

Dėmesio, grupė!

Praktiniai darbo su grupe
būdai ir technikos

II dalis



Tomas Misiukonis
Viktorija Naginionė



Tomas Misiukonis, Viktorija Naginionė

Dėmesio, grupė!

Praktiniai darbo su grupe
būdai ir technikos

II dalis



VILNIUS, 2025

Bibliografinė informacija
pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų
informacinės sistemos (LIBIS) portale *ibiblioteka.lt*

© Tomas Misiukonis, Viktorija Naginionė, 2025
© Iliustracijos, Martynas Šukys, 2025
© Viršelis, Algimanta Sirvydaitė, Martynas Šukys, 2025
© Leidykla VAGA, 2025

ISBN 978-5-415-02837-5

TURINYS

Įvadas _ 11

Tapti konsultantu: profesiniai svarstymai ir dilemos _ 15

KONSULTAVIMAS – NUOTYKIS PASTOVIOJE KARJEROJE _ 16

KONSULTANTAS MOKO IR GARANTUOJA REZULTATĄ. AR TIKRAI? _ 20

„MES MOKOMĖS PATYS, MOKYMŲ MUMS NEREIKIA“ _ 27

SAVAME KRAŠTE PRANAŠU NEBŪSI... _ 30

ASMENINIS PREKĖS ŽENKLAS: BŪTI POPULIARIAM AR AKTUALIAM? _ 33

Kaip sukurti užsiėmimo koncepciją _ 39

SĄVEIKA: NUO KOMANDOS FORMAVIMO IKI KOUČINGO _ 42

PROCESAS: KAIP ORGANIZUOTI SKLANDŽIĄ UŽSIĖMIMŲ EIGĄ _ 48

TURINYS: KAIP PARINKTI TINKAMĄ PROGRAMOS TURINĮ _ 53

KAIP KURTI ELGESIO POKYČIO MOKYMŲ PROGRAMAS:

VEIKSMŲ ŽEMĖLAPIO TECHNIKA _ 59

KADA REIKIA NE MOKYMŲ: PRIEŽASČIŲ ANALIZĖS METODAS _ 63

Kaip kurti ryšį ir saugumą grupėje _ 68

PAŽEIDŽIAMUMAS _ 71

SUTARIMAS DĖL DARBO PRINCIPŲ _ 74

LYGIAVERTIS SANTYKIS IR PAGARBA ĮVAIRIOMS NUOMONĖMS _ 76

RYŠIO IR PSICHOLOGINIO SAUGUMO TARP DALYVIŲ KŪRIMAS _ 79

SKAIDRUMAS IR GRUPĖS ĮTRAUKIMAS PRIIMANT SPRENDIMUS _ 81

KLAUSIMAI IR TIKRAS KLAUSYMASIS _ 83

TOLYGUS Į(SI)TRAUKIMAS _ 87
VEIKLOS RYŠIUI IR SAUGUMUI KURTI UŽSIĖMIMO PRADŽIOJE _ 89
SAUGŪS PRAKTIKOS BŪDAI IR PALAIKANTIS GRĮŽTAMASIS RYŠYS _ 91
ĮSIKIŠIMAS, JEI KAS NORS GRUPĖJE ŠAIPOSI AR KRITIKUOJA ASMENĮ _ 93

Kaip palaikyti energiją ir įsitraukimą grupėje _ 96

MOKYMŲ VEDIMAS BE SKAIDRIŲ _ 102
SVEČIAS SESIJOJE _ 106

Kaip palengvinti grupės darbą: fasilitavimo būdai _ 111

KĄ DARO FASILITATORIUS _ 113
KADA REIKIA FASILITAVIMO _ 116
FASILITATORIAUS VEIKSMAI IR NAUDINGOS FRAZĖS
VALDANT DISKUSIJAS _ 118
VADOVAS, FASILITATORIUS IR PROBLEMAS SAVININKAS –
KAIP SUDERINTI SKirtingUS VAIDMENIS _ 121
KAIP PASIRUOŠTI FASILITUOTI SESIJĄ: 6P TECHNIKA _ 124

Kaip padėti grupei ieškoti naujų idėjų ir sprendimų _ 128

KAIP STRUKTŪRINTI NAUJŲ SPRENDIMŲ PAIEŠKĄ GRUPĖJE _ 129
KLAUSIMAS „KAIP / KOKIAIS BŪDAIS“ + 4 ELEMENTAI _ 136
SPRENDIMO VARTOTOJO IŠŠŪKIS _ 141
KAIP ŠĮ IŠŠŪKĮ SPRĘSTŲ... [PAVYZDŽIUI, APPLE]? _ 145
„SIMAS“ TECHNIKA _ 150
VOLTO DISNĖJAUS KŪRYBINĖ STRATEGIJA _ 152

Kaip vesti diskusijas ir įtraukti grupę priimti sprendimus _ 156

SOCIOKRATIŠKAS SPRENDIMO PRIĖMIMAS SUTIKIMO BŪDU _ 157
ATVIRI RINKIMAI _ 163
POKALBIS JUDESYSJE _ 166
BESISUKANTI DISKUSIJA _ 168

Kaip padėti komandai mokytis iš patirties _ 171

INTERVIZIJA _ 172
RETROSPEKTYVUS VEIKLOS APTARIMAS _ 178
MENTORYSTĖ KAIP VIDINĖ MOKYMOSI INICIATYVA _ 181

Kaip skatinti komandos augimą: komandos koučingo technikos _ 184

- „PATYS KLAUSIAME, PATYS ATSAKOME“ _ 185
- „PRIĖMIMAS Į DARBĄ“ _ 187
- „MANO ISTORIJA KOMANDOJE“ _ 192
- BASEINAS _ 197
- NUOSTATŲ RACIONALIZAVIMAS _ 201
- KOMANDOS PASIPRIEŠINIMAS POKYČIUI _ 205
- LŪKESČIŲ RATAS _ 209
- ŠALIŲ SAVITARPIO SUPRATIMAS IR SŪSITARIMAI _ 212

Kaip paskatinti išmokimą perkelti į elgesį _ 217

- MAŽI ĮPROČIAI _ 219
- ATGAL Į ATEITĮ / AŠ GALIU _ 221
- ĮTIKINKITE MANE / MES GALIME _ 224
- REZULTATAS, PROCESAS, SANTYKIAI _ 226
- 4 LYGMENŲ REFLEKSIJA: KOMANDOS PHQ, EQ, IQ, WEQ _ 229
- EILĖRAŠTIS _ 231
- WEINBAUER-HEIDEL MODELIS _ 233

Ilgalaikės programos: kaip jas pradėti, palaikyti ir užbaigti _ 237

- KAIP PADĖTI ŽMONĖMS IŠKELTI TOBULĖJIMO TIKSLUS _ 238
- STARTO SESIJOS _ 243
- UŽBAIGIMO SESIJOS _ 248
- MOKYMOSI PALAIKYMO UŽSIĖMIMAI _ 252
- KAIP APGALVOTI SAVO DARBĄ PO PROGRAMOS? _ 255
- SUBJEKTYVUS VERTINIMAS _ 255
- OBJEKTYVUS APIBŪDINIMAS _ 256
- ĮVYKIO ANALIZĖ _ 256
- ASMENINIS IŠMOKIMAS _ 256

Kaip kurti ir vesti nuotolinius mokymus _ 258

- KAIP ĮTRAUKTI IR IŠLAIKYTI DALYVIŲ DĖMESĮ? _ 260
- NUO ATSAKYMŲ PRIE SKATINIMO MĄSTYTI _ 264
- NUO ŽODŽIŲ PRIE VAIZDŲ _ 265
- LAIMĖTI DĖMESĮ NUO PAT PRADŽIŲ IR UŽBAIGTI KVIETIMU VEIKTI _ 267
- NUO VEDĖJO NAŠTOS PRIE DALYVIO SAVIDISCIPLINOS _ 269
- DĖMESIO CENTRE – DĖMESYS _ 270

PAGRINDINIAI NUOTOLINIŲ IR GYVŲ MOKYMŲ SKIRTUMAI	_ 272
KAIP PASKATINTI DALYVIUS ĮSIJUNGTI KAMERAS?	_ 274
PAPRAŠYKITE KAIP ŽMOGUS, NE KAIP LEKTORIUS	_ 276
PERSPĖKITE IŠ ANKSTO	_ 277
PASAKYKITE, KODĖL JIEMS NAUDINGA	_ 277
PRADĖKITE NUO DARBO GRUPĖMIS	_ 277
PRIMINKITE PO PERTRAUKŲ	_ 278
AR KAMERA TIKRAI BŪTINA?	_ 278
ĮTRAUKITE NUO PAT PRADŽIŲ	_ 278
NESAUGU	_ 280
NETINKAMAS ARBA NEAIŠKUS BŪDAS UŽDUOTI KLAUSIMUS	_ 282
NEBUVO PAUZĖS ARBA PAMIRŠTAS KLAUSIMAS	_ 282
AIŠKU ARBA VISAI NEAIŠKU, BET NEŽINO, KO PAKLAUSTI	_ 283
VEDĖJAS VENGLIA KLAUSIMŲ	_ 284
KAIP IŠVENGTI NEJAUKIOS TYLOS	_ 285
KAIP IŠLAIKYTI SAVO ENERGIJĄ VEDANT NUOTOLINIUS MOKYMUS?	_ 288

Konsultanto patiriama įtampa: kaip su ja tvarkytis _ 291

NORIU JIEMS PATIKITI	_ 292
SLEGIA ASMENINIAI RŪPESČIAI	_ 295
NORIU VALDYTI SAVO ENERGIJĄ IR TINKAMAI ATSINAUJINTI	_ 297
AŠ NENORIU JIEMS ATSIVERTI	_ 300
KARTAIS NEMATAU SAVO DARBO PRASMĖS	_ 302
NORIU MOKYTI IR AŠ	_ 306
JIE VISKĄ MATĖ IR VISKĄ ŽINO	_ 311
ŽINAU, KOKIE JIE YRA	_ 315
GRUPĖS DALYVIS – PAŽŪSTAMAS ŽMOGUS	_ 317
SUSIPYKAU SU DALYVIU	_ 320
NORIU JIEMS PASAKYTI GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ	_ 323
JIE MAN SAKO GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ	_ 326
JIE PRAŠO ĮTRAUKTI SAVO MEDŽIAGĄ	_ 330
AŠ NESUVALDAU UŽSIĖMIMO LAIKO	_ 335
JIE PRAŠO KONKRETAUS REZULTATO	_ 338
AŠ NENORIU KARTOTIS	_ 342
TURIU VESTI MOKYMUS NEĮDOMIA TEMA	_ 345

Veikimo filosofija: kaip aš mąstau ir kaip aš dirbu _ 349

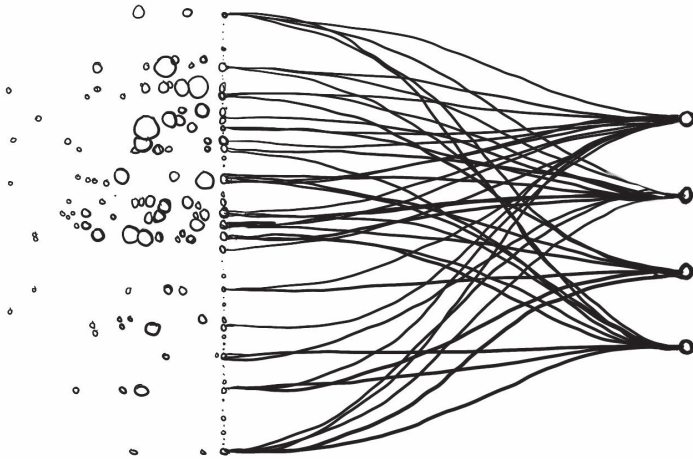
KODĖL AŠ PASIRINKAU KONSULTANTO KELIĄ?	_ 350
KAIP AŠ ATLIEKU SAVO DARBĄ?	_ 350

KOKIE YRA MANO PROFESINIAI SIEKIAI? _ 350
KOKIĄ SAVO DARBO PRASMĘ MATAU? _ 350
KOKĮ SANTYKĮ AŠ KURIU SU GRUPE? _ 351
KAIP AŠ ATSINAUJINU IR TAUSOJU SAVE? _ 352
IŠ KO KITI PAŽINS MANO DARBO STILIŲ? _ 352
KAIP AŠ SIEKSIU BŪTI AKTUALUS? _ 352

Pabaigos žodis _ 354

Bibliografija _ 356

Įvadas



Dar prieš dešimtmetį rašydami knygą „Dėmesio, grupė!“ jautėme, kad ji turės tęsinį, kurį dabar laikote savo rankose. Tiesa, nežinojome, kada kursime šią – antrąją knygos dalį ir nebuvo tikri, ar iš viso imsime šio sumanymo. Tuo metu džiaugėmės savo darbo vaisiumi ir jautėme, kad apžvelgėme daug darbo su grupėmis aspektų. Knygų, kurios taip koncentruotai apimtų mūsų kultūrai ir organizacijoms būdingą mokymų kontekstą, tada buvo nedaug.

Su skaitytojais mums buvo svarbu pasidalinti kuo daugiau darbo su grupe būdų bei technikų, kurias jie galėtų pritaikyti įvairiose mokymo sesijose. Vėliau, įgydami vis daugiau patirties bei augdami, supratome, kad, vis dėlto, pagrindinis metodas, įrankis ar technika esame mes patys. Sumanūs pratimai ir užsiėmimai yra tik savita mūsų, kaip instrumento, veikimo išraiška. Žinoma, jie atlieka savo funkciją, tačiau tuos pratimus parenka-

me, įdarbiname ir jų rezultatą apibendriname mes, konsultantai ar vadovai, kuriems tenka darbuotis su komandomis ar grupėmis. Tai – svarbus suvokimas, kuris iš esmės keičia darbo būdą, sąveiką su grupe ir leidžia kitaip žvelgti į mokymosi procesą.

Šioje knygos dalyje išlaikėme ankstesnį sumanymą ir vėl pristatome visą įvairovę metodinių darbo su grupe sprendimų. Šį kartą daugiausia susitelkėme į reflekyvių praktikų grupėse organizavimą ir vedimą, nes būtent šie sprendimai geriausiai atspindi mūsų tobulėjimo kelią bei jame daugybę kartų išbandytas ir patikrintas idėjas. Taip pat reikia pabrėžti, kad šia trajektorija juda ir mūsų klientų užsakymai – pereiti nuo įprastų mokymų prie gilesnių, į itin konkrečius tobulėjimo aspektus nukreiptų sesijų, kuriose žmonės itin išsitrauktų, dalintųsi savo patirtimis ir siektų iš jų mokytis.

Be to, atsižvelgėme ir į platesnį kontekstą – pasikeitusią vadovų bei specialistų kartą, kuri į mokymąsi žvelgia ne kaip į informacijos perėmimą, bet galimybę samprotauti apie jiems svarbius dalykus. Galvojome apie užaugusią konsultantų profesiją, kuriai šiandien keliami aukšti reikalavimai. Numatėme ir tai, kad daug žmonių jau yra dalyvavę užsiėmimuose pradedantiesiems ir nori vis įdomesnių mokymosi patirčių. Šios ir kitos tendencijos diktuoja naujus mokymo standartus – reikalingi kūrybiški, žmonių mąstymą provokuojantys sprendimai.

Suprasdami tai, kad būtent nuo mūsų priklauso, kaip suveiks konkretus sprendimas, šioje knygoje kviečiame skaitytojus apgalvoti, kaip jūs sąveikaujate su grupe, kaip kuriate užsiėmimų koncepcijas, kaip valdote mokymų sesijų procesą, kaip tvarkotės su įtampomis bei sunkumais ir kaip planuojate augti šioje profesijoje. Taigi, ši knyga pristato ne tik darbo su grupe technikas ir metodikas, bet pateikia patarimų, kaip stiprinti bei išlaikyti profesinę sveikatą.

Kam skirta ši knyga?

Kaip ir pirmoji dalis, ši knyga skirta įvairiems specialistams, turintiems skirtingų darbo su grupe patirčių. Galvojome apie pradedančius ir pažengusius profesionalius konsultantus, organizacijose dirbančius žmonių ugdymo specialistus, įvairių komandų vadovus bei kitus žmones, kurie veda įvairias sesijas ir galbūt siekia į šią sritį žengti drąsesniu žingsniu.

Pradėkite šią knygą nuo vietos, kuri jus sudomino. Žymėkitės jums naudingas vietas spalvomis, užsirašykite pastebėjimus. Norėtume, kad dirbant su grupėmis ši knyga jums visada būtų po ranka su jūsų pastabomis bei pamokomis.

Sąvokos

Apibūdindami darbą su grupe mes naudojame įvairias sąvokas.

Žmogų, kuris veda užsiėmimus su grupe, šioje knygoje mes vadiname konsultantu, vedėju, fasilitatoriumi, moderatoriumi, mentoriumi, kartais – treneriu. Šias skirtingas sąvokas naudojame siekdami įvairovės tekste ir deriname jas prie atitinkamų skyrių konteksto. Kai kurie iš šių apibūdinimų išryškina konkretų darbo su grupe būdą.

Darbo su grupe formas šioje knygoje mes vadiname užsiėmimais, sesijomis, programomis, mokymais. Vėlgi, skirtingas kontekstas, kuriame naudojamos šios sąvokos, reikalauja plataus sąvokų pasirinkimo, o taip pat jos skiriasi metodine prasme.

Žmones bei organizacijas, kurie užsako mokymų ar kitą mūsų profesijos atstovų teikiamą paslaugą, mes vadiname klientais, užsakovais, organizacijų atstovais.

Žmones, kurie dalyvauja grupės užsiėmimuose, mes vadiname grupių, sesijų dalyviais, komandų nariais, darbuotojais.

Šioje knygoje pateikiame daug frazių, sakinių, kuriuos naudojame arba patariame naudoti auditorijose. Visi jie parašyti

mūsų stiliumi ir sakomi mūsų būdu. Jeigu vienas ar kitas posakis jums atrodo įdomus, tačiau jo stilius – svetimas, keiskite sakinį savuoju stiliumi.

Padėka

Pirmiausia dėkojame visiems kolegoms ir bičiuliams, kurie mus nuolat lydi profesiniame kelyje ir dalinasi vertingomis išvalgomis. Pokalbiai su jais mus nuolat įkvepia galvoti, kaip galime būti geresni darydami savo darbą. Ypatingai dėkojame Kristinai Markūnaitei, kuri lydėjo šios knygos gimimą, ją atidžiai peržiūrėjo ir pateikė vertingų pastebėjimų bei patarimų.

Tapti konsultantu: profesiniai svarstymai ir dilemos



Šią knygą norime pradėti ne nuo teorinių įžvalgų, kurios paaiškintų darbo su grupe principus, bet susitelkdami į šį darbą atliekantį žmogų – konsultantą, sesijų vedėją. Augdami patys ir padėdami augti kitiems kolegoms, pastebime, kad mūsų profesinį požiūrį formuoja ne tik teoriniai aspektai ar tiesioginė patirtis, tačiau ir aplinkoje sklandantys mitai bei stereotipai. Jie neabejotinai veikia mūsų pasirinkimus, nusistatymus, pasitikėjimą savimi. Siekiame išsklaidyti klaidingus stereotipus apie konsultantų darbą ir kartu norime paskatinti neromantizuoti šios profesijos. Šiame skyriuje pateikiame įžvalgas, padėsiančias išvengti klaidinančių įsitikinimų ir suteikiančių profesinės stiprybės darbe su grupėmis.

Konsultavimas – nuotykis pastovioje karjeroje

Tapti konsultantu kitos karjeros įkarštyje ar saulėlydyje yra suprantamas pasirinkimas. Kai kurie žmonės konsultantų kelią pradeda gana anksti, nes nuo pat studijų sieja save su šia sritimi. Kiti nusprendžia keisti jau išibėgėjusios karjeros kryptį ir ateina iš praktinių sričių – vadovavimo ar personalo valdymo. Kalbėdamiesi su tokiais kolegomis dažniausiai girdime, kad žmogus siekė kažko esmingai naujo, norėjo atsitraukti nuo veiklos, kuri nebeteikė tiek džiaugsmo, ir spėjo, kad atras save konsultavime. Kai kuriems iš tiesų pasisekė ir šiandien mūsų šalyje jie yra gerai žinomi profesionalai. Kitiems teko keisti lūkesčius, nes paaiškėjo, kad mokymų ar kitokių sesijų vedimas reikalauja kur kas daugiau, negu jie galvojo.

Tomo istorija: Nesu išimtis ir aš, nes į konsultavimą atėjau iš vadybos ir finansinių projektų valdymo srities. Ankstesnė karjera leido labai gerai pažinti, kaip veikia įmonės, o vadovaujama pozicija leido suprasti, kaip klostosi santykiai komandose, ką išgyvena vadovai, kaip jie tobulėja, kur klumpa ir kaip užauga. Tiesa, konsultanto batus saugiai prisimatavau dar dirbdamas vadovu, nes toje organizacijoje kartais vesdavau vidinius mokymus neseniai į darbą priimtiems kolegoms. Teko patirti ir tą „savame krašte pranašu nebūsi...“ jausmą. Vis dėlto darbas su grupėmis man labai patiko ir ilgainiui supratau, kad noriu į šią sritį žengti esminį ir neatšaukiamą žingsnį. Svarstymai truko ketverius metus, kol galiausiai apsisprendžiau, ir turiu pasakyti, kad nerimą kėlė ne tik mintis apie tai, kad palieku pradėtą karjerą, tačiau ir abejonės, ar mano šiek tiek tuo metu romantizuojama konsultanto profesija iš tiesų tokia ir yra. Eidavau į daugybę mokymų, stebėjau dirbančius konsultantus, kurie man atrodė daug žinantys, mokantys atliepti žmonių klausimus, niekada nesustojantys mokyti.

Patarimai

☞ **Pradėkite nuo pradžių.** Jeigu leidžia jūsų profesijos pobūdis, pradėkite nuo mažų dalykų, pavyzdžiui, suorganizuokite trumpą užsiėmimą apie jums geriausiai pažįstamą sritį. Įsiprašykite į kokią nors diskusiją konferencijoje vien tik tam, kad „prisimatuotumėte“ sceną. Tyrinėkite save – kaip jaučiatės? Kaip save čia patiriate? Gilinkitės į jus įkvepiančią sritį tiek, kad ją išmanytumėte taip, jog galėtumėte keisti suplanuotą programą čia ir dabar arba improvizuoti – jungti tam tikras temas dalis spontaniškai ir lanksčiai.

☞ **Nebijokite mitų.** Žengiantys mokymų vedimo keliu būna įsitikinę, kad turi puikiai kalbėti viešai. Charizmatiškas, uždegantis ir įtikinamas pasakojimas yra puikus įgūdis, kurio reikia mokytis, tačiau lūkestis tokį įgūdį išlavinti sukuria daug baubų ir, žinoma, gąsdina. Šiandien apstu pavyzdžių, kai matome itin sklandžiai, įtaigiai bei energingai kalbančius žmones, ir natūralu, jog lyginame save su jais. Jeigu sureikšminame tik šiuos dalykus, nepakankamai dėmesio skiriame kitiems aspektams, pavyzdžiui, fasilitavimo, moderavimo, refleksijos skatinimo gebėjimams. Pastarieji labai skiriasi nuo viešojo kalbėjimo įgūdžių ir reikalauja įžvalgumo, o ne atlikimo formos.

Tiek ši, tiek kitos knygos, padedančios įvaldyti mokymo sesijų vedimą, neigia šią nuostatą; mes sakome, kad geri vedėjai turi gerai išmanyti dalyką, gebėti jį paaiškinti, įtraukti žmones samprotauti duota tema ir padėti jiems tuos samprotavimus perkelti į praktiką. Puikūs vedėjai sesijas kartais veda vien tik klausydami dalyvių ir nukreipdami jų svarstymus reikiama linkme, užuot pusdienį ar net visą dieną žėrę uždegančias ir motyvuojančias kalbas. Geriau susitelkite į įvairių konsultavimo būdų mokymąsi, santykio su auditorija kūrimą ir matuokitės įvairius šios profesijos siūlomus batus. Net jeigu ir nebūsime geidžiamu pranešėju konferencijose, puikiai moderuosite mažesnių grupių darbą.

☞ **Mokykitės iš kitų sėkmės ir klaidų.** Galbūt mes paskubėjome raginti jus savarankiškai vesti nedidelę sesiją. Prieš tai rekomenduojame lankyti įvairiuose užsiėmimuose, kurie gali papildyti jūsų gerai išmanomą temą. Ypač susitelkite į jau patyrusių vedėjų darbą. Nereikia galvoti, ar jūs sugebėtumėte taip, kaip daro jie. Jeigu dirbsite šį dar-

bą, neabejotinai padarysite viską savaip, net geriau, tačiau stebėdami kitus suformuosite savo požiūrį apie tai, koks iš tiesų galėtų būti jūsų stilius ir kaip jį vystysite.

Taip pat labai svarbu nutarti, kaip jūs nenorėtumėte dirbti. Galbūt jums ne prie širdies rūstus monotoniškas, tačiau gilus dėstymas? Puiku, pabandykite kitaip, bet galbūt ką tik minėtame pavyzdyje galima pasimokyti to, kaip vedėjas atskleidžia temos niuansus, net jeigu iš pažiūros dirba jums svetimu stiliumi. Erzina perdėtas energingumas? Irgi gerai, tačiau galbūt nevaržantis gyvumas yra būtent tai, ko jums reikia?

Viena klaidų, kurią daro žmonės, norintys pajvairinti savo karjerą konsultavimu, yra ta, jog jie galvoja, kad turi su auditorija kalbėti taip, kaip konferencijų pranešėjai. Kai kurie iš jų yra tikri virtuozai, tačiau dirbant su mažesne grupe reikalingas visai kitoks požiūris.

Konferencijų pranešėjai privalo pasitelkti kitus poveikio būdus – itin originalias raiškos priemones, valdyti balsą, intonacijas, laidyti juokus, skoningus ir nelabai. Nepaklyskite tarp stereotipų. Tai, kaip daro kiti, tegu bus įkvėpimas, bet ne pavyzdys, kurį verta akiai kopijuoti ir nusivilti, jog nepavyksta.

- ✘ **Neužtenka vien tik žinoti.** Kai kurie žmonės konsultavimo nuotykiu imasi, nes jiems pasitaikė proga išbandyti save šioje profesijoje ir jie čia pat iš artimų žmonių gavo palaikantį grįžtamąjį ryšį. Puiku, jeigu tikėjimas savimi susiformuoja ganėtinai anksti, tačiau patartume kuo greičiau pradėti mokytis mokytis, o ne kaupti žinias skaitant kuo daugiau literatūros mėgstama tema. Tai tikrai nekliudo, tačiau kuria manyimą, kad kuo daugiau žinosiu, tuo geresnis konsultantas būsiu.

Šiandien daugelyje kontekstų mes bandome „nežinoti“, nes moderuojame grupių darbą taip, kad tas žinojimas rastųsi patiems dalyviams iš jų pačių patirčių. Neneigiame žinojimo, anaip tol, mėgstame sakyti, kad žinoti reikia tiek daug, kad gerai žinotum, ko iš to, ką žinai, nereikia pateikti grupės dalyviams. Galbūt knygos, filmuota medžiaga, kita medija padės greitai užpildyti mėgstamos temos spragas, tačiau itin svarbu tinkami būdai, kaip tas žinias perduosite ir kaip valdysite grupės darbą.

- ✘ **Įvertinkite tamsiąsias puses.** Nesusilaikysime šiek tiek ironiškai atsiliepdami apie konsultantų profesijos romantizavimą. Tą patiriame kalbėdamiesi su artimais bičiuliais ar tolimais pažįstamais, kurie sako: *Geras tas tavo darbas. Ateini, pakalbi, viskas gražu. Žmonės tave gerbia,*

darai jiems įtaką. Lėties malonu, kai sekasi, ir, ko gero, nesukuklindami pritarėtume tokiems pastebėjimams. Kita vertus, neretai pasitaiko, kad grupės net į pačius geriausius mūsų bandymus puikiai atlikti savo darbą reaguoja abejingai, neįsitraukia ir dėl to mes kartais keliamo savo darbo prasmės klausimą.

Vėlgi, norisi patarti nei baimintis šios profesijos, nei ją išaukštinti, nes ji, kaip ir kiti darbai, turi savo atspalvių. Darbas su žmonėmis net ir labiausiai juos mėgstančius konsultantus kartkartėmis išvargina. Darbas su grupėmis reikalauja itin daug investicijų į save – nuolatos mokytis, stiprinti psichologines žinias, jeigu reikia, lankytis psichoterapijoje, kuri padeda suvokti save asmeniniame bei profesiniame santykiyje su kitais. Tai, ką darome, nėra lengva, bet mažų mažiausiai įdomu – kaip kurti su žmonėmis tokį ryšį, kuris įkvėptų juos dėti pastangą keistis.

- ✳ **Kai ką patirsite visai kitaip.** Vienas vertų paminėti konsultanto profesijos sunkumų yra keblumas pamatuoti, apčiuopti savo veiklos poveikį. Puiku, jeigu žmonės gražiai atsiliepia po mokymų sesijos, bet komplimentas mums dar nereiškia realaus to žmogaus elgesio pokyčio. Iš kitų profesijų, pavyzdžiui, vadovavimo, į mokymų vedimą žengusiems žmonėms gali atsirasti ryškus poreikis pamatuoti savo darbo rezultata, tačiau tą padaryti bus keblu. Kartais tai bus trumpos sesijos ar greiti susitikimai su auditorija ir liks tik viltis, kad tiems žmonėms palikote tiek susidomėjimo, kad jo užteks savarankiškai augti nagrinėtoje temoje.

Šį sunkumą padeda mažinti įsisąmoninimas, kad žengėte į visai kitą profesiją ir ji tikrai pateiks visai kitokių patyrimų. Pavyzdžiui, vadovai gali būti įpratę prie savo galios ir siekti, kad jų klausytų, tačiau dirbant su grupe šios galios nebėra ir žmonės vertins jūsų darbą pagal visai kitus kriterijus.

Daug dalykų dirbant vadovu jums padeda nuveikti kiti žmonės, sprendimus įgyvendinate per juos, tačiau mokydami grupę suaugusių žmonių galite pasijausti vieni, nesuprasti, neįvertinti. Čia norisi patarti vieną svarbų dalyką: stiprūs konsultantai yra atsparūs kitų žmonių vertinimui ir moka pasirinkti grįžtamąjį ryšį, kuris padeda jiems tobulėti. Kitu atveju kyla didelė rizika iš savęs reikalauti neįmanomo.

- ✳ **Nebūkite vieni.** Jei visgi nusprendėte, kad suksite ar tik užsuksite į darbą su grupėmis, raskite „prieglaudą“ kokioje nors didesnėje konsultacinėje kompanijoje, kuri neabejotinai vertins jūsų patirtį, nukreips į tas

auditorijas, kurioms jūsų išmintis tiks labiausiai, padės rūpintis vardo žinomumu ir kitaip jus palaikys. Ši profesija turi vienišumo atspalvį, tad gelbėja ne tik neįpareigojantis buvimas profesinėse bendruomenėse, tačiau ir artimas darbas su pastoviais kolegomis.

Konsultantas moko ir garantuoja rezultatą. Ar tikrai?

Pasitaiko atvejų, kai tarp daugybės į mokymus kviečiančių skelbimų pastebime reklaminį sprendimą, žadantį gražinti pinigus, jeigu dalyviui kas nors nepatiks. Iš vienos pusės tai rodo tiekėjo lankstumą ir orientaciją į klientą ir, panašu, kad viskas skamba sąžiningai. Jeigu pataikei ne ten arba mokymų turinys pasirodė netinkamas, išlieka galimybė palikti mokymų programą ir atgauti sumokėtus pinigus.

Kita vertus, toks pasiūlymas sukuria regimybę, jog išmokimas kažkaip „garantuojamas“ ir besimokančiųjų atsakomybė už mokymąsi yra itin abstrakti. Viena yra atsisakyti programos supratus, kad ji iš tiesų netinka, bet kas kita yra priimti skubotą sprendimą pasitraukti, nes „jie nedavė man receptų“. Pasikliaunant vien tik programų turiniu ar garsiais jas dėstančių žmonių vardais randasi lūkestis, kad bus kažkas „duota“, o dalyvis lyg ir niekuo nerizikuoja ir jo pastangos nėra akcentuojamos.

Nors žvelgiant tiesmukai mokymosi programa yra prekė ir pinigų grąžinimo garantija atrodo logiška, tam, kad ta prekė būtų kokybiška, reikalingas ir pirkėjo, šiuo atveju mokymų dalyvio, indėlis. Taigi, tai nėra įprasta prekė, kaip drabužis, kuris gali nepatikti ar netikti ir jį bus galima lengvai pakeisti. Mokymosi programa – tai susitarimas siekti dažnai to, ko prieš ją pradendant dar negalime ypač konkrečiai apibrėžti. Jeigu negalime apibrėžti, tai į bet kokią garantiją turime žvelgti atidžiau.

Pavyzdžiui, numatome, kad programoje sieksime stiprinti lyderystės komandose kultūrą. Nors šis tikslas bus sukonkretintas įvardinant tobulintiną elgesį, tačiau vis tiek tai nebus tiek ap-

čiuopiama, kiek kokio nors kito pardavėjo garantija, jog jis pristatys konkrečios specifikacijos prekę. Minėtuose skelbimuose nesakoma, kad bus reikalingas besimokančio žmogaus indėlis, nors būtent jis tą dieną spręs, kiek išitraukti, kokias pastangas dėti ir kokio mokymosi rezultato jam reikia siekti ir ar iš viso tam yra tinkamas laikas.

Ši ir kitos praktikos ilgainiui suformavo stereotipą, jog mokymasis organizacijose yra kažkas savaime suprantamo, į ką didelį pastangų dėti nereikės, nes bus pateikti reikalingi patarimai, kaip spręsti problemas. Jeigu tie patarimai nesuveiks, žinosime, ką kaltinti – programą, konsultantą, blogą sprendimą organizuoti sesijas netinkamu laiku. Nors per kelis dešimtmečius mokymosi kultūra organizacijose pasikeitė ir pramoginį siekį pakeitė intelektualinis interesas, visgi čia dar lieka daug painiavos.

Dažnai girdime vadovus sakant: *Jeigu komandoje yra kokia nors problema, užsakykite jiems mokymus.* Žmonės taip pat kalba: *Kas per mokymai? Atėjo lektorė, uždavė tik klausimus ir liepė mums patiems į juos atsakyti.* Arba: *Reikėjo daug galvoti, aš tikėjau si, kad man pasakys, ką daryti.* Šie ir daugelis kitų čia nepaminėtų pasakymų neretai figūruoja mokymų sesijos vertinimo anketose, kuriose dalyviai palieka komentarus. Štai dar vienas atsiliepimas: *Už ką jums mokami pinigai, jeigu nedavėte patarimų?*

Tomo istorija: Dirbdamas vadovu kalbėdavau su daug kolegų, kurie prašydavo mokymų pagerinti pardavimų įgūdžius. Pardavimai jiems nesisekdavo ir jie manydavo, kad mokymai gali tai pakeisti. Įdomiausia, kad jie darydavo tai kasmet po kiekvienos jų veiklos peržiūros. Rėmėsi prielaida, kad pardavimai nesiseka ne dėl to, kad jie galbūt neįdeda į tą veiklą pastangų, bet dėl to, kad niekas deramai to neišmoko. Būdavo nelengvi tokie pokalbiai – iš vienos pusės, yra adekvatu tikėtis pagerėjimo po mokymų, iš kitos pusės, suprantama, kad atėjimas į mokymus nieko negarantuoja. Klausdavau kolegų, kas čia negerai? Užuoat kritiškai žvelgę į save, jie minėdavo, kad programa neatitiko jų lūkesčių arba

viskas jau buvo girdėta. Man kildavo dilema – gal paprašyti gražinti pinigų už nevykusią programą, o gal padėti kolegoms į mokymąsi žvelgti su didesne atsakomybe? Tuo metu dar nebuvo patyręs vadovas ir pasikliaudavau kolegų liudijimais.

Galbūt aiškesnį mokymosi rezultatą garantuoja instrukcinio pobūdžio mokymai, kurie yra griežtai reglamentuoti ir paremti konkrečiomis taisyklėmis. Pavyzdžiui, mokymasis vairuoti automobilį, kuris užsibaigia egzaminu. Jo metu pateikiami konkretūs klausimai, kurie turi aiškius atsakymus, o laikomas egzaminas taip pat yra labai konkrečiai apibrėžtas. Tačiau net ir tokiu atveju geriausias vairavimo instruktorius bus bejėgis prieš neįveiktą mokinio jaudulį, skubotus atsakymų variantų pasirinkimus bei mokymosi rezultatą pasiekti trukdantį vidinį dialogą. Įsiterps mokinio nuostatos, baimės, savijauta.

Šioje knygoje mes kalbame apie kitokias – ne instrukcines temas: kaip keisti savo mąstymą, požiūrį, veikimo būdą ar santykius organizacijos kontekste. Tokių temų negalime tiesmukai aprašyti ir negalime sudėti jų į konkrečias taisykles. Į kai kuriuos klausimus yra du ar net trys skirtingi ir neretai vienas kitam prieštaraujantys atsakymai. Taigi, tam, kad visa tai sėkmingai paverstume puikia mokymosi programa, neužtenka kliautis vien tik gudriu programos turiniu ar žaisminga pateikimo forma. Dėstomos temos bus kompleksiškos – išvestinės iš daugelio dalykų, o mokymosi rezultatas priklausys ne tik nuo pažangios mokymų programos, bet ir nuo pačių grupės dalyvių pastangų. Būtent jos mus, kaip šios knygos autorius, labai vilioja tyrinėti, nes šioms pastangoms atsiradus bet koks, net ir pats sudėtingiausias, mokymasis būna pakankamai sklandus ir, žinoma, rezultatyvus. Tad, kai užsakovai klausia, ar jūs galite garantuoti mokymosi rezultatą, atsakykite: *Galime to siekti tik tuo atveju, jeigu taip pat įsipareigos ir patys dalyviai.*

Patarimai

- ✳ **Paaiškinkite mokymosi būdą.** Įvardinkite klientams mokymosi būdų bei dalyvių įsitraukimo skirtumus. Kuo labiau programa tolsta nuo instrukcijų ir kuo labiau ji apima požiūrio, darbo būdų, santykių klausimus, tuo daugiau turės įsitraukti patys programos dalyviai. Darykite tai drąsiai, nes iki šiol nemažai organizacijų mokymais bando spręsti įvairias ydingas, sistemines problemas.

Pavyzdžiui, nedarniai dirbančiai komandai nepadės komandos bendradarbiavimo mokymai, nes ši komanda turi tarpusavyje sukurti dialogą, kuris skatintų jos narius ieškoti kitokių – geresnių santykių. Vėliau, jeigu jie manys, kad reikia sustiprinti bendradarbiavimo įgūdžius, tokia programa bus vertinga, bet, vėlgi, ji reikalaus šių žmonių atsiverti, pateikti svarstymui savo atvejus ir siekti susitarimų. Jeigu nauji susitarimai negims, taip nutiks ne dėl mokymų vedėjų ar programos turinio neatitikimo, bet dėl to, kad žmonės galbūt pasitaupė, neįsitraukė ar nesijautė motyvuoti siekti naujos komandos versijos.

Skyriuje „Kada reikia ne mokymų: priešasčių analizės metodas“ rasite būdą padėti sau ir mokymų užsakovui išsigrąžinti, kokias problemas vertinga spręsti mokymais, o kokias – kitais būdais. O skyriuje, kuriame aprašome Weinbauer-Heidel modelį, rasite vertingų klausimų, kaip su užsakovu aptarti tris pagrindinius aspektus, nuo kurių priklausys, kaip mokymų dalyviai į praktiką perkels tai, ką išmoko mokymuose.

- ✳ **Kokį pasaulį norite parodyti – paprastesnį ar sudėtingesnį?** Šio konsultanto mokymai buvo labai gilūs, – dalinasi grupė patirtimi po mokymų. Sako: *Nunešė mums galvas.* Kalbėdami apie kitą programą jie sako: *Labai gerai, kad nuo jos pradėjome, nes iš pradžių norisi aiškumo ir paprastumo.*

Prieš rinkdamiesi, kaip dėstysite programą ir kaip į ją įtrauksite dalyvius, nuspręskite, kiek temos sluoksnių atversite. Atsižvelgdami į žmonių pasirėngimą, rinksitės, ar temą pateiksite itin paprastai, ar atidengsite daugiau jos sluoksnių. Pavyzdžiui, jeigu dėstote apie grįžtamojo ryšio teikimą, galbūt paprastame variante aptarsite pagrindinius grįžtamojo ryšio teikimo būdus bei metodus. Sudėtingesniame variante atskleisite daugiau niuansų, pavyzdžiui paaiškinsite, kokie psichologiniai veiksniai lemia nesusikalbėjimą.

Nors gali pasirodyti, kad sudėtingesnis pasaulis – geresnis, taip nebūtinai yra. Kartais sudėtingų dalykų pateikimas paprastai leidžia žmonėms nesijausti neišmanantiems. Jie noriau įsitraukia į veiklas ir palaipsniui ima domėtis vis įvairesniais klausimais. Pasakymas „apetitas auga bevalgant“ mokymų sričiai taip pat tinka. Tad pirmiausia suteikite grupei apčiuopiamumo patirtį, o vėliau galbūt tą patirtį plėsite ir gilinsite. Kuo daugiau naujų ir refleksijos reikalaujančių temų niuansų atskleisite, tuo žmonių patirtis „gilės“.

Vienas labiausiai mums patinkančių dalyvių atsiliepimų skamba taip: *Jūs sudėtingus dalykus gebėjote parodyti ir paaiškinti paprastai tų dalykų nedevalvuodami.* Gali būti, kad atidžiai derinome programos „galingumą“ prie konkrečios grupės ir tai pavyko – sudominti ir sukurti domėjimosi perspektyvą ateityje.

✖ **Papasakokite, kaip atliksite savo darbą.** Paaiškinkite užsakovams ir įvardinkite sau, kaip įtrauksite, pavyzdžiui, prieštaraujančius žmones arba tuos, kurie apsimeta, kad yra susidomėję, bet iš tiesų laikosi savo nuostatų ir nenori keistis. Jeigu jūs jaučiate spaudimą perduoti šiems žmonėms svarbias idėjas ir siekiate paskatinti juos apie tai pagalvoti, turite teisę prašyti jų įsitraukti ar bent jau netrukdyti jums daryti savo darbą.

✖ **Akcentuokite ne tik elgesio, bet ir mąstymo pokytį.** Kartais žmonės sako, jog programa jiems bus naudinga, jeigu jie išsineš bent tris gerus patarimus, kuriuos galės pritaikyti savo praktikoje. Tai – pakankamai adekvatus lūkestis, bet kita vertus, mes neretai patariame, kad jie ieškotų ne techninių patarimų, bet tyrinėtų, kaip kitaip jie gali pradėti galvoti. Labai dažnai kintant mąstymui keisis ir elgesys, kuris neapsiribos tik trimis laukiamais aspektais. Tai gali būti vienas dalykas, tačiau esmingai keičiantis žmogaus praktiką.

Pavyzdžiui, vienas grupės dalyvis gali nuspręsti kurti kitokius santykius su kolegomis. Tai bus vienas, tačiau labai reikšmingas dalykas įgyvendinamas per ilgesnį laiką. Padėkite žmonėms atsisakyti techninio mokymosi būdo – nebūtina iš karto visko taikyti, svarbu rasti kitokias perspektyvas, praplėsti horizontus. Požiūrio lankstumo padidėjimas bus kur kas didesnis pasiekimas negu gudrus klausimas, kurį būtų galima užduoti komandos nariams.

✖ **Susitarkite, kas bus geras programos rezultatas.** Užsakovai nori būti tikri, kad programa bus sėkminga, tačiau galbūt kai kurie jų šį

savo lūkestį išreiškia ne visai tiksliai tai apibūdinančiais žodžiais. Jūs galite jausti jų norą ar net spaudimą ką nors garantuoti, tačiau kartu galite pasitarti, ką laikysite sėkme. Taip gausite progą geriau suprasti, ko iš jūsų tikimasi, ir čia pat galėsite išsakyti savo lūkesčius ar net reikalavimus. Pavyzdžiui, kai dėl COVID-19 ribojimų mokymų sesijos vyko nuotoliu, mes prašėme užsakovų užtikrinti, kad dalyvių kameros būtų įjungtos ir jie nebūtų užimti neatidėliotinais darbais. Aiškiai ir argumentuotai nurodę mokymuisi reikalingas sąlygas parodysite, kad į užsakymą žiūrite rimtai ir profesionaliai – mokate įvertinti rizikas ir sąžiningai dalinatės atsakomybe.

Daugiau konkrečių įrankių, kurie padės lengviau su mokymų užsakovu suderinti siekiamą rezultatą, rasite skyriuose „Procesas: veiksmų žemėlapis technika“ ir „Kada reikia ne mokymų: priešasčių analizės metodas“.

Viktorijos istorija: Kartą su vienos IT kompanijos vadovu derinome viešo kalbėjimo mokymų programą jų programuotojų komandai. Gavusi klausimą, kaip pamatuosime mokymų efektyvumą, paklausiau, o kas jiems bus sėkmė po šios programos? Kiek pagalvojęs, jis atsakė, kad sėkmė bus, jei daugiau programuotojų po mokymų ryšis padaryti pranešimą išoriniuose renginiuose ir konferencijose, nes iki šiol kompaniją atstovavo tik vienas žmogus. Nudžiugau, nes ne tik paaiškėjo, koks gali būti mūsų mokymų programos sėkmės pamatavimo būdas, bet dėl to ir visa programa įgavo visiškai kitą prasmę – padėti programuotojams pasiruošti galimiems pranešimams, kad jie su didesniu pasitikėjimu ir iniciatyva galėtų į juos eiti. Sutarėme net konkretų skaičių, kas mums bus sėkmė: jei daugiau nei 50 proc. mokymų dalyvių po programos užsiregistruos daryti pranešimą išoriniame renginyje. Paprašiau man sudaryti visų išorinių renginių, kurie vyks pasibaigus mokymų programai, datų sąrašą. Mokymų metu programuotojai kūrė ir praktikavosi savo būsimų pranešimų turinį, o paskutinio susitikimo gale jiems išsiunčiau klausimą, kokiuose renginiuose jie norėtų padaryti pranešimą. Sulaikiusi kvapą laukiau, kol sąrašas grįš pas mane. Mano dideliame džiaugsmui daryti pranešimą užsirašė 11 iš 12 dalyvių. Užsakovas taip pat su džiaugsmu dalijosi, kad jo lūkesčiai programai buvo viršyti.

Ši knyga – tarsi jaukus pokalbis su Tomu ir Viktorija apie jų patirtį, pamokas ir išvalgas. Joje rasite metodikų ir praktinių patarimų apie darbą su grupe, kaip vesti nuotolines sesijas. Visgi dar naudingesnė knygos dalis – nuoširdus pasiūlymas bei gairės praktikuojančiam konsultantui apmąstyti savo vidinį darbą: įsitikinimus, baimes, ambicijas ir lūkesčius darbui su grupe. Nuoširdūs jų komentarai taps padaršiniu tiek pradedančiajam, tiek patyrusiam konsultantui.

Kristina Markūnaitė,
Mokymo ir ugdymo partnerė, SEB Grupė

Tomas su Viktorija leido pasižiūrėti į vadovo darbą su komanda per konsultanto prizmę, kuri atveria daug įdomių ir susimąstyti kviečiančių sluoksnių. Kiekvienas vadovas, dirbantis su komanda, turėtų atidžiai perskaityti šią knygą, nes ji parodo, kaip kasdieniame darbe sutelkti dėmesį į komandą, o ne save. Juk vadovo darbas – padėti komandai pasiekti rezultata, o ne kurti asmenybės kultą.

Ignas Vosylius,
Axioma Metering generalinis direktorius

