garantuoti, biudžetus reikia sudarinėti numatant atsargas (t. y. didesnes išlaidas ir mažesnes pajamas, negu manote). Vėluojantys mokėjimai iš finansuojančių organizacijų pirmiausiai yra pinigų judėjimo reikalas, tačiau išlaidas projektui ar netgi fiksuotoms pridėtinėms išlaidoms gali tekti koreguoti priklausomai nuo pajamų datų ir kiekio. Todėl gali tekti sudaryti biudžeto laikotarpius, kurie būtų maksimaliai lankstūs organizacijos operacijoje.

Gebėjimas pataisyti biudžetą per nustatytą laikotarpį ir per nurodytą pranešimo laikotarpį yra esminis jaunimo organizacijos poreikių bruožas. Pataisytas biudžetas kartais pateikiamas kaip prognozė. Paprastai biudžetas sudaromas visai organizacijai, o esant didesnėms struktūroms, turinčioms vietinius veiklos padalinius, sudaromi atskiri padalinių biudžetai. Nors atskiri vadybininkai gali daryti mažai įtakos bendroms pajamoms, reikia specialiai juos skatinti dalyvauti sudarant ir valdant biudžetus. Susirinkimai, skirti rezultatams, pasiektiems per įvairius išlaidų laikotarpius, aptarti ir yra vertingas užsiėmimas rengiant vadybininkus.

Tokie susirinkimai taip pat gali būti laikomi dalimi organizacijos sprendimų priėmimo proceso. Sprendimų priėmimas, žinoma, yra labiau susijęs su biudžetų sudarymu. Taigi, kai biudžetas jau yra pataisytas, visas rengimo, įgyvendinimo ir rezul-



tatų vertinimo procesas vis dar yra susijęs su anksčiau pateiktu planu, organizuojančiu vadovavimo ir kontrolės ciklą (OV-23 pav.). Planavimas ir sprendimų priėmimas šia prasme yra išreiškiamas finansiniais terminais.

OV-24 pav. NVO biudžeto pavyzdys

Sumos pateikiamos eurais

	Sąskaitos	Biudžetas
	1998	2 000
Pajamos		
1 Organizacijos narių įnašai	60 100	59 000
2 Admin. ES stipendija	40 000	40 000
3 Admin. EJK stipendija	8 000	8 000
4 Belgijos vyriausybės stipendija	6 000	6 000
5 Procentai	3 250	3 000
6 Dotacijos ir aukos	18 000	15 000
Iš viso	135 350	131 000
7 Projektai	95 000	120 000
BENDROS PAJAMOS	230 350	251 000
Išlaidos		
8 Dalyvaujantys projektuose ir nuolatiniai darbuotojai	75 000	80 000
9 Savanoriai ir mokiniai	10 000	12 000
Iš viso	85 000	92 000
10 Biuro nuoma, šildymas ir pan.	5 900	6 000
11 Garantinis fondas	16 850	14 000
12 Įranga	3 200	4 000
13 Darbuotojų komandiruočių	4 550	5 000
14 Tarybos narių komandiruočių + ryšiai	9 000	10 000
15 Kasmetinė generalinė asamblėja	9 350	9 000
16 Išorinis atstovavimas	8 250	6 000
17 Finansinis komitetas	1 530	1 000
18 Įvairios	3 130	4 000
Iš viso	61 780	59 000
19 Išlaidos projektams (išskyrus darbuotojams ir kitas administracines išlaidas)	85 000	100 000
BENDROS IŠLAIDOS	231 760	251 000
Perteklius ir deficitas (be projektų)	-11 410	-20 000
Perteklius ir deficitas	-1 410	0



4.9.2 Balansas

Balanse pateikiama informacija atspindi organizacijos vertę tam tikrą dieną. Viena iš naudojamų analogijų yra ta, kad laikrodis sustabdomas tam tikru momentu. Šie aprašai paprastai rengiami kartą per metus. Balanse pateikiama informacija apie organizacijos turtą. Turtas apima nuosavybę, įrangą ir pinigus, kuriuos organizacijai kažkas skolingas, taip pat pinigus, esančius banke. Įsipareigojimai apima pinigus, kuriuos organizacija yra skolinga kitiems.

4.9.3 Pajamų ir išlaidų ataskaitos

Ši ataskaita gali būti vadinama pelno ir nuostolių sąskaita arba finansine ataskaita. Pajamos ir išlaidos yra šiek tiek labiau ribota ataskaita, tačiau parodo pagrindinius organizacijos turimus pinigus, taip pat pinigus, išleistus konkrečiu laikotarpiu, ir gali būti naudojamas mažose jaunimo organizacijose ar vietiniuose didesnių organizacijų padalinuose. Galutinis rezultatas bus konkretaus laikotarpio perteklius arba trūkumas. Komeracinėje veikloje tai būtų pelnas arba nuostolis. Šias ataskaitas galima rengti kas ketvirtį, kas pusmetį arba kasmet, taip jos parodytų konkretaus laikotarpio organizacijos padėtį. Kad ir kokia terminija būtų vartojama, dokumentas yra vertingas kaip valdymo įrankis. Pajamų, sąnaudų ir išlaidų stebėjimas bei analizė tam tikrais intervalais pateikia informaciją, kuri yra vertinga priimančioms sprendimus ir planuojant ateitį.

4.9.4 Grynujų pinigų judėjimo aprašas

Bet kurioje organizacijoje, pelno ar nepelno, būtina planuoti įeinančius ir išėinančius pinigų srautus. Svarbu numatyti lėšų, kurios bus laikomos banke ar departamento biudžete, balansą. Paprasčiausia forma yra paskutinis tam tikro laikotarpio, labai dažnai vieno mėnesio, duomuo, t. y. banko balansas. Jei galima įtarti, kad balansas bus neigiamas, dėl to reikia susitarti su banku ar su asmenimis, organizacijoje atsakingais už finansavimą.

4.10 Sutartys

Sutartys su organizacija gali būti įvairių formų. Apmokamų darbuotojų ir savanorių atveju į

sutartis įeis konkrečios šalies nacionalinio darbo įstatymo elementai. Įdarbinimo terminai ir sąlygos aptariami kitame skyriuje, o čia aptariamos sutartys dėl ilgalaikio turto (pastatų, transporto priemonių, biuro įrangos ir mašinų). Stiekiant padėti darbuotojams ir savanoriams orientuotis, valdymo procesas turi numatyti procedūras, nustatančias veiklą, kuri gali būti vykdoma organizacijoje ar kaip jos padarinys, nepamirštant pasikonsultuoti su kvalifikuotais organizacijos teisininkais ar finansininkais. Toliau pateikti klausimai padės sudaryti gaires ir procedūras.

Kokia yra turto, kurį ketinama įsigyti, vertė?

Turtas bus perkamas ar nuomojamas?

Per kokį laikotarpį turtas bus nurašomas? (kartais vadinama nuvertėjimu, bet tai taikoma ne visoms turto rūšims).

Ar organizacija turi savo konsultantą?

Ar yra priemonių, kuriomis galima patikrinti verslo, siūlančio prekę ar nuomojamą daiktą, patikimumą ar kompetenciją?

Ar organizacijos taisyklės numato asmenis, kurie yra įgalinti pasirašyti specialias sutartis su trečiosiomis šalimis.

Pavyzdžiui, yra įprasta apibūdinti asmenis ar asmenų kvalifikacijas, kurie gali pasirašinėti arba susitarti dėl sklypo ar nuosavybės įsigijimo sutarčių, bet jie lygiai taip pat tinka, kai sudaromos paprastesnės sutartys, pavyzdžiui, kopijavimo aparato nuoma.

Iš pirmo žvilgsnio gana paprastų sutarčių variacija pagal kainą gali būti nemaža.

4.11 Įdarbinimo sąlygos ir terminai

Tiek nacionaliniai, tiek Europos įstatymai kelia organizacijoms tam tikrus reikalavimus dėl įdarbinimo terminų ir sąlygų. Tačiau geras darbdavys ir pats sutaria dėl tokių terminų ir sąlygų, kurie yra teisingi ir atspindi darbo sąlygas. Kadangi Europos jaunimo organizacijos yra pagrįstos vertybėmis ir daugiausia dėmesio skiria žmonių raidai, jos turi dar labiau demonstruoti savo atsidavimą darbuotojams per tinkamas procedūras ir dokumentus.



Terminų ir sąlygų nustatymas yra asmeninė formuluotė, kurią sudaro fundamentalios įdarbinimo santykių detalės. Į ją neįeina visa sutartis tarp darbdavio ir darbuotojo, nes politikos dokumentai, personalo knygos, pareigybinės instrukcijos ir kiti pranešimai taip pat yra sutarties dalis. Dabar aptarsime, į ką reikia atsižvelgti nagrinėjant terminus ir sąlygas.

Kokia yra minimali sutarties apimtis, kurios reikia norint įtraukti visus terminus ir sąlygas?

Iki kada terminai ir sąlygos turi būti pateikti darbuotojui?

Į kokius kitus dokumentus turi būti pateikiama nuoroda?

Sudarant terminus ir sąlygas reikia pateikti tokią informaciją:

Kas yra darbdavys?

Kada prasideda darbas ir kada baigiasi?

Kaip vadinasi pareigos? (nuoroda į pareigybių instrukcijas).

Darbo vieta.

Atlyginimas (kada ir kaip mokama?).

Darbo valandos (įprastos valandos, išimtis, savaitgaliai ir vakarai, viršvalandžiai).

Kolektyvinės sutartys (profsąjungos susitarimai).

Kokios išlaidos bus padengiamos?

Ar bus suteikiama gyvenamoji vieta?

Atostogos (Kiek? Prieš kiek laiko reikia pranešti?).

Pranešimas apie nebuvimą.

Mokėjimo ligos atveju susitarimai (įstatyminiai ir pačios organizacijos).

Pensijos teisės.

Išėjimo į pensiją laikas.

Bandomasis laikotarpis (kada darbuotojas bus patvirtintas kaip tinkamas postui?).

Skundų įteikimo tvarka (kai darbuotojas nepatenkintas tuo, kaip su juo elgiasi darbdavys).

Drausminės procedūros (kai darbdavys nepatenkintas darbuotojo elgesiu ar darbu).

Sveikatos ir saugumo reikalavimai.

Darbas užsienyje.

Kokie nors kiti susitarimai (nuoroda į personalo knygą, skelbimų lentos).

Po terminais ir sąlygomis turi būti vieta, kur pasirašo darbuotojas ir darbdavys bei nurodoma data. Dokumentas turi būti sudarytas dviem egzemplioriais, kiekvienai šaliai po vieną. Buvo šiek tiek diskutuojama apie formalių terminų ir sąlygų sudarymą savanoriams. Tačiau organizacijos turi pasirūpinti, kad tokiu atveju jos teisiškai nebūtų laikomos ką nors oficialiai įdarbinusios, o duodami

kišenpinigiai nebūtų laikomi atlyginimu, mažesniu nei atlyginimo minimumas. Tačiau yra principas, kuris šiuo atveju turi būti taikomas tiek darbuotojams, tiek savanoriams; tai yra, kad kiekvienas asmuo, dirbantis organizacijai, turi būti tikras dėl savo užduočių ir kokios darbo kokybės iš jų tikimasi. Reikėtų pasvarstyti ir apie visos organizacijos politikos, susijusios su atliekamu darbu, paskelbimą ir pateikimą prieinamoje vietoje. Praktinės užduotys gali būti vienas iš būdų išaiškinti šiuos dalykus.

Praktinės užduotys

- Paprašykite kurso dalyvių paimti bent vieną apmokamą ir vieną neapmokamą savo organizacijos darbuotoją ir apžvelgti terminų ir sąlygų bei lūkesčių aiškumo lygį.

- Iš kur jie tai žino? Kokios procedūros naudojamos ar turi būti naudojamos, siekiant pagerinti šią situaciją?



4.12 Išorinių santykių valdymas

Ankstesnėse dalyse buvo nagrinėjami tiek vidiniai, tiek išoriniai santykiai. Jaunimo organizacija paprastai turi turėti išorinių ryšių politiką. Bet kurio valdymo proceso dalis turi apimti ir atspindėti politiką. Procesas bus sukurtas pagal atsakymus į tokius klausimus:

Kokia yra organizacijos išorinių ir vidaus ryšių politika?



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

Kaip išoriniai dariniai suvokia organizacijos stilių ir tikslą?

Ar formalios, ar neformalios procedūros arba mechanizmai yra naudingi propaguojant politiką organizacijoje?

Ar reikia platinti rekomendacijas, kad būtų užtikrintas požiūrių vieningumas, kai bendraujama su išoriniais dariniais?

Koks yra išorinių organizacijų, su kuriomis organizacija turi nuolatinius arba reguliarius ryšius, pobūdis?

Kai kurie iš išorinių darinių gali būti politinės organizacijos arba vyriausybinių dariniai, kurie veikia išrinktų narių ir darbuotojų kontekste. Pastarieji gali būti vadinami tarnautojais arba vykdančiais darbuotojais. Jaunimo organizacijos turi žinoti, kokie yra privalumai ir apribojimai, susiję su tokiuose dariniuose vykstančiais demokratiniiais procesais. Jei organizacija siekia tokio darinio paramos (ypač finansinės), tuomet valdymo procesas turi bent jau užtikrinti, kad nekiltų keblumų, atsiradusių dėl dvigubo kontakto tuo pačiu tikslu. Analogiškai, jei palaikomi ryšiai su verslo sektoriumi, reikėtų užtikrinti, kad nei konkretus verslas, nei jaunimo organizacija nebūtų neigiamai paveiktos galimo interesų susikirtimo.

Organizacijos taryba ar vadovai gali panorėti paskelbti išorinių ir vidaus ryšių politiką atskirame dokumente. Kita vertus, susijęs procesas gali būti įtrauktas į komunikacijos ir informacijos politiką.

Praktinės užduotys

- Paprašykite dalyvių išvardyti išorinius darinius, su kuriais jie turi reikalų, ir nurodyti, ar su jais bendrauja reguliariai ar nereguliariai. Apibūdinkite santykių pobūdį. Palyginkite įvairius rezultatus bei aptarkite tinklo tarp grupės narių sukūrimo privalumus.
- Paskatinkite pakomentuoti pasitenkinimo naudojamais procesais, o taip pat rezultatais, lygi.
- Kokie yra ryšiai tarp proceso ir rezultatų?



1 priedas

Istorinės ir šiuolaikinės vadybos perspektyvos

Ivadas

Toliau pateikta trumpa santrauka yra skirta papildyti „T-Kit“ pateiktą informaciją ir argumentus. Šioje apžvalgoje nėra nuorodos į jaunimo organizacijų specifiką. Tikslas yra pateikti nuorodas į originalius šaltinius, kad „T-Kit“ naudojantys vadovai ir mokytojai galėtų padaryti savo išvadas apie taikymą ir tinkamumą. Tam tikrų apie vadybą rašiusių asmenų idėjų tinkamumo ir vertės jaunimo organizacijoms komentarai pateikiami pačiame „T-Kit“.

Vadybos ir organizacijų studijavimo būdas

Vadyba kai kuriems autoriams prasideda nuo prielaidos, kad principus buvo galima patikrinti moksliskai ir, atitinkamai, buvo įmanoma sukurti teoriją. Toliau pateikiama santrauka suskirsto įvairias teorijas į tris laikotarpius: klasikinė ar mokslinė vadyba, žmonių santykių teorija bei modernioji ar šiuolaikinė vadyba.

Mokslinės vadybos teorijos

Mokslinės vadybos (klasikinė) mokykla – tai praktikai, kurie tapo teoretikais, pavyzdžiui, Frederickas Tayloras (JAV), Henri Fayolas (Prancūzija) ir pulkininkas Lyndallas Urwickas (JK). Jų pozicija atsirado masinės gamybos fabrikuose bei apėmė tiek procesus, tiek organizacijos struktūrą. Be abejonės jie tikėjo, kad yra vienas geriausias organizacijų ir operacijų formavimo būdas. Jie teigė, kad jų universalūs principai savo prigimtimi yra moksliniai. Organizacijos, tai formalios struktūros, sutelktos apie organizacinę struktūrą. Vienas nepastebėtas šio ankstyvojo laikotarpio, nuo paskutinio XIX a. dešimtmečio iki tarpukario, rašytojas – tai Mary Parker Follet. Jos pažiūros, susijusios su socialiniais darbo aspektais bei visuomenės prigimtimi, buvo ignoruojamos kolegų amerikiečių, taip pat ir europiečių, nes nesutapo su pagrindinėmis to laiko prielaidomis.

H. Fayolas (1841–1925)

Fayolas buvo kasybos inžinierius, perėmęs nuostolingą verslą ir privertęs jį suklestėti. Jo principai buvo tokie:
Atsakomybė – turi būti derinama su valdžia;
Įsakymų vieningumas – įsakymus turi duoti tik viršesni;

Krypties vieningumas – aiški politika ir aiški lyderystės centralizacija;

Įsakymų grandinė – aiškios organizacijos linijos ir aiškiai nustatytas bei suvokiamas kiekvieno lygio tikslas.

F. W. Tayloras (1856–1915)

Jis domėjosi tais faktoriais, kurie daro įtaką gamybai. Atitinkamai, efektyvus įrankių naudojimas, optimalus fabriko išdėstymas bei logiškas produkcijos tekėjimas buvo tai, kas jį domino. Jis iš savo smulkaus tyrimo suformulavo tokius principus:

Stebėjimas;
Fiksavimas;
Raida.

Šie principai buvo išplėtoti iki metodų, kurie anuomet buvo vadinami darbo tyrimu. Darbo tyrimas – tai operacijų analizė, jų standartizacija ir laikas. Laikas atvedė prie mokėjimo už rezultatus, pagrįsto „doras dienos darbas už teisingą dienos atlygį“ principu. Vėliau buvo naudojamas pavadinimas pramoninė inžinerija.

L. Urwickas (1891–1983)

Pulkininkas Urwickas paskelbė savo vadybos principus 1938 metais. Pagrindinės temos buvo tokios:

Uždavinio principas – ką kompanija, verslas, grupė, asmuo bando pasiekti.

Atitikimo principas – valdžia ir atsakomybė turi būti greta.

Atsakomybės principas – vadovas ar prižiūrėtojas niekada negali perduoti savo atsakomybės kam nors kitam. Jis gali įgalioti, tačiau visuomet turi priimti atsakomybę.

Skaliarinis principas – kaip ir Fayolo įsakymų grandinė.

Kontrolės dydžio principas – nė vienas viršininkas negali tiesiogiai prižiūrėti daugiau kaip šešių pavaldinių darbo.

Specializacijos principas – kiekvienas darbuotojas turi atlikti tik vieną pagrindinę funkciją ar veiksmą.



Apibrėžimo principas – kiekvienos pareigos turi būti aiškiai apibrėžtos raštu.

Urwickas kalbėjo apie ilgo ir trumpo laikotarpio tikslų atskyrimą. Konfliktas kilo per nesusipratimą. Esmė yra tai, kad žmogus yra racionalus ir ekonomiškai gyvūnas. Šią mintį sustiprino tikėjimas, kad vadovybė žino geriausiai, o aukštesnė vadovybė žino geriau nei žemesnė vadovybė. Gana lengva paneigti visą mokslinės vadybos būdą bei pateikti argumentų, rodančių, kad šiuolaikinis vadovas yra labiau apsišvietęs. Ar tai galioja visiems vadovams ir organizacijoms? Taip pat panagrinėkite britų ir prancūzų imperializmo pasekmes. Kokio tipo vadyba naudojama buvusiose kolonijose? Panagrinėkite augančias Azijos ekonomikas, tiek demokratines, tiek ne, taip pat buvusias Rytų ir Centrinės Europos centrinio planavimo sistemas.

Tačiau akivaizdu, kad ankstesnių rašytojų prielaida, jog jų metodai yra moksliniai, šiais laikais neišlaikytų nė vieno testo, atlikto su mokslo vėliava. Tai buvo paprasčiausi praktikų pastebėjimai, surašyti į sąrašą, kurį jie vadino principais. Šis empirinis metodas gali būti priimtinas realiame moksle, tačiau jo vertė stebint žmogiškąją elgseną yra abejotina.

Žmonių santykių teorijos

Trečiajame ir ketvirtajame dešimtmėčiuose klasikinių būdą pakeitė žmonių santykių mokykla. Tarp mokslininkų dažniausiai sutinkame organizacijų psichologus (Maslow, McGregoras, Argyris ir Bennis), kurie dažniausiai veikė Jungtinėse Valstijose nuo trečiojo iki septintojo dešimtmečio. Tarp pozityvių šios grupės atradimų verti dėmesio yra šie:

Darbininkas nėra paprasčiausiai ekonominė būtybė, jis taip pat yra ir socialinė būtybė, taigi svarbūs ne tik materialiniai faktoriai.

Šie požiūriai taip pat atitiko jau minėtos Mary Parker Follet (1868–1933) požiūrį, ji buvo savo laikotarpiu pralenkusios moters pavyzdys.

Darbo, kurį galima atlikti, apimtis gali būti labiau susijusi su socialinėmis, o ne su fizinėmis charakteristikomis ar pajėgumu. Ne piniginių premijų yra esminis elementas motyvuojant darbuotojus ir kuriant gerovės jausmą. Siaura specializacija nebūtinai yra pati efektyviausia darbo pasiskirstymo forma. Grupės sudaro neformalių organizacijų, egzistuojančių ir sąveikaujančių formaliose organizacijose, pagrindą. Atitinkamai elgsenos suvokimas bei grupių įtaka yra svarbiausia.

Galia turi būti suprantama kaip ir valdžia.

Hierarchinė pozicija ne visuomet užtikrina efektyvią lyderystę. Lyderystės stilius yra svarbus.

Gera komunikacija yra svarbi, bet sunkiai pasiekiamą.

Jeigu vyksta pokyčiai, žmogiškasis elementas yra esminis. Sėkmingas pasikeitimas priklauso nuo lyderystės, konsultavimo ir galimybių dalyvauti. Silvermanas, mėgindamas apibendrinti šių organizacijų psichologų darbus, kartais vadinamus naująja žmogiškųjų santykių mokykla, siūlo, kad „geriausia organizacijos forma yra ta, kuri siekia optimizuoti individualių ir organizacijos poreikių patenkinimą naudojant tokias priemones:

- Stabilių darbo grupių formavimo bei darbininkų dalyvavimo priimant sprendimus skatinimą.
- Gerą komunikaciją ir ekspresyvią priežiūrą.
- Nebiurokratinę struktūrą, kurios funkcionalumo nustatydamos tikslus, o ne per valdžios hierarchiją.“

Žmogiškųjų santykių būdas prasideda nuo žmogaus motyvų bei elgsenos tyrimo, ir iš šio tyrimo gaunami kriterijai, kurie padeda kuriant ir organizacijoje. Forma yra nukreipta į žmonių skatinimą bendradarbiauti siekiant verslo tikslų. Efektyvus bendradarbiavimas gali būti pasiektas tik per geranoriškus asmenis ir grupes. Šios grupės rašytojams būdingi teiginiai, kad jų organizacija:

- Sieks tikslų ir tenkins grupės narių poreikius (teorijoje sakoma, kad reikia išlaikyti pusiausvyrą kuriant pasitenkinimą).
- Skatins didelį našumą ir mažą nebuvimo darbe lygį.
- Skatins bendradarbiavimą ir vengs pramoninės nesantaikos (tam tikras nesutarimų lygis yra laikomas konstruktyviu).

Pagal šį būdą organizacijos tyrimas tampa elgsenos tyrimu, kaip žmonės elgiasi ir kodėl jie elgiasi tam tikrais būdais. Šie rašytojai tikėjosi numatyti elgseną organizacijose bei pateikti rekomendacijas, kaip geriausiai pasiekti organizacijos ir verslo tikslų. Jų specifinis būdas apėmė:



Individualų ir grupės našumą;
Individualią raidą;
Pasitenkinimą darbu.

Biheivioristai skirstė savo tyrimus į:

Individualūs poreikiai ir norai;
Mažų grupių elgsena;
Prižiūrėtojų elgsena;
Tarpgrupinė elgsena.

Mayo, McGregoro ir Maslow darbus verta panagrinti plačiau.

Šiuolaikiniai požiūriai

Nors dėl ankstyvųjų vadybinės minties laikotarpių apibūdinimo ir klasifikacijos yra iš esmės susitarta, nėra vieno darbų, atliktų aštuntajame dešimtmetyje ir vėliau, apibūdinimo. Multinacionalinių kompanijų atsiradimas, globalizacija, ne vakarų rašytojų, ypač japonų, įnašas į vadybos mintį sukūrė įvairias sroves, dėl kurių klasifikavimas tampa problemiškas.

Argumentai dėl Japonijos ar Korėjos praktikos pritaikymo kultūrose, kurios iš esmės yra vakarų pliuralizmas, įveda naują matmenį į rašinius apie vadybą bei padaro dalyką dar sudėtingesnį jį studijuojantiems asmenims.

Mintis, kad verslas veiks, kaip norima, dėl vieno vadybos metodo, stiliaus, struktūros ar netgi visa apimančios filosofijos taikymo, vis dažniau sulaukia kritikos. Vienodas vadybos būdas, ginamas kai kurių praktikų netgi šandien, dabar akademikų yra laikomas labai įtartinu. Pavyzdžiui, panagrinėkime įvairiu lygiu pabrėžiamas technikas, kai kurias pakeltas iki vadybos filosofijos, kurios buvo madingos nuo septintojo dešimtmečio. „Valdymas pagal uždavinius“, „Kompensuotų grynųjų pinigų judėjimas“, „Kaip tik laiku“, „Visuotinė kokybės vadyba“ bei „Verslo procesų pertvarkymas“ – visa tai buvo sutikta su entuziazmu. Tradiciniame visų ankstyvųjų rašytojų mąstyme išlieka numanomos vadovavimo hierarchijos prielaidos. Šiuolaikiniai teoretikai nukreipė savo dėmesį į šią

supoziciją ir iškėlė klausimus dėl kai kurių jos prielaidų. Prižiūrėtojo ar aukščiausiojo vadovo vaidmuo daug metų buvo kruopščiai nagrinėjamas. Klausimai, kurie buvo užduoti septintajame dešimtmetyje ir vis dažniau buvo užduodami einant į naują amžių, kartais kilo iš šios funkcijos panaikinimo. Tokie pavadinimai, kaip „komandos lyderis“, pakeitė tokius žodžius, kaip „brigadininkas“, kai kuriose organizacijose. Keliama prielaida, kad taip vadinamas asmuo gali ir dalyvauti darbe, ir motyvuoti, ir vesti kitus siekiant konkrečių tikslų. Kitas žingsnis yra įvedimas organizacijos, kurioje nėra etikečių ar netgi tokio vaidmens supratimo. Tai visiškai panaikina vieną valdymo lygį. Teigiama, kad tokia organizacija yra ir efektyvesnė, ir našesnė. Toks pat principas taikomas paslaugų ir nepelno organizacijoms, kurios turi vyriausio vadybos specialisto funkcijas, gali dar labiau sumažinti hierarchinį modelį. Tokie pokyčiai gali taip pat būti susieti su organizacijos darbuotojų skaičiaus mažinimu, vadinamuoju etatų mažinimu.

Multinacionalinės įmonės ypač aktyviai taikė idėjas, susijusias su „plokščia“ organizacija, tikriausiai labiau siekdamos sumažinti sąnaudas, o ne pagerinti vadovavimo efektyvumą. Objektivi analizė parodys visų šių idėjų pranašumus, tačiau neišvengiama silpnoji grandis sistemoje, žmogaus elgsena, dažnai tapdavo pageidaujamo progreso kliūtimi. Peteris Wickensas savo knygoje „The Ascendant Organisation“ kritikuoja kai kurias iš šių vadybos iniciatyvų. Jo patirtis apima Europos, Amerikos ir Japonijos vadybą ir turėtų būti plačiau nagrinėjama tų, kurie nori mokytis iš šio amžiaus rengdamiesi naujam. Peteris Druckeris, gimęs Vienoje 1909 metais ir vis dar rašantis iš Amerikos perspektyvos 1999 metais, pateikia argumentų, kad šiuolaikinė vadyba iš esmės nepasikeitė nuo Taylora idėjų, išsakytų beveik amžiumi anksčiau. Jis kalba apie žinių darbuotoją ir teigia, kad Markso garbingo darbo principas niekada nebuvo aktualus.

Žinių darbuotojai apima vadybininkus, kurie patys dažnai užsiima kasdieniniais darbais ar užduotimis, bet žinios, mokslinės ar kitokios, yra svarbus sprendimų priėmimo ir lyderystės elementas. Žinių svarbos pripažinimas iškėlė naujas idėjas, kai kurias išvystytas iki teorijos, pavyzdžiui, besimokanti organizacija, kurios raktas į sėkmę yra nuolatinis mokymasis. Tačiau daugelis tyrinėtojų grįžta prie Maslow



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

principo, kad kiekvienas asmuo turi būti valdomas skirtingu būdu. Ar gali nepelno ar savanoriška organizacija tai pasiekti geriau, negu rinkoje veikiantis procesas?



2 priedas



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

„T-Kit“ apie organizacijų valdymą“ vertinimas

Mes tikimės, kad ši pirmoji „T-Kit“ apie organizacijų valdymą“ versija jums buvo naudinga. Tai pirmas kartas, kai toks leidinys buvo sukurtas remiantis partnerystės programa, ir mes norėtume gauti jūsų komentarų bei pasiūlymų naujesniems leidimams. Jūsų atsakymai taip pat bus naudojami analizuojant šio leidinio poveikį. Dėkojame už šios anketos užpildymą, jūsų komentarai bus įdėmiai skaitomi.

Kiek šis „T-Kit“ padėjo jums susipažinti su organizacijų valdymo technikų teoriniu pagrindu bei praktiniu taikymu?

Nuo 0 iki 100 procentų

Jūs esate
(galite pažymėti daugiau kaip vieną variantą):

vietinio nacionalinio tarptautinio
 lygio mokytojas

Ar jūs naudojote „T-Kit“ vesdami pamokas? Taip Ne

Jei taip, tai

Kokiame kontekste ar situacijoje?

Su kokiomis amžiaus grupėmis?

Kokias idėjas jūs panaudojote ar pritaikėte?

Kurios idėjos jums buvo mažiausiai naudingos?

vietinio nacionalinio tarptautinio
 lygio jaunimo organizacijos „vadovas“

tarybos narys darbuotojas kita (nurodykite)
Organizacijos pavadinimas



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

Kurios „T-Kit“ technikos ir idėjos buvo naudingiausios jūsų darbe?

Kurios buvo nenaudingiausios?

Nė vienas iš pirmiau minėtų (nurodykite)

Ką jūs manote apie bendrą struktūrą?

Ką manote apie išdėstymą?

Iš kur gavote šio „T-Kit“ apie organizacijų valdymą“ kopiją?

Kokius pasiūlymus ar rekomendacijas galite pateikti būsimiems leidimams?

Vardas, pavardė:

Pareigos:

Organizacija ar įstaiga (jei tokia yra):

Jūsų adresas:

Telefonas:

El. paštas:

Prašome pateikti užpildytą anketą paprastu arba elektroniniu paštu (kurių adresus rasite www.training-youth.net)

„T-Kit“ apie organizacijų valdymą“
Jaunimo ir sporto direktoratas
Europos Taryba – F-67075 Strasbūras CEDEX
El. paštas info@training-youth.net

3 priedas

Literatūra

- Adair, John (1983),
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996),
How to be better at motivating people, London: Kogan Page
- Allison, Michael, and Kaye, Jude (1997),
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook, New York: Wiley
- Argyris, C. and Schon, D. (1982),
Theory in practice : increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R. M. (1981),
Management team : why they succeed or fail, London: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951),
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', *Human Biology* 23, no. 4
- Blanchard, K. and Zigarmi P. and Zigarmi, D. (1986),
Leadership and the one minute manager, London: Collins
- Boulding, K. (1954),
'General systems theory', *The Skeleton of Science* 2, no. 3
- Bryson, John M. (1993),
Strategic planning for public and non profit organizations, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994),
Managing change : a strategic approach to organisational dynamics, London: Pitman
- Equipo Claves and Junta de Andalucía (1994),
Apreniendo a organizar nuestra asociación, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991),
Everyone needs a mentor : fostering talent at work, London: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992),
The seven habits of highly effective people : restoring the character ethic, London: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997),
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis et al. (1998),
La gestión de las organizaciones no lucrativas, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999),
Management challenges for the 21st Century, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999),
The first sex : the natural talents of women and how they are changing the world, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. and Clark John (1989),
The complete time management system, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996),
Emotional intelligence : why it matters more than IQ, London: Bloomsbury
- Goleman, Daniel et al (1999),
Lo Spirito Creativo, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985),
Inside organisation: 21 ideas for managers, London: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985),
Understanding Organisations, London: Penguin
- Handy, Charles B. (1990),
Understanding voluntary organisations, London: Penguin
- Herzberg, F. et al (1933),
The motivation to work, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966),
Work and the nature of man, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter and Mumford, Alan (1992),
The manual of learning styles, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973),
Management by objectives, London: British Institute of Management



- Kolb, David (1984),
Experiential learning, Englewood Cliffs:
Prentice Hall
- Torino: Piero Gribaudo Editore (Translation of The delicate art of dancing with Porcupines)
- Leavitt, H. J. (1978),
Managerial psychology : an introduction to individuals, pairs and groups in organisations, Chicago: University of Chicago Press
- Senge, Peter M. (1990),
The fifth discipline : the art and practice of the learning organisation, New York: Random House Business Books
- Le Boterf, Guy (1999),
De la compétence ? la navigation professionnelle, Paris: Editions d'Organisation
- Silverman, D. (1970),
The theory of organisations, London: Heinemann Educational
- Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955),
The Johari window, a graphic model for interpersonal relations, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Skyrme, David (1999),
The learning organisation, (Management insight No. 3). Available at <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm> (16/5/2000)
- Maslow, A. H. (1954),
Motivation and personality, New York: Harper
- Stewart, Thomas A. (1997),
Il capitale intellettuale : la nuova ricchezza, Ponte delle Grazie (Translation of 'Intellectual capital: the new wealth of organisations')
- Mayo, E. (1933),
The human problems of an industrial civilisation, New York: Macmillan
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973),
'How to choose a leadership pattern – retrospective commentary', *Harvard Business Review*, May-June 1973
- Migliore, R. Henry et al. (1994),
Strategic planning for not-for-profit organisations, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979),
The structuring of organisations : a synthesis of research, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Tuckman, B. W. (1965),
'Developmental sequences in small groups', *Psychological Bulletin*, vol. 63, pp. 384–399
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997),
The knowledge creating company (Italian edition). Milano: Guerini e Associati
- Vaill, Peter B. (1996),
Learning as a way of being, San Francisco: Jossey-Bass
- Osborne, Stephen P. (1996),
Managing in the voluntary sector : a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, London: International Thomson Business Press
- WAGGGS (1998),
WAGGGS training guidelines, London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Pasini, Willy, and Francescato, Donata (1999),
Il coraggio di cambiare, Milano: Mondadori
- Weber, Max (1964),
The theory of social and economic organisation, New York: Collier Macmillan
- Patterson, Malcolm (1999),
People management, London: Personnel Publications Ltd
- Wickens, Peter (1995), *The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success*, Basingstoke: Macmillan Business Press.
- Phillips, Bob (1989),
La difficile arte di ballare con i porcospini,



„T-Kit“ apie organizacijų valdymą“ autoriai:

Jonathanas Bowyeris (redagavimas, korektūros, rašymas) yra Europos ryšių tarnybos darbuotojas, dirbantis YMCA, Anglija. Jis turi didelę NVO valdymo ir mokymų patirtį, kaip profesionalas ir kaip savanoris. Jis ypač domisi komandomis ir lyderyste bei asmenine raida.

El. paštas: jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk

Arthuras Murphy (rašymas) valdo „M&M Associates“ Strasbūre. Tai yra konsultacinė firma, kuri specializuojasi europinėje partnerystėje ir bendrose įmonėse. Taip pat dėsto vadybą Strasbūro ir Fraiburgo universitetuose.

El. paštas: AMurphy127@aol.com

Paola Bortini (rašymas) rūpinosi merginų ir jaunų moterų raida Centrinėje ir Rytų Europoje, kaip WAGGGS atstovė. Visuomet domėjosi vadybos teorijomis, tiki nepelno sektoriaus vaidmeniu ir jo įnašu į visuomenės pasikeitimus. Turi lyginamųjų Europos socialinių mokslų magistro laipsnį, dirba Italijos pietuose profesinio rengimo bei vietinės plėtros sferoje. Paola yra Europos Tarybos mokytojų grupių ir Jaunimo forumo mokytojų grupės narė.

El. paštas: paola.bortini@tin.it

Rosa Gallego Garcia (rašymas) turi didelę patirtį darbe su savanoriškomis organizacijomis Ispanijoje ir Europos lygiu. Šiuo metu yra organizacijos „Tarptautiniai jauni gamtos draugai“, veikiančios Briuselyje, generalinė sekretorė.

El. paštas: iynf@iynf.org





„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

2000 metų „T-Kit“ serija (yra anglų ir prancūzų kalbomis)

T-Kit'as 1:
Organizacijų valdymas

T-Kit'as 2:
Kalbos mokymosi metodika

T-Kit'as 3:
Tarpkultūrinis mokymasis

T-Kit'as 4:
Projektų valdymas

T-Kit'as 5:
Kaip suorganizuoti mokymo kursus

T-Kit'as 6:
Savanoriška tarnyba

T-Kit'as 7:
Pilietybės mokymas



www.training-youth.net

Europos Tarybos publikacijų pardavimo agentai

AUSTRALIA/AUSTRALIE

Hunter Publications, 58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au
<http://www.hunter-pubs.com.au>

BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-mail: info@libeurop.be
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy
202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be
<http://www.jean-de-lannoy.be>

CANADA

Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

CZECH REPUBLIC/RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco Cz Dovož Tisku Praha
Ceskomoravska 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-mail: import@suweco.cz

DENMARK/DANEMARK

GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-mail: info@gaddirect.dk

FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-mail: akatilaus@stockmann.fi
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

FRANCE

La Documentation française
(Diffusion/Vente France entière)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex
Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)

Palais de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-mail: librairie.kleber@coe.int

GERMANY/ALLEMAGNE

AUSTRIA/AUTRICHE

UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
<http://www.uno-verlag.de>

GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAI 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr

HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
<http://www.euroinfo.hu>

ITALY/ITALIE

Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
<http://www.licosa.com>

NETHERLANDS/PAYS-BAS

De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-mail: books@delindeboom.com
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

NORWAY/NORVÈGE

Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLAND/POLOGNE

Główna Księgarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmieście 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 29 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-mail: inter@internews.com.pl
<http://www.internews.com.pl>

PORTUGAL

Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

SPAIN/ESPAGNE

Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
<http://www.mundiprensa.com>

SWITZERLAND/SUISSE

Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-mail: info@adeco.org

UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

TSO (formerly HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-mail: customer.services@theso.co.uk
<http://www.the-stationery-office.co.uk>
<http://www.itsofficial.net>

UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Company
2036 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Europos Tarybos leidykla

F-67075 Strasbūras CEDEX

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Faks.: (33) 03 88 41 39 10 – El. p.: publishing@coe.int – Interneto svetainė: <http://book.coe.int>

„T-kit“ apie tarptautinę savanorišką tarnybą

Tiražas 2 000 egz. Užsakymas Nr. 1153

Išleido Valstybinė jaunimo reikalų taryba

Spausdino UAB „Baltijos kopija“, Kareivių g. 13B, 09109 Vilnius

ORGANIZACIJŲ VALDYMAS



MOKYMO VADOVAS NR. 1

1998 METAIS EUROPOS TARYBA IR EUROPOS KOMISIJA NUTARĖ IMTIS BENDRŲ VEIKSMŲ EUROPOS JAUNIMO DARBUOTOJŲ RENGIMO SRITYJE, TODĖL BUVO SUDARYTAS PARTNERYSTĖS SUSITARIMAS. SUSITARIMO TIKSLAS, KURIS PATEIKIAMAS KELIUOSE DOKUMENTUOSE, YRA „PROPAGUOTI AKTYVŲ EUROPOS PILIETIŠKUMĄ IR CIVILINĘ VISUOMENĘ, DUODANT IMPULSĄ JAUNIMO LYDERIŲ IR JAUNIMO DARBUOTOJŲ, DIRBANČIŲ EUROPOS DIMENSIJOJE, RENGIMUI“.

BENDRADARBIAVIMAS TARP ŠIŲ DVIEJŲ INSTITUCIJŲ APIMA LABAI ĮVAIRIĄ VEIKLĄ IR PUBLIKACIJAS, TAIP PAT TOLESNIO TINKLINIO DARBO ĮRANKIŲ KŪRIMĄ.

PARTNERYSTĘ VALDO TRYS PAGRINDINIAI KOMPONENTAI: PASIŪLYMAS MOKYMOI (ILGO LAIKOTARPIO MOKYTOJŲ RENGIMAS IR EUROPOS PILIETYBĖS MOKYMAS), PUBLIKACIJOS (POPIERINĖ IR ELEKTRONINĖ MOKOMOJI MEDŽIAGA BEI ŽURNALO VERSIJOS) IR TINKLINIO DARBO ĮRANKIAI (MOKYTOJŲ GRUPĖS BEI PASIKEITIMO GALIMYBĖS). GALUTINIS TIKSLAS YRA SUKURTI JAUNIMO DARBUOTOJO RENGIMO EUROPOS LYGIO STANDARTUS IR NUSTATYTI TOKIO MOKYMO KOKYBĖS KRITERIJUS.

