DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL AND INTERCULTURAL COMPETENCES
IN THE VOCATIONAL AND FURTHER VOCATIONAL EDUCATION

UNIKOM

Mokslo leidinys II

Ugdant verslininko tarptautines kompetencijas

Mokymo moduliai

PROGRAM: Lifelong Learning programme, Leonardo da Vinci
PROJECT TYPE: Innovations transfer
PROJECT NUMBER: DE/10/LLP-LdV/TOI/147336
DURATION: 01.10.2010 - 30.09.2012
WEB:www.leo-unikom.eu

Švietimo ir kultūros GD

Mokymosi visą gyvenimą programa

UNIKOM

PROGRAMA: Mokymosi visą gyvenima programa, Leonardo da Vinči / PROJEKTO TIPAS: Inovacijų perkėlimo

PROJEKTO NUMERIS: DE/10/LLP-LdV/TOI/147336

PROJEKTO LAIKOTARPIS: 01.10.2010 – 30.09.2012

INTERNETINIS PUSLAPIS: www.leo-unikom.eu

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai.
Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokį jame pateikiamos informacijos naudojimą.

AUTORIAI:

Walter Niemeier, Smulkaus ir vidutinio verslo aukštoji mokykla (FHM) (Vokietija)
Marianna Gevorski, Smulkaus ir vidutinio verslo aukštoji mokykla (FHM) (Vokietija)
Olga Zubikova, Smulkaus ir vidutinio verslo aukštoji mokykla (FHM) (Vokietija)

Penka Spasova, Vokietijos-Bulgarijos švietimo centras (Bulgarija)
Alexandra Todorova, Vokietijos-Bulgarijos švietimo centras (Bulgarija)

Adela, Sediva, „EuroFortis“ (Latvija)
Evija Kapteine, „EuroFortis“ (Latvija)

Jūratė Sereikienė, Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokyla (Lietuva)
Liuda Maciukevičienė, Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokyla (Lietuva)

Beno Stern, „Pro Eco“ (Slovėnija)
Sabina Zakelj, „Pro Eco“ (Slovėnija)

TURINYS

TESTAVIMO SERTIFIKATAS 5

MODULIS: ATVIRUMAS POKYČIAMS 8

MODULIO „ATVIRUMAS POKYČIAMS“ PAPILDOMA MEDŽIAGA (ANGLŲ KALBA) 16

MODULIS: BENDRAVIMO GEBĖJIMAI 17

MODULIO „BENDRAVIMO GEBĖJIMAI“ PAPILDOMA MEDŽIAGA (ANGLŲ KALBA).....Fehler! Textmarke nicht definiert.

MODULIS: ANALITINIAI GEBĖJIMAI 29

MODULIO „ANALITINIAI GEBĖJIMAI“ PAPILDOMA MEDŽIAGA (ANGLŲ KALBA).....Fehler! Textmarke nicht definiert.

MODULIS: GEBĖJIMAS PRIIMTI SPRENDIMUS 38

MODULIO „GEBĖJIMAS PRIIMTI SPRENDIMUS“ PAPILDOMA MEDŽIAGA (ANGLŲ KALBA) .....Fehler! Textmarke nicht definiert.

MODULIS: Į TIKSLĄ ORIENTUOTAS VADOVAVIMAS..... 50

MODULIS: DIALOGO GEBĖJIMAI / ORIENTAVIMASIS Į KLIENTĄ 61

MODULIO „DAILOGO GEBĖJIMAI / ORIENTAVIMASIS Į KLIENTĄ“ PAPILDOMA MEDŽIAGA (ANGLŲ KALBA) 80

MODULIS: ŽINIOS APIE RINKĄ.....81

MODULIO „ŽINIOS APIE RINKĄ“ PAPILDOMA MEDŽIAGA (ANGLŲ KALBA)Fehler! Textmarke nicht definiert.

MODULIS: TARPKULTŪRINĖ KOMPETENCIJA 89

MODULIS: TARPKULTŪRINĖ KOMPETENCIJA „KULTŪRŲ KONFLIKTAS“ 97

TESTAVIMO SERTIFIKATAS

Mokymo modulių, parengtų Leonardo da Vinci projekto „UNIKOM“ metu, CeKom® atestavimas

CeKom® - tai tarptautinis prekės ženklas bei kokybinių ir kiekybinių metodų sistema, skirta identifikuoti, subalansuoti ir plėtoti verslo kompanijų, komandų ir žmonių potencialą. Šie metodai buvo sukurti Vokietijoje ir yra naudojami tarptautiniu mastu.	
Cekom® - pagrindinės kompetencijos	
	• Aiški mokslinė, tarptautinėje plotmėje pripažinta koncepcija • ES standartų integracija ir tinkamas metodų kūrimas, skirtų išimtinai stiprybėms ir gebėjimams identifikuoti bei ugdyti • Nuolatinis metodų ir įrankių kūrimas bei pritaikymas • Identifikavimo, vertinimo ir kūrimo vienovės diferencijuotas nagrinėjimas ir nuolatinis sekimas • Tarptautinis CeKom® kokybės užtikrinimo tinklas
Įvairūs Vokietijoje veikiantys CeKom® sistemos padaliniai kokybės užtikrinimo tinkle dirba kartu. Remiantis sutartais kriterijais vykdoma ir kontroliuojama instruktorių tiek atranka, tiek apmokymas, tiek tolesnis rengimas. Regioninių CeKom® padalinių įvertinimo ataskaitos pripažįstamos visoje CeKom® sistemoje visoje Vokietijoje.	
„UNIKOM“ projektas puikiai atitinka pagal pagrindines CeKom® kompetencijas, kadangi jame taip pat pateikiama aiški mokslinė koncepcija, o ES standartų integraciją sustiprina įvairios šalys partnerės. Projekto metu buvo parengti ir pritaikyti esamų bendrųjų reikalavimų profiliai. Parengtų priemonių taikymas yra galimas „identifikavimo, įvertinimo ir kūrimo“ prasme. Be to, tokiu būdu bus sustiprintas tarptautinis CeKom® tinklas. Projekte dalyvaujančių šalių institucijos partnerės taip pat kartu dirba tinkle ir taiko vienodus standartus.	
	Bendradarbiavimas su tarptautinėmis organizacijomis užtikrina pripažinimą ir kitose ES šalyse. Šį pripažinimą didina projekto „UNIKOM“ rezultatai.

Kaip veikia CeKom®?	
Identifikuoti	Pirmajame etape surenkama informacija apie tikslus, kompetencijas, stiprybes ir pirmenybes. Niekada neidentifikuojamos ir nefiksuojamos silpnybės ir neigiami aspektai (kurių kiekvienas žmogus turi užtektinai), o būtent teigiamos asmens savybės, kurias galima būtų toliau ugdyti. Siekiant to, asmuo turi būti patikrintas naudojant kokybinius ir kiekybinius duomenų rinkimo metodus. Tai ne intelekto testai, o specifiniai klausimų metodai, atitinkantys CeKom® tikslus. Toliau vyksta trumpi pokalbiai apie žmogaus biografiją ir kompetencijas.
	Kuriant KODE®X reikalavimų profilius sėkmingai tarptautinėje plotmėje dirbantiems verslo atstovams iš Vokietijos, Slovėnijos, Bulgarijos, Lietuvos ir Latvijos buvo išplėsti būtinų horizontaliųjų (*angl.* – cross-cutting) gebėjimų diagnostikos, arba identifikavimo, įrankiai.
Skatinti	Rezultatai analizuojami diferencijuotai. Suformuluojami pasiūlymai ir padaromos išvados. Rekomenduojamos mokymo programos, skirtos tikslo siekimui reikalingiems gebėjimams ir stiprybėms padidinti bei įtvirtinti.
	Projekto „UNIKOM“ metu buvo parengtos ir patikrintos mokymo programos, skirtos skatinti horizontaliuosius gebėjimus atsižvelgiant į šalių specifiką. Kiekviena dviejų klasių programa trukmės požiūriu yra lengvai valdoma ir praktiškai pritaikyta. Mokymo turinys nuosekliai orientuotas į praktiką.
Tęsti	Tam tikru mastu CeKom® tęsia kompetencijų ugdymą savo programa „Nuo identifikavimo prie valios, nuo norėjimo prie veikimo. Kaip man tapti sėkmingu pasitelkus aistrą ir džiaugsmą?“
	Siekiant toliau lydėti tarptautiniu mastu dirbančius verslininkus, CeKom® įrankiai buvo papildyti moduliniais informacijos ir mokymo vienetais (angl. - Modular Information and Training Units), kurie buvo įtraukti į mokymo modulius. Projekto „UNIKOM“ metu parengti mokymo moduliai buvo strategiškai identifikuoti pagal KODE®X. A Iš pradžių buvo suformuluoti tarptautiniams verslininkams strategiškai

	svarbių kompetencijų reikalavimai. B Projekto metu taip pat buvo paaiškinti tam tikroms veikloms (angl. – task-specific) keliami kompetencijų reikalavimai. C Ateityje gali būti analizuojamas ir naudojamas specifinis individualus gebėjimų potencialas. D Moduliai gali būti naudojami specifiniams asmeniniams gebėjimams ugdyti. Be to, mokymo moduliai yra sukurti remtis KODE®X kompetencijų žemėlapiu, aprėpiančiu 64 pagrindinius gebėjimus. Vykdant projektą visose šalyse partnerėse buvo identifikuotos tarptautinėje plotmėje dirbantiems verslininkams aktualios kompetencijų dimensijos. Moduliai parengti pagal vienodus standartus, parašyti gimtosiomis ir anglų kalbomis, todėl gali būti naudojami visose projekte dalyvaujančiose šalyse.
Išvados	CeKom® prekės ženklas gali būti suteiktas visiems parengtiems moduliams. Taigi CeKom® logotipas gali būti įtrauktas į modulių aprašymus. CeKom® logotipas negali būti naudojamas nepasikonsultavus su CeKom®-NRW padaliniu? CeKom® logotipą leidžiama naudoti tik projekto „UNIKOM“ metu parengtuose moduliuose. Už teisę disponuoti moduliais bus imamas licencijos mokestis, mokamas CeKom®-NRW padaliniui.

Bielefeld, 19.09.2012

Fachhochschule des Mittelstands GmbH
FHM-Kompetenzzentrum (CeKom®-NRW)
Ravensberger Str. 10G
33602 Bielefeld

CeKom
Centrum für Kompetenzbilanzierung
NRW

Literatūra	Heyse, V. & Erpenbeck, J.(2007): Verpflichtung zu Ethos, Qualität, Seriosität von CeKom® Heyse, V. & Erpenbeck, J.(2007): CeKom®-Handbuch

	Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Waxmann, Münster

MODULIS: ATVIRUMAS POKYČIAMS

TRUKMĖ	
Valandos	2
Minutės	90

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Suplanuoti gyvenimą galime tik iš dalies. Tarkim, galime suplanuoti kokią profesiją pasirinkti, kuriame mieste gyventi ar kur vykti atostogauti. Deja, visada susiduriame su nenumatytais gyvenimo vingiais ir tai reiškia, kad privalome būti (išlikti) atviri pokyčiams. Šiame modulyje dalyviai susipažins su įvairiais pavyzdžiais, mokančiais, kaip reikia atprasti nuo savo įpročių ir planuoti (matyti) savo ateitį žvelgiant iš skirtingų perspektyvų.
Modulio tikslai	
	Sukurti savo ateities su skirtingais kintamaisiais viziją pasitelkiant scenarijaus metodus.
Tema	

	Praktinis įvadas (apie 15 min.): paaiškinkite šių pratybų temą ir pradėkite nuo trumpo praktinio pratimo. Gyvenimo vizijos kūrimas (apie 30 min.): šis pratimas- tai tam tikras pasiruošimas kitam. Prašome paaiškinti dalyviams (maždaug 10 min.) apie ilgalaikius tikslus. Paklauskite dalyvių, ar jie nori pateikti kaip pavyzdį savo asmeninius tikslus. Po to dalyviams skiriama 20 minučių parašyti ar grafiškai pavaizduoti savo tikslus. Užduočių lapas „Scenarijaus metodai“ (apie 45 min.): šis pratimas paremtas ankstesniais pratimais. Medžiaga savarankiškam mokymuisi: ši medžiaga klasėje neaptariama. Ją dalyviai gali naudoti savarankiškai, jei juos domina papildoma informacija.
Mokymo formos ir metodai	
	☐ Seminaras ☐ Atvejo analizė ☒ Plenumas ☐ Darbas komandoje ☒ Individualus darbas
Medžiaga (priemonės)	
	Mokymo medžiaga Popierius Rašomoji lenta (*angl.* – flip chart) Lapas su užduotimi „Gyvenimo vizija“ Lapas su užduotimi „Scenarijaus metodai“ (Išdalinama medžiaga savarankiškam mokymuisi)
Laikas ir pastangos	
	Mažos
Dalyvių skaičius	
	15-20 dalyvių
Infrastruktūra (reikalavimai auditorijai)	

	Seminaro auditorija
Pastabos	
	„Gyvenimo vizija“ parengiama plenumo metu, o ją pabaigia (išplėtoja) kiekvienas dalyvis individualiai. Geriausi ir blogiausi scenarijai pristatomi ir aptariami (pasirinktinai) plenumo metu. Pratybų pabaigoje išdalinama medžiaga savarankiškam mokymuisi.

SEMINARAS: Atvirumas pokyčiams – įvadas

Užduotis ir laikas:	Praktinis įvadas (apie 15 min.): paaiškinkite šių pratybų temą ir pradėkite nuo trumpo praktinio pratimo.
Medžiaga:	Medžiagos nėra
Grupės dydis:	15-20 dalyvių
Struktūra:	-
Laikas ir sąlygos:	• Paprašykite dalyvių jiems įprastu būdu suglausti delnus (kaip maldai). Tada jie turi pakeisti nykščio poziciją ir padėti jį ant kitos rankos viršaus. • Dalyviai turi trumpai pakomentuoti, „koks jausmas apima, kai tai daroma kitaip“, „kodėl“. Šie klausimai turi atvesti prie „įpročių“ klausimo. • Paklauskite dalyvių, ar jie žino kitų situacijų (kaip ši) iš savo profesinio ar asmeninio gyvenimo (pavyzdžiui, dantų valymas ar ledų valgymas visada ta pačia ranka). • Paklauskite dalyvių, kas, jų nuomone, gyvenime yra naudingiau – įpročiai ar pokyčiai? Diskutuodami paskutiniu klausimu atrasite paaiškinimus apie atvirumo pokyčiams priežastis ir svarbą. (Paaiškinimas pateiktas modulio apibrėžime ir aprašyme – žiūrėkite „Modulio apibrėžimas ir aprašymas“).
Laikas:	15 minučių
Mokymo formos ir metodai:	☐ Seminaras ☐ Atvejo analizė ☒ Plenumas ☐ Darbas komandoje ☐ Individualus darbas

SEMINARAS: Gyvenimo vizija

Užduotis	Parengti gyvenimo viziją, apibūdinti konkrečius ilgalaikius tikslus
Medžiaga	Medžiaga kiekvienam dalyviui: Popierius Spalvoti pieštukai
Dalyvių skaičius	15-20 dalyvių
Laikas	Pasirengimas užduočiai plenumo metu (apie 10 min.) Individualaus darbo su užduotimi atlikimas (apie 20 min.)

SEMINARAS: Gyvenimo vizija

Taikymas ir nauda

Jei mintyse turite viziją, tai visada galite prie jos priderinti savo veiksmus. Tai reiškia, kad turite galvoti apie konkrečius veiksmus, kurie Jus priartina prie šios vizijos. Šie tarpiniai tikslai yra Jūsų uždaviniai. Nusistačius (apsibrėžus) uždavinius, juos reikia įgyvendinti – taip prieinama prie veikimo. Tai procesas, kuris akivaizdžiai tinka bet kokiam tikslo stebėjimui (*angl.* – target tracking). Tačiau tik turintieji viziją, visaapimantį ir viską nustelbiantį tikslą, gali sutelkti ilgalaikę motyvaciją, kad ją įgyvendintų.

Užduotis

Pabandykite įsivaizduoti savo gyvenimą! Skirkite tam 25 minutes, užmerkite akis ir galvokite apie ką nors pozityvaus ir malonaus. O dabar įsivaizduokite, kad praslinko daug laiko ir Jūs tuoj švęsite savo 80-ąjį jubiliejų. Patogiai sėdite savo sode, aplinkui žaidžia anūkai.

Vienas jų prieina ir paklausia, ką gyvenime nuveikėte. Ką atsakytumėte? Kokie buvo ar dar tęsiasi svarbūs įvykiai (atsitikimai) Jūsų gyvenime? Kokie buvo nepaprastai sėkmingi Jūsų gyvenimo epizodai?

_____

_____

_____

_____

_____

Tada pasirodo ir greta atsisėda Jūsų partneris. Kaip jis (ji) atrodo? Kaip esant jam (jai) jaustumėtės? Ką jame (joje) vertintumėt?

Jūsų partneris rankose laiko nuotraukų albumą, kurį rodote savo anūkams. Kur buvote nuvykęs? Kokias šalis, miestus ar kitas vietas teko pamatyti?

Jūsų geriausias draugas (-ė) norės rytoj pasikalbėti apie Jus. Ką jis (ji) papasakos?

Atsiloškite ir toliau įsivaizduokite. Pieškite spalvotus piešinius, klausykitės anūkų ir partnerio (-ės) balsų. Ant odos pajuskite saulės spindulius. O tada aprašykite savo gyvenimo viziją. Kaip įmanoma detaliau. Nurodykite šiandienos datą – štai dabar Jūs jau galite pradėti realizuoti savo gyvenimo viziją! Po penkerių metų pasitikrinkite, kiek uždavinių įgyvendinote. Jei reikia, adaptuokite savo viziją. Išmoksite nustatyti ir reikalinga linkme nukreipti ilgalaikius tikslus bei juos stebėti.

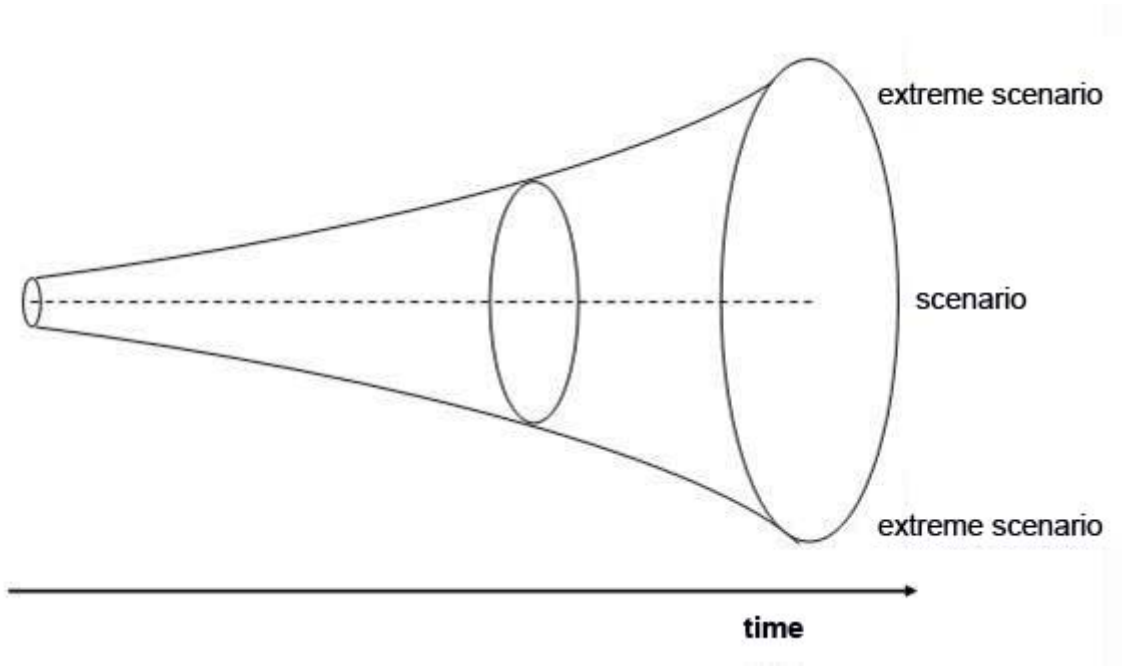
Nebijokite užmiršti kažką svarbaus. Vizijos automatiškai kuria pažangą. Jos keisis lygiai taip, kaip keisitės Jūs pats ir prisitaikysite prie pokyčių savo gyvenime.

SEMINARAS: Scenarijaus metodai

Užduotis	Naudokitės užduoties lapu „Scenarijaus metodai“
Medžiaga	Užduoties lapas „Scenarijaus metodai“ Popierius Skirtingų spalvų pieštukai Siena arba lenta Smeigtukai arba lipni juosta
Dalyvių skaičius	15-20 dalyvių
Laikas	Atlikimas (apie 20 min.) Scenarijų pristatymas (apie 25 min.)
Pastabos	Pabaigoje galima paklausti, ar dalyviai mato sąsajų tarp scenarijaus metodo ir modulio temos. Paklauskite, ar užsiėmimo metu išmoko ko nors naudingo, vertingo.

Pratimas: „Scenarijaus metodas“

Čia pavaizduotas „scenarijaus piltuvėlis“, naudojamas pavaizduoti galimiems ateities įvykiams.



Kairėje (siaurasis galas): išeities taškas (esama padėtis)

Dešinėje viršuje: ekstremaliai teigiamas scenarijus arba „geriausias atvejis“ – kaip Jūsų gyvenimas galėtų plėtotis geriausiu atveju?

Dešinėje apačioje: ekstremaliai neigiamas scenarijus arba „blogiausias atvejis“ – kaip Jūsų gyvenimas galėtų plėtotis blogiausiu atveju?

Centrinė linija: nesikeičiantis scenarijus – koks taptų Jūsų gyvenimas, jei įvykiai ir aplinkybės išliktų nepakitę?

Užduotis:

Prašome pritaikyti šį scenarijaus metodą Jūsų gyvenimo vizijai, kurią apibūdinote anksčiau. Pasistenkite apsvarstyti visas teigiamas ir neigiamas kryptis, kuriomis galėtų plėtotis Jūsų gyvenimas. Surašykite šiuos pasiūlymus (variantus) tinkamoje grafiko pusėje (geriausias *vs* blogiausias atvejis).

Jei norite, galite pristatyti rezultatus auditorijai.

MODULIS: BENDRAVIMO GEBĖJIMAI

TRUKMĖ	
Valandos	2
Minutės	90

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Bendravimo kompetencija reiškia gebėjimą bendrauti konstruktyviai, veiksmingai ir sąmoningai. Ši kompetencija yra „aš žinau“, „aš moku“ (žinios ir gebėjimai) ir „aš noriu“ derinys. Taigi bendravimo kompetencija reiškia **ir gebėjimą, ir kartu pasiruošimą bendrauti**. **Gebėjimas bendrauti** apima tai, iki kokio lygio mes save galime išreikšti taip aiškiai, kad klausytojas mus suprastų. **Pasiruošimas bendrauti** apima mūsų norą bendrauti su kitais, aiškinti dalykus žodžiu ir keistis žiniomis bendraujant. Bendravimo kompetencija ypač apima: **Asmeninę kompetenciją** – retoriką, informacijos rinkimo ir suprantamo bendravimo gebėjimus, nuovokumą ir empatiją. **Socialinę kompetenciją** – kontaktų užmezgimą, santykių palaikymą, socialinių ryšių išmanymą, darbą komandoje ir gebėjimą spręsti konfliktus. **Apjungiančios kompetencijos:** žmonių įtikinėjimo įgūdžiai, pristatymo ir derybiniai įgūdžiai.
Modulio tikslai	
	• Ugdyti mūsų bendravimo kompetencijai reikalingą savimonę – pasitikrinti mūsų gebėjimus kalbėti, klausytis ir dominuoti • Sustiprinti gebėjimą suprasti kitų žmonių elgesį – įgyti žinių apie neverbalinę komunikaciją • Kontroliuoti ir koduoti savo elgesį • Įgyti žinių apie kultūrinę įvairovę

	• Efektyviai veikti darbo rinkoje – pasiruošimas pokyčiams • Patikrinti gebėjimą įgyvendinti bendravimo kompetenciją skirtinguose vaidmenyse • Teikti atgalinį ryšį
TEMA (DALYKAS)	
	Žaidimas vaidmenimis – pokalbis dėl darbo (tarptautinėje kompanijoje, kurios padalinys įsteigtas Bulgarijoje)
Mokymo metodai	
	☒ Darbinis seminaras ☒ Specialiai pritaikytas interviu (asmeniniai interviu, įvaizdis) ☒ Plenarinė sesija ☒ Darbas komandoje ☒ Individualus darbas Vadovo vaidmuo: sąveikaujantis ir į veiksmą orientuotas mokymas, mokymas, paremtas patirtimi, aktyvus besimokančiųjų įtraukimas
Mokymo medžiaga (priemonės)	
	• Instrukcijos kiekvienai grupei (vaidmeniui) • Instrukcijos vadovui • Lapai su mokomosiomis užduotimis • Tuščios kortelės baigiamajai diskusijai • 2-3 popieriaus lapai kiekvienai grupei • Kiekvienam dalyviui po rašiklį (pieštuką) • Kamštinė lenta ir smeigtukai
Laikas ir pastangos	
	☐ Didelės ☒ Vidutiniškos ☐ Mažos
Dalyvių skaičius	
	Pageidautina po 3-4 dalyvius grupėje, iš viso 12 dalyvių
Infrastruktūra	
	Pakankamai didelė auditorija, kad galima būtų laisvai judėti
Pastabos	

	Plenarinėje sesijoje turi būti aptarti žaidimų vaidmenimis teigiami ir neigiami aspektai. Kiekviena grupė pasidalina savo pastabomis ir vertinimais apie bendravimo kompetenciją, užrašytais kortelėse, kurios pakabinamos ant kamštinės lentos. Užpildydamas lapus su mokomosiomis užduotimis, kiekvienas dalyvis išanalizuoja savo paties bendravimo kompetenciją. Vadovas teikia pagalbą (moderuoja).
Santrauka	Verslo situacijose reikalingi derybiniai įgūdžiai, kurie yra pagrindinis bendravimo kompetencijos elementas. Dar daugiau, jie yra esminė kompetencijos dalis įgyvendinant ir siekiant rezultatų.

SEMINARAS: Vadovavimo instrukcijos: žaidimas vaidmenimis – pokalbis dėl darbo (tarptautinėje kompanijoje, kurios padalinys įsteigtas Bulgarijoje)

Užduotis	1. Atlikti pokalbį dėl darbo tarptautinėje kompanijoje - **trukmė - 50 minučių:** => 20 minučių pasiruošimui => 30 minučių užduoties atlikimui (3 grupės: po 10 minučių kiekvienai grupei) 2. Diskusija ir asmeninis grįžtamasis ryšys - **trukmė 40 minučių**
Mokymo medžiaga (priemonės)	• Instrukcijos kiekvienai grupei (vaidmeniui) • Instrukcijos vadovui (**Vadovavimo instrukcijos**) • Lapai su mokomosiomis užduotimis • Tuščios kortelės baigiamajai diskusijai • 2-3 popieriaus lapai kiekvienai grupei • Kiekvienam dalyviui po rašiklį (pieštuką) • Kamštinė lenta ir smeigtukai
Dalyvių skaičius	3 grupės interviuotojų ir interviuojamųjų bei stebėtojas kiekvienoje grupėje 1 vadovas (moderatorius) Iš viso **12 (13) dalyvių**
Struktūra	Žaidimas vaidmenimis „Pokalbis dėl darbo“ trijose grupėse, kiekvienoje grupėje skirtingi vaidmenys. Dalyviai suformuoja grupes naudodamiesi tokiais metodais kaip 1, 2, 3; pasirinkdami spalvotus skritulius, tris saldainius ir t.t.
Žaidimo taisyklės	Pasiruošimas kiekvienoje grupėje trunka 20 minučių. Kiekviena grupė pasiruošia atlikti skirtingus vaidmenis. Užduoties atlikimas trunka 30 minučių – kiekvienai grupei skiriama po 10 minučių. Pabaigoje 40 minučių trunka diskusijos ir pasidalinimas asmeniniu grįžtamuoju ryšiu.
Trukmė	2 akademinės valandos, 90 minučių
Įvertinimo procesas	Grupių vertinimai atliekami naudojant korteles, kurios užpildomos vadovaujantis kiekvienam vaidmeniui taikomais kriterijais. Dalyviams skiriami taškai, jei jie atitinka tam tikrus kriterijus.

	Kriterijai interviuojamiesiems: 1. Gebėjimas išreikšti mintis, deramai elgtis ir įdėmiai klausytis. 2. Gebėjimas bendrauti naudojant neverbalines bendravimo priemones ir rodyti empatiją. 3. Derybiniai įgūdžiai atsižvelgiant į kultūrinę įvairovę. **Kriterijai interviuotojams:** 1. Gebėjimas išreikšti mintis, deramai elgtis ir įdėmiai klausytis. 2. Gebėjimas elgtis pasitikinčiai (pozityvus požiūris, savigarba, pagarba kitiems). 3. Gebėjimas padrąsinti žmones elgtis pasitikinčiai. **Kriterijai stebėtojams:** 1. Įvertinti tinkamam pokalbio atlikimui reikalingas sąlygas. 2. Įvertinti verbalinį bendravimą – kalbėjimą, derybinius įgūdžius, dominavimą. 3. Įvertinti neverbalinį bendravimą – žvilgsnį, veido išraišką, gestikuliavimą, kūno judesius ir padėtį, balso aukštumą ir stiprumą.
Baigiamasis įvertinimas	Atsižvelgdama į nurodytus kriterijus, kiekviena grupė tinkamai įvertina kitas dvi grupes. Taškai skiriami pagal tai, ar buvo atitikti atskiri kriterijai. Grupė gauna 1 tašką, jei atitiko kriterijus ir 0 taškų – jei ne. Rezultatai surašomi kortelėse, kurias grupės prisega prie lentos. Laimi daugiausia taškų surinkusi grupė.
Grįžtamasis ryšys	Grupės teikia ataskaitas – duomenys, surašyti lapuose su mokomosiomis užduotimis, atspindi dalyvių bendravimo grupėje gebėjimus. Šie lapai taip pat pakabinami ant lentos.

INSTRUKCIJOS INTERVIUOJAMIESIEMS

ŽAIDIMAS VAIDMENIMIS „POKALBIS DĖL DARBO“: tarptautinė kompanija, kurios padalinys įsteigtas Bulgarijoje

Prašome žemiau pateikti kiek įmanoma daugiau dalykų, kurie Jums sekasi. Tarkime: „Esu drausmingas, ištikimas, puikus klausytojas, gerai sutariu su kolegomis ir t.t.“

KOKIOS MANO TEIGIAMOS SAVYBĖS?

Dabar pamąstykite apie savo gebėjimus. Kam esate gabūs? Sudarykite sąrašą. Pavyzdžiui: „Moku dirbti kompiuteriu, susiremontuoti automobilį, gaminti valgį ir kt.“

KAM ESU GABUS?

Papildomi klausimai:

KAIP AŠ KALBU, AR ĮTIKIMAI, AR GEBU KLAUSYTIS, AR KONTROLIUOJU SAVE **PRISISTATYDAMAS**?
AR ŽINAU SAVO PRIVALUMUS (STIPRYBES)?

AR ESU SUSIPAŽINĘS SU KŪNO KALBA – AR TURIU PAGRINDINIŲ ŽINIŲ APIE **NEVERBALINĮ BENDRAVIMĄ**?

AR TURIU PAKANKAMAI INFORMACIJOS APIE KOMPANIJĄ, KURIAI TEIKIU DARBO PRAŠYMĄ – **TARPKULTŪRINĖS IR TARPASMENINĖS KOMPETENCIJOS**?

INSTRUKCIJOS INTERVIUOTOJUI

ŽAIDIMAS VAIDMENIMIS „POKALBIS DĖL DARBO“: tarptautinė kompanija, kurios padalinys įsteigtas Bulgarijoje

Pokalbio tipas nesvarbu. Nekreipkite dėmesio, į kokio pobūdžio darbą aplikuojate. Galite užduoti visus toliau pateiktus klausimus, kad galėtumėte patikrinti apklausiamo žmogaus gebėjimą prisistatyti su pagarbiu atkaklumu.

1. Kodėl, Jūsų nuomone, esate tinkamas šiam darbui?
2. Kokios Jūsų stiprybės?
3. Turime dar 7 pretendentus į šį darbą. Kodėl turėtume priimti Jus?
4. Kodėl Jums turėčiau suteikti pirmenybę?

Visi šie klausiami iš interviuojamo žmogaus reikalauja „parduoti“ savo stiprybes – aiškiai parodyti savo vertę, įgūdžius ir teigiamas savybes, kurios turi būti pristatytos asertyviai.

Tęskite žaidimą ir užduokite panašius klausimus, prasidedančius „kas, ką, kodėl, kada, kaip“, taip pat:

- „Kas dar?“
- „Tęskite“
- „Ar galėtumėte pateikti pavyzdį?”

Asertyvumas **(Pozityvus atkaklumas)** yra elgesio tipas, kai rodoma pagarba sau ir kitiems. Jis remiasi asmeninės atsakomybės ir kitų žmonių teisių žinojimo filosofija.

INSTRUKCIJOS VADOVUI

ŽAIDIMAS VAIDMENIMIS „POKALBIS DĖL DARBO“: tarptautinė kompanija, kurios padalinys įsteigtas Bulgarijoje

Apmąstykite toliau pateiktus punktus, kad pasibaigus žaidimui galėtumėte apklaustam dalyviui duoti konstruktyvią grįžtamąją informaciją.

- Kokios buvo aplinkybės pokalbio metu – ar kėdžių aukštis buvo vienodas, ar atstumas tarp jų buvo tinkamas? Ar galėjo interviuojamas žmogus ką nors padaryti, kad aplinkybės taptų jam patogesnės ir labiau priimtinos? Pavyzdžiui, paprašyti leidimo atsisėsti arčiau arba toliau? – **Išankstinės sąlygos (barjerai, triukšmas)**

- Ar interviuojamas žmogus sėdėjo laisvai, tiesiai, ramiai ir atvira kūno padėtimi? Jei ne, ar jis elgėsi nerūpestingai ar buvo įsitempęs? Kaip tai pasireiškė? Ar jis palaikė tinkamą akių kontaktą? Ar atsakinėdamas į klausimus žiūrėjo į grindis ar pernelyg gestikuliavo? Ką darė su rankomis? Ar kalbėdamas entuziastingai tinkamai gestikuliavo? Ar rankos buvo nervingos ar ramios? Ar balso tonas buvo deramas? – **Neverbalinis bendravimas**.

- Ar apklausiami dalyviai pasitikinčiai apgynė savo savybes ir gebėjimus? Ar vartojo tokius teiginius kaip „Aš manau...“ arba „Aš galiu...“? Ar vartojo tokius teiginius kaip „Mano vadovas (partneris, mama ar kt.) sako, kad esu gabus...“? – **Verbalinis bendravimas (kalbėjimas, išraiška, pasitikėjimas).**

Lapai su užduotimis: Empatija

Empatija arba įsijautimas į kito žmogaus būseną yra žmogaus gebėjimas išgyventi kito žmogaus emocijas, jausmus ir mintis. Empatijos laipsnis yra labai individualus, yra skirtingų empatijos rūšių, skirstomų pagal tai, kaip ji suprantama, – kognityvinė, emocinė, intelektinė. Empatija yra konstruktyvaus socialinio bendravimo pagrindas ir veda į **altruistinį** elgesį.

Esant aukštesniam empatijos laipsniui žmogus įsijaučia į kito jausmus, emocijas, nerimą, net jei ir nėra artimo kontakto su kitu žmogumi, pavyzdžiui, bendraujant telefonu, internetu ar žiūrint į nuotrauką.

Altruizmas (iš lotynų kalbos *alter* – kitas) yra nesavanaudiškas rūpestis kitų gerove. Altruizmas laikomas vertybe daugelyje kultūrų ir pagrindine mintimi religinėje tradicijoje. Tai yra egoizmo priešprieša.

Lapai su užduotimis: Asertyvumas (Pozityvus atkaklumas)

Asertyvumas (Pozityvus atkaklumas) (*angl.* – assertiveness) yra elgesio tipas, kai rodoma pagarba sau ir kitiems. Jis paremtas asmeninės atsakomybės ir kitų žmonių teisių žinojimo filosofija. Asertyvus elgesys atspindi asmeninių savybių suvokimą – savo asmeninių ir kitų žmonių kaip atskirų individų.

BŪTI ASERTYVIU REIŠKIA:

1. Suvokti, kad turiu daug teisių, kuriomis galiu naudotis ir jas ginti.
2. Aiškiai suvokti, kaip jaučiuosi, ir savo jausmus laikyti svarbiu dalyku.
3. Išreikšti save aiškiai, paprastai, tiesiai ir saviškai.
4. Nedominuoti ir nenurodinėti kitiems.
5. Situacijas, kuriose aš (ar kiti žmonės) nedalyvauja lygiaverčiai, vertinti kaip iššūkį.
6. Būti nešališku ir atviru sau bei kitiems.
7. Išklausyti kitų nuomonę ir rodyti supratimą.
8. Pripažinti tai, ką jaučiu, galvoju ir darau. Gerbti kitų žmonių jausmus ir veiksmus.

KITI ELGESIO TIPAI:

- AGRESYVUS:

- siekiantis savo paties tikslų;
- įtikinantis kitus daryti tai, ko šie nenori;
- nepaisantis kitų nuomonės ir teisių;
- siekiantis sau naudos bet kokia kaina;
- dominuojantis, įžeidinėjantis ir žeminantis kitus;
- naudojantis smurtą prieš kitus.

GALIOJA TAISYKLĖ: AŠ LAIMIU, TU PRALAIMI

- MANIPULIUOJANTIS:

- tariamai mandagus, bet išoriškai agresyvus;
- nepaisantis kitų;
- tylus;
- slaptingas santykiuose su kitais;
- priverčiantis kitus pasijusti kaltais, kai šie neįvykdo, kas reikalinga.

GALIOJA TAISYKLĖ: AŠ LAIMIU, TU PRALAIMI

- PASYVUS:

- vengiantis konfliktų;
- sakantis „taip“, kai nori pasakyti „ne“;
- kitų poreikius visada iškeliantis į viršų;
- neišreiškiantis jausmų;
- darantis tai, ko netrokšta arba kam vidujai nepritaria;
- stokojantis aiškumo suvokdamas savo troškimus ir jausmus;
- save matantis kaip neteisingumo auką;
- neryžtingas, silpnas, pesimistiškas;
- save nuvertinantis ir nužeminantis.

GALIOJA TAISYKLĖ: AŠ PRALAIMIU, TU LAIMI

Asertyvumas remiasi taisykle: AŠ LAIMIU – TU LAIMI

ASERTYVIOS TEISĖS

AŠ TURIU TEISĘ:

- kad su manimi elgtųsi vienodai pagarbiai, nesvarbu, koks mano amžius, rasė, socialinis statusas, lytis ar ekonominė padėtis;
- reikšti savo jausmus ir nuomonę;
- reikalauti atsakymo;
- būti išklausytam ir nepritarti;
- turėti kitokius nei kitų žmonių poreikius;
- sakyti „ne“;
- reikšti kitiems konstruktyvią kritiką;
- žinoti, kada esu kritikuojamas, ir turėti galimybę atsakyti į man skirtą kritiką;
- turėti laiko apmąstymams, kai priimu sprendimus;
- sakyti tai, ką noriu;
- pasakyti, kai nesuprantu, ir norėti daugiau informacijos;

- būti atsakingam už savo veiksmus;
- nepriklausyti nuo kitų pritarimo;
- turėti savo asmenines veiklos sritis nepaisant mano atliekamų vaidmenų, pavyzdžiui – motinos, dukters, tėvo, studento ir pan.;
- priešintis reguliavimams ir elgesiui, kuris diskriminuoja žmones;
- būti laimingam.

MANO PAREIGOS

- su kitais elgtis pagarbiai ir priešintis diskriminacijai;
- išklausyti kitų reiškiamą požiūrį, pasiūlymus, nuomonę ir į juos atsakyti;
- paisyti kitų nuomonės, kai ši skiriasi nuo manosios;
- susitaikyti, kad kai kurių mano pageidavimų neįmanoma įgyvendinti;
- susitaikyti, kad kiti turi teisę kritikuoti mano veiksmus, jei tai daro konstruktyviai;
- suprasti, kai kiti suklysta;
- gerbti kitų žmonių teises ir jų norą kalbėti apie save.

PATARIMAI, KAIP ELGTIS ASERTYVIAI

Kalbėkite tik už save:
„Aš manau…“ vietoj *„Žmonės mano, kad…“* arba *„Žmonės galvoja, kad tai geras sprendimas“*

Kalbėkite apie tai, kaip jaučiatės:
„Jaučiu, kad su tuo nesusidorosiu“ arba *„Jaučiuosi dėl to labai blogai“*

Būkite atsakingas už savo jausmus:
„Supykstu, kai tu taip elgiesi“ vietoj *„Tu pasielgei blogai ir tai mane pykdo“*

Aiškiai sakykite, ko norite:
„Noriu eiti su tavimi!“

Atskirkite faktus nuo nuomonių:
„Manau, kad tai yra gerai“, o ne *„Faktas, kad tai geriausia“*

Turite žinoti, kad skirtingiems žmonėms tinka skirtingi dalykai:
„Tai gerai man“ vietoj „Tai yra gerai“

Būkite atviras:
„Katia, nenoriu, kad mane pertraukinėtum“, o ne *„Ar pastebėjai, kad Katia įsiterpia, kai kalba kitė“*

Būkite pasirengęs derėtis:
„Negaliu to padaryti tuoj pat, tačiau ryt po pietų galėsiu“

Vartokite *„noriu“* vietoj *„turiu“*:
„Noriu šį darbą pabaigti šiandien, dėl to su tavimi neisiu“ vietoj *„Turiu pabaigti darbą, dėl to negaliu su tavimi eiti“.* (Nenusimeskite atsakomybės nuo savęs, juk norite, kad būtų gerbiami Jūsų pageidavimai, kad būtumėte gerbiamas Jūs, o ne Jūsų veikla)

Ir kitus skatinkite būti asertyviais:
„Ką norėtum, kad padaryčiau?“

MODULIS: ANALITINIAI GEBĖJIMAI

TRUKMĖ	
Valandos	2
Minutės	90

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Šiandieną analitiniai gebėjimai yra išties svarbūs, nes padeda šalinti ir nagrinėti įvairias sudėtingas problemas ir surasti tinkamiausią jų sprendimo būdą. Problemos sprendimas yra tikrai svarbus tiek proceso, tiek rezultato požiūriu. Analitiškai mąstyti gebantys žmonės paprastai problemą vertina plačiu požiūriu. Šis gebėjimas jiems padeda įžvelgti trūkumą ir surasti išeitį bei išspręsti problemą. Analitinio mąstymo gebėjimas praverčia, kai reikia nagrinėti mintis, kurias būtina suskirstyti į mažesnes grupes ir analizuoti jas, siekiant surasti geriausią sprendimą, remiantis sąsajomis tarp tų grupių. **Analitiniai gebėjimai** – tai gebėjimai vizualizuoti, aiškiai apibūdinti ir išspręsti problemas bei sąvokas ir priimti sprendimus, grindžiamus turima informacija. Šie gebėjimai apima gebėjimą logiškai mąstyti, renkant ir analizuojant informaciją, nustatant ir išbandant problemos sprendimo būdus ir kuriant planus. Tad nėra abejonės, kad analitiniai gebėjimai yra būtini. Pvz., sistemų analizės srityje sistemų analitikai turėtų sutelkti dėmesį į keturias analitinių gebėjimų grupes: sisteminį mąstymą, organizacines žinias, problemų nustatymą ir problemų analizę bei sprendimą. Tai taip pat apima problemos apibūdinimo ir jos sprendimo radimo būdą. Šį modulį pasirinkę dalyviai naudoja **Problemos diagramą.** Tai veiksmingas būdas problemai skaidyti, klausimams apibrėžti ir hipotezėms bei svarbiausiems klausimams iškelti. Pagrindiniai Problemos diagramos klausimai: **Klausimai.** Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti arba temos, kurias reikia ištirti,

	kad galima būtų išspręsti problemą. **Hipotezės.** Teoriniai atsakymai į suformuluotus klausimus ir (arba) klausimus, atitinkančius temines sritis, kurias reikia ištirti. **Svarbiausi klausimai.** Klausimai, kuriais tiriamos hipotezės ir kuriais grindžiamas pirminis tyrimas, ieškant problemos sprendimo būdų. Veikla grindžiama tikrų problemų sprendimu: jos skirstomos į mažesnes grupes ir analizuojamos, siekiant surasti geriausią loginį sprendimą, remiantis sąsajomis tarp tų grupių.
Modulio tikslai	
	Išklausę mokymą pagal šį modulį, dalyviai: • Iš esmės supras, kaip veikia analitinis mąstymas; • Suvoks sisteminį problemų sprendimo procesą; • Pagilins savo žinias apie analitinį mąstymą; • Patobulins problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo gebėjimus.
Temos klausimai	
	Teorinė medžiaga (Teoriniai pagrindai apie tai, kaip spręsti problemas pasitelkiant analitinį mąstymą): • Problemos apibūdinimas • Klausimų ir hipotezių kėlimas • Dėmesio sutelkimas į faktus • Analizė • Sprendimo siūlymas Praktinė veikla: • Darbas grupėse, naudojant Problemos diagramą • Diskusija
Mokymo formos ir (arba) metodai	
	☐ Darbas grupėje ☐ Analizė

	☐ Diskusija
Medžiaga ir (arba) medijos	
	Popierius, rašikliai Nurodymai (vadovas), kaip naudotis *Problemos diagrama* Kompiuterių klasė, internetas (duomenims rinkti) Vertinimo lapas
Laikas ir pastangos	
	☐ Didelės
Dalyvių skaičius	
	4-5 grupės po 3- 4 dalyvius
Sąlygos ir (arba) auditorijų įranga	
	Auditorijos su multimedija, internetas
Pastabos	
	Modulis skirtas paskutinio kurso studentams ir (arba) mokslus tęsiantiems profesinių studijų dalyviams; Dalyviai turėtų būti: sprendimų priėmėjai, problemų sprendėjai; aktyvūs mokiniai. Vadovas turėtų turėti pakankamai verslo ir vadovavimo darbui grupėje patirties. Vadovas skatina dalyvius mokytis, kaip reikia spręsti problemas, užduodamas klausimus ir dalyvaudamas diskusijose. Kiekviena grupė nustato savo „normas“, kaip registruoti informaciją, kas nutinka, jeigu kas nors vis vėluoja ir (arba) nedalyvauja, grupės nariai neatlieka tyrimų ir pan.

SEMINARAS – Analitiniai gebėjimai: problemų sprendimo procesas, pasitelkiant analitinį mąstymą

Užduotis ir laikas:	**15 min. pasirengimas**: dalyviai suskirstomi į grupes, suteikiamos teorinės žinios, kaip naudoti Problemos diagramą ir pristatyti problemą (*atvejo nagrinėjimas*). **60 min. veikla grupėse:** keliamos problemos *(kiekvienai grupei po vieną);* formuluojamos hipotezės ir pagrindiniai klausimai; renkami duomenys *(kuo daugiau)*; atliekama analizė; pateikiamas sprendimas. Aptarimas: dalyvauja visos grupės. **15 min. vertinimas:** santrauka ir apžvalga.
Medžiaga:	Problemos diagramos schemos schema Popierius Rašikliai Vertinimo lapas kiekvienai grupei
Grupės dydis:	3- 4 dalyviai vienoje grupėje
Struktūra:	Visos grupės atlieka vieną probleminę užduotį Moderatorius
Sąlygos:	Suskirstęs dalyvius į grupes moderatorius pateikia teorines žinias, papasakoja, kaip naudotis *Problemos diagrama* ir išdalina grupėms šios diagramos schemą (kurioje palikta vietos atsakymams). Paskui vadovas pristato problemą (problemos nagrinėjimas). Visos grupės nagrinėja tą pačią problemą, kurią pristato prieš pradėdami ją spręsti. **1 žingsnis. Formuluojamos pagrindinės temos.** Klausimai, į kuriuos reikia atsakyti arba temos, kurias reikia tirti, siekiant išspręsti pateiktą problemą. Patarimai, kaip kelti klausimus: Parengiamas išsamus visų įmanomų, su problema susijusių klausimų sąrašas.

	Išsamusis sąrašas sutrumpinamas, pašalinant tapačius klausimus ir apjungiant iš dalies sutampančius klausimus. Konsensuso būdu sudaromas „pagrindinių klausimų sąrašas“ (paprastai toks sąrašas apima nuo dviejų iki penkių klausimų). **2 žingsnis. Dalyviai kelia hipotezes** (mažiausiai 2 hipotezes kiekvienam klausimui) – Kokie galimi atsakymai į kausimus. Smegenų šturmas – rekomenduojamas metodas klausimams apibrėžti ir hipotezėms kelti. Smegenų šturmas – tai būdas grupės nariams atvirai ir laisvai diskutuojant generuoti naudingas mintis. **3 žingsnis. Grupės apibrėžia pagrindinius klausimus** (mažiausiai 2 klausimus kiekvienai hipotezei) – Į kokius klausimus reikia atsakyti, siekiant įrodyti ir (arba) paneigti hipotezę? Dalyviai pasitelkia smegenų šturmą pagrindiniams klausimams iškelti. **4 žingsnis. Grupės renka faktus** – Kokią informaciją arba duomenis reikia surinkti, kad galima būtų atsakyti į pagrindinius klausimus? Norint atsakyti į pagrindinius klausimus ir patvirtinti hipotezes (iškeltas anksčiau), būtina rinkti faktinę informaciją. Dalyviai gali pateikti veiksmingą sprendimą, tik turėdami tikslią informaciją apie problemos priežastis arba priežastį. Neturint tokių duomenų, pastangos greičiausiai bus sutelktos į problemos požymius, o ne ištakas. Dalyviams reikia sudaryti sąlygas ieškoti, rinkti ir tikrinti duomenis: (organizacijos dokumentai (finansinės ataskaitos ir t.t.), pokalbiai su įvairių valdybų viršininkais arba darbuotojais). Nelygu, kokia problema sprendžiama, galima naudoti skirtingą duomenų rinkimo metodą. Sumaniai derinant kokybinį ir kiekybinį metodą, problemą galima suvokti visapusiškiau. **5 žingsnis. Grupės atlieka analizę**. Kitas žingsnis sprendžiant problemą – tai suprasti anksčiau surinktą informaciją. Paprastai verta skirti daugiau laiko duomenų ir informacijos

	analizei nei jo buvo skirta duomenims ir informacijai rinkti. Tikslas – surasti „aukso vidurį“ ir greitai patvirtinti arba paneigti hipotezę. SSGG analizė yra labai naudingas analitinis metodas, taikomas nustatyti esmines bet kokios organizacijos kompetencijas ir atlikti strateginį planavimą. **6 žingsnis**. Grupės išrenka sprendimą, turintį didžiausios įtakos problemos pašalinimui. Sprendimai grindžiami ankstesne analize. Tai kūrybinis ir praktinis žingsnis, nes apibrėžiami visi galimi sprendimai. Dalyviai turėtų nustatyti įvairius alternatyvius sprendimus ir galiausiai išrinkti geriausią, kuris leis išspręsti problemą. Tai daroma pasitelkiant šiuos metodus: diskusiją, klausimų uždavimą ir analizę. Baigiant spręsti problemą visa informacija surašoma į ***Problemos diagramą.***
Trukmė:	2 akademinės valandos (90 min.)
Vertinimas:	**Vertinimą atlieka visi dalyviai diskutuodami.** Konsultantas turėtų taip pat išsamiai pakomentuoti kiekvienos grupės rezultatų (sprendimų) stiprybes ir silpnybes. Vertinama pagal šiuos kriterijus: **Visiškai atitinka**: kiekvienas kriterijus nuo 10 iki 8 taškų. analizuoja ir vertina alternatyvius požiūrius (hipotezes, pagrindinius klausimus); daro išvadas, išrenka ir suplanuoja problemos sprendimo būdą; gali pateikti įrodymų ir (arba) paaiškinti prieštaras. **Atitinka** : kiekvienas kriterijus nuo 7 iki 5 taškų. suvokia ir siūlo alternatyvius požiūrius; daro išvadas; tiksliai nustato prieštaras. **Neatitinka**: kiekvienas kriterijus nuo 4 iki 0 taškų.

	nesuvokia alternatyvių požiūrių; negeba daryti išvadų; negeba suvokti ir (arba) nustatyti prieštarų; negali pateikti įrodymų.
Vertinimas balais:	Laimi didžiausią rezultatą balais surinkusi grupė.
Grįžtamasis ryšys:	Refleksijos lapas

Nuorodos:

1. http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CEcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.exinfm.com%2Fworkshop_files%2FAnalytical%2520Thinking%2520Training.ppt&ei=eysxUKidN-bR4QTZ9YGQDw&usg=AFQjCNHM92UQoyVgL24Fx4R2gpwkDEJqYg
2. http://www.google.lt/url?q=http://seonewsblog.net/importance-of-analytics/&ust=1346176986359695&usg=AFQjCNHpbdjFm6tITCvDlOrvWL1eBUG4VQ

REFLEKSIJOS LAPAS

Analitiniai gebėjimai: problemų sprendimo procesas, pasitelkiant analitinį mąstymą

Ar buvo nesunku ir (arba) sunku išskaidyti problemą į dalis?

Ar klausimų ir hipotezių skaičius susijęs su teisingo sprendimo radimo greičiu?

Su kokiais sunkumais susidūrėte?

Kokių svarbiausių dalykų išmokote šioje sesijoje?

_____

_____

_____

_____

MODULIS: GEBĖJIMAS PRIIMTI SPRENDIMUS

TRUKMĖ	
Dalyvių skaičius	Po 2 dalyvius kiekvienoje užduotyje
Modulio trukmė	3 x 45 minutes

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Sprendimų priėmimas yra pažintinis procesas, kurio metu iš kelių alternatyvių scenarijų pasirenkamas vienas. Kiekvieno sprendimų priėmimo procese gimsta galutinis sprendimas. Rezultatas- tam tikro veiksmo ar nuomonės pasirinkimas. Profesinio ugdymo srityje yra atlikta daugybė tyrimų apie sprendimų priėmimą, nagrinėjant: • santykius tarp skirtingų sprendimų priėmimo aspektų (pavyzdžiui, profesinio sprendimų priėmimo saviveiksmingumo, profesinio identiteto ir profesinių galimybių tyrinėjimo elgsenos ir t.t.); • profesinio ugdymo veiksmingumą skirtinguose regionuose ir šalyse bei pagal socialinius veiksnius (Graikija, Ispanija ir pan.); • sprendimo pasirinkimo grąžą (pavyzdžiui, ekonominė ir socialinė grąža); • sprendimų priėmėjų tipus (pavyzdžiui, neapsisprendę studentai, afro-amerikiečiai, mušamos moterys ir t.t.). **Gebėjimas priimti sprendimus dėl profesijos** yra labai sunkus ir sudėtingas procesas, aprėpiantis didžiulio kiekio informacijos, savęs ir profesinio pasaulio integraciją (Gati et al., 1996, psl.). Naujosios sociologinės racionalaus pasirinkimo teorijos teigia, kad edukaciniai sprendimai daromi siekiant maksimizuoti ir ekonominę, ir socialinę grąžą. Ekonominė grąža yra, pavyzdžiui, darbo užmokestis, tuo tarpu socialinė grąža apima bendraamžių grupių ir socialiniai tinklų išsaugojimą. Literatūroje ši nauja sociologinio racionalaus pasirinkimo teorija akcentuoja teiginį, kad studentai yra racionalūs sprendimų priėmėjai, kurie savo mokymosi pasirinkimais siekia maksimizuoti tikėtiną išsilavinimo grąžą (Jæger, 2011). Tačiau mes negyvename idealiame pasaulyje, kuriame galėtume pasirinkti tolesnes profesines studijas tiesiog pagal grąžos maksimizavimo lūkesčius, kaip ir nesakome,

	kad visi žmonės mokymąsi pasirenka vadovaudamiesi logika – daug suaugusiųjų profesinį lavinimą pasirenka vadovaudamiesi savo vidiniu balsu tam, kad jų gyvenime ir darbe rastųsi daugiau džiaugsmo ir pasitenkinimo. Todėl mes atsižvelgsime į teoretikų nuomonę, kurie vadovaujasi **holistiniu požiūriu** ir remiasi **tiek intuityvumo, tiek analitiniais sprendimų priėmimo metodais**. Jie teigia, kad *geri sprendimai* ne visada atneša trokštamus rezultatus. Priešingai, pasitaiko *blogų sprendimų,* duodančių gerų rezultatų. Taigi, negalima sprendimo pasirinkimo vertinti vien pagal fizinius rezultatus (pinigus), nes tai gali pakenkti sprendimų priėmimo procesui. Sprendimų priėmimo ekspertai *gerą sprendimą* apibrėžia kaip tokį, kuris pasiteisina retrospektyviai (WEC - MAS 105).
Tikslai	
	Šio modulio metu dalyviai išmoks: • suderinti intuicinius ir analitinius gebėjimus priimant sprendimus; • priimti gerus sprendimus, pasitelkiant kokybinį sprendimų priėmimą; • praktiškai priimti gerus sprendimus; • išvengti netinkamų sprendimų priėmimų.
Turinys	
	Modulis sudarytas iš trijų vaidmenų žaidimo etapų: ŽINGSNIS 1: Intuiciniai ir analitiniai gebėjimai ŽINGSNIS 2: Kiekybinis ir kokybinis sprendimų priėmimas ŽINGSNIS 3: Geri ir vengtini sprendimų priėmimo atvejai
Formos:	
	☐ Seminaras ☒ Žaidimas vaidmenimis (praktiniams užsiėmimams) ☒ Plenumas (pradinėms diskusijoms apie apibrėžimus) ☐ Mažos grupės Ten, kur reikia, praktiniai užsiėmimai paruošiami dviejų lygių dalyviams: *PAGRINDINIS LYGIS jaunesniems ir mažiau patyrusiems dalyviams

	*AUKŠTESNIS LYGIS patyrusiems dalyviams **PASTABA:** Gebėjimas priimti sprendimą veiksmingiausiai ugdomas porose, nes taip išvengiama grupinio sprendimų priėmimo įtakos.
Medžiaga (priemonės)	
	Popierius Pieštukas Kūrybiškumas
Pasiruošimo intensyvumas	
	Žemas
Dalyvių skaičius	
	2 dalyviai kiekvienoje užduotyje
Auditorija	
	Nereikia jokios specialios įrangos

Nuorodos:

Gati, I., Kransz, M. & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision making. Journal of Counseling Psychology, 43, 510-526.

Jæger, Mads Meier (2011). Economic and social returns to educational choices. Extending the utility functions. *Rationality and Society,* Vol. 19(4): 451–483

WEC – MAS-105 - Westinghouse Electric Corp. MAS105. Problem solving and decision-making. Internal documents, 18-24.

SEMINARAS – Gebėjimas priimti sprendimus

ŽINGSNIS 1: Intuiciniai ir analitiniai gebėjimai	
Apibrėžimai	
Intuicija	Jūsų intuicija leidžia Jums sužinoti ar pajusti ką nors nesivadovaujant logika ar samprotavimais. Pavyzdžiui: *intuityviai galite kurti idėjas, kurios duoda pradžią naujoms mintims, *galite atsakyti į klausimus „kodėl“ ir „ar turėčiau“, *galite išeiti iš aklavietės (mintyse), kai reikia rinktis tarp skirtingų strategijų.
Analitiniai gebėjimai	**Jūsų analitiniai gebėjimai leidžia Jums pasitelkti logiką norint išnagrinėti ir įvertinti problemą. Pavyzdžiui:** *atskirti įgyvendinamas idėjas nuo nerealių, *spręsti „kaip“ ar „kiek“ problemas, kai pasirinkimus galima įvertinti pagal faktus.
Pavyzdžiai, kurie padės suprasti skirtumą tarp intuicinių ir analitinių gebėjimų	
Intuicija	Užrašykite keletą sprendimų priėmimo pavyzdžių pasinaudodami savo intuicija. Tada apsikeiskite pavyzdžiais su savo kolega. Jei kai kurie iš pavyzdžių Jums nesuprantami, paprašykite kolegos paaiškinti. **PAVYZDYS:** Užrašykite pirmą į galvą šovusią idėją, kai mąstote apie tolesnes profesines studijas. Tada užrašykite antrąją, trečiąją ir kitas, jei jų turite. Apsikeiskite užrašais su savo kolega ir pamėginkite atsakyti, kodėl, Jūsų nuomone, pasirinkote būtent šias programas ir būtent tokia tvarka. Atsakinėkite nuoširdžiai. Paklauskite to paties savo kolegos.
Analitiniai gebėjimai Norėdami nuosekliai priimti geresnius	Spenceris Johnsonas knygoje „Taip ar ne. Kaip priimti geresnius sprendimus“ (*Yes or No, Guide to Better Decisions*) teigia, kad geresnių sprendimų priėmimas prasideda nuo to, kaip mes juos priimame siekdami geresnių rezultatų. Paimkite pasirinkimų sąrašą iš savo ankstesnių užduočių ir kiekvienam jų kelkite toliau pateiktus klausimus. Tęskite toliau, jei atsakymas bus „taip“, ir dar kartą pamąstykite, jei atsakysite „ne“.

sprendimus naudokitės abiem sprendimų analizės aspektais – logika ir intuicija.	PAVYZDYS 1: *Ar šito noriu, ar man šito reikia? Kokios informacijos man reikia? Ar turiu kitų pasirinkimų? Kas atsitiks, jei pasirinksiu šią galimybę? O kas bus tada?* Atsižvelgdami į šių klausimų atsakymus, atsakykite į toliau pateiktą klausimą: Ar patenkinu tikrąjį poreikį, ar ieškau informacijos apie alternatyvas ir ar jas apsvarstau? ☐ Taip ☐ Ne PAVYZDYS 2: *Ar pasakiau sau tiesą? Ką nuspręsčiau, jei nesibaiminčiau dėl rezultatų? Ką daryčiau, jei nuspręsčiau esąs vertas geresnių rezultatų?* Atsižvelgdami į šių klausimų atsakymus, atsakykite į toliau pateiktą klausimą: Ar mano sprendimas rodo, jog esu sau sąžiningas, pasitikiu savo intuicija ir žinau, kad esu vertas geresnių rezultatų? ☐ Taip ☐ Ne

ŽINGSNIS 2: Kiekybinis ir kokybinis sprendimų priėmimas	
Apibrėžimai	
Kiekybinis sprendimų priėmimas	Kiekybinis sprendimų priėmimas arba daugialypė analizė leidžia vadovams ir konsultantams pasikliauti ne vien intuicija, patirtimi ir sėkme sprendžiant realias problemas. Kiekybiniai metodai gali padėti nagrinėti sudėtingus klausimus ir patvirtinti nuojautas apie teisingus sprendimus. Vis dėlto šiai sprendimų priėmimo rūšiai reikia platesnės auditorijos, todėl ji paprastai naudojama tyrimuose ir analizėse. Kai sprendimo priėmimo procese dalyvauja vienas žmogus, tinkamesnis yra kokybinis požiūris.
Kokybinis sprendimų priėmimas	Kokybiniam sprendimų priėmimui būtinas lankstumas, atsargumas ir gebėjimas tęsti procesą, kai to reikia, kartais turint tik pusę reikiamos informacijos. Kartais mus iš vėžių išmuša priešingi veiksniai ir mes įsiveliame į modelius, kurie lėtina ar stabdo gerą sprendimų priėmimą: *gynybinis vengimas (*angl.* – defensive avoidance) – sprendimo priėmimas nereikalingai atidėliojimas), *perdėta reakcija (*angl.* – overreaction) – sprendimas priimamas impulsyviai norint išvengti nerimo,

	*hipervigilumas (*angl.* – hyper vigilance) – be perstojo renkami duomenys užuot priėmus sprendimą).
Gudrybės, kaip kokybiniame sprendimų priėmime priimti tikrai sunkius sprendimus	
	PAGRINDINIS LYGIS: Pavyzdys 1: Įsivaizduokite, jog esate situacijoje, pakeisiančioje Jūsų gyvenimą: esate priimtas į valstybės subsidijuojamas tolesnio profesinio rengimo studijas, visos Jūsų išlaidos bus padengtos, tačiau sutartis Jus įpareigoja per metus po mokslo baigimo susirasti darbą pagal įgytą naująjį išsilavinimą. Pavyzdys 2: Įsivaizduokite, kad Jūsų automobilis sugenda, o meistras apskaičiuoja, kad remontas kainuos pusę tiek, kiek šiuo metu vertas pats automobilis (meistras Jums pasiūlo ketvirtį sugedusio automobilio vertės). Ar remontuosite automobilį, ar pirksite naują? Ką pasirinkti? Pasitelkite savo naujai įgytus intuicinius ir analitinius gebėjimus profesinio rengimo studijoms pasirinkti. Užrašykite tai ant popieriaus lapo. O dabar pereikite per žemiau nurodytus punktus ir pažiūrėkite, kuriuos jų jau įtraukėte priimdami savo sprendimą. Pasistenkite sau atsakyti, kokias pasekmes turėtų tie punktai, kuriais nepasinaudojote, – ar pasirinktumėte kitokias profesinio rengimo studijas? AUKŠTESNIS LYGIS: Pavyzdys 1: Įsivaizduokite, kad esate situacijoje, pakeisiančioje Jūsų gyvenimą: Jūsų kompanija bankrutavo, dėl to Jums dabar reikia persiprofiliuoti ir pradėti visiškai naują verslą. Turite metus laiko šiems pokyčiams įgyvendinti ir dvi galimybes: rinktis sutartimi įpareigojančias subsidijuojamas tolesnio profesinio rengimo studijas, kurioms nejaučiate didelio pomėgio, bet kurios atrodo kaip gera verslo galimybė, arba patys susimokėti už mokslą, kuris Jums patinka, tačiau neturi jokio verslo potencialo. Pavyzdys 2: Esate šalies vadovas. Jūsų sąjungininkai nori, kad prisijungtumėte prie įspėjamojo karo. Bendradarbiaudami su jais rizikuojate patirti teroristų išpuolius, tačiau jei nebendradarbiausite grės sąjungininkų pasmerkimas. Ką

	pasirinkti? Pasitelkite savo naujai įgytus intuicinius ir analitinius gebėjimus profesinio rengimo studijoms pasirinkti. Užrašykite tai ant popieriaus lapo. O dabar pereikite per žemiau nurodytus punktus ir pažiūrėkite, kuriuos jų jau įtraukėte priimdami savo sprendimą. Pasistenkite sau atsakyti, kokias pasekmes turėtų tie punktai, kuriais nepasinaudojote, – ar pasirinktumėte kitokias profesinio rengimo studijas? Kai sprendimai yra tikrai sunkūs ir negalima suklysti, turėkite omenyje: *identifikuokite poreikius ir norus (brūkštelėkite juos visus ant popieriaus – net jei kai kurie ir prieštarauja vienas kitam. Neleiskite, kad Jus suklaidintų dirbtinės ribos – mąstykite netradiciškai! Vaizduote paremtas protavimas nėra nė kiek „neįprastesnis“ nei mąstymas atsiribojant nuo paradigmų. PAVYZDYS: Nubraižykite du stulpelius – vieną pavadinimu „Aš noriu šios programos“, o kitą – „Man reikia šios programos“. Pasistenkite surašyti kiek įmanoma daugiau priežasčių, kodėl, Jūsų nuomone, Jūs nusprendėte pasirinkti būtent šias profesinio rengimo studijas, nes jų „norite“, ir priežastis, dėl kurių, Jūsų manymu, Jums jų „reikia“. Pažiūrėkite, kaip skiriasi „noriu“ ir „reikia“ motyvai. *suklasifikuokite poreikius ir norus (atskirkite *poreikius = būtinybes* nuo *norų = pageidavimų*, o tada norus išdėstykite pagal svarbą). PAVYZDYS: Permąstykite, ar tikrai visi „poreikiai“ yra „poreikių“ stulpelyje, o „norai“ – „norų“ stulpelyje. Jei manote, kad jie surašyti ne tuose stulpeliuose, pataisykite. O dabar identifikuotus „norus“ ir „poreikius“ pažymėkite skaičiais. Nr.1 reiškia, Jūsų manymu, pačią svarbiausią priežastį, Nr.2 – mažiau svarbią ir t.t. *priimkite sprendimą dėl prieštaringų pasirinkimų (žinoma, Jūsų poreikiai ir biudžetai yra esminės duotybės, tačiau būkite atviras naujiems požiūriams. Mąstykite lanksčiai ir venkite „taip kaip knygoje parašyta“ barjerų). PAVYZDYS: Paimkite pasirinkimų sąrašą, kurį sudarėte Žingsnyje 1. Dabar identifikuokite savo „norus“ ir „poreikius“ kiekvienam pasirinkimui pagal tai, ko iki šiol išmokote (mąstykite-permąstykite-suklasifikuokite). Pasistenkite rasti prieštaringus pasirinkimus (ar realu, kad programą baigsite per tam skirtą

	laiką, ar galėsite surinkti jai reikalingą pinigų sumą, ar po to gausite darbą ir pan.) – tai reiškia, ko Jums realiai reikia ir ką galite padaryti. Mąstykite kūrybiškai, stenkitės surasti daugiau nei vieną sprendimą. Išmeskite tuos pasirinkimus, kurie atrodo nerealiausi, o pasilikite tinkamiausius. *surinkite visą informaciją, reikalingą sprendimui priimti (savo laiką naudokite išmintingai, nedelskite – neatidėliokite sprendimo priėmimo. Ir atminkite, kad konsultacija grupėje gali būti pavojinga, nes grupės yra labiau imlios informacijai, kuria dalyviai pasidalina dar prieš diskusiją, nei tai, kurią iš anksto žinojo tik keli žmonės. Tai vadinama „paslėptuoju profiliu“ (*angl.* – hidden profile)). PAVYZDYS: Peržiūrėkite pasirinkimų sąrašą ir atvirai sau atsakykite, ar turiu daug informacijos apie savo pasirinkimus, pavyzdžiui: ar apsilankiau mokymo įstaigoje ir sužinojau, ką ji siūlo, kokia yra mokymo programa, kokia yra mokytojų kvalifikacija? Ar ieškojau internete papildomos informacijos ir pasitikrinau, kokios yra alternatyvos studentams? Ar kalbėjau su kuo nors studijuojančiu toje mokykloje, kad gaučiau informacijos iš pirmų lūpų? Ar pakankamai kritiškai įvertinau, kuri informacija man svarbi, o į kurią geriau nekreipti dėmesio? *peržiūrėkite visas pasekmes, alternatyvas, argumentus už ir prieš (pilnai išnaudokite savo intuicinius ir analitinius gebėjimai. Proveržio idėjos Jūsų galvoje gali gimti ilgai analizuojant duomenis ir apsvarstant daugybę galimų sprendimų. Kūrybinis ciklas padidina tikimybę, kad priimsite aukštesnės kokybės sprendimus). PAVYZDYS: Žvelgdami į pasirinkimų sąrašą pabandykite nuspėti, kas atsitiks, jei nuspręsite pasirinkti kažkurią vieną programą – kaip po to atrodys Jūsų gyvenimas. Pabandykite atrasti alternatyvų – kitų mokymo programų – ir jų teigiamus bei neigiamus aspektus? Ar kurių nors iš jų teigiamos pusės yra stipresnės palyginti su Jūsų pirminiu pasirinkimu? *viso proceso metu būkite objektyvus, neleiskite, kad Jus valdytų emocijos (pasitikėkite savo gebėjimu priimti geriausią įmanomą sprendimą, kai sprendimo priėmimui turite prieinamos informacijos ir laiko. Tokios emocijos kaip nepasitikėjimas, pyktis ar nerimas stabdo kūrybišką problemos

	sprendimą). PAVYZDYS: Peržiūrėkite savo pasirinkimų sąrašą ir dar kartą pažvelkite į „poreikius“ ir „norus“ per savo emocijų prizmę. Pamėginkite sau atsakyti: ar šių studijų man reikia iš tiesų ar tik dėl to, kad mano tėčiui (kokiam nors žinomam žmogui ar kitam įžymybei) šios srities verslas puikiai einasi? Kokia buvo mano dvasinė būsena, kai priėmiau šį sprendimą (ar jaučiau spaudimą, buvau sunerimęs ar piktas)? Ar mano pasirinkimas labiau racionalus ar labiau emocionalus? *apsibrėžkite, kiek esate linkęs rizikuoti, o tada ženkite šiuos žingsnius: 1) identifikuokite saugiausią alternatyvą – paklauskite savęs, kuris pasirinkimas mažiausiai rizikingas; 2) išsirinkite didžiausią sėkmę žadančią alternatyvą – paklauskite savęs, kurie pasirinkimai Jums atneš daugiausia naudos; 3) pasirinkite geidžiamiausius rezultatus žadantį pasirinkimą negalvodami apie riziką – paklauskite savęs, kuris pasirinkimas Jums būtų geriausias, jei nebūtų apskirtai jokios rizikos. *išbraukite visas alternatyvas, kurios Jums atneštų nuostolį, su kuriuo negalėtumėte taikstytis – nepaisant tikėtinos sėkmės. PAVYZDYS: Paklauskite savęs: kokie yra neigiami rezultatai, kurie negali būti sprendimų priėmimo rizikos dalimi? Iš savo sąrašo išmeskite nepriimtinas alternatyvas. *įsivaizduokite, kaip galima būtų susidoroti su galimomis neigiamomis pasekmėmis (neišvengiamai išmoktos pamokos gali tapti vertinga informacija ateities sprendimams. Tačiau kūrybiškas sprendimų priėmimas gali padėti Jums išvengti patekti į atsitiktinumo spąstus kuriant sprendimus, kai problema esti per daug svarbi neprotingai rizikuoti). PAVYZDYS: pamėginkite įsivaizduoti kai kurias savo baimes – kas gali nepavykti po to, kai priimsite sprendimą. Tada ieškokite sprendimų. Ieškokite plačiai ir būkite inovatyvus, pabandykite save nustebinti. *parenkite planą B – paklauskite savęs, kas nutiks, jei planas A žlugs? Apgalvokite kitas alternatyvas, jei geriausio sprendimo neįmanoma

	įgyvendinti. Geriausias sprendimas geras tik tada, jei jis įgyvendinamas. **IR ATMINKITE! Rezultato kontroliuoti negalite – tik sprendimų priėmimo procesą (nespręskite apie savo sprendimus vien tik pagal rezultatus).**

ŽINGSNIS 3: Geri *ir* vengtini sprendimų priėmimo atvejai	
Apibrėžimai	
Geri sprendimai Vengtini sprendimai	Sprendimų priėmimo ekspertai apibūdina „gerą sprendimą“ kaip tokį, kuris yra pasiteisinęs praeityje. Kai sprendimo priėmimo metu turima prieinama informacija ir ištekliai, tikėtina, kad geriausias sprendimas duos norimus rezultatus. Kitaip nei priimant gerą sprendimą, reikėtų vengti 8 situacijų, dėl kurių tikimybė pasiekti norimus rezultatus bus menkiausia. Jos pripažintos kaip vengtinos sprendimų priėmimo patirtys.
Gerų sprendimų priėmimo atvejai	
	Pritaikykite gerus sprendimų priėmimo atvejus, kurių išmokote žingsnyje 1 ir 2 naujai, šį kartą laisvesnei situacijai. Įsivaizduokite, kad laimėjote loterijoje ir esate materialiai apsirūpinęs visam likusiam gyvenimui. Taigi, galite rinktis daryti tai, ko troškote visą gyvenimą, tačiau kam neturėjote pinigų ir laiko. Esate pasirengęs pradėti savo naująjį gyvenimą – išmokti naujo mėgstamo dalyko iš geriausiųjų. Jums bus prieinami geriausi mokytojai, bet vis tiek norite įsitikinti, kad priėmėte gerą sprendimą, nes net ir už visus pinigus amžinos šlovės nenusipirksite. Kokius žingsnius žengsite? Sudarykite alternatyvų sąrašą vadovaudamiesi šiais punktais: • Apibrėžkite problemą prieš imdamiesi ją spręsti – paklauskite savęs, ką iš tikrųjų norite veikti? Tada ieškokite geriausių alternatyvų. • Gerai apmąstykite, kuriuo sprendimų priėmimo procesu vadovautis – ar Jums svarbiau, kad patenkintumėte savo „norus“ ar „poreikius“? Ar sąrašą sudarėte vadovaudamiesi racionaliais ar emociniais pasirinkimais? • Rinkitės iš alternatyvų, o ne priimkite ar atmeskite pavienį, labiausiai prieinamą sprendimą.

	AUKŠTESNIS LYGIS Padėti sau galite taikydami papildomus metodus: • Fokusuotas bandymų ir klaidų metodas (*angl.* - focused trial and error) – plačiai naudojamas metodas, kai reikia prisitaikyti prie dalinės informacijos. Susideda iš dviejų žingsnių – žinojimo, kur reikia pradėti veiksmingo įsikišimo paiešką, ir reguliaraus rezultatų tikrinimo siekiant pritaikyti ir keisti įsikišimą. Šis metodas teigia, kad yra svarbios informacijos, be kurios Jūs vis tiek privalote tęsti, ir padeda Jums rasti efektyvų pasirinkimą nepaisant esminės informacijos trūkumo. • Eksperimentiškumas (*angl.* – tenatitiveness) – pasirengimas peržiūrėti ir tikslinti pasirinktą kryptį. Kiekvieną įsikišimą laikykite bandomuoju ar eksperimentiniu ir pareikškite, kad esate visiškai pasirengęs, kad teks reguliariai tikrinti ir keisti įsikišimą. • Delsimas (*angl.* – procrastination*)* – tikslingas vilkinimas, leidžiantis surinkti naujų įrodymų, apdoroti papildomus duomenis ir pristatyti naujas alternatyvas. Kartais problema išsisprendžia savaime. Labai retai vilkinimas tampa pražūtingas, ypač kai gali atsiliepti savalaikiam ir įtikimam sprendimui. • Sprendimo išskirstymas (*angl.* – decision staggering) – veiklos išdėstymas dalimis leidžia Jums pamatyti dalinį savo įsikišimo rezultatą ir nuspręsti, ar veikimas bus sėkmingas ir iki galo įgyvendinamas. Galbūt svarstote, jog procesui būtini pakeitimai. • Suskirstymas dalimis (*angl.* - fractionalizing) – užuot išplėtę įsikišimą laike, svarbius sprendimus laikote serija dalinių sprendimų, kuriuos galima išskirstyti. Šis metodas leidžia nustatyti ryšį tarp kintančių aplinkybių ir poveikio Jūsų įsikišimui. • Apsidraudimas (*angl.* –hedging bets) – kuo mažiau užtikrintas esate dėl savo įsikišimo rezultato duotoje situacijoje, tuo verčiau Jums yra išskirstyti rizikas. Tai sprendimų priėmimo metodo versija, kai vengiama viską pastatyti ant vienos kortos. • Strateginiai rezervai (*angl.* – maintaining strategic reserves) – atsidėti rezervų nenumatytiems atvejams. Šiame metode atsižvelgiama į Merfio dėsnį. • Grįžtamieji sprendimai (*angl.* – reversible decisions) – vengiama per didelio įsipareigojimo, kai yra prieinama tik dalinė informacija. Iki kol sužinosite visus faktus, rinkitės mažiausio pasipriešinimo kelią. Kai matysite pradinius rezultatus, galėsite rinktis stipresnį. Išbandykite naująją sistemą ir išsiaiškinkite jos trūkumus iki kol visiškai ją įdiegsite.

Vengtini sprendimų priėmimo atvejai	
	Net jei ir laimėtumėte loterijoje, vis tiek turėtumėte vengti šių 8 sprendimų tipų. Pagalvokite kodėl ir pabandykite prisiminti blogą patirtį iš savo praeities, kuri atitiko vieną iš šių kriterijų (apie tai pakalbėkite su savo kolega): • Grupinis (šabloniškas) mąstymas – grupėje egzistuoja spaudimas pasiekti susitarimą realistinės analizės ir kritinių minčių sąskaita. Žmonės susilaiko ir neišreiškia idėjų bei normalaus skepticizmo norėdami pasiekti susitarimą ir išsaugoti žmogiškus santykius. Grupiškai (šabloniškai) mąstoma pasąmoningai – kai išjungiame kritišką mąstymą tam, kad pasiektume sprendimą. Norint to išvengti geriausia neprimti sprendimų grupėje ir pasitarti dėl jų akis į akį su vienu žmogumi. Jei tai neįmanoma ir reikia diskutuoti grupėje, atvirai kvestionuokite idėjas, išsamiai aptarkite alternatyvas, kad būtumėte tikras, jog pasiekėte tikrą susitarimą, paskatinkite gyvą diskusiją neužsipuldami ko asmeniškai, pripažinkite, kad neįprasta idėja gali tapti geriausiu sprendimu, skatinkite grupę būti atvirą neįtikimiems atsakymų šaltiniams, vadovaukitės pavyzdžiais, negailėkite pastangų, bet per daug neanalizuokite. Grupinio sprendimų priėmimo geriau vengti dar ir dėl vadinamojo „paslėptųjų profilių“ modelio. Taip nutina, kai didžioji dalis grupės jau prieš diskusiją žino kai kurią informaciją, todėl šansai pristatyti naują informaciją yra mažai tikėtini. • Neigiamybių akcentavimas – kai sprendimų priėmėjui kyla daug klausimų ir jis susiduria su įvairiausiomis alternatyvomis ir trumpais terminais, jis gali per daug akcentuoti kai kurių alternatyvų neigiamas galimybes. Mes paprastai akcentuojame neigiamus dalykus, kai spaudžia laikas. • Neapgalvoti sprendimai – vadovaukitės šiame modulyje rekomenduojamais logiškais žingsniais. Jei Jus spaudžia laikas, visą procesą išdėstykite pagal sudarytą tvarkaraštį ir priimkite geriausią sprendimą. • Nereikalingi veiksmai – būna tokių įvykių, į kuriuos geriausia nereaguoti. Rinkitės, kur verta nukreipti savo pastangas! • Susitelkimas į neigiamus aspektus – kai terminas labai trumpas, venkite dalykus per daug supaprastinti ir neakcentuokite vien tik neigiamų rezultatų rizikų. • Sprendimų vengimas – kvailinate save (arba rodote savo darbuotojams ir kolegoms blogą pavyzdį), jei vengiate priimti sprendimą laiku. Priimkite sunkius sprendimus; ilgainiui Jus ims gerbti, kad prisiėmėte atsakomybę.

MODULIS: Į TIKSLĄ ORIENTUOTAS VADOVAVIMAS

TRUKMĖ	
Valandos	2
Minutės	90

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Į tikslą orientuotas vadovavimas yra viena svarbiausių kompetencijų, reikalingų sėkmingam vadovavimui. Pažangios organizacijos aiškiai perteikia stiprią viziją apie tai, kur jos bus ateityje. Lyderis turi pasiekti, kad žmonės juo patikėtų, ir parduoti savo viziją. Į rezultatus orientuoti lyderiai dėmesį sutelkia į tai, kaip pasiekti tikslų realizavimo.
Modulio tikslai	
	Moduliu „Į tikslą orientuotas vadovavimas“ siekiama paaiškinti, kas yra orientavimosi į tikslą kompetencija, pati lyderystė, į tikslą orientuoto lyderiavimo procesas, pateikiant praktinių pavyzdžių ir veiksmų, kurie leidžia naujus įgūdžius taikyti kasdieniame versle.
Tema	
	Teorinis pasirengimas: Orientacija į tikslą Lyderystė Į tikslą orientuotas vadovavimas Patarimai Veiksmai: Sudaryti minčių žemėlapį (*angl.* – mind map) Būti į tikslą orientuotu lyderiu
Mokymo formos (metodai)	
	X Seminaras ☐ Verslo žaidimas

	X Plenumas X Darbas grupėje ☐ Individualus darbas
Galimos variacijos	
	Modulis gali būti papildytas labiau teorine medžiaga ir interaktyviomis užduotimis. Pavyzdžiui, dalyviai gali žiūrėti su tema susijusį filmą ir atlikti keletą filmą analizuojančių užduočių.
Medžiaga (priemonės)	
	A1 dydžio balto popieriaus lapas A4 dydžio popieriaus lapai Teksto žymikliai Chronometras Mažas prizas
Laikas ir pastangos	
	X Vidutiniškos
Dalyvių skaičius	
	Sutartinis
Infrastruktūra (reikalavimai auditorijai)	
	Auditorija, kurioje įrengtas projektorius

SEMINARAS – ĮVADAS: Į tikslą orientuotas vadovavimas

Užduotis:	Pasirinkite įdomią temą ir sudarykite minčių žemėlapį
Medžiaga:	Po 1 A1 dydžio balto popieriaus lapą kiekvienai grupei Teksto žymikliai
Grupės dydis:	Pasirenka mokytojas
Struktūra:	Dalyviai suskirstyti į grupes
Laikas ir minčių žemėlapio sudarymo sąlygos:	http://www.mind-mapping.co.uk/make-mind-map.htm arba http://blog.iqmatrix.com/how-to-mind-map arba „Google" – kaip kurti minčių žemėlapį
Laikas:	30 minučių
Įvertinimas:	Pats logiškiausias ir kūrybiškiausias minčių žemėlapis
Atgalinis ryšys:	Žiūrėkite refleksijos lapą 1

REFLEKSIJOS LAPAS 1 - Į tikslą orientuotas vadovavimas

Kaip buvo organizuojamas darbas grupėje?

_____

_____

_____

_____

_____

Ar darbo struktūra buvo teisinga?

_____

_____

_____

_____

_____

Ar lyderis grupėje iškilo natūraliai?

_____

_____

_____

_____

_____

Ar jis (ji) buvo orientuotas (-a) į rezultatus?

Ar grupėje jautėsi įtampa? Kas padėjo ją išsklaidyti?

Kaip buvo priimami sprendimai?

MOKYMO PRIEMONĖS: Į tikslą orientuotas vadovavimas

Užduotis:	Skirtingos užduotys; kiekvienai užduočiai atlikti grupė turi lyderį
Medžiaga:	Trys rinkiniai su užduotimis (instrukcijomis) 45 A4 dydžio popieriaus lapai 3 A1 dydžio popieriaus lapai Teksto žymikliai Chronometras Nedidelis prizas
Grupės dydis:	3 komandos po 5 dalyvius
Amžiaus grupė:	14+
Struktūra:	Grupės lyderis, grupės dalyviai
Laikas:	60 minučių
Laikas ir užduočių sąlygos:	Prieš pradėdami pasitelkite „minčių šturmo“ metodą ir su visa grupe aptarkite svarbius gebėjimus (aspektus), kurie bus reikalingi užduočiai atlikti. Pavyzdžiui, nustatykite narių gabumus, laiką, išteklių planavimą, aiškias instrukcijas ir t.t. Šiuos punktus po to panaudokite kaip pagrindą tolesnei apžvalgai. Auditorijoje (ar pastate) ratu išdėstykite penkis stalus ir ant kiekvieno stalo padėkite tris rinkinius su medžiaga ir instrukcijomis užduotims – žaiskite tokius žaidimus kaip tilto ar bokštų iš laikraščio statymas (*angl.* – newspaper bridge (tower) building), kortelių rūšiavimas (*angl.* – card sorting) – tai, kas yra pakankamai sudėtinga, kad keltų užduočių perdavimo iššūkį komandai, sudarytai iš keturių narių ir lyderio. Žaidimo forma – konkursas (arba lenktynės pagal nustatytą laiką, priklausomai nuo Jūsų pasirinktos balų skaičiavimo sistemos) tarp trijų komandų, kuri pabaigs visas stalo užduotis iš eilės, pereidama prie kitos užduoties tik pabaigus pradėtąją arba pasibaigus užduočiai skirtam laikui.

	<u>Veiksmai:</u> **Tiltas iš popieriaus** – kiekvienai grupei duokite mažiausiai 15 popieriaus lapų. Naudodama tik šį popierių, kiekviena grupė turi pastatyti aukščiausią bokštą. Nesvarbu, kaip jos tai atliks, svarbu, kad tiltas būtų kiek galima aukštesnis ir tvirtesnis. **Nupiešta istorija** – duokite kiekvienai grupei po 1 A1 dydžio popieriaus lapą ir teksto žymiklius. Kiekvienas grupės narys turi nupiešti po 1 piešinį, vaizduojantį kokią nors situaciją (vieną pasakojimo dalį), o piešiniai turi būti sujungiami. Nesvarbu, kokia tvarka tai bus atlikta. **Radijo laida** – paaiškinkite kiekvienai grupei, kad per 20 minučių jos turi parengti radijo laidą apie pastarųjų kelių dienų įvykius. Galima panaudoti eilėraščius, garso efektus, dainas, oro prognozes, sporto žinias ir t.t. Laida turi būti parengta laiku. Laimi linksmiausia ir įdomiausia radijo laida. Vienos užduotys gali būti keičiamos kitomis. Grupėms pereinant nuo vieno stalo prie kito, kiekvienas grupės narys paeiliui perima vadovavimą komandai ir paskirsto užduotis grupės nariams. Lyderiui draudžiama dalyvauti atliekant užduotį, išskyrus kalbėtis su savo komandos nariais.
Įvertinimas :	Greičiausia grupė ta, kuri darbą atlieka teisingiausiai (teisėjas gali minusuoti taškus dėl prasižengimų, tarkim, jei atliekant užduotį dalyvauja lyderis, užduotys neužbaigiamos ar pasibaigia laikas). Laimėję studentai gali būti apdovanojami nedideliu prizu.
Grįžtamasis ryšys:	Žiūrėkite refleksijos lapą 2 ir 3

REFLEKSIJOS LAPAS 2 - Į tikslą orientuotas vadovavimas (DALYVIAMS) - 1

Kaip buvo organizuojamas grupės darbas?

Ar buvo dirbta pagal teisingą struktūrą?

Kaip jautėtės, kai Jums buvo paskirtos užduotys?

Ar grupės lyderis buvo orientuotas į rezultatus?

Ar instrukcijos Jums buvo aiškios?

REFLEKSIJOS LAPAS 2 - Į tikslą orientuotas vadovavimas (DALYVIAMS)

Ar grupėje jautėsi įtampa? Kas padėjo ją išsklaidyti?

_____

_____

_____

_____

_____

Kaip buvo priimti sprendimai?

_____

_____

_____

_____

_____

REFLEKSIJOS LAPAS 3 - Į tikslą orientuotas vadovavimas (LYDERIUI)

Ką galima būtų tobulinti?

Kodėl kai kurias užduotis paskirstyti yra sunkiau nei kitas?

Ar buvo įmanoma išlaikyti orientavimąsi į tikslą?

MODULIS: DIALOGO GEBĖJIMAI / ORIENTAVIMASIS Į KLIENTĄ

TRUKMĖ	
Valandos	2 akademinės valandos
Minutės	90 minučių

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Dialogo gebėjimai – tai asmens gebėjimas prieiti bendrą nuomonę žodinio dialogo metu (kuris visuomet turi ir nežodinių elementų) ir aiškiai bei įtaigiai išdėstyti faktus. Jis apima akivaizdžius ir įtikimus norimų veikimo būdų komunikacinius motyvus, kurie pagauliai įtraukiami į pokalbį, suprantamai dėstant savo nuomonę, vertybes bei normas, kurios savo pavyzdžiu įtikimai perduodamos kitiems. Jis taip pat apima sėkmingą „požiūrį ir orientavimąsi“ į dialogo dalyvius. Tai itin svarbu bendraujant su vartotojais. Orientavimasis į juos – tai dialogo gebėjimai, taikomi bendraujant su vartotojais, aptarnaujant juos ir vykdant prisiimtus įsipareigojimus. Jis grindžiamas tokiomis savybėmis kaip draugiškumas bei atvirumas, taip pat gebėjimu verslo santykius laikyti savo asmeninių vertybių dalimi. Dialogo gebėjimai aprėpia ir mokėjimą į dialogą įtraukti kitus. Svarbu, kad šį gebėjimą turėtų kiekvienas lyderis, galintis sukurti saugią atviro ir sąžiningo bendravimo erdvę ir galiausiai suformuoti darnią bendruomenę, grindžiamą didesniu pasitikėjimu, supratimu ir bendromis vertybėmis. Norint pasiekti norimą tikslą, reikia prisiimti tam tikrus įsipareigojimus. Ryšių kūrimo valdymą ir dialogą įmonė arba organizacija gali naudoti kaip pagrindą diferencijuotoms paslaugoms ir vertingai vartotojų patirčiai kurti. Investicijos į technologijas ir išmanią programinę įrangą nedaug tepadės, jeigu organizacija bus nepritaikiusi savo sistemų ir procesų vartotojų poreikiams ir elgesiui. Dialogo gebėjimai ir (arba) orientavimasis į vartotoją – tai asmens gebėjimas suprasti vartotojus, juos šviesti, bendradarbiauti su jais, stengtis patenkinti jų poreikius bei interesus ir sukurti vartotojų grįžtamojo ryšio sistemą. Dialogo gebėjimai ir (arba) orientavimasis į vartotoją apima: • nuoširdų empatišką klausymą ir supratimą;

	• natūralų rūpinimąsi poreikiais, nuostatomis ir vertybėmis; • patikimų ir saugių ryšių užmezgimą; • kiekvieno pasiūlymo arba pastabos vertinimą; • nuoseklumą, pradedant paklausimu ir baigiant jo įvykdymu; • poreikį lemiančių veiksnių nustatymą; • ilgalaikę paramą ir supratimą; • profesionalų pokalbių valdymą; • skirtingų nuomonių vertinimą. Šis modulis yra sudarytas taip, kad galima būtų ugdyti dalyvio gebėjimus: • aktyviai ieškoti informacijos, kuri padėtų suprasti vartotojo padėtį, problemas, lūkesčius ir poreikius; • dalytis informacija su vartotojais, kad šie galėtų suvokti problemas ir pajėgumus; • užmegzti su vartotojais ryšius ir paslaugius santykius; • svarstyti, kaip veiksmai ir planai paveiks vartotojus; • sparčiai tenkinti vartotojų poreikius ir spręsti jų problemas; • vengti kitų įsipareigojimų; • veikti proaktyviai, jeigu tik įmanoma; • įgyvendinti veiksmingus vartotojų interesų, problemų ir pasitenkinimo stebėjimo bei vertinimo būdus ir numatyti jų poreikius.
Modulio tikslai	
	Šis modulis įgalins dalyvius: • suprasti esmę apie vartotojus, o tai leis užmegzti tiesioginį ir netiesioginį dialogą su jais; • nustatyti skirtingus vartotojų tipus ir skirtingus jų poreikius; • suvokti bendravimo vaidmenį ir aktyvų vartotojų aptarnavimą tikrose verslo situacijose; • aiškiai pagrįsti būtinus veikimo arba darbo būdus; • pagerinti žodinės komunikacijos gebėjimus; • veiksmingai ir įtikimai naudoti derybinius gebėjimus; • tobulinti tarpasmeninės komunikacijos gebėjimus (draugiškumą, patikimumą ir atvirumą kitų siūlymams ir skundams); • įtikimai išdėstyti asmeninę nuomonę, vertybes ir normas; • pelnyti simpatiją ir pritarimą bendraujant su vartotojais (kolegomis,

	darbuotojais); • išsiugdyti praktinius gebėjimus ir emocinį intelektą, kuris būtinas, norint veiksmingai spręsti su verslu susijusias problemas. Modulis apima vaidmenų žaidimą, susijusį su tikromis verslo situacijomis pagal teikiamus scenarijus.
Tema ir (arba) klausimas	
	Teorinė medžiaga moderatoriui (prieš sesiją) Vaidmenų žaidimų sesija Vertinimas Apžvalga
Mokymo formos ir (arba) metodai	
	☐ Plenumas (pirminis aptarimas, apibrėžimai) ☐ Vaidmenų žaidimai poromis ☐ Darbas grupėse ☐ Aptarimas
Medžiaga ir (arba) medijos	
	Popierius užrašams Rašikliai Scenarijai Refleksijos lapai
Laikas ir pastangos	
	☐ Vidutiniškas
Dalyvių skaičius	
	3-5 grupės po 2-3 asmenis
Sąlygos ir (arba) auditorijų įranga	
	Specialių reikalavimų nėra

Pastabos	
	1. Jeigu modulį renkasi neformalių profesinių studijų dalyviai, jie gali nagrinėti specialias, su vartotojais susijusias situacijas iš savo verslo srities. Modulio veiklas galima papildyti konkrečių problemų nagrinėjimo medžiaga ir susijusiomis užduotimis. 2. Ši modulį galima naudoti, pasitelkiant dalyvių praktinę sėkmingą arba nesėkmingą patirtį. 3. Modulis būtų kur kas veiksmingesnis, jeigu jis būtų naudojamas įvairiose tarpkultūrinėse verslo situacijose. 4. Moderatorious turėtų būti pakankamai kvalifikuotas, kad galėtų tinkamai vadovauti vaidmenų žaidimams.

SEMINARAS: Dialogo gebėjimai / Orientacija į klientą: Vaidmenų žaidimas

Užduotis ir laikas:	**15 min pasiruošimas:** duodami nurodymai, kaip žaisti vaidmenų žaidimą ir išnagrinėti scenarijų, dalyviai suskirstomi į grupes, padalijami scenarijai ir pasiruošiama atlikti pasirinktus vaidmenis. **45 min. veikla:** maždaug 15 min. grupės žaidžia vaidmenų žaidimus, dar 15 min. keičiamasi vaidmenimis grupėse ir dirbama pagal kitus scenarijus; atlikta užduotis apmąstoma, grupės įvertina viena kitą, gaunamas grįžtamasis ryšys grupėje, per 15 min. pasirengiama pristatymui. **30 min. apžvalga:** grupės atlieka pristatymus žodžiu, o vadovas padaro galutinę apžvalgą.
Medžiaga:	Nurodymai, kaip žaisti vaidmenų žaidimą Įvairių verslo situacijų scenarijai „Vadovo“, „vartotojo“, „stebėtojo“ refleksijos ataskaitos
Grupės dydis:	2- 3 dalyviai
Struktūra:	2 asmenys atlieka pagrindinius vadovo ir vartotojo vaidmenis. Pagal įvairius scenarijus vadovo vaidmuo gali apimti pardavėjo, konsultanto, kolegos arba bet kokio kito verslo problemą sprendžiančio asmens vaidmenį. Vartotojo vaidmuo aprėpia pirkėjo, kliento, verslo partnerio, pavaldinio, kolegos ir kitus vaidmenis. Trečiosios šalies vaidmuo neprivalomas, tačiau jį panaudojus žaidimas būtų sudėtingesnis ir atitiktų tikrą verslo situaciją. Šis vaidmuo gali apimti generalinio direktoriaus, finansininko, verslo savininko arba neutralaus stebėtojo vaidmenį. Stebėtojas klausosi dialogo, stebi procesą ir užsirašinėja, kad vėliau galėtų pasidalyti savo mintimis.
Sąlygos:	Vaidmenų žaidimo turinys: Dalyviams padalijami scenarijai, pagal kuriuos jie drauge kuria istorijas. Jie gauna užduotį atlikti vadovo ir vartotojo vaidmenį, kuriant dialogą tam tikru klausimu. Komunikavimas vyksta tarp dviejų partnerių. Spręsdami

	problemą jie pasitelkia žodinį ir nežodinį bendravimo būdą. Įvairūs scenarijai vadovo ir vartotojo vaidmeniui atlikti turi būti paruošti iš anksto. Vaidmenų atlikėjams negalima atskleisti informacijos apie scenarijų, kol žaidimas neprasidėjo. Nors scenarijus turėtų apimti bent vieną problemą ir (arba) dilemą, jų galima įtraukti ir daugiau. Dalyviai raginami vaidmenis atlikti kūrybingai, pasitelkiant vaizduotę arba remiantis tikromis aplinkybėmis ir (arba) savo patirtimi. *1 scenarijus*. Vartotojas pageidauja produkto arba paslaugos, kurio (-ios) organizacija netiekia (neteikia). Scenarijus vadovui: Jūs esate nekilnojamo turto įmonės pardavimų vadovas. Jūsų įmonė neseniai pastatė ir šiuolaikiškai įrengė naujus namus, kurių eksploatavimo kainos bus mažesnės, nes jiems šildyti ir karštam vandeniui gauti bus naudojama geoenergija. Tai 180-250 kv. m. namai, turintys po 3 arba 4 miegamuosius, 2 vonios kambarius ir 2 garažus, esantys gamtos prieglobstyje, už 15 km. nuo miesto. Jų kaina svyruoja nuo 250 000 iki 330 000 eurų. Be to, įmonė taip pat parduoda keletą kur kas didesnių ir prestižiškesnių namų, kurie kainuoja nuo 500 000 eurų. Konkurencija rinkoje yra pakankamai didelė, tačiau Jūsų įmonė yra puikiai žinoma kaip aukštos kokybės nekilnojamo turto tiekėja priimtina kaina. Scenarijus vartotojui: Jūsų šeima nutarė ieškoti naujo būsto. Šeimą sudaro 4 asmenys: 33-36 metų tėvai ir du mokyklinio amžiaus vaikai. Abiejų tėvų darbo perspektyvos yra puikios (šeimos paveikslą galima būtų papildyti ir kitokiomis aplinkybėmis, pvz., žmona išeis vaiko priežiūros atostogų). Jūs norite įsigyti didesnį butą su 3 miegamaisiais už 180 000 -200 000 eurų. Keletą butų jau apžiūrėjote, tačiau jie neatitikimo Jūsų lūkesčių. *2 scenarijus.* Priėmus užsakymą, vartotojo poreikiai pasikeitė. Scenarijus vadovui: Jūs esate automobilių padangų didmena besiverčiančios įmonės pardavimų

	vadovas. Jūsų įmonė yra oficiali žinomiausių šio produkto įmonių („Yokohama“, „Continental“, „Michelin“ ir t.t.) atstovė. Jūsų įmonė šioje rinkoje veikia jau daug metų ir yra pelniusį puikią reputaciją vartotojų aptarnavimo srityje. Jūsų klientai yra transporto, logistikos, ekspedijavimo įmonės, mažmeninės prekybos parduotuvės ir pan. Įmonės sutartyse su tiekėjais numatytos pakankamai geros užsakymų, pristatymo ir mokėjimo sąlygos. Nenumatytas tik užsakytų prekių grąžinimas. Scenarijus vartotojui: Jūs dirbate transporto įmonėje, kuri yra viena didžiausių, jau daugiau kaip 10 metų puikiai aptarnaujamų įmonės „Tyres“ klienčių ir esate atsakingas už tiekėjus. Neseniai užsakėte didelį kiekį X prekės pavadinimo padangų, kurių didmenininkas jau turi. Dėl tam tikrų aplinkybių Jūs nenorite atsiimti šių prekių (sugalvokite, dėl ko). Ketinate pasikalbėti su pardavėju. Vadovui pasiseks, jeigu jam pavyks pelnyti vartotojo palankumą arba nudžiuginti jį išsprendžiant jo problemą. Vartotojui pasiseks, jeigu jis bus išgirstas, jeigu bus imtasi teisingų priemonių, kad būtų pelnytas jo palankumas arba išspręsta jo problema. Vartotojo problema turėtų būti visiškai arba iš dalies išspręsta, pateikiant jam aiškius nurodymus ateičiai. Svarbu, kad bendravimas būtų konstruktyvus ir malonus. Svarbus ne tik bendravimo procesas, bet ir atitinkamų veiksmų procesas organizacijos viduje ir išorėje, siekiant išlaikyti ryšį su vartotoju, taip pat tikrų vartotojo poreikių suvokimas, kuriais remiantis priimami sprendimai ir imamasi organizacinių veiksmų. Dalyviai turi atlikti vartotojo vaidmenį, o paskui vadovo vaidmenį, kad kiekvienas jų tą pačią situaciją įvertintų skirtingais požiūriais. Galiausiai dalyviai aptaria poveikį, kurį padarė vienas kitam. Savo mintimis privalo pasidalyti vartotojo, vadovo ir stebėtojo vaidmenų atlikėjai. Žaidžiant vaidmenų žaidimus nesunku pritaikyti tikras verslo situacijas. Šį modulį naudojant profesinio mokymo organizacijose, modulio veiklas galima papildyti labiau teorinio pobūdžio medžiaga ir interaktyviomis užduotimis, pvz., problemos nagrinėjimu arba vaizdo medžiagos rodymu

	multi-media ir tos medžiagos aptarimu.
Trukmė:	Žaidimas žaidžiamas maždaug 45 min.
Vertinimas:	Geras orientavimasis į klientų aptarnavimą yra gebėjimas patenkinti klientų lūkesčius, veiksmingai: *1. Nustatant tikrą vartotojo poreikį arba problemą* (atsižvelgiant į vartotojo, o ne į savo poreikius; užduodant daug klausimų, siekiant išsiaiškinti vartotojo poreikius ir geriau jį aptarnauti). *2. Teikiant tinkamą informaciją teisingomis komunikacijos priemonėmis* (gebant tinkamai tenkinti prašymus; informuojant klientus ir sparčiai bei veiksmingai tenkinant jų prašymus). *3. Veiksmingai siūlant ir argumentuojant* (naudojant iš anksto parengtus pagrįstus argumentus; pabrėžiant teigiamus argumentų aspektus; atremiant prieštaravimus dėl Jūsų argumentų). *4. Užmezgant ryšį su vartotoju (*reaguojant į kliento poreikius, pagarbiai su juo elgiantis ir visuomet jam siūlant pagalbą). 5. *Siekiant abipusiškai priimtinų susitarimų* (atliekant abipusiškai naudingus veiksmus ir kliento, ir įmonės atžvilgiu). Vertinama, remiantis šiais nurodytais penkiais kriterijais.
Vertinimo balai:	Kiekvienam kriterijui įvertinti naudojami šie pažymiai: „0“ – neatitinka kriterijaus; „1“ – iš dalies atitinka kriterijų; „2“- visiškai atitinka kriterijų. Laimi didžiausią rezultatą pažymiais surinkusi grupė (didžiausias galimas rezultatas - 10).
Grįžtamasis ryšys:	Pateikiami Refleksijos lapai 1-3

Nuorodos:

http://careweb.care.org/help/devplan/Customer_Oriented_Skills.htm
http://www.britishcouncil.org/professionals-work-customer-service-orientation-1.htm
http://www.google.lt/url?q=http://www.dreamstime.com/stock-images-dialogue-customer-cashier-image17574714&ust=1346178702225800&usg=AFQjCNFAxZtDoyNzp__sNCM2G2JMukYA4A.

INSTRUKCIJA- 1 Scenarijus:

Vartotojas pageidauja produkto arba paslaugos, kurio (-ios) organizacija netiekia (neteikia).

Scenarijus vadovui:

Jūs esate nekilnojamo turto įmonės pardavimų vadovas. Jūsų įmonė neseniai pastatė ir šiuolaikiškai įrengė naujus namus, kurių eksploatavimo kainos bus mažesnės, nes jiems šildyti ir karštam vandeniui gauti bus naudojama geoenergija. Tai 180-250 kv. m. namai, turintys po 3 arba 4 miegamuosius, 2 vonios kambarius ir 2 garažus, esantys gamtos prieglobstyje, už 15 km. nuo miesto. Jų kaina svyruoja nuo 250 000 iki 330 000 eurų. Be to, įmonė taip pat parduoda keletą kur kas didesnių ir prestižiškesnių namų, kurie kainuoja nuo 500 000 eurų. Konkurencija rinkoje yra pakankamai didelė, tačiau Jūsų įmonė yra puikiai žinoma kaip aukštos kokybės nekilnojamo turto tiekėja priimtina kaina.

Scenarijus vartotojui:

Jūsų šeima nutarė ieškoti naujo būsto. Šeimą sudaro 4 asmenys: 33-36 metų tėvai ir du mokyklinio amžiaus vaikai. Abiejų tėvų darbo perspektyvos yra puikios (šeimos paveikslą galima būtų papildyti ir kitokiomis aplinkybėmis, pvz., žmona išeis vaiko priežiūros atostogų). Jūs norite įsigyti didesnį butą su 3 miegamaisiais už 180 000 -200 000 eurų. Keletą butų jau apžiūrėjote, tačiau jie neatitikimo Jūsų lūkesčių.

INSTRUKCIJA- 2 Scenarijus:

Priėmus užsakymą, vartotojo poreikiai pasikeitė.

Scenarijus vadovui:

Jūs esate automobilių padangų didmena besiverčiančios įmonės pardavimų vadovas. Jūsų įmonė yra oficiali žinomiausių šio produkto įmonių („Yokohama“, „Continental“, „Michelin“ ir t.t.) atstovė. Jūsų įmonė šioje rinkoje veikia jau daug metų ir yra pelniusį puikią reputaciją vartotojų aptarnavimo srityje. Jūsų klientai yra transporto, logistikos, ekspedijavimo įmonės, mažmeninės prekybos parduotuvės ir pan. Įmonės sutartyse su tiekėjais numatytos pakankamai geros užsakymų, pristatymo ir mokėjimo sąlygos. Nenumatytas tik užsakytų prekių grąžinimas.

Scenarijus vartotojui:

Jūs dirbate transporto įmonėje, kuri yra viena didžiausių, jau daugiau kaip 10 metų puikiai aptarnaujamų įmonės „Tyres“ klienčių ir esate atsakingas už tiekėjus. Neseniai užsakėte didelį kiekį X prekės pavadinimo padangų, kurių didmenininkas jau turi. Dėl tam tikrų aplinkybių Jūs nenorite atsiimti šių prekių (sugalvokite, dėl ko). Ketinate pasikalbėti su pardavėju.

REFLEKSIJOS LAPAS 1 – Dialogo gebėjimai/Orientacija į klientą (Vadovas)

Ar aš gerai supratau kliento poreikius ir tikslus?

Ar dialogo metu buvo aptarti tikrieji vartotojo poreikiai?

Ar man pavyko logiškai ir nuosekliai papasakoti problemos sprendimo būdą?

Ar klientas suprato, ką pasiūliau?

Ar komunikacijos procesas buvo teisingas?

Ar man pavyko patenkinti kliento lūkesčius?

Ar pasiektas susitarimas yra palankus įmonei?

Kas bus, jeigu klientas nesutiks?

Kokias kitas išeitis buvo galima rinktis?

Ką galima būtų tobulinti?

Kuri dialogo dalis buvo sunkiausia?

Ko išmokau?

_____

_____

_____

_____

_____

REFLEKSIJOS LAPAS 2 – Dialogo gebėjimai/Orientacija į klientą (Vartotojas)

Ar pasiekiau savo tikslą?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Kaip jaučiausi kalbėdamasis? Ką galima būtų daryti geriau kitą kartą?

_____

_____

_____

_____

_____

Ar išspręsta mano problema?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Jeigu problema nebuvo visiškai išspręsta, ar dar verta palaikyti tolesnius ryšius su šia įmone?

Ar ketinu būti lojalus šiai įmonei?

REFLEKSIJOS LAPAS 3 – Dialogo gebėjimai/Orientacija į klientą (Stebėtojas)

Ar abi šalys bendravo produktyviai?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ar vadovas priėmė patį geriausią sprendimą?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ar klientas liko patenkintas?

_____

_____

Ar vadovas pasisveikino su klientu, uždavė jam neapribotus klausimus, klausėsi jo, padėjo jam?

Ką galima buvo daryti geriau?

Ar pastebėjau ką nors, ko dialogo dalyviai nepastebėjo?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

MODULIS: ŽINIOS APIE RINKĄ

TRUKMĖ	
Valandos	2 akademinės valandos
Minutės	90 minučių

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Kiekviena įmonė privalo aiškiai suprasti, kokioje padėtyje arba aplinkoje ji veikia. Terminas „rinka“ apima vartotojų arba organizacijų grupę, kurias domina tam tikras produktas ir kurios turi išteklių tam produktui įsigyti. Žinių apie rinką galimą įgyti, atlikus **rinkos tyrimą**. Tai sisteminis duomenų apie vartotojus, konkurentus ir verslo aplinką rinkimas, registravimas ir nagrinėjimas. Jeigu neišmanysite savo rinkos, prekių pardavimą organizuosite gerokai brangiau negu išsiaiškinę kur kas geresnių prekių reklamavimo vietų ir sužinoję tikrą savo produktų poreikį ir paklausą. Rinkos tyrimo duomenis galima pasitelkti, kuriant verslo planą, pristatant naują produktą arba paslaugą, tobulinant parduodamus produktus arba paslaugas, plečiant prekybą naujose rinkos ir t.t. Atliekant rinkos tyrimą galima sužinoti rūpimos rinkos savybes. Rinką išmanantys specialistai žino daugiau apie esamus bei potencialius klientus ir pelningiau dirba. Sėkminga rinkodara padeda suvokti **esamą aplinką**. Taigi įmonė turi įvertinti produkto rinkos *vidaus ir išorės aplinką*. Šis procesas vadinamas padėties analize, aplinkos analize arba kartais verslo apžvalga. Atliekant analizę aptariama įmonės vidaus aplinka ir nustatomos įmonės **silpnybės ir stiprybės**. išmanymo sąsaja su vadovybės priimamais sprendimais. Šio modulio rezultatai apima studentų gebėjimą: - nagrinėti įmonės išorės ir vidaus aplinkos savybes; - atskleisti konkrečius kiekvienos rinkos savybės pranašumus; - apibrėžti rinkodaros problemas ir galimybes;

	- apibūdinti, kaip rinkos aplinka yra susijusi su įmonės sėkme; - atlikti pristatymą žodžiu arba raštu grupėje.Paskui analizuojama išorės aplinka ir apibrėžiamos įmonės **galimybės** ir **grėsmės**. Šis modulis apima: 1. Duomenų apie svarbius organizacijos vidaus ir išorės aplinkos aspektus rinkimą ir analizę. 2. Įmonės SSGG analizę. 3. Įmonės rinkos konkurencingumo stiprinimo būdus.
Modulio tikslai	
	Šio modulio tikslas – supažindinti studentą su rinkos išmanymo svarba ir tiesiogine šio išmanymo sąsaja su vadovybės priimamais sprendimais. Šio modulio rezultatai apima studentų gebėjimą: - nagrinėti įmonės išorės ir vidaus aplinkos savybes; - atskleisti konkrečius kiekvienos rinkos savybės pranašumus; - apibrėžti rinkodaros problemas ir galimybes; - apibūdinti, kaip rinkos aplinka yra susijusi su įmonės sėkme; - atlikti pristatymą žodžiu arba raštu grupėje.
Temos klausimai	
	Teorinė medžiaga (prieš sesiją) Atvejo analizės medžiaga Įmonės vidaus ir išorės aplinka SSGG analizė
Mokymo formos ir (arba) metodai	
	☐ Atvejo nagrinėjimas

	☐ Darbas grupėje ☐ Analizė ☐ Pristatymas ☐ Aptarimas
Medžiagas ir (arba) medija	
	Multimedija Popierius Rašikliai Instrukcijos (vadovai) SSGG lentelė Kompiuterių klasės su internetu (duomenims rinkti)
Sudėtingumo lygis	
	☐ Didelis
Dalyvių skaičius	
	4-5 grupės po 3- 4 studentus
Sąlygos ir (arba) auditorijų įranga	
	Multimediją ir kompiuterius su internetu turinčios auditorijos
Pastabos	
	Modulis tinka trečio kurso studentams, kurie jau išklausė kursą apie rinkos pagrindus ir rinkodaros tyrimus. Modulį taip pat galėtų rinktis mokslus tęsiantys profesinių studijų dalyviai, jeigu jie susipažįsta su nurodyta medžiaga prieš modulio sesiją. Teorinė medžiaga pridedama prie modulio. Vadovai turėtų turėti vadovavimo rinkos tyrimams ir darbui grupėje patirties.

SEMINARAS: Žinios apie rinką: Įmonės rinkos aplinkos SSGG analizė

Užduotis ir laikas:	**Pasiruošimas:** 20 min. nagrinėjama problema, paaiškinama užduotis, dalyviai suskirstomi į grupes. **Veikla:** 40 min. renkama informacija apie rinką, pildoma SSGG lentelė. **Vertinimas:** 20 min. grupės atlieka pristatymus žodžiu, 10 min. vyksta aptarimas ir daromos išvados.
Medžiaga:	Teorinė medžiaga Asmeninis kompiuteris arba kitokia priemonė, kuria galima naudotis internetu (kiekvienam dalyviui, bent viena tokia priemonė grupei) Atvejo analizės medžiaga SSGG lentelė A1 popieriaus grupių pristatymams
Grupės dydis:	3- 4 dalyvių grupės
Struktūra:	Dalyvių grupės Moderatoriai
Sąlygos:	Pradėdamas modulį moderatorius įsitikina, kad dalyviai yra susipažinę su rinkodaros ir rinkos tyrimų pagrindais. Trumpas paaiškinimas, kaip reikėtų atlikti SSGG analizę. Pirmiausia studentams pateikiama medžiaga apie tikrą situaciją, kad šie galėtų nagrinėti problemą. Grupės užduotis – parengti SSGG analizę, remiantis iš įvairių prieinamų šaltinių, įskaitant žiniasklaidą ir viešus vyriausybės dokumentus, kaip antai vyriausybės statistiką internete, surinkta ir išnagrinėta informacija. Kitą informaciją galima rinkti iš įmonės vidaus aplinkos (vartotojų grįžtamasis ryšys, tiekėjų teikiama informacija). Nagrinėjant problemą dalyviams būtų labai paranku remtis informacija apie savo įmonę. Dalyviai turi išnagrinėti įmonės **vidaus aplinką** ir nustatyti jos ***stiprybes ir silpnybes***, o išnagrinėję **išorės aplinką** turi apibrėžti ***galimybes ir***

	grėsmes. Analizė apima vartotojų analizę, konkurentų analizę, rizikos analizę, produkto ir (arba) paslaugos tyrimą, reklamos tyrimą ir t.t. Laikoma, kad studentai užduotį atliko, jeigu padarė šias dvi procedūras: 1. Suvedė aplinkos analizės rezultatus į SSGG lentelę. Naudojo A1 formato popieriaus lapus. 2. Apibrėžė rezultatus kaip rinkos galimybes įmonei. Atlikusi tyrimą grupė pristatė rezultatus ir paragino visas grupes juos aptarti. Moderatorius apžvelgia ir įvertina procesą.
Trukmė	2 val. (90 min.)
Vertinimas:	Vertinimo kriterijai grindžiami: 1. Gebėjimu teisingai nustatyti rinkos aplinkos aspektus ir juos susieti su įmonės stiprybėmis, silpnybėmis, galimybėmis ir grėsmėmis. 2. Gebėjimu naudotis informacija apie rinką, ieškant tinkamo sprendimo įmonės konkurencingumui stiprinti.
Vertinimo balai:	Vertinimo balai: „10“ – puikus aprašymas; pateiktas išsamus paveikslas ir originalūs sprendimai; „9“ – labai geras paaiškinimas; aprašyta daug aspektų, pateikti laukiami rezultatai; „8“ – geras: darbas atliktas laikantis nurodymų, nurodyti pagrindiniai aspektai, atlikta SSGG analizė, padarytos išvados; „7“ – vidutiniškas: išnagrinėti keli klausimai, pateiktas vienas sprendimas. „6 “ – patenkinamas: užduotis atlikta su klaidomis „5“ – silpnas: apibrėžti tik keli aspektai, nebaigta SSGG analizė, netinkamai suprasta. Mažiau negu 5 – labai silpnas, nepatenkinamas darbas.

	Laimi didžiausią pažymį gavusi grupė (daugiausia 10).
Grįžtamasis ryšys:	Pateikiamas reflesijos lapuose

Nuorodos:

1. http://www.marketresearchassociation.com/methodology.php
2. http://business-docs.co.uk/documents/swot-analysis-template

REFLEKSIJOS LAPAS 1 – Žinios apie rinką

Kokie informacijos šaltiniai panaudoti?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Ar buvo sunku gauti vertingiausią informaciją?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Kokia informacija buvo nepakankamai aiški, kad galima būtų susidaryti vaizdą apie įmonės vidaus ir išorės aplinką?

Kokius kitus ir (arba) papildomus rinkos šaltinius galima būtų tirti, jeigu užduočiai atlikti būtų skirta daugiau laiko?

Ar įmonės aplinka yra konkurencinga ir perspektyvi?

Kokias tyrimo išvadas ir (arba) rezultatus grupės labiausiai vertina?

Ar visi grupės nariai buvo iniciatyvūs siekdami rezultatų?

Ar aptarimas buvo naudingas ir įtraukė dalyvius?

MODULIS: TARPKULTŪRINĖ KOMPETENCIJA

TRUKMĖ	
Valandos	2
Minutės	90

Modulio apibrėžimas ir aprašymas	
	Tarpkultūrinė kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai dirbti su žmonėmis iš kitų kultūrų, tiksliau – gebėjimas patenkinti abipusį bendravimą su žmonėmis iš kitų kultūrų. Šis gebėjimas gali egzistuoti nuo jaunystės arba gali būti išugdomas ir palaikomas. Tai vadinama tarpkultūriniu ugdymu. Sėkmingo tarpkultūrinio bendravimo pagrindas yra **emocinė kompetencija** ir **tarpkultūrinis jautrumas**. Tarpkultūrinė kompetencija apibrėžia kompetenciją veiksmingai ir tinkamai sąveikauti tarpkultūrinio susikirtimo situacijose remiantis tam tikrais elgesio ir požiūrio tipais, taip pat specialiaisiais elgesio tipais ir refleksijos gebėjimais. Tarpkultūrine kompetencija pasižymintis asmuo yra toks, kuris bendradarbiaudamas su skirtingų kultūrų žmonėmis supranta specifines suvokimo, mąstymo, jautimo ir veikimo sąvokas. Ankstesnė patirtis įtraukiama ir plėtojama be jokio išankstinio nusistatymo, esant dideliam pasirengimui mokytis.
Tikslai	
	• Priimti kultūrinę įvairovę be išankstinio nusistatymo • Atspindėti savo kultūros socializaciją • Skirtumus suvokti kaip lavinimosi būdą • Pasitikrinti savo vertybes, nustatyti asmenines išankstines nuostatas ir dirbti su jomis • Pripažinti neigiamus išankstinio nusistatymo ir stereotipų padarinius • Rodyti empatiją • Susipažinti su verslo etiketu skirtingose kultūrose (laiko ir atstumo supratimu, rankų paspaudimu, verslo taisyklėmis, šokiais ir dovanomis, istorija) • Duoti grupinį atgalinį ryšį diskusijos metu • Duoti asmeninį atgalinį ryšį

Tema	
	Žaidimas vaidmenimis: Forumo teatras „Tarpkultūrinės kompetencijos kuria arba griauna sienas“
Mokymo formos (metodai)	
	☒ Seminaras ☒ Plenumas ☒ Darbas komandoje Vadovo vaidmuo: sąveikaujantis, aktyvus mokymas; aktyvus patirtinis mokymas; aktyvus mokinių įtraukimas
Mokymo medžiaga (priemonės)	
	Instrukcijos (scenarijus) kiekvienai grupei Instrukcijos vadovui (Medžiaga vadovui) Po 2-3 popieriaus lapus kiekvienai grupei Po 1 pieštuką (rašiklį) kiekvienai grupei 4-5 kėdės Stalas
Laikas ir pastangos	
	☒ Vidutiniškos
Dalyvių skaičius	
	3 aktorių grupės, 4 – 5 dalyviai grupėje, iš viso 12 - 15 dalyvių
Infrastruktūra (reikalavimai auditorijai)	
	Seminarui skirta auditorija su trupučiu laisvos vietos arba tikra scena kultūros namuose
Pastabos	
	Teigiami ir neigiami pavyzdžiai apie tarpkultūrinę kompetenciją pristatomi scenoje vaidinant spektaklį ir vėliau, atsižvelgiant į auditorijos (dalyvių) nuomonę, palaipsniui keičiami. Moderuoja vadovas. Spektaklio metu jis moderuoja, atlikdamas juokdario vaidmenį.
Santrauka	Daugelyje verslo situacijų tarpkultūrinė kompetencija yra veiksnys, nulemiantis sėkmingą derybų pabaigą. Ji gali atlikti povandeninių uolų arba

	stipraus vėjo vaidmenį – tai priklauso nuo verslininko patirties ir derybinių gebėjimų.

SEMINARAS – tarpkultūrinė kompetencija: žaidimas vaidmenimis (forumo teatras „Tarpkultūrinės kompetencijos kuria arba griauna sienas“)

Užduotis:	Forumo teatras – pagal konkretų scenarijų vaidinama spektaklio scena su nelaiminga pabaiga. Antrą kartą vaidinant šią spektaklio sceną auditorija ypatingai svarbiose vietose sako „Sustokite!“, kad aktoriai (verslininkai) savo elgesį pakeistų teigiamu ir scena turėtų visiems palankią pabaigą. Moderatorius (vadovas, juokdarys) provokuoja auditoriją reaguoti ir veikti. Vienas iš auditorijoje esančių dalyvių gali pakeisti bet kurį aktorių ir atlikti savo vaidmenį. **Pasirengimas** - 30 minučių **Vaidinimas** - 60 minučių (du kartus) + integruota diskusija (kiekvienai grupei po 10 minučių pirmam vaidinimui ir antram vaidinimui)
Medžiaga:	Instrukcijos (scenarijus) kiekvienai grupei Instrukcijos vadovui (Medžiaga vadovui) Po 2-3 popieriaus lapus kiekvienai grupei Po 1 pieštuką (rašiklį) kiekvienai grupei 4-5 kėdės Stalas
Grupės dydis:	12 – 15 dalyvių 3 grupės – aktoriai + 1 vadovas (moderatorius, juokdarys)
Struktūra:	Forumo teatras, trys grupės su skirtingais tarptautinių verslo derybų scenarijais, kuriuos padalina moderatorius.
Žaidimo laikas ir sąlygos:	Pradžioje visoms grupėms skiriama 30 minučių pasiruošti; kiekviena grupė pasiruošia vaidinimui. Tada laikas skiriamas „veiksmui“ – 3 grupės po 20 minučių (pirmas + antras vaidinimas) = 60 minučių. Kai viena grupė vaidina, kitų grupių dalyviai atlieka aktyvios auditorijos

	vaidmenį ir prisideda prie scenarijaus keitimo teigiamon pusėn.
Laikas:	2 akademinės valandos, 90 minučių
Atgalinis ryšys:	Grupinis atgalinis ryšys diskusijos metu Asmeninis atgalinis ryšys: „Kaip jaučiausi atlikdamas savo vaidmenį?“

INSTRUKCIJOS dalyviams

Scenarijuose pateikti tik pagrindiniai atvejo parametrai. Galite laisvai pridėti savo pastabų, tinkančių siužetui. Pasidalinkite vaidmenis tarp grupės narių. Atlikite trumpą repeticiją.

ATVEJIS 1: Skraidančių kilimų šalyje

Šalys: arabų šalis Derybų objektas: sutarties pasirašymas

Esate susitarę dėl verslo susitikimo su savo partneriu arabu. Atvykstate į jo biurą tiksliai sutartu laiku ir esate paruošęs visus reikalingus dokumentus. Po kurio laiko sekretorė Jus informuoja, kad kompanijos vadovas užtruks dėl šiuo metu vykstančių derybų. Išsiimate nešiojamąjį kompiuterį ir peržiūrite pagrindinius sutarties punktus. Praeina valanda... Žmonės ateina ir išeina, bet į Jus niekas nekreipia dėmesio. Galiausiai pasirodo sekretorė ir praneša, kad vadovui būtina tučtuojau išeiti. Stengiatės laikytis ramiai, tačiau imate nervingai vaikščioti, esate akivaizdžiai įsitempęs.

Galų gale arabų kompanijos vadovas sugrįžta. Derybos prasideda. Susitariate dėl pagrindinių punktų: kokybės, kainos, pristatymo terminų. Pereinate prie detalesnių klausimų, tačiau turite padaryti pertrauką, nes atėjo metas maldai.

Po maldos primygtinai reikalaujate pasirašyti sutartį. Arabų partneris protestuoja – jis mano, kad derybose pasiektų susitarimų laikymasis yra garbės reikalas – jis jaučiasi didžiai įžeistas.

O Jūs manote priešingai – kad įsipareigoti be rašytinių garantijų yra absurdas. Visas reikalas pakimba ant plauko. Norėdami išsaugoti gerus santykius, įteikiate arabų partnerio nuotakai dovaną – Jūsų šalyje pagamintus garsios firmos kvepalus.

Arabas įsiunta. Jis išvaro Jus iš savo biuro, Jums įkandin sviesdamas kvepalus!

Pastabos: ** Kai kuriose šalyse „punktualumas“ nėra privalomas – arabų šalyse, Meksikoje ir kitur.* ** Kai kuriose arabų šalyse raštu pasirašyti sutartį nėra priimtina; sutarties sąlygų vykdymas laikomas garbės reikalu!* ** Arabai per dieną meldžiasi 5-7 kartus. Taigi, gerbkite jų religinius įpročius!* ** Yra labai didelis įžeidimas dovanoti dovanas arabų nuotakoms, tačiau vaikams galima!*

ATVEJIS 2: Trišaliai pietūs – trišalis nusivylimas!

Šalys: Japonija, Prancūzija ir Bulgarija
Objektas: derybos – aukštųjų technologijų produktai

Po sėkmingo verslo sandorio partneriai pakviečiami į japonų restoraną. Problemų kyla vos tik įžengus į restoraną. Japonai nusiauna batus prie restorano įėjimo. Prancūzas pasikrapšto galvą ir sekdamas jų pavyzdžiu taip pat nusiauna batus. Jis sutrinka, nes jo kojinių spalva nedera prie kostiumo spalvos ir dėl to jis pasijunta nepatogiai. Sėkmingu sandorio užbaigimu patenkintas bulgaras telefonu kalbasi su savo kolegomis. Jis nusisuka nuo savo kolegų ir nepastebi tos akimirkos, kai nusiaunami batai. Jis išdidžiai įeina į restoraną, nekreipdamas dėmesio į sutrikusius pietauti pakvietusių japonų ir restorano darbuotojų veidus.

Po pietų ateina metas apsikeisti dovanomis:

Bulgaras japonams padovanoja mažą buteliuką su Bulgarijos rožių aliejumi, bet kolegai iš Prancūzijos nedovanoja nieko.

Prancūzas padovanoja originalią menišką baltų gėlių puokštę, kurią išvydę japonų partneriai (neaišku, dėl ko) nuliūsta. (Balta spalva Japonijoje, Kinijoje ir Indijoje yra gedulo ir mirties spalva).

Norėdamas išsisukti iš šios painios ir jam nesuprantamos situacijos, prancūzas, kilęs iš Pietų Prancūzijos, pradeda pokalbį apie puikius bulgariškus vynus. Bulgaras, norėdamas atsakyti į tokį draugišką gestą, pasako, kad ir prancūziški vynai yra geri (*angl.* – OK) (nykščiu ir smiliumi parodydamas nulį, kas reiškia „OK“). Tuo tarpu Prancūzijoje, priešingai, tai reiškia nulį ir nieko daugiau!!! Prancūzas įsižeidžia. Kad praskaidrintų situaciją, bulgarų verslininkas pradeda kalbėti apie Bulgarijos liaudies muziką. Norėdamas gyvai pademonstruoti nacionalinį ritmą, jis rankomis ploja liaudišką melodiją ir pagal rimtą ima spragsėti pirštais. (Prancūzijoje ir Belgijoje spragsėjimas pirštais laikomas vulgariu gestu). Taigi, Prancūzas lieka be galo įžeistas!

*Pastaba:*** Kai kuriuose restoranuose Japonijoje reikia nusiauti batus!*

ATVEJIS 3: Mimika pokalbių temose

Šalys: JAV, Suomija, Ispanija, Didžioji Britanija, Albanija ir kitos
Objektas: Priėmimas – tarptautiniams verslo kontaktams užmegzti. Apranga – pusiau formalus (*Black tie*) (tai reiškia, kad būtina vilkėti smokingą).

Verslininkas iš Ispanijos kalbasi su amerikiečių verslininku. Pirmasis stovi maždaug per pusę metro nuo amerikiečio, todėl pastarasis pasijunta gana nejaukiai, nes įžengta į jo vadinamąją „asmeninę erdvę". Ispanas yra socialinių tinklų šalininkas ir užduoda klausimą: „Skaičiau, kad amerikiečiai ir kanadiečiai masiškai atsisako savo asmeninių profilių „Facebooke". Ar ką nors žinote apie tai?"

Amerikietis gana oficialiai atsako: „Apie 6 milijonus amerikiečių išjungė savo socialinių tinklų profilius 2011-ųjų gegužę, o... dėl kanadiečių... nežinau, tai juk kita šalis..."

*PASTABA: ***Amerikiečiai nemėgsta apibendrinimų apie amerikiečius ir kanadiečius****

Ispanas: „Hmmm, aš kanadiečius nuo amerikiečių atskiriu tik iš Kanados klevo ir prancūzų kalbos!"

Amerikietis: „Na, o aš Jus tikrai prisiminsiu iš išsiskiriančios aprangos... Kartais nepaisyti aprangos kodo yra privalumas, nes taip nesusilieji su minia!"

*PASTABA: ***Smokingo nevilkintis ispanas išrausta kaip rožė, nes ir kiti pro šalį einantys svečiai į jį spokso. ****

Prie amerikiečio ir ispano prisijungia albanas, anglas ir suomis. Visi sustoja ratu.

Visi vienas kitam trumpai prisistato.

Amerikietis klausia anglo: „Kaip laikosi karališkoji šeima po skandalo dėl karalienės skrybėlės iš meškos kailio?" (*Ši replika aktoriams neprivaloma, jie gali paminėti ir kitą „skandalą" karališkoje šeimoje).*

Anglas (sutrikęs): „Buvo daugybė gyvūnų teises ginančių organizacijų išpuolių per žinias." (Jis pasišalina iš pokalbio).

Albanas: „Kalbant apie žinias, paskutinis reportažas apie bulių kautynes Ispanijoje buvo išties baugus". Jis pasisuka į ispaną: „Ar nemanote, kad kai kurios tradicijos yra barbariškos žvelgiant iš šiandienos perspektyvų?"

Ispanas: „Tradicijų reikia laikytis, jos kuria mūsų identitetą..."

Suomis: „Mes suomiai taip pat esame už tradicijas!"

Albanas: „Prašau, papasakokite apie suomiškas tradicijas – tik ne apie sauną, nes man darosi bloga nuo aukštos temperatūros“.

Suomis: „Gal galime baigti pokalbį kiek vėliau, pamačiau pažįstamą. Atleiskite.“ (Jis pasišalina).

Pastaba 1: Nemalonios pokalbio temos

** Ispanija – nepalankus požiūris į tradicines bulių kautynės*

** Suomija – nemandagu atsisakyti kvietimo į sauną, nebent dėl medicininių priežasčių*

** Didžioji Britanija – skandalai karališkoje šeimoje*

** JAV – amerikiečiai nemėgsta apibendrinimų apie amerikiečius ir kanadiečius*

Pastaba 2:

** Skirtingos tautos įpratusios bendrauti laikydamosi skirtingų atstumų! Taisyklė: „pietietiškos“ tautos – laikosi arčiau, „šiaurės“ tautos – toliau, apie 1-1,5 m.*

MODULIS: TARPKULTŪRINĖ KOMPETENCIJA „KULTŪRŲ KONFLIKTAS“

TRUKMĖ	
Valandos	2
Minutės	90

Modulio apibrėžimas ir aprašymas:	
	Gebėjimas priimti kultūrinę įvairovę ir konstruktyviai dirbti su skirtingomis vertės sąvokomis priskiriamas prie svarbiausių šiuolaikinės visuomenės gebėjimų. Ypač tarptautiniame versle tarpkultūrinė kompetencija yra tarp pagrindinių gebėjimų. Ši kompetencija leidžia žmogui sėkmingai bendradarbiauti su asmenimis iš kitų kultūrų, suprasti specifines jų suvokimo, mąstymo, jausmų ir veiksmų sąvokas bei žinoti, kaip su jomis dirbti. Savosios ir užsienio kultūrų konfliktas kuria erdvę dviprasmiškumui, neaiškumui ir naujovėms (Thomas (2005), psl. 46), o tai gali nulemti ir teigiamų, ir neigiamų santykių konsteliacijas: kitatautis gali būti suvokiamas kaip kažkas arba grėsmingo, arba stimuliuojančio. Vakuumas sukuria tarpkultūriškumą, kur susitinka skirtingos ideologijos, gyvenimo stiliai ir elgesio modeliai. Tokioje situacijoje siekiant pozityvumo būtina tarpkultūrinė kompetencija. Tarpkultūrinė kompetencija apibrėžiama kaip kompetencija veiksmingai ir tinkamai sąveikauti tarpkultūrinėse situacijose, pritaikant žinias apie tam tikrus požiūrius ir vertybes, bei tam tikrus veikimo ir refleksijos gebėjimus. Tai apima supratimą apie tam tikrai kultūrai būdingus elgesio modelius; gebėjimą atpažinti kultūrinius skirtumus, juos priimti ir adekvačiai į juos reaguoti. Taigi, tarpkultūrinės kompetencijos turintis asmuo geba mesti iššūkį ir savo kultūrinei įtakai, ir įsivaizduoti save (kultūros) kitataučio situacijoje (Spieß (2005), psl. 158). Tačiau tai neapsiriboja tik sunormintomis žiniomis apie draudimus ir įsakymus. Tuo ypač siekiama stiprinti savo paties kultūrinį sąmoningumą ir gebėjimą reflektuoti savo paties požiūrį ir juo suabejoti

	(Kumbruck/Derboven (2009), psl. 7). Šie gebėjimai apima, pavyzdžiui, žinias apie etnocentrizmą, kultūrines sąvokas, tokius gebėjimus kaip savęs ir išorinė refleksija, perspektyvų keitimas, bendravimo gebėjimus ir mokėjimą susidoroti su problemomis ir spręsti konfliktus.
Modulio tikslai	
	Modulio tikslai yra tokie: • Išryškinti kultūrinius skirtumus kaip mokymąsi ir padrąsinti dalyvius aktyviai dalyvauti • Patirti pritarimą ir pagarbą dėl buvimo „skirtingu“ („kitataučiu“) • Išmokti suprasti „buvimo kitokiu“ aspektą imituojant „kultūrų konfliktą“ („Sėslieji ir klajokliai“)
Modulio tema	
	Kultūrų konfliktas: • Sėslieji • Klajokliai
Mokymo metodai	
	☐ Seminaras ☒ Žaidimas vaidmenimis ☒ Plenumas ☒ Darbas grupėje ☐ Individualus darbas su užduotimis
Medžiaga (priemonės)	
	Daug kortų 2 laikmačiai
Laikas ir pastangos	
	X Vidutiniškas
Dalyvių skaičius	
	Maždaug 18 dalyvių

	2 grupės po 9 dalyvius
Infrastruktūra	
	2 gretimai esančios seminarų auditorijos Jei įmanoma, turėtų būti pakankamai vietos laisvai judėti
Pastabos	
	Lavinti dalyvių jautrumą kitoms kultūroms, kuriose vyrauja skirtingos taisyklės ir kur gali pasitaikyti tokių reakcijų ar elgsenos, kuri „kitataučiams“ nėra iš karto suprantama. Mokymo metu dalyviai turėtų ugdytis gebėjimą priimti „kitoniškumą“ ir jautrumą jam. Dalyviai turėtų būti mokomi gebėjimo veikti konstruktyviai, nekonfliktuojant.

Nuorodos:

Spieß, E. (2005) : Wirtschaftspsychologie. München: Oldenbourg Wissenschafsverlag GmbH

Kumbruck, C./ Derboven, W. (2009): Interkulturelles Training – Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit. Heidelberg: Springer Verlag

Thomas, A. (2005): Das Eigene, das Fremde, das interkulturelle. In: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation – Ban 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 43-49

SEMINARAS: Tarpkultūrinė kompetencija „Kultūrų konfliktas“

Užduotis	Dviejų skirtingų kultūrų konfliktas Abi grupės turi sužinoti ir paaiškinti kitos grupės taisykles ir vertybes
Medžiaga	Daug kortų 2 laikmačiai
Dalyvių skaičius	Dalyviai suskirstomi į 2 grupes (dvi kultūras) Po 9 dalyvius kiekvienoje grupėje
Struktūra	Grupė 1: 9 dalyviai Grupė 2: 9 dalyviai
Trukmė	90 minučių
Laikas ir sąlygos:	Šio pratimo tikslas – sužinoti atitinkamos kultūros taisykles, vertybes ir normas. <u>PASIRUOŠIMAS</u>: • Dalyviai suskirstomi į 2 grupes (sėsliųjų ir klajoklių). • Kiekvienai grupei išdalinamos ir paaiškinamos taisyklės (čia svarbu turėti vadovą, atsakyti į galimus klausimus ir paaiškinti taisykles). • Taisyklės praktikuojamos 2 skirtingose auditorijose. <u>ĮGYVENDINIMAS:</u> **Apsikeitimas delegacijomis:** 3 dalyviai iš kiekvienos grupės išsiunčiami į kitą grupę (maždaug 5-10 minučių). **Apsikeitimo tikslas:** stebėti kitos kultūros narius ir kiek įmanoma daugiau sužinoti apie jų įpročius, taisykles, normas ir t.t. Likusieji savosios kultūros nariai „elgiasi vadovaudamiesi savo kultūros normomis“. Tie, kurių elgesys „prieštarauja taisyklėms“, turi išeiti iš auditorijos. Po sutarto laiko „išsiųstoji delegacija“ grįžta į savo kultūrą. Tada delegacijos nariai pasidalina informacija apie kitos kultūros specifiką ir nusprendžia,

	kaip elgtis toliau. Po to bus dar vienas apsikeitimas delegacijomis.
Įvertinimas (grįžtamasis ryšys)	REFLEKSIJA GRUPĖSE REFLEKSIJA VISOJE GRUPĖJE REFLEKSIJA PLENUMO METU
Pastabos	Abiejų kultūrų taisyklės gali varijuoti priklausomai nuo grupių sudėties. Tarkim, jei dalyviai yra vien tik vyrai (moterys) arba niekas grupėje nenešioja akinių – taisyklės turėtų būti adaptuotos pagal šiuos ypatumus (ilgi plaukai-trumpi plaukai, mėlynos akys-rudos akys, amžius ir pan.).

INSTRUKCIJOS „KLAJOKLIŲ“ GRUPEI:

Esate narys klajoklių grupės, kuriai būdingos tokios taisyklės:

Klajokliai

- Labai draugiškas ir švelnus elgesys
- Artimos draugystės palaikymas – labai svarbus šios tautos aspektas
- Pagarba pagyvenusiems žmonėms – tai prioritetas
- Vadovauja moterys – visus reikalus šioje kultūroje tvarko jos

PREKYBA:

Kiekvienas grupės narys iš vyresniųjų gauna šešias korteles, kad galėtų prekiauti:

- Prekyba tarp dviejų dalyvių:
    - Kiekvienas padeda užverstą kortą ant savo delno. Kai abu dalyviai atverčia savo kortas, abi kortas laimi tas, kurio korta yra aukštesnė.
    - Tie, kas nebeturi kortų, iš vyresniųjų gali gauti daugiausiai 6 naujas kortas.
    - Jei abiejų dalyvių kortos yra tokios pat vertės, jie turi traukti po naują kortą iš savo kortų malkos ir vėl palyginti kortas. Taip tęsti tol, kol kažkurio dalyvio korta bus aukštesnė ar žemesnė.

- Derybų metu partneriai vienas kitą bent kartą paliečia (rankų spausti negalima).
- Prieš pradedant prekiauti, klajokliai (trumpai) pakalba apie orą ir kt. – jie pasišneka net ir baigę prekiauti.
- Prieš įeidami į auditoriją ar pradėdami prekiauti, jie nusiauna batus.
- Klajokliai sėdi ant grindų.
- Prie vyrų visada prieina moterys, o ne atvirkščiai.
- Tačiau vyrams leidžiama moterims rodyti nebylius ženklus.
- Vyrai gali kreiptis į vyrus.
- Prekiaujant su vyresniais nariais, pastarieji visada laimi, nesvarbu, kokia korta atverčiama.
- Žaidimo metu kiekvienas grupės narys turi būti įvykdęs bent vieną sandorį.
- Svečiams neleidžiama klausinėti ir pradėti ar vadovauti pokalbiams.
- Griežtai draudžiama svetimšaliams atskleisti klajoklių kultūros taisykles.
- Prekybos tikslas ne surinkti kiek galima daugiau kortų, bet užmegzti kuo daugiau socialinių kontaktų!
- Pažeidusieji taisykles privalo palikti auditoriją, o juos išveda keletas moterų.

INSTRUKCIJOS „SĖSLIŲJŲ“ GRUPEI:

Priklausote „Sėsliųjų“ grupei, kurioje galioja tokios taisyklės ir vertybės:

„SĖSLIEJI“

- Neparodo emocijų
- Mažiau linkę į socialinį bendravimą – pirmoje vietoje yra verslas
- Labai stengiasi, kad keisdamiesi kortomis surinktų sau kuo daugiau taškų
- Daug nešiojančiųjų akinius

PREKYBA:

Prekiaujant reikia vadovautis tokiomis taisyklėmis:

- Prekiaujant (keičiantis kortomis) siekiama surinkti kortų skaičių: arba tos pačios rūšies kortas (visus pikus, būgnus...), arba visas kortas iš eilės nuo septynakės iki tūzo.
- Verslo partneriai gali prekiauti (mainytis): jie pakelia kortą, kurios nori atsikratyti, ir pasako, kokios kortos norėtų vietoj jos. Tai gali būti, pavyzdžiui, 2:1.
- „Sėslieji“ nuolat bėgioja po auditoriją ir aprimsta tik tada, kai prekiauja (visus verslo reikalus jie atlieka ramiai).
- Visiems šios kultūros nariams leidžiama prekiauti (taip pat grupėse), tačiau kiekvieni mainai turi būti patvirtini akinius nešiojančio nario rankos paspaudimu.
- Draudžiama liesti akinius nešiojantį narį, išskyrus paspausti ranką.
- Prekiaudami jie kalbasi tik apie verslą (kortos spalvą, skaičių ir kt.), ir niekada nekalba jokia kita tema (apie orą ir pan.).
- „Sėslieji“ verslą pradeda ir baigia rankos paspaudimu.
- „Sėslieji“ visada nusilenkia žemyn, kai tiesiogiai susitinka su akinius nešiojančiu nariu.
- Pažeidusieji taisykles privalo išeiti (juos išlydi akinius nešiojantis asmuo).

REFLEKSIJA GRUPĖSE

- Kaip jaučiausi, kai svečiavausi kitoje kultūroje?
- Koks jausmas apėmė grįžus į „savo kultūrą“?
- Kokius pastebėjau kitos kultūros būdo bruožus?
- Koks yra „mano kultūros“ tikslas?
- Koks yra „kitos kultūros“ tikslas?
- Kaip jautėtės, kai „suklydote“ ir buvote išvestas iš auditorijos?
- Ar prisitaikyti prie kitos kultūros buvo lengva ar sunku?
- Apibendrinkite „kitos kultūros“ taisykles

REFLEKSIJA (ĮVERTINIMAS) VISOJE GRUPĖJE

- Grupė 1 pabando paaiškinti grupės 2 taisykles
- Grupė 2 paaiškina savo kultūros taisykles
- Grupė 2 pabando paaiškinti grupės 1 taisykles
- Grupė 1 paaiškina savo kultūros taisykles

REFLEKSIJA PLENUME

- Kokios patirties įgijau šio pratimo metu?
- Kokius jausmus jaučiau šio pratimo metu?
- Kokių įžvalgų (žinių) įgijote?
- Ar šis pratimas galėtų būti perkeltas į kasdienį gyvenimą? Kaip?