

„Vadovavimo ir lyderystės mokymai: kaip tapti efektyviu vadovu?“

Projektas „Tūkstantmečio mokyklos II“, vykdomą pagal 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programos pažangos priemonę Nr. 12-003-03-01-01 „Igyvendinti „Tūkstantmečio mokyklų“ programą

1

Organizacinės kultūros ir personalo valdymo pagrindai:

Turinys (2 dienos)

- **Organizacijos kultūros sudedamosios dalys.**
- **Vadovo gebėjimai kurti organizacijos kultūrą.**
- **Efektyvus bendravimas ir personalo valdymas:**
 - personalo pažinimas
 - interesų derinimas ir susitarimų priėmimo kultūra
 - kartų skirtumai
 - susirinkimų vedimas nuo moderavimo, link fasilitavimo
 - sudėtingų bendravimo situacijų ir konfliktų valdymas
 - nesmurtinio bendravimo pagrindai
 - emocijų ir streso valdymas



2

SVEČIŲ NAMAI

- Žmogus - tarsi svečių namai.
- Kas rytą pasirodo vis naujas atvykėlis.
- Džiaugsmas, liūdesys, piktumas ar sąmoningumo akimirka staiga atvyksta,
- kaip netikėtas svečias.
- Pasitik ir priimk juos visus!
- Net jeigu tai didžiulis liūdesys,
- kuris užlieja tavo namus ir
- nepalieka sveikų baldų.

Vis tiek elkis su kiekvienu svečiu pagarbiai.

Galbūt jis valo tave,

kokiam nors naujam džiaugsmui.

Juoda mintis, gėda, piktavališkumas.

Pasitik kiekvieną iš jų prie durų juokdamasis.

Ir kviesk vidun.

Būk dėkingas, kad ir kas atkeliautų.

Nes visi jie siunčiami,

kaip vedliai iš anapus.

Iš Barks and Moyne

3

Kai norime išmokti, turime pripažinti sau, kad nemokame.

Kai norime tobulėti, turime pripažinti sau, kad esame netobuli.

Kai norime įgyti patirtį – turime leisti sau klysti.

NORIU

ŽINAU

MOKU

DARAU

4

Užduotis

Individualiai užbaikite sakinius parašydami po tris pabaigas kiekvienam teiginiui:

- Mūsų mokykloje visi žino, kad...
- Pas mus nepriimta...
- Jei nori turėti darbą, turi...
- Geriau šito nedaryti...
- Mes mokykloje didžiuojamės ...

5

- Kaip suprantame mokyklos organizacijos kultūrą?
 - Kodėl apie tai kalbame?
 - Kokia ji yra pas mus – plusai ir minusai?

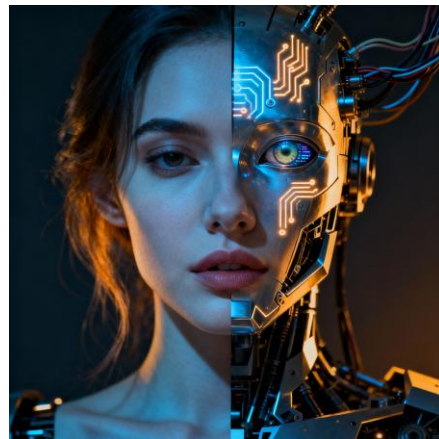


6

KAS YRA ORGANIZACINĖ KULTŪRA?

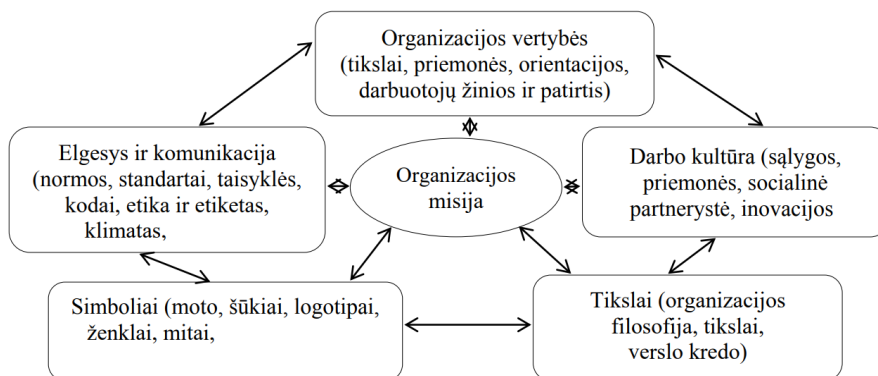
Organizacijos kultūra – tai darbo aplinka, kuri turi didžiulę įtaką darbuotojo psichinei gerovei, motyvacijai, darbo rezultatams ir užtikrina saugų darbą.

Kalbant apie organizacijos kultūrą nagrinėjama, kaip darbuotojai elgiasi kiekvieną dieną, kaip darbuotojai vertina savo darbą, vienas kitą, klientus ir vadovus, kaip jie jaučiasi įmonėje, kokiomis vertybėmis yra grindžiami santykiai ir darbas.



7

ORGANIZACIJOS KULTŪROS SUDEDAMOSIOS DALYS



1 pav. Pagrindiniai organizacinės kultūros elementai

<https://gs.elaba.lt/object/elaba:15417043/>

8

Organizacijos kultūros bruožai

- Kultūra **reguliuoja** individualų ir kolektyvinį **elgesį**.
- Organizacija visada **turi savo kultūrą**.
- Organizacijos kultūra **daro įtaką elgesiui**.
- Jei lyderiai nesuvokia supančios kultūros, tai **kultūra valdo** juos.
- Kartais tenka **derintis prie organizacijos kultūros** ir slopinti savo pačių.
- **Organizacijos kultūra pasireiškia** per bendravimo stilių, pasakojamus istorijas, mikroklimatą, mitus, filosofiją, simbolius, herojus, tradicijas, ritualus, ceremonijas ir kt.

(remtasi P. Zakarevičius)

9

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ELEMNTAI

- Aplinka (politinė, teisinė, socialinė, kultūrinė, technologinė, ekonominė).
- Vizija ir misija.
- Vadovavimo ir lyderystės stilius.
- Vertybės.
- Normos (kas leistina, o kas ne).
- Viešos ir nematomos (nerašytos) taisyklės.
- Ritualai.
- Komunikacijos stilius.
-

10

KULTŪROS KEITIMO SĄLYGOS

- **Krizė** (atsiranda poreikis keisti kultūrą).
- **Pokyčiai** (būtinai pasikeitimai, nes kitaip nepavyks išgyventi).
- **Naujas vadovas** su savo požiūriu ir vertybėmis (prisitaikymas prie naujo lyderio).
- Jauna ir maža **organizacija ima augti** (nesustabarėjusi).
- **Silpna** organizacijos kultūra (galimybė stiprinti norima kryptimi).



11

LYDERIO VAIDMUO KULTŪROS KEITIME

- Vadovai viešai demonstruoja, kokia kultūra yra vertinama ir gerbiama (pvz., vadovų reakcija į krizines situacijas).
- Vadovai rodo kultūrą atitinkančio elgesio pavyzdį.
- Organizacijos kultūrą atitinkantis elgesys yra įtrauktas į veiklos vertinimo kriterijus.
- Skatinami darbuotojai už kultūrą atitinkantį elgesį.
- Siūlomi kultūrą atitinkančio elgesio mokymai.
- Fizinė aplinka atitinka kultūrą.
- Ritualai atitinka kultūrą.



12

Užduotis

KULTŪROS TERMOMETRAS

Jvertinkite nuo 1 iki 10:

Pasitikėjimas ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Atvirumas ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Psichologinis saugumas ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Bendradarbiavimas ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Iniciatyvumas ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

13

APTARIMAS:

- Kokie vertinant klausimai kilo?
- Kurie teiginiai kartojo?
- Kas nustebino?
- Kas pasirodė skaudžiausia?
- Kas buvo įdomu?

14

BENDRAS APTARIMAS

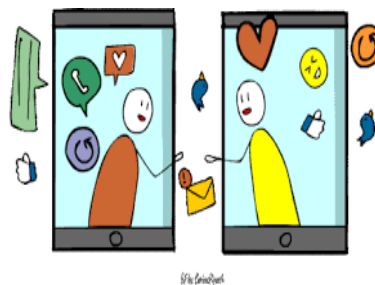
- Ką šie sakiniai pasako apie mūsų mokyklų kultūrą?
- Ar ši kultūra padeda mokymuisi ir bendruomenei augti?
- Kokią kultūrą kuriu aš savo kasdieniais veiksmais?

15

POŽIŪRIS Į DARBUOTOJUS IR SAVE

- AŠ +, JŪS - siekia pranašumo.
 AŠ -, JŪS + jaučiasi nepilnaverčiais.
 AŠ -, JŪS - jaučia beviltiškumą.
 AŠ +, JŪS + gerai galvoja apie pasaulį ir save.

Ko nori žmogus?



16

Sokratas sakė: „Mūsų jaunimas mėgsta prabangą, jis blogai išauklėtas, jis nėra trupučio negerbia vyresnių.“

Tą patį, šiais laikais, sako dalis vyresnės kartos žmonių 😊

17

DVI UŽDUOTYS, KURIAS SPRENDŽIA NAUJOKAS

- **Profesinės kompetencijos**

Ar turiu pakankamai žinių ir gebėjimų dirbti taip gerai, kaip kiti darbuotojai?

- **Tarpasmeninių santykių ir komunikacijos**

Ar su manimi draugaus, ar man padės, ar bus su kuo pasikalbėti, ar geranoriškas kolektyvas?

18

KOMANDOS KLIŪTYS PRIIMANT NAUJOKĄ

1. Stebi ir vertina gan kritiškai
2. Tyrinėja, eksperimentuoja (padarys – nepadarys)
3. Jaučia pavojų – statusų konkurencija (ar geresnis už mane)
4. Tikėjimas, kad naujokas pats prisiderins prie komandos
5. Nenori dalinti visa informacija
6. Nesidomi ar viskas naujokui tikrai aišku
7. Gąsdina sunkiu darbu
8. Kritikuoja ar pasišaipo pastebėję klaidą
9. Nerodo pagarbos, elgiasi familiariai
10. Dominuoja grubus bendravimo stilius

19

KAIP MOTYVUOTI NAUJOKĄ

Kaip naujokas nusprendžia ar jam likti kompanijoje:

1. Stebi ir vertina AR GALIU ŠITA KOMPANIJA PASITIKĖTI

Visi stebimi konfliktai, vadovo netinkamas bendravimo stilius su kitais darbuotojais yra vertinami ypatingai negatyviai

2. Apsisprendžia.

Kai naujokas atsako sau, kad komanda / kompanija galima pasitikėti, atsiranda palankios prielaidos likti ir tapti ilgalaikiu komandos nariu

20



Problema – ...

KO NORI VIETOJE PROBLEMOS ?
Ką norėtum galvoti vietoje to ką dabar galvoji?
Ką norėtum jausti, vietoje to ką jauti?
Ką norėtum daryti pats, vietoje to ką dabar darai?

21

SOKRATO KLAUSIMAI SKATINANTYS MĄSTYTI

- Ką manote reiktų daryti?
- Kas skatina jus tikėti šia mintimi?
- Kokie faktai (įrodymai) gali patvirtinti šią mintį?
- Kokie faktai (įrodymai) gali prieštarauti šiai minčiai?
- Kas blogiausio gali atsitikti?
- Kas gali atsitikti geriausio?
- Kokia išeitis labiausiai tikėtina?
- Ką jūs patartumėte tokioje situacijoje esančiam žmogui?
- Kaip šią situaciją galėtų matyti kiti žmonės?
- Kokio rezultato tikiesi?
- Kaip manote, kas pasikeis, jei tai pasieksi?
- Kaip šie sprendimai pagerins/pablogins situaciją?
- Kuo tai naudinga jums?
- Kaip manote, kaip viskas bus, jei liks taip kaip yra?
- Kas skatina jus tikėti šia mintimi?
- Kas gali padėti pasiekti tikslo?
- Kas gali sutrukdyti?
- Kaip toks mąstymas padeda arba trukdo pasiekti jūsų tikslus/atlikti užduotį?

22

Skalė nuo 1 iki 10

Klausimai padedantys pamatuoti situaciją

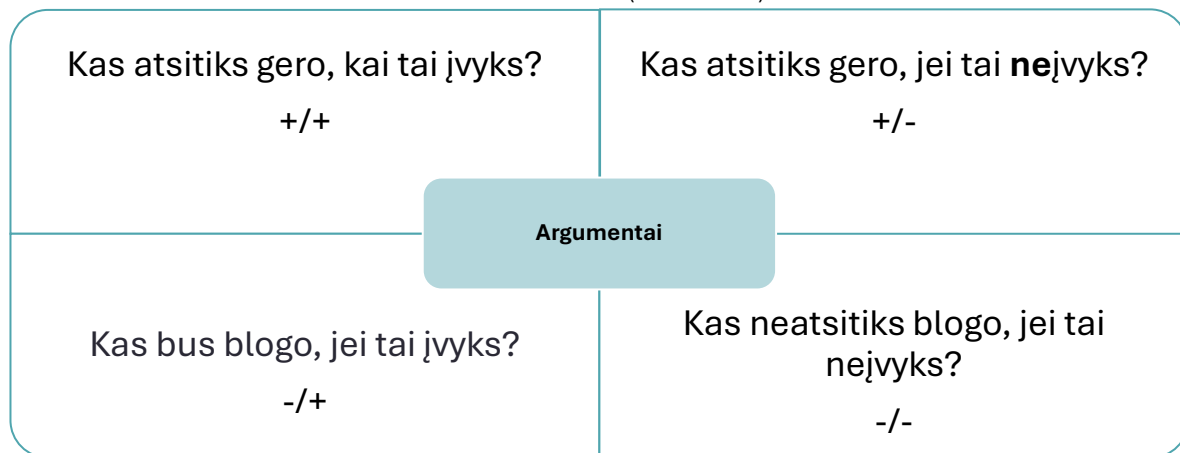
- Kiek esate patenkintas dabartine situacija, įvertinkite nuo 0 iki 10?
- Kiek Jums svarbu, kad kažkas keistųsi, įvertinkite nuo 0 iki 10?
- Papasakokite, kaip situacija atrodo dabar, kai ją vertini
- Kokio lygio Jūsų motyvacija siekti šio tikslo, įvertinkite 10 balų. *Kiek esate pasiruošęs imtis veiksmų, kad įvyktų pokyčiai?* Jei tai (pvz. 6), tai ką dar turite padaryti, kad būtų (pvz. 7)?
- Kaip Jūs elgiatės, kai motyvacija 9 - 10?
- Jei Jūs pakiltumėte 1 balu, tai, kas tada būtų kitaip?
- O kaip būtų (kaip ji atrodytų), jei tai būtų?
- Kiek Jūs esate užtikrintas, kad imsitės veiksmų jau dabar?
- Įsivaizduokite, kad Jūs jau pasiekėte tikslą, ką tada matote, girdite, jaučiate?
- Koks bus Jūsų pirmas žingsnis?
- Kada tai pradėsite daryti?

23

DEKARTO KVADRATO MODELIS

Naudinga, kai priešinamasi, negali pasirinkti, yra mažai racionalių paaiškinimų.

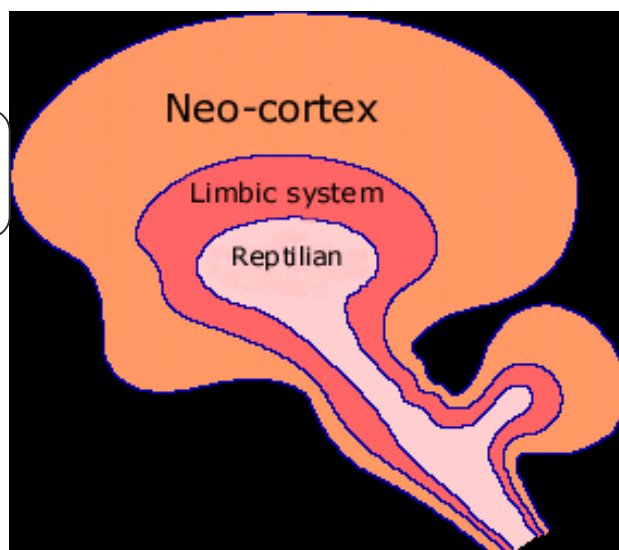
Rene Dekartas (1596 – 1650)



24

Kaip spręstų problemą:

- Reptilija
- Beždžionė
- Žmogus



<http://www.profi-forex.lt/news/entry3000000037.html>

25

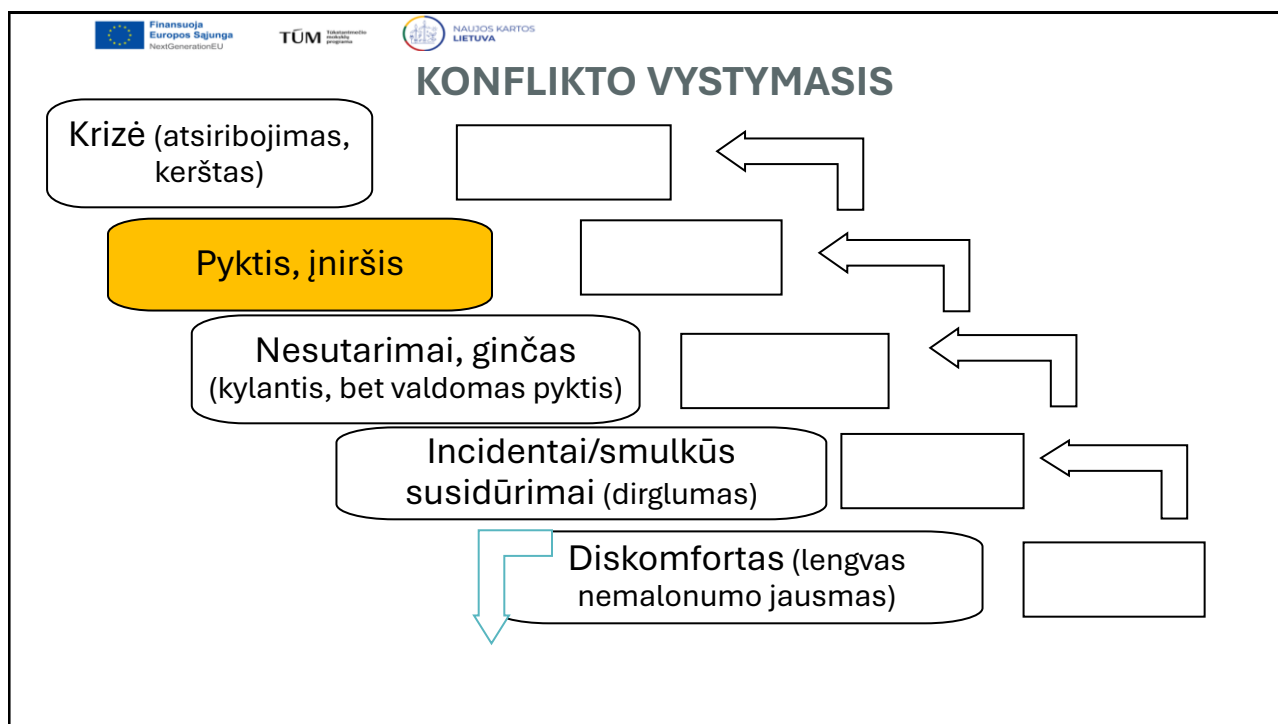
KAS YRA KONFLIKTAS?

KONFLIKTAS –

tai priešingų tikslų, interesų, pozicijų, nuomonių susidūrimas, kai atsiranda **asmeniškumai**, užvaldo stiprūs jausmai arba išgyvenimai.



26



27

Finansuoja Europos Sąjunga NextGenerationEU TŪM NAUJOS KARTOS LIETUVA

KAIP KALBĖTI

- Situacija. Įvykis arba problema - faktai
- Kaip jaučiuosi
- Kokie mano poreikiai? Ko norėčiau, kad vyktų kitaip? Kokio rezultato tikiuosi?
- Ką reiktų padaryti?

28

KAS YRA NUOSTATOS ir ĮSITIKINIMAI ?

Tai automatinės mintys!

Jos padeda adaptuotis
pasikartojančioje situacijoje.
Dažniausiai pasireiškia kaip įsakymai,
taisyklės, kategoriški paaiškinimai ir
pan.

29

Įsitikinimai

- Tarp įsitikinimų ir vertybių yra skirtumas.
- Įsitikinimus mes galime pastebėti kalboje, o vertybės yra gilesniam lygyje.
- Įsitikinimų pagrindinė funkcija – stimuliuoti žmogaus elgesį.
- Mes elgiamės pagal savo įsitikinimus.
- **Kai kalbame apie emociškai svarbius dalykus, žmogus vadovaujasi principu „mano žemėlapis teisingiausias“ ir nuolatos ieško tam patvirtinimo.**

Įsitikinimas = apibendrinimas. Apibendrindami mes rūšiuojam informaciją, o tai svarbu norint susitvarkyti su informacijos srautu.

30

ĮSITIKINIMAI

- Nustato reakcijos, elgesio kryptį.
- Turi įtakos mūsų emocijoms.
- Struktūruoja mūsų išgyvenimus ir parenka elgesį.
- Užpildo žinių spragas.
- Suteikia poelgiams prasmę.
- Padeda suformuluoti tikslus.
- Žmonių (etninės grupės) įsitikinimų derinys sudaro kultūros matricą.

31

Penkios dažniausiai pasitaikančios iracionalios nuostatos:

Katastrofizacija Prognostavimas blogiausios ir polinkis į isteriją	Dažniausiai nusakoma žodžiais: katastrofa, siaubas, pasaulio pabaiga, jokios išeities nėra. Tai nemalonus ir mums nepalankios situacijos vertinimas kaip siaubingos.
„Aš privalau“ Asmeninis privalėjimas	Pagrindinė šios nuostatos idėja – tai „privalau“, „esu skolingas“. Šiame pasirinkime neegzistuoja alternatyvos, nėra galimybės atsisakyti.
„Kiti man privalo“ Kitų privalėjimas	Pagrindinė šios nuostatos idėja – tai reikalavimas, kad kitas asmuo privalo su mumis elgtis vienokiu ar kitokiu būdu.
Frustracijos tolerancijos Nesėkmės vengimo arba sėkmės siekimo	Tai mąstymas, jog viskas, kas vyksta nuo mūsų nepriklauso. Situacija, kurios negalim kontroliuoti sukelia bejėgiškumo jausmą, todėl mes vengiame nesėkmės. Kalboje dažnai girdimas žodis „ne“.
Savęs vertinimas	Tai mąstymas, jog mes esam geri ar blogi priklausomai nuo to, kaip mus vertina aplinkiniai.

32

MŪSŲ NEEFEKTYVŲS ĮSITIKINIMAI

- **Perdėtas apibendrinimas:** „iš musės dramblį padaro“ (visada – niekada, viskas – nieko, niekam to nereikia....).
- **Katasrofizavimas:** nepateisinamas pesimizmas, blogio laukimas (viskas bus blogai, kaip visada blogai, beprasmės pastangos, nieko nepakeisi) .
- **Per didelis idealizmas:** „rožinių akinių efektas“ (nerealūs lūkesčiai, idealo ieškojimas).
- **Nepasitikėjimas savimi:** pastovus gynybiškumas, perdėta kritika.
- **Kiti privalo arba aš privalau:** perdėtas reiklumas (turiu elgtis būtinai tai, jie privalo).
- **Atsakomybės už tai kas vyksta perdavimas kitiems:** per didelis kaltinimas, pastovus pyktis (kvailys, nežino, ką daro, blogai nusprendė).
- **Per didelė poreikis komforto:** (per sunku, neištversiu).

MŪSŲ NEEFEKTYVŲS ĮSITIKINIMAI

- **Perdėtas apibendrinimas:** „iš musės dramblį padaro“ (visada – niekada, viskas – nieko, niekam to nereikia....).
- **Katasrofizavimas:** nepateisinamas pesimizmas, blogio laukimas (viskas bus blogai, kaip visada blogai, beprasmės pastangos, nieko nepakeisi) .
- **Per didelis idealizmas:** „rožinių akinių efektas“ (nerealūs lūkesčiai, idealo ieškojimas).
- **Nepasitikėjimas savimi:** pastovus gynybiškumas, perdėta kritika.
- **Kiti privalo arba aš privalau:** perdėtas reiklumas (turiu elgtis būtinai tai, jie privalo).
- **Atsakomybės už tai kas vyksta perdavimas kitiems:** per didelis kaltinimas, pastovus pyktis (kvailys, nežino, ką daro, blogai nusprendė).
- **Per didelė poreikis komforto:** (per sunku, neištversiu).

STRESO APIBŪDINIMAS PATI SĄVOKA ATsirADO TIK PRIEŠ 70 METŲ

STRESAS – padidinta įtampa (angl.)

STRESAS – tai yra tam tikros pusiausvyros sutrikimas tarp mūsų pačių ir situacijos, kurioje atsiduriame (A. Mills)

STRESAS – tai kūno atsakas į potencialiai grėsmingą, varginančią situaciją, kai tam atlaikyti reikia daug jėgų.

STRESAS – ta ne emocija, tai fizinė organizmo reakcija.

Stresas kaupiasi!!!

Gali būti ir psichologiniai ir fiziniai stresoriai arba jų junginys.

BAIMĖS IR NERIMO SKIRTUMAI

Baimė yra daugiau fiziologinė reakcija ir reikalinga tam, kad apsigintume arba pabėgtume nuo realaus, šiuo metu vykstančio pavojaus. *Baimės šūkis: „Bėk arba ginkis“.*

Nerimas – tai kognityvinis reiškiny, t.y. mąstymas apie tai, kas galėtų pavojaingo įvykti ateityje. *Nerimo šūkis: „Pasiruošk. O kas, jeigu?“*

BAIMĖS APIBŪDINIMAS

Baimė yra emocija atsakant į žinomą ar realiai galimą grėsmę.

Baimė – tikro ar įsivaizduojamo pavojaus sukeliama emocija, susijusi su realiomis pastangomis išvengti šio pavojaus (automatiškai įsijungia pulti, bėgti ar sustingti reakcijos).

37

STRESO CIKLO UŽBAIGIMO BŪDAI

- Žinoti, kur yra pradžia, o kur pabaiga.
- Šventės, tradicijos...
- Po įtemptos dienos ar darbo – poilsis ir laikas sau.
- Fizinis aktyvumas.
- Malonumai.
- Malonus bendravimas.
- Meditacija.
- Hobis.
- Pomėgiai.
- Prasmingas laisvalaikis.
- Bendravimas su draugais.
-

**Surašykite 10
dalykų, kaip
Jūs užbaigiate
streso ciklą:**

38