

TOBULINTI

VERSLAS

DIRBTI

SĖKMĖ

MOTYVUOTI

UGDYMAS

KOMUNIKACIJA

ĮKVĖPTI

ŽINIOS

MENTORIAUS KNYGA



2021

MENTORIAUS KNYGA

Milen Baltov, Ewa Glińska, Veselina Jecheva, Rasa Jodienė, Ramutė Kavoliūnienė, Inta Kotāne, Gilberto Marzano, Iveta Mietule, Krasimira Mineva, Sandra Murinska, Aurelija Pelenienė, Anna Pellegrino, Ewa Rolnik-Sadowska, Urszula Ryciuk, Simone Zorzi, Anda Zvaigzne, Terēze Riekstiņa

RĒZEKNE 2021

Recenzavo: Dr. Nien-Tsu Tuan, Keiptauno universitetas, Pietų Afrika.
Elīna Ozola, Kristaps Gramanis, Terēze Riekstiņa, Latvijos Kaimo konsultacijų ir mokymo centras, Latvija.

Maketavo: Andra Eriņa, Latvijos Kaimo konsultacijų ir mokymo centras, Latvija

© Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, 2021

© SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

ISBN 978-9984-44-256-3 (e-knyga)

Knyga parengta bendradarbiaujant šiem partneriams:



LATVIJAS LAUKU
KONSULTĀCIJU UN
IZGLĪTĪBAS CENTRS



**Co-funded by
the European Union**



Projektą iš dalies finansuoja ES Erasmus+ programa. Projekto Nr. 2019-1-LV01-KA203-060414 "Komunikacijos kompetencijų modelio, skirto verslo mentorių tinklo stiprinimui ir palaikymui, sukūrimas ir įdiegimas. DICCMEM"

TURINYS

Įžanga	1
1. VERSLO MENTORYSTĖS NAUDA	2
1.1. Mentorystės vaidmuo versle	3
1.2. Mentorystės etapai	6
1.3. Mentorius vaidmuo versle	8
1.4. Nauda besimokantiems ir mentoriams	9
1.5. Mentorystės nauda verslui	11
1.6. Klausimai, užduotini mentoriumi ir besimokančiajam	13
Šaltiniai	18
2. VERSLO MENTORYSTĖS TURINIO KŪRIMAS	20
2.1. Verslo modelio kūrimas	21
2.2. Kaip pradėti verslą	24
2.3. Verslo strategijos vystymas	27
2.4. Verslo planas: turinys	29
2.5. Mentorystė inovacijoms	33
UŽDUOTIS	35
Šaltiniai	36
3. EMOCINIAI KOMUNIKACIJOS ASPEKTAI IR SPECIFIKA	37
3.1. Emocijų vaidmuo komunikacijoje	38
3.2. Kas yra emocinis intelektas?	39
3.3. Kaip mentoriai gali tobulinti ir taikyti emocinio intelekto įgūdžius? ..	41
3.4. Penki būdai kaip atskleisti mentoriaus emocinį intelektą	43
3.5. Veiklos emociniam intelektui lavinti	45
1 UŽDUOTIS: Emocinio sąmoningumo ugdymas	45
2 UŽDUOTIS: Emocijų iššifravimas analizuojant kalbą, kūną ir veidą ...	47
3 UŽDUOTIS: Savęs pažinimo lavinimas	51
Šaltiniai	53
4. MENTORYSTĖS SANTYKIAI	54
4.1. Mentorystės santykiai mentoriaus požiūriu	54
4.2. Mentorystės santykiai besimokančiojo požiūriu	59
4.3. E-mentorystė	61
4.4. Mentorystė ir mąstysenos nuostatos	65
UŽDUOTIS	70
Šaltiniai	71
5. EFEKTYVŲS KOMUNIKACIJOS KANALAI IR VERSLO MENTORYSTĖS PRIEMONĖS	73
5.1. Komunikacijos kanalai ir priemonės	73
5.2. Verbalinė komunikacija	75
5.3. Neverbalinė komunikacija	85
1 UŽDUOTIS	90
2 UŽDUOTIS	91
Šaltiniai	91

6. KOMUNIKACIJOS PROBLEMŲ SPRENDIMAS MENTORYSTĖS TINKLUOSE	92
6.1. „Šešių mąstymo skrybėlių“ metodas	93
UŽDUOTYS	95
6.2. Jėgos lauko analizė	96
UŽDUOTIS	101
6.3. „SCAMPER“ metodas	103
UŽDUOTIS	109
Šaltiniai	111

IŽANGA

Šis mentorystės vadovas skirtas suteikti teorinių žinių ir praktinių patarimų apie verslo mentorių ir jų konsultuojamųjų tinkamą komunikaciją. Vadovą parengė rengėjų grupė iš penkių partnerinių institucijų, dalyvaujančių DICCMEM (2019-I-LV01-KA203-060414) projekte: Rezeknės technologijų akademijos (Latvija), Latvijos Kaimo konsultacijų ir mokymo centro (Latvija), Utenos kolegijos (Lietuva), Eko Instituto (Italija), Burgas Laisvojo Universiteto (Bulgarija) ir Bialystoko Technologijų universiteto (Lenkija).

Projekto metu buvo tiriamos mentorių ir besimokančiųjų bendravimo kliūtys ir siekiama pasiūlyti, kaip palaikyti verslo mentorystės tinklą pasitelkiant komunikacijos technologijas. Daugelyje pasaulio valstybių mentorystė laikoma pažangiu verslo augimo įrankiu, skirtu įmonėms dalintis patirtimi, žiniomis ir kontaktais. Paprastai mentorystė praktikuojama siekiant skatinti naujų ir mažiau patyrusių įmonių vystymąsi. Taip pat ji padeda skatinti verslą ir verslo bendradarbiavimo kultūrą.

Mentorystės vadovas yra šio projekto rezultatas. Knygoje susitelkiama į įvairius mentorystės, verslo ir komunikacijos aspektus. Vadovą sudaro šeši skyriai, kurių įžangose išvardijamos ir aptariamos temos ir sąvokos, po to – plačiau išdėstoma teorinė medžiaga ir praktiniai pavyzdžiai, o skyrių pabaigoje skaitytojai gali patikrinti įgytas žinias.

Vadovas paaiškina mentorystės vaidmenį pradedant verslą ir mentorystės praktikos taikymo versle naudą ateityje. Svarbu paminėti, kad šalia mentorystės principų siūlomi ir patarimai bei priemonės verslui pradėti, aptariama verslo mentorystės praktikos nauda. Leidinyje patariama, kaip spręsti mentorystės komunikacijos problemas, paaiškinama emocijų įtaka bei emocinio intelekto reikšmė užtikrinant teigiamą rezultatą, taip pat rekomenduojami tinkami komunikacijos kanalai ir išraiškos priemonės.

Šis vadovas skirtas dėstytojams, studentams, mentoriams, jų konsultuojamiesiems bei visiems, norintiems pagerinti savo verbalinę ir neverbalinę komunikaciją ir užtikrinti efektyvų mentorių ir besimokančiųjų bendravimą.

Vadovo elektroninė versija yra prieinama visomis oficialiomis projekto partnerių kalbomis.

1. VERSLO MENTORYSTĖS NAUDA

Įžanga

Skyriuje aptariami šie klausimai:

- ·Kas yra verslo mentorystė?
- ·Kokia mentorystės nauda mentoriams ir konsultuojamiesiems?
- ·Kokia mentorystės nauda įmonei?
- ·Kaip pradėti komunikaciją su mentoriumi ir kokių klausimų verta klausti?

Pagrindinės sąvokos

Verslo mentorystė, nauda, verslo mentorius, komunikacija, konkurencingumas.

Latvijos tvariosios plėtros strategijoje iki 2030 teigiama, kad žmogiškasis kapitalas yra svarbiausias Latvijos išteklius, o inovacijos, kurios padeda sukurti naujus komercinius produktus, yra vienas svarbiausių vystymosi variklių. Strategija pabrėžia, kad tvarumo modelis reikalauja integruoto požiūrio sprendžiant ekonomines, aplinkosaugos ir socialines problemas. Dėl šios priežasties ir vertikalūs, ir horizontalūs bendradarbiavimo mechanizmai tapo ypač svarbūs (Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030, 2009).

Verslo aplinkos kokybė yra vienas iš konkurencingo ekonomikos vystymosi Latvijoje reikalavimų (Ministry of Economics, 2020). Siekdama prisidėti prie vis patrauklesnės verslo aplinkos / sąlygų pradedantiesiems verslininkams (angl. entrepreneurs) sudarymo ir pritraukti investicijų, ekonomikos ministerija kartu su įvairiomis valstybinėmis institucijomis bei nevyriausybinėmis organizacijomis nuolat vysto ir taiko įvairias verslo aplinkos / sąlygų gerinimo priemones ((On the Action Plan for Enhancing the Business Environment 2019–2022, 2019). Viena priemonių vystyti vietinio verslo aplinką yra verslo konsultavimo programų įgyvendinimas. Ji apima sisteminį bendradarbiavimą: ilgalaikę paramą, žinias, patirtį, požiūrį, kuriais sėkmingos verslo įmonės savanoriškai dalinasi su kitomis įmonėmis, kurios nori įgyti patirties ir profesionalumo (Konstantinova, 2007).

Verslo konsultavimo programos Latvijoje gali būti skirstomos į tris kategorijas: priešinkubacinio (skirtos iki veiklos verslo inkubatoriuje) inkubacinio (skirtos verslo inkubatoriaus veiklai) laikotarpių ir produkto reklamos programas. Tokios programos yra taikomos ir asmenine iniciatyva, ir bendradarbiaujant su įvairiomis nacionalinėmis institucijomis: universitetais, vietine valdžia, valdžios ir finansinėmis institucijomis.

Priešinkubacinio laikotarpio programos, trunkančios 3–6 mėnesius, ir inkubacinės programos, trunkančios iki ketverių metų, yra trumpalaikės programos, padedančios verslui vystyti idėjas ir geriau suprasti jų potencialą (Magnetic Latvia, 2018). Priešinkubacines programas taiko didžiausi Latvijos universitetai, pvz., Rygos technikos universiteto Dizaino fabrikas ir Idėjų laboratorija, Latvijos universiteto Studentų verslo inkubatorius ir kt.; vietos valdžia, pvz., Marupės savivaldybės tarybos organizuojamas verslo vystymo konkursas „Mom Business in Marupe“ (liet. „Mamos verslas Marupėje“; viešojo administravimo įstaigos, pvz., Latvijos investicijų ir plėtros agentūra, Latvijos kaimo reikalų patariamasis ir mokymų centras, ir nevyriausybinės organizacijos, pvz., „Pierīga Partnership“. Produktų reklamos programos dažnai įgyvendinamos bendradarbiaujant su finansinėmis institucijomis, tokiomis kaip vystymo finansinė institucija „Altum“, „Magnetic Latvia“ startuolis, o šių programų trukmė priklauso nuo finansinės paramos dydžio.

Išvardintas verslo paramos programų rūšis vienija bendras tikslas – remti verslus siūlant aukštos kokybės ir individualiai pritaikytus sprendimus, taip skatinant ir naujų įmonių atsiradimą, ir jau veikiančių įmonių vystymąsi, perduodant kitų įmonių ar verslininkų patirtį.

Anksčiau minėtos verslo konsultavimo programos yra išorinės. Tai reiškia, kad verslo konsultantas prieš tai nebuvo susijęs su startuoliu ar verslo steigėju. Tačiau vidinės verslo konsultavimo programos arba konsultanto paskyrimas naujam įmonės darbuotojui taip pat yra dažnai taikoma praktika.

1.1. MENTORYSTĖS VAIDMUO VERSLE

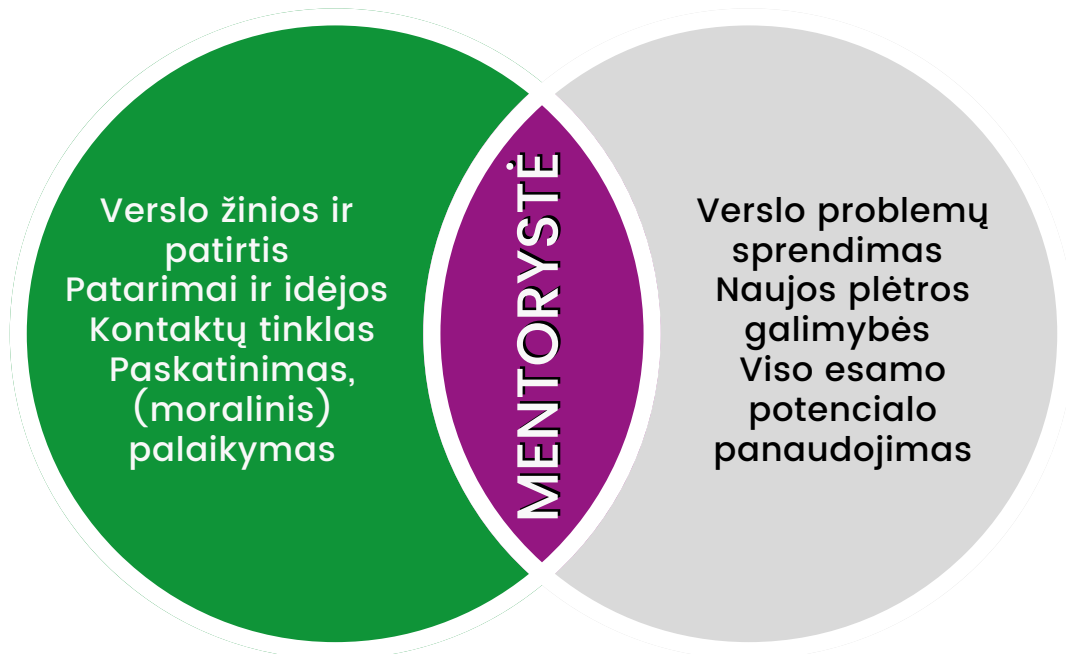
Daugelyje valstybių verslo konsultavimas yra laikomas pažangia priemone skatinti verslo augimą. Verslo konsultavimas yra unikalus, nes įmonės dalijasi sėkminga patirtimi, žiniomis, kontaktais ir kuria atvirą verslo bendradarbiavimo kultūrą. Tačiau verslo konsultavimas daugiausiai taikomas siekiant paskatinti naujų, mažiau patirties turinčių įmonių augimą (Verslo mentorių tinklas).

Verslo konsultavimas (mentorystė) yra apibrėžiamas kaip darbiniai santykiai tarp dviejų žmonių, paprastai tarp vyresnio, daugiau patirties turinčio žmogaus (konsultanto arba mentoriaus), kuris padeda konsultuojamajam – jaunesniam ir mažiau kvalifikuotam žmogui – prisitaikyti prie verslo aplinkos (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2019).

Tai yra sisteminiai santykiai, paremti sėkmingo verslininko savanoriška ir ilgalaikė parama, dalijimusi žiniomis, patirtimi, pažiūromis su kitu verslininku, norinčiu ir pasiruošusiu įgyti patirties ir profesinių žinių (Konstantinova, 2007) (1 pav.).

MENTORIUS

KONSULTUOJAMASIS



1 pav. Pagrindiniai mentorystės bruožai
(Verslo mentorių tinklas)

Mentoriai yra patirties turintys verslo vadovai, verslų kūrėjai ir savo srities profesionalai (naudabiznesam.lv). Verslo mentoriais paprastai tampa žmonės, turintys žinių ir patirties, kurių gali panaudoti padėdami kitiems vystyti karjerą tobulėjant kaip asmenybėms ir profesinėje sferoje. Mentoriai dažnai tampa sektinu pavyzdžiu konsultuojamiesiems. Dažniausiai mentorystės santykiai būna ilgalaikiai (Informi), nes juos palaiko patirties ir žinių turintis mentorius ir konsultuojamasis, siekiantis asmeninio ir profesinio tobulėjimo (2 pav.).



2 pav. Ilgalaikių santykių palaikymo modelis mentorystėje

(Sudaryta autorių pagal <https://informi.co.uk>)

Latvijoje mentorystės idėja, kurios tikslas – skatinti verslą, aktyviai ir tikslingai plėtojama nuo 2003 m., tačiau pirmosios mentorystės programos buvo pradėtos 2005 m. Nuo tada pradedantieji verslininkai galėjo turėti mentorius dalyvaudami įvairiose programose, projektuose ir veiklose. Latvijoje mentorystės programos organizuojamos sistemiškai arba yra kaip tam tikra projekto, skirta tikslinei auditorijai, dalis (LIAA, 2009).

Mentorystė yra ilgalaikiai santykiai tarp mentoriaus ir besimokančiojo, skirti tam, kad pastarasis atskleistų ir panaudotų visą savo potencialą, ir yra naudingi abiem pusėms. Mentorai individualiai dirba su įmonėmis, kad įvertintų verslo galimybes, problemas, galimas vystymosi kryptis ir duotų praktinių patarimų, pasiūlymų (EEA and Norway..., 2014). Dalyvaudami mentorystės programoje, mentorius ir konsultuojamasis turėtų žinoti, kad pagrindinis jų bendravimo tikslas yra pagerinti besimokančio žmogaus darbo efektyvumą. Tai ypač svarbu, jeigu nėra oficialaus susitarimo dėl dalyvavimo mentorystės programoje. Tokiu atveju, kai oficialiai nesusitariama mentorystės pradžioje, mentorius gali ir nepasidalinti visomis žiniomis, kurios galėtų būti naudingos konsultuojamajam (Villalon, 2019), (žr. 3 pav.).



3 pav. Mentorystės procesas (Villalon, 2019)

Siekiant tikslingų mentorystės santykių, mentorius ir konsultuojamasis dalyvauja oficialiuose susitikimuose ir pokalbiuose, kuriama ir neformalaus bendravimo aplinka, skirta susipažinti. Tokie santykiai būna paremti tam tikru grafiku, kad bendravimas vyktų sąmoningai ir pagal planą. Sėkmingas mentorystės procesas užtikrina, kad konsultuojamasis įgytų žinių, įkvėpimo, įgūdžių ir suprastų savo poziciją tam tikroje verslo sferoje (Villalon, 2019).

Mentorystė dažnai painiojama su ugdomuoju vadovavimu (angl. coaching), tačiau šios dvi paramos rūšys skiriasi, nes ugdomasis vadovavimas trunka trumpiau ir apima tik tam tikrą tobulintiną įgūdį priešingai nei mentorystė, kurios metu mentorius palaiko konsultuojamąjį, duoda patarimų, dalijasi svarbiomis žiniomis, kurios gali padėti jam tobulėti (Informi) profesinėje srityje ilgalaikėje perspektyvoje.

1.2. MENTORYSTĖS ETAPAI

Mentorystės procesas turi keletą etapų: inicijavimą, ugdymą, atsiskyrimą, bendravimo apibrėžimą iš naujo (1 lentelė). Kiekvieno etapo trukmė gali būti skirtinga priklausomai nuo mentorystės atvejo, tačiau mentorystės partnerių bendravime visi etapai būtini.

Verslo mentorystės etapų apibūdinimas

(Memon et al., 2015)

1 lentelė

ETAPAS	ETAPO STADIJOS	APIBŪDINIMAS
Iniciacija	Dalyvavimo / įsitraukimo stadija: - Bendradarbiaujančios poros formavimasis - Tarpusavio ryšio formavimasis	Pirmojoje dalyvavimo / įsitraukimo stadijoje mentorius ir konsultuojamasis aptaria ir išsiaiškina bendrus tikslus, vertybes ir svajones. Šioje stadijoje komunikacija dar gali turėti trūkumų, nes žmonės dar tik pradeda susipažinti ir dar nėra tarpusavio pasitikėjimo.

ETAPAS	ETAPO STADIJOS	APIBŪDINIMAS
Ugdymas	Aktyvioji stadija: • Vaidmenų/funkcijų patvirtinimas • Abibusis atsiskleidimas • Aiškos santykių ribos Dalijimasis informacija	Ugdymas yra pirmoji mokymosi ir vystymosi stadija. Mentorai ir konsultuojamieji parengia susitarimą dėl bendradarbiavimo, kuriame išdėstomi verslo ir socialiniai tikslai. Susitarimas gali būti įformintas sutartimi, kurioje apibrėžiami teisiniai aspektai bei gali būti minimas konsultuojamojo įmonės kapitalas ir / ar pateikiama kita finansinė informacija. Bendradarbiaujantys žmonės gali įvertinti savo pažangą, pasiekimus ir nesėkmes po sutarto laiko ir patvirtinti arba iš naujo apibrėžti savo tikslus. Tikslus visuomet iškelia konsultuojamasis, o ne mentorius.
Atsiskyrimas	Baigiamoji stadija: • Fizinis ir emocinis atsiskyrimas • Santykių užbaigimas	Baigiamąjoje stadijoje ir mentorius, ir konsultuojamasis privalo nuspręsti užbaigti bendradarbiavimo santykius. Paprastai problemų tarp mentoriaus ir konsultuojamojo padaugėja, kai viena šalis nori nutraukti bendravimą, o kita šalis dar nėra tam pasiruošusi. Konsultuojamieji kartais jaučiasi palikti, apgauti ar nepasiruošę mentorystės pabaigai. Mentorai kartais jaučia, kad jais buvo naudojamas, jei konsultuojamieji nebesikreipia pagalbos į juos.
Bendravimo apibrėžimas iš naujo	Draugystės stadija: • Vienas kitą remiantys kolegos • Draugystės galimybė	Mentorystės bendravimas baigiasi iš naujo apibrėžiant abiejų pusių santykius. Kad tai būtų galima sėkmingai įgyvendinti, reikia sėkmingai užbaigti bendravimą. Konsultuojamasis turėtų jausti, kad mentorystė padėjo pasiekti tam tikrų išsikeltų tikslų.

1.3. MENTORIAUS VAIDMUO VERSLE

Mentorius yra paramą ir pagalbą teikiantis žmogus – verslininkas ar vadybininkas, turintis patirties versle, sukaupęs žinių bagažą, arba tam tikros srities specialistas, neapmokamai ir geranoriškai skiriantis savo laiką, patirtį ir patarimus, kad padėtų jaunesniam, pradedančiajam verslininkui prisitaikyti prie verslo aplinkos, vystyti verslą ir pasiekti išsikeltų tikslų (Investment and Development..., 2009; Business Mentor Network...).

Mentorius supranta besimokančiojo vertybes, tikslus ir gali efektyviai konsultuoti atsižvelgdamas į jo įgūdžius ir žinias (Montgomery, 2017). Mentorius vadovaujasi tam tikru iš anksto apibrėžtu veiksmų planu ir yra aktyviai įsitraukęs į plano įgyvendinimą, prisitaikydamas prie kintančios situacijos (4 pav.).



4 pav. Mentorystės veiksmų plano dalys
(Montgomery, 2017)

Mentoriaus veiksmų planas prasideda nuo savirefleksijos (4 pav.), o per mentorystės procesą mentorius turi savirefleksiją atlikti keletą kartų. Tai yra būtina, nes savirefleksija padeda nustatyti individualius mentorystės poreikius, kurie remiasi paties žmogaus iškeltais karjeros tikslais. Kitas žingsnis yra sukurti ir palaikyti santykius su konsultuojamuoju ir pagal individualius poreikius numatyti tobulėjimo kryptį.

Reikia paminėti, kad bet kokie santykiai turi tam tikrus etapus ir, net jei mentorystės procesas vyksta pagal planą, gali nutikti taip, kad bendradarbiavimas tarp mentoriaus ir besimokančiojo gali būti neįmanomas dėl psichologinio nesuderinamumo. Todėl svarbu planuoti tokių komunikacijų ir, kai neįmanoma pasiekti pažangos, būtina iš naujo apsvarstyti ir / arba užbaigti mentorystės santykius.

1.4. NAUDA BESIMOKANTIEMS IR MENTORIAMS

Svarbi sėkmingos mentorystės programos dalis yra rasti besimokančiam tinkamą mentorį (Mentoring Complete), nes mentorystės santykiai turėtų būtų grįsti abipusiu pasitikėjimu, pagarba, komunikacija. Abi pusės reguliariai susitinka apsikeisti idėjomis, aptarti pažangą ir nustatyti tolesnio tobulėjimo gaires, todėl yra svarbu, kad mentoriaus ir konsultuojamojo charakteriai būtų suderinami. Tiek mentorius, tiek besimokantysis gali gauti naudos iš tokios programos (2 lentelė).

Dalyvavimo mentorystės programoje nauda besimokantiems ir mentoriams

(Memon et al., 2015)

2 lentelė

NAUDA MENTORIAMS	NAUDA BESIMOKANTIESIEMS
• Profesinių žinių ir patirties patikrinimas / išbandymas • Pasitenkinimas • Naujos žinios • Nauja patirtis, susipažinimas su kitu verslu • Vystomi lyderystės įgūdžiai • Savirealizacija ir asmeninis tobulėjimas	• Daugiau verslo patirties ir žinių • Mentorius padeda pamatyti stipriąsias ir silpnąsias verslo puses, padeda plėsti galimybes • Mentorius padeda priimti pagrįstus sprendimus klausimais, kurie konsultuojamajam kelia abejonių • Galimybė aptarti kasdienes ir strategines verslo problemas su patyrusiu žmogumi

NAUDA MENTORIAMS	NAUDA BESIMOKANTIEMIEMS
• Nauji kontaktai, platesnis verslo komunikacijos tinklas • Paskata naujoms idėjoms • Dalyvavimas programoje praskaidrina kasdienę rutiną • Galimybė apsaugoti jauną verslininką nuo klaidų • Naudingi susitikimai su mentorystės grupės nariais • Įkvėpimas • Padidėjusi savivertė • Susipažinimas su kitokiomis nuomonėmis	• Patarimai iš patyrusio verslininko ar vadybininko • Platesnis kontaktų tinklas • Naujos idėjos ir žinios • Didesnis pasitikėjimas savo jėgomis ir drąsa • Moralinė parama ir paskatinimas • Bendravimas su mentoriumi tęsiasi, net kai programa baigiasi • Išorės ekspertų įmonės veiklos vertinimas • Kitokia perspektyva ir nuomonė apie įmonės veikimą

Sėkmė versle ar kilimas karjeros laiptais reikalauja nuolatinio mokymosi ir įgūdžių tobulinimo. Maslowo (1943) žmogaus poreikių hierarchijos teorijoje teigiama, kad visuomenės pripažinimas ir savirealizacija yra aukščiausi žmogaus poreikiai. Tai ypač svarbu žmonėms, kurie gyvenime yra gana daug pasiekę. Tai reiškia, kad mentorius ne tik dalijasi savo žiniomis, bet tuo pačiu patenkina ir savo poreikius. Kadangi mentorystė yra abipusė komunikacija, mentorius gauna ir emocinį pasitenkinimą galėdamas perduoti žinias ir patirtį konsultuojamajam (Bizzloans svetainė, 2020).

Mentorius įgyja naujos patirties, kuri prisideda prie jo tobulėjimo, kritinio mąstymo ir tvarios verslo strategijos. Galima sakyti, kad mentorius tampa lyderiu, kuris gali besimokantįjį įtikinti remdamasis loginiais argumentais, teorinėmis žiniomis ir savo praktika. Konsultuojamasis išmoksta bendrauti su įvairiais žmonėmis, taip gerindamas komunikacijos įgūdžius, ir sugeba:

- ✓ įvertinti asmeninės nuomonės paremtus argumentus;
- ✓ kūrybiškai analizuoti kitokį požiūrį;
- ✓ įtraukti kolegas suprasti ir įgyvendinti strategiją (Šmite, 2015).

Šie reikalavimai svarbūs apibūdinant vadovų komunikaciją (Šmite, 2015), tačiau, jeigu palygintume vadovą ir mentorių, rastume daug bendrų bruožų.

Bendradarbiavimas tarp mentoriaus ir konsultuojamojo yra sėkmingas, jeigu:

- ✓ tarpusavio komunikacija vyksta sklandžiai;
- ✓ nustatomi aiškūs bendradarbiavimo tikslai ir principai;
- ✓ yra pakankamai laiko;
- ✓ nėra geografinių apribojimų;
- ✓ yra abipusė pagarba (Business Women Association (2012)).

Sėkmingos mentorystės programos metu tarp mentoriaus ir konsultuojamojo kuriami pozityvūs santykiai ir abu partneriai vienas kitą papildo, tačiau pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas besimokančiam asmeniui. Konsultuojamojo poreikiai mentorystės programoje yra svarbiausi, o mentorius turėtų jam padėti tobulėti. Buvo pastebėta, kad sėkmingiausios mentorystės programos įvyksta tuomet, kai mentorius ir besimokantysis gali vienas kitą pasirinkti (Mentoring Complete).

1.5. MENTORYSTĖS NAUDA VERSLUI

Verslo mentorystė yra sisteminiai, ilgalaikiai ir savanoriški santykiai tarp sėkmingo, patyrusio verslininko, kuris dalijasi savo žiniomis, patirtimi su kitu verslininku, pasiruošusiu įgyti patirties ir kompetencijų (Association Leader).

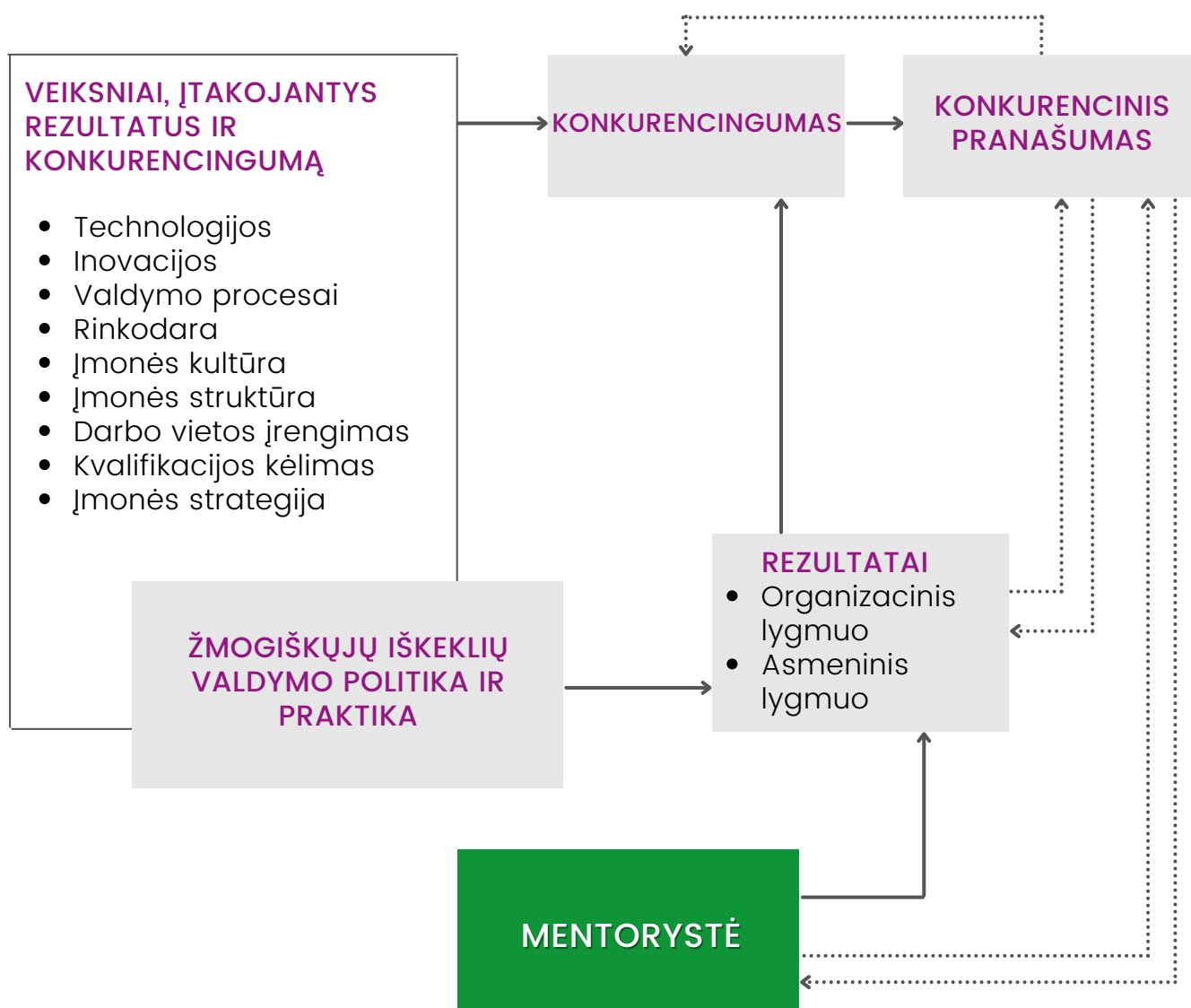
Pagrindinės verslo mentorystės užduotys:

- ✓ padėti pradedantiesiems verslininkams pasiekti verslo tikslų;
- ✓ užtikrinti įmonės tvarumą pradiname jų kūrimosi etape;
- ✓ įtraukti pradedančiuosius verslininkus į aktyvių verslininkų tinklą ir pradėti bendradarbiauti su naujais verslo partneriais;
- ✓ sudaryti sąlygas inovatyviam, žiniomis paremtam verslui;
- ✓ prisidėti prie karjeros planavimo, naujų žinių įgavimo;
- ✓ dalintis patirtimi ir padėti išvengti klaidų (Konstantinova, 2008).

Pagal tai galima apibūdinti mentorystės naudą (Konstantinova, 2008) :

- ✓ Mentorystės programos padeda pradedantiems verslininkams iš esmės įvertinti savo pradėtą verslą, taikomą verslo modelį ir nustatyti verslo stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir rizikas.
- ✓ Verslo mentorius gali patarti ir pasidalinti savo idėjomis, kad padėtų konsultuojamajam tobulėti. Mentorius gali patarti, kaip išvengti galimų nesėkmių ar paskatinti konsultuojamąjį imtis nenumatytų veiksmų.
- ✓ Pagrindinis verslo mentoriaus vaidmuo yra įsiklausyti į besimokantįjį ir paskatinti jį mąstyti. Mentorius padeda greičiau vystyti konsultuojamojo idėjas ir greičiau spręsti iškilusias problemas.
- ✓ Besimokantysis gauna galimybę naudotis mentoriaus verslo kontaktais, mentorius gali padėti pritraukti naujų klientų ir partnerių į konsultuojamojo įmonę. Taip pat mentorius gali rekomenduoti specialistų, padėsiančių vystyti konsultuojamojo verslą.
- ✓ Verslo mentorius nesprendžia visų konsultuojamojo problemų ir nėra jo darbuotojas. Besimokantis verslininkas dirba pats, skiria laiko ir deda pastangų vystydamas savo verslą. Mentorius jam tik padeda iškelti tinkamus tikslus, nustato gaires ir veiksmų kryptį.
- ✓ Verslo mentorius atkreipia konsultuojamojo dėmesį į pagrindinius tikslus ir padeda laikytis teisingos krypties.
- ✓ Dažnai įmonės pelnas neauga, nes pradedantysis verslininkas nesiima pokyčių kasdienėje įmonės veikloje. Nors pelnas neauga, tai nereiškia, kad patiriami nuostoliai. Mentoriaus tikslas yra paskatinti besimokantį verslininką plėsti veiklas, keisti požiūrį, tapti šiuolaikiškesniu, vystyti įmonės technologines galimybes, taip sudarant sąlygas ilgalaikiam įmonės augimui.

Konkurencingumas taip pat laikomas svarbiu verslo privalumu (Mathews, 2006). Kaip parodyta 5 pav., konkurencingumą lemia nemažai veiksnių: technologijos, inovacijos, rinkodara ir t. t. Konkurencinio pranašumo sukūrimas prisideda prie verslo konkurencingumo, kuris turėtų būti nagrinėjamas ir organizaciniu, ir asmeniniu lygmeniu. Nesvarbu, kaip gerai išvystyta žmoniškųjų išteklių valdymo politika, neįmanoma numatyti kiekvienos versle kylančios situacijos. Konsultuodamas mentorius ne tik dalijasi savo patirtimi, bet ir netiesiogiai įgyja konkurencinį pranašumą, o besimokantysis tiesiogiai gerina savo organizacinius ir asmeninius įgūdžius. Mentorystės ir žmoniškųjų išteklių valdymo politikos sąveika padeda įmonei tapti konkurencingesnei.



5 pav. Mentorystė kaip veiksnys, gerinantis rezultatus ir konkurencingumą
(Mathews, 2006)

1.6. KLAUSIMAI, UŽDUOTINI MENTORIUI IR BESIMOKANČIAJAM

Laikas yra labai svarbus išteklius konsultuojamajam gauti reikalingos informacijos. Tai yra mentoriaus ir besimokančiojo laikas. Šio išteklius vertės neįmanoma apskaičiuoti, tačiau kuo geriau konsultuojamasis yra pasiruošęs, tuo efektyviau galima išnaudoti susitikimo su mentoriumi laiką ir užduoti jam tikslingus klausimus. Nepakankamas pasiruošimas, neesminių klausimų aptarimas švaisto abiejų pusių laiką ir ilgina mentorystės proceso trukmę.

Tam, kad visiškai pasinaudotų mentorystės privalumais, konsultuojamasis turėtų aiškiai suprasti, ko konkrečiai tikisi iš mentoriaus, ir kartais jį netgi paskatinti. Lengviausias būdas to pasiekti yra pasiruošti pokalbiui ir pateikti klausimų (3 lentelė), susijusių su konsultuojamojo ir mentoriaus karjeros tikslais ir verslo iššūkiais.

Konsultuojamojo klausimai mentorui

(Miller, 2018)

3 lentelė

ĮSITRAUKIMO KLAUSIMAI
Papasakokite apie savo darbą. Kodėl tapote vadybininku / nusprendėte pradėti verslą ?
Kaip jūsų įgytas išsilavinimas jums padėjo? Kokie žinių atnaujinimo kursai jums buvo naudingiausi?
Kokios jūsų charakterio savybės labiausiai jums pasitarnavo ir kokios trukdė siekiant karjeros?
Kaip priimate sprendimus ir ką darote, jei reikia priimti nepopuliarius sprendimus?
Kaip bendraujate su darbuotojais / bendradarbiais / partneriais ? Ar jūsų komunikacijos įgūdžiai keitėsi bėgant laikui ?
ASMENINĖS SAVYBĖS
Kokius lyderystės įgūdžius buvo sunkiausia įgyti?
Ką vadovaudami darytumėte kitaip, jei galėtumėte atsukti laiką?
Kokius charakterio ir vadybos bruožus perėmėte iš savo buvusių vadovų?
AUGIMAS
Ar buvote kada nors sutrikęs, patyręs nesėkmę ar negalėjote kažko padaryti? Kaip atsigauti po nesėkmės?
Kaip įkvėpti pervargusių komandą?
IŠTEKLIAI, REIKALINGI VERSLUI / DARBO POZICIJAI
Kaip elgtumėtės, jei jums būtų patikėtos atsakomybės, kurioms nesate iki galo pasirengęs?
Kokias savo darbuotojų savybes vertinate labiausiai ? Kokius darbuotojų pasiektus rezultatus vertinate labiausiai ?
Kokios yra kasdienės komandos / darbuotojų motyvacijos priemonės?

SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS
Kaip išmokote rizikuoti?
Ką daryti, jei buvo priimtas neteisingas sprendimas? Ar pasakyti tai savo darbuotojams ir kolegoms ?
Kokie verslo / karjeros / darbuotojų komandos sprendimai buvo sudėtingiausi?
KRIZĖS
Kaip išlikti ramiam ir susikaupusiam sudėtingose darbinėse situacijose?
Ar smulkus verslas arba mažas įmonės skyrius turi turėti individualiai pritaikytą krizių valdymo planą?
KONSULTUOJAMOJO ASMENINĖS SAVYBĖS
Kokios mano stipriosios savybės?
Ką laikote savo silpnosiomis savybėmis ir kaip jas pašalinti?
Kokį įvaizdį sukuriu komunikuodamas?
Kokius įgūdžius man reikėtų ugdyti?
Ar matote mane tam tikroje srityje / pozicijoje po penkerių metų?
Kaip tapti geresniu derybininku?
Ar galėtumėte rekomenduoti knygą ar kitą šaltinį sudėtingiems pokalbiams?

Pasiruošimas pokalbiui sudaro 90% komunikacijos. Konsultuojamasis gali ir nepaklausti visų klausimų per pirmąjį susitikimą, tačiau klausimai padeda plėtoti pokalbį su mentoriumi ir su juo susipažinti. Gali būti taip, kad po pirmųjų klausimų mentorius imsis iniciatyvos ir kalbės pagal savo planą nustatydamas tikslus, pradėdamas ieškoti išteklių, identifikuodamas svarbiausias problemas.

Be to, turint omenyje 2020-aisiais prasidėjusią Covid-19 pandemiją, tikėtina, kad pirmasis mentoriaus ir konsultuojamojo susitikimas vyks per nuotolį. Tokiu atveju rekomenduojama susitarti dėl pagrindinių klausimų, susijusių su mentorstės principais ir rezultatais, kurių tikimasi.

Kad pokalbis būtų struktūruotas ir sklandus, mentorius taip pat turi pasiruošti susitikimui, susipažinti su konsultuojamojo pateikta informacija ir apsvarstyti galimus problemų sprendimus dar prieš susitinkant (4 lentelė).

Mentoriaus klausimai konsultuojamajam

4 lentelė

ĮSITRAUKIMO KLAUSIMAI
Papasakokite apie savo karjerą. Kodėl nusprendėte pradėti verslą ?
Ar jūsų įgytas išsilavinimas ir akademinės žinios buvo naudingos versle?
Kokios jūsų charakterio savybės jums buvo naudingos ir kokios trukdė pradėti verslą?
Kaip bendraujate su darbuotojais / bendradarbiais / partneriais ?
ASMENINĖS SAVYBĖS
Kokius įgūdžius jums vystyti sunkiausia?
Ką vadovaudami darytumėte kitaip, jei galėtumėte atsukti laiką atgal?
AUGIMAS
Kaip atsitiesiate po nesėkmės?
Ar būtina kalbėti apie įmonės nesėkmes su darbuotojais ir kaip keičiate veiksmus po nesėkmės?
Kokie gali būti trūkumai ir privalumai, jeigu darbuotojas gali padaryti daugiau, nei numatyta darbo sutartyje?
IŠEKLIAI REIKALINGI VERSLUI / DARBO POZICIJAI
Kokias darbuotojų savybes vertinate labiausiai ? Kokius darbuotojų pasiektus rezultatus vertinate labiausiai ?
Kokios yra kasdienės komandos / darbuotojų motyvacijos priemonės?
SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS
Ka daryti, jei priimtas sprendimas neteisingas? Ar pasakysite tai darbuotojams, kolegoms ?
Kokie verslo/ karjeros/darbuotojų komandos sprendimai jums buvo sudėtingiausi?
KRIZĖS
Kaip išlikti ramiam ir susikaupusiam sudėtingose darbinėse situacijose?
Kaip planuoti darbą, kad neištiktų krizės?

Šie klausimai gali būti puikus pirmas žingsnis kuriant sėkmingus mentorystės santykius ir išsiaiškinant, kaip geriausiai galima padėti konsultuojamajam ir jo verslui. Atlikdami šią užduotį kartu, jūs galėsite pradėti apibusiai naudingą ateities bendradarbiavimą.

Užduotis mentoriui:

Įsivaizduokite, kad tapote mentoriumi žmogui, besidominčiam jūsų pomėgiu. Sudarykite pirmojo susitikimo planą, išvardinkite temas, kurias ketinate aptarti. Apgalvokite klausimus, kuriuos konsultuojamasis galėtų užduoti per pirmąjį susitikimą (naudokitės 4 lentele kaip pavyzdžiu).

Užduotis besimokančiajam:

Įvertinkite, kaip atitinkate lentelėje išvardintus gero besimokančiojo kriterijus skalėje nuo 0 iki 5 (0 – žemiausias įvertinimas, 5 – aukščiausias įvertinimas) (5 lentelė).

Savęs vertinimas: ar esate geras besimokantysis?

(parengta autorių pagal Grifito universiteto interneto svetainę)



5 lentelė

Savybė	Savybės apibūdinimas	Vertinimas 0-5	Vertinimo pagrindimas
Gebėjimas kelti tikslus, sąmoningumas	Nustatyti aiškūs tikslai, lankstūs planai, darbuotojų įtraukimas		
Atsakingumas už asmeninį tobulėjimą ir vystymąsi	Ilgalaikis mokymasis, aukšto kompetencijos lygio ir tobulėjimo išlaikymas		
Gebėjimas duoti grįžtamąjį ryšį ir ugdyti darbuotojus	Gebėjimas gerinti savo darbo rezultatus, prisitaikyti prie gauto grįžtamojo ryšio		
Atvirumas iššūkiams, naujoms idėjoms ir mąstymo būdams	Teigiamas požiūris į kūrybiškas idėjas, iššūkius, proaktyvų eksperimentavimą, naujų sprendimų ieškojimas, komunikacija ir dalijimasis patirtimi ir žiniomis		
Prieinamumas visuomenei ir atsakingumas	Gebėjimas atsakingai dalintis patirtimis su išoriniu pasauliu		
Organizuotumas ir sąžiningumas	Gebėjimas nusistatyti prioritetus, planą, organizuoti, kontroliuoti ir sąžiningai taikyti numatytas priemones		
Gebėjimas būti pozityviu, mokytis, būti produktyviu ir atsipalaiduoti	Mokymasis, asmeninis tobulėjimas, gebėjimas produktyviai atsipalaiduoti, pozityvus, gerus santykius kuriantis požiūris		
Iš viso*:			

* Kuo aukštesnis bendras vertinimas, tuo geresnis besimokantysis.



Savo žinių įvertinimas

1. Kas yra verslo mentorystė?
2. Kokia mentorystės nauda įmonei?
3. Kokia mentorystės nauda konsultuojamiesiems ir mentoriams?
4. Kaip mentorystė gali padėti padidinti įmonės konkurencingumą?
5. Kokia mentorystės nauda mentoriumi?

ŠALTINIAI:

1. Asere, A. (2011). Mentorings padidz iemācīties domāt kā uzņēmējam (Mentoring Helps to Learn to Think like an Entrepreneur). Dienas Bizness, 26/09/2011.
2. Biedrība „Lietišķo Sieviešu Apvienība” (2012). Mentoringa programma (pakalpojuma apraksts) (Business Women Association. Mentoring Programme (service description)). Retrieved: https://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/4949/mentoringa_programma.pdf
3. Biedrība „Līdere” (n.d.). Mentorings (Association Leader. Mentoring). Retrieved: <https://www.lidere.lv/mentorings/>
4. Biznesa mentoru tīkla rokasgrāmata mentoriem un pieredzes pārņēmējiem (Business Mentor Network Handbook for Mentors and Mentees). Retrieved: http://new.lkc.lv/sites/default/files/baskik_p/pielikumi/mentorings-vadlinijas.pdf
5. Bizzloans homepage (2020). The Benefits of Mentoring and How to Find Business Mentors. Retrieved: <https://www.bizzloans.co.nz/2020/01/09/benefits-of-mentoring-how-to-find-business-mentors/>
6. BusinessCoaching homepage (n.d.). What is Business Mentoring? <https://www.businesscoaching.co.uk/business-mentoring>
7. Ekonomikas ministrija (2020), Uzņēmējdarbības vides pilnveidošana (Ministry of Economics. Enhancing the Business Environment). Retrieved: <https://www.em.gov.lv/lv/uznemejdarbibas-vides-pilnveidosana>
8. Gisbert-Trejo, KN., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academics' and practitioners' perspectives. Industrial and Commercial Training, 51(2), 85–103. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2018-0051>
9. Griffith University homepage (n.d.) Mentee first meeting checklist. https://www.griffith.edu.au/_data/assets/pdf_file/0023/552263/MENTEE-FIRST-MEETING-CHECKLIST.pdf
10. Informi (n.d.). What is business mentoring about? Retrieved: <https://informi.co.uk/business-administration/what-business-mentoring-about>
11. Konstantinova, E. (2007). Mentoringa kustības rokasgrāmata (Mentoring Movement Handbook). LLU.
12. Konstantinova, E. 2008. Mentorings kā zināšanu pārneses process uzņēmējdarbības veicināšanai Latvijas laukos: promocijas darbs: specialitāte Ekonomika. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte (Mentoring as a Knowledge Transfer Process for Promoting Entrepreneurship in the Rural Areas of Latvia: doctoral dissertation: specialty Economics. Jelgava: Latvia University of Agriculture). Retrieved: https://lufb.llu.lv/dissertation-summary/management/Elina_Konstantinova_prom_d_kopsavilkums_2009_LLU_FF.pdf
13. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (2009). Labās prakses piemēri mentoringā (Investment and Development Agency of Latvia. Examples of Best Practices in Mentoring). Retrieved: <http://www.liaa.gov.lv/lv/labas-prakses-piemeri-mentoringa>
14. LIAA (2009). Labās prakses piemēri mentoringā (Examples of Best Practices in Mentoring). <https://www.marupe.lv/sites/default/files/inline-files/Mentorings.pdf>
15. Magnetic Latvia (2018), Kā jaunuzņēmums var tikt pie naudas? (How can a Start-up get Money?) Retrieved: <https://labsoflatvia.com/aktuali/ka-jaunuznemums-var-tikt-pie-naudas>
16. Manikutty, S. (2005). Manager as a Trainer, a Coach, and a Mentor. Vikalpa, April.

17. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50:370–396
18. Mathews, P. (2006), The role of mentoring in promoting organizational competitiveness. *Competitiveness Review*, 16(2): 158–169.
19. Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M., Daud, DzM. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. *SAGE Open*. January–March, 1 –10.
20. Mentoring Complete homepage (n.d.). 3 Common Questions About Starting a Business Mentoring Program. <https://www.getmentoringcomplete.com/blog/starting-a-business-mentoring-program>
21. MicroMentor homepage) (n.d.) Six Questions to Maximize Your First Mentoring Conversation. <https://www.micromentor.org/blog/questions-maximize-first-mentoring-conversation/>
22. Miller, J. (2018). 40 Questions To Ask A Mentor. <https://www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor/?sh=4a3bbccd261b>
23. Montgomery, B.L. (2017). Mapping a Mentoring Roadmap and Developing a Supportive Network for Strategic Career Advancement. *SAGE Open* April–June 2017: 1 –13.
24. NaudaBiznesam (n.d.). Mentorings (Mentoring). Retrieved: <https://www.naudabiznesam.lv/atbalsts-jaunajiem-uznemejiem/mentorings/>
25. Norvēģijas finanšu instrumenta programma (2014). Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējās ekonomikas attīstības sekmēšana (EEA and Norway Grants Programme. Handbook on Promoting Local Economic Development for Latvian Municipal Employees) . Retrieved: <https://goo.gl/lusYK4>
26. SIA "Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija" (2009). Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam (Analytical Research and Strategy Laboratory Ltd. Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030). Retrieved: <https://www.vestnesis.lv/ta/id/191187>
27. Šmite, A. (2015). Gribu būt līderis (I Want to be a Leader). Rīga: Publisher Raka.
28. The cents of money homepage (2020). 10 Benefits of Being A Mentor. Retrieved: <https://thecentsofmoney.com/ten-benefits-of-being-a-mentor/>
29. Villalon E. (2019). The Successful Mentoring Process. Retrieved: <https://ericavillalontrader.blogspot.com/2019/04/the-successful-mentoring-process-by.html>

2. TURINIO KŪRIMAS VERSLO MENTORYSTĖJE

Ižanga

Šiame skyriuje apibūdinami esminiai verslo mentorystės turinio kūrimo elementai:

- Verslo modelio kūrimas
- Verslo strategijos vystymas
- Naujų projektų planavimas ir pradėjimas
- Mentorystė inovacijoms

Pagrindinės sąvokos

Naujo verslo, produkto ar paslaugos kūrimas nėra nereikšminga užduotis. Tam reikia apibrėžti pagrindinius elementus ir nustatyti sąsajų elementus.

Verslo modelio apibrėžimas

Verslo modelio apibrėžimas yra pirmasis kiekvieno produkto ar paslaugos inovacijos žingsnis. Įvertinti ir modeliuoti savo verslo idėjas pagal tam tikrus kriterijus besimokantiems verslininkams gali padėti „Verslo modelio drobė“ (angl. Business Canvas). Remiantis „Verslo modelio drobės“ požiūriu, yra devyni pagrindiniai elementai, apibūdinantys skirtingus verslo modelio aspektus.

Verslo strategijos vystymas

Jis apima tokius svarbius elementus kaip produkto / paslaugos technologinis vystymas, esminės technologijos, vystymo tikslai, rodikliais pagrįsti projektų planai ir t. t.

Projekto planavimo veikla

Apima visas projekto veiklas, projekto biudžetą, komandą ir Gantt'o lentelės sudarymą.

2.1. VERSLO MODELIO KŪRIMAS

„Verslo modelio drobės“ idėją pasiūlė A. Osterwalderis, remdamasis ankstesniais verslo modelio ontologijos darbais (Osterwald, Pigneur, 2010). „Verslo modelio drobės“ šablonas yra geras verslo valdymo įrankis. Šablonas padalintas į devynias dalis, apibūdinančias įvairius verslo modelio aspektus. Jis padeda pradedantiesiems verslininkams iškelti sau klausimus apie pradedamą verslą ir atsakyti į juos remiantis „Verslo drobės modeliu“. Apačioje pavaizduotos šio modelio šablono skiltys:



Verslo modelio drobė

PAGRINDINIAI PARTNERIAI 	PAGRINDINĖS VEIKLOS 	VERTĖS PASIŪLYMAS 	BENDRAVIMAS SU KLIENTAIS 	KLIENTŲ SEGMENTAS 
	PAGRINDINIAI IŠTEKLIAI 		KANALAI 	
IŠLAIDŲ STRUKTŪRA 		PAJAMŲ SRAUTAI 		

Pagrindiniai partneriai

Šios skilties tikslas yra padėti optimizuoti operacijas, sumažinti rizikas ir plėtoti partnerių tinklą: pirkėjų-tiekėjų santykius, bendradarbiavimą su konkurentais ir t. t. Smulkiems, vidutiniams ir naujiems verslams labai svarbu užmegzti ryšius su partneriais, pavyzdžiui, konkuruojant rinkoje ir sujungiant žinias ir specializaciją. Reikėtų atsakyti į tokius klausimus:

- ✓ Kas yra pagrindiniai partneriai / tiekėjai?
- ✓ Kas juos motyvuoja bendradarbiauti?

Pagrindinės veiklos

Šioje skiltyje apibūdinamos svarbiausios įmonės veiklos, skirtos didinti įmonės vertę. Šios veiklos neapsiriboja tik produkcija ir paslaugomis. Jos gali būti susijusios su problemų sprendimu, kontaktų tinklo plėtimu ir produktų / paslaugų kokybe. Be to, veiklų išvardinimas gali padėti pasiekti naujas tikslines klientų grupes ir sėkmingai konkuruoti su kitomis įmonėmis. Reikėtų atsakyti į tokius klausimus:

- ✓ Kokios platinimo kanalų, santykių su klientais ir pajamų srauto veiklos yra svarbiausios?
- ✓ Kokiomis veiklomis pasiekama vertė?

Vertės pasiūlymas

Ši skiltis apibūdina verslo siūlomus produktus ir paslaugas, kurie patenkina klientų poreikis. Įmonės kuriama vertė yra tai, kas įmonę išskiria iš konkurentų. Šioje skiltyje kalbama apie kainą, paslaugas, paslaugų ar prekių pristatymo terminus, apie dizainą, įmonės vardo statusą, kliento patirtį. Reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Kokią naudą įmonės produktai / paslaugos teikia klientui?
- ✓ Kokius kliento poreikius įmonė patenkina?

Santykis su klientais

Šioje skiltyje apibrėžiamas santykis, kurį verslas siekia sukurti su klientais ir skirtingais jų segmentais. Kuo daugiau klientų, tuo svarbiau padalinti juos į tikslines grupes. Yra daugybė santykio su klientais formų: asmeninė pagalba, individualizuota pagalba, savitarnos paslaugos, automatizuotos paslaugos, bendruomenės, bendra kūryba. Kokybiškas produktas ar paslauga užtikrina gerus ir stabilius santykius su klientais ateityje. Įmonė turėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Kokių santykių su įmone tikisi tikslinė klientų grupė?
- ✓ Kaip įmonė, atsižvelgdama į kainą ir verslo formatą, tokius santykius gali įtraukti į savo verslą?

Klientų segmentas

Šioje skiltyje nurodomi, kokie yra tiksliniai, skirtingus poreikius turintys įmonės klientai. Įmonės dažnai teikia paslaugas kelioms klientų grupėms, todėl naudinga suskirstyti klientus į segmentus. Tai padės geriau patenkinti klientų poreikius, kas savo ruožtu prisidės prie įmonės kuriamos vertės. Segmentai gali būti skirstomi pagal įvairias kategorijas: masinė rinka, nišinė rinka, segmentuota rinka, diversifikuota rinka, daugiašalė rinka. Įmonė turėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Kokioms vartotojų / klientų klasėms įmonė teikia paslaugas/prekes?
- ✓ Kas yra svarbiausias įmonės klientas?

Pagrindiniai ištekliai

Šioje skiltyje nurodomi ištekliai, būtini sukurti vertę klientui ir patenkinti jo poreikius. Tai yra priemonės, kuriomis įmonė aptarnauja klientus. Apskritai kalbant, ištekliai gali būti skirstomi į fizinius (turtas, pvz., verslo įrangą), intelektualius (žinios, įmonės vardas, patentai ir t. t.), finansinius (finansiniai srautai ir pajamų šaltiniai) ar žmogiškuosius. Įmonė turėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Kokių išteklių reikia įmonės vertei sukurti?
- ✓ Kokie yra svarbiausi skirstymo kanalų, santykių su klientais ir pajamų srauto ištekliai?

Skirstymo kanalai

Ši skiltis identifikuoja tai, kaip įmonė teikia paslaugas / prekes tiksliniams klientams. Kiekviena organizacija dirba su komunikacijos, skirstymo, pardavimo kanalais, kurie apibrėžia tai, kaip įmonė bendrauja su klientais. Įmonės siūlomų prekių ar paslaugų įsigijimo vieta, pristatymas yra svarbūs šios skilties elementai. Kanalai, per kuriuos produktas pasiekia klientą, skirstomi į penkis etapus: sužinojimas apie produktą, pirkimas, pristatymas, įvertinimas ir kliento įvertinimas. Tam, kad būtų pasiekta kiek įmanoma daugiau klientų, įmonėms patariama naudotis įvairiais kanalais tiek atsijungus nuo tinklo, tiek ir internete: tradicinėmis, fizinėmis parduotuvėmis ir elektroninėmis parduotuvėmis. Įmonė turėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Per kokius kanalus galima pasiekti klientus?
- ✓ Kurie kanalai geriausi? Kiek jie kainuotų? Kaip galima juos įtraukti į jūsų ir jūsų klientų rutiną?

Išlaidų struktūra

Šioje skiltyje apibūdinami finansiniai skirtingų verslo modelių klausimai. Analizuojant išlaidų struktūrą, reikėtų numatyti, kokia turėtų būti minimali pelną nešanti apyvarta. Išlaidų struktūrą veikia ekonomika, pastovios ir kintamosios sąnaudos, pelnas. Dažnai organizacijos pasitelkia keletą pagrindinių išteklių, kad sumažintų sąnaudas. Įmonės balansuoja naudodamos ir atsisakydamos įvairių išteklių, kad sumažintų sąnaudas. Reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Kokios didžiausios verslo sąnaudos?
- ✓ Kokie ištekliai / veiklos yra brangiausi?
- ✓ Už kokią vertę klientai yra pasiruošę mokėti?

Pajamų srautai

Šioje skiltyje apibūdinama, kaip įmonė gauna pajamų iš kiekvieno klientų segmento. Kartu su išlaidų struktūra pajamų srautas padeda geriau suprasti įmonės pajamų modelį. Pavyzdžiui, kiek darbuotų įmonei reikia per metus, kad būtų gaunamas pelnas? Kiek pajamų reikia gauti, kad nepatirtum nuostolio? Pajamų srautai yra svarbiausi sąnaudų veiksniai. Yra keletas būdų generuoti pajamų srautą: turto pardavimas, naudojimosi mokestis, prenumeravimo mokesčiai, skolinimas, nuomojimas, licencijavimas, tarpininkavimas, reklamavimas. Reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Už kokią vertę klientai yra pasiruošę mokėti?
- ✓ Kiek ir kaip jie mokėjo? Koks būtų klientams priimtiniausias atsiskaitymo būdas?
- ✓ Kaip kiekvienas pajamų srautas prisideda prie bendrų pajamų?

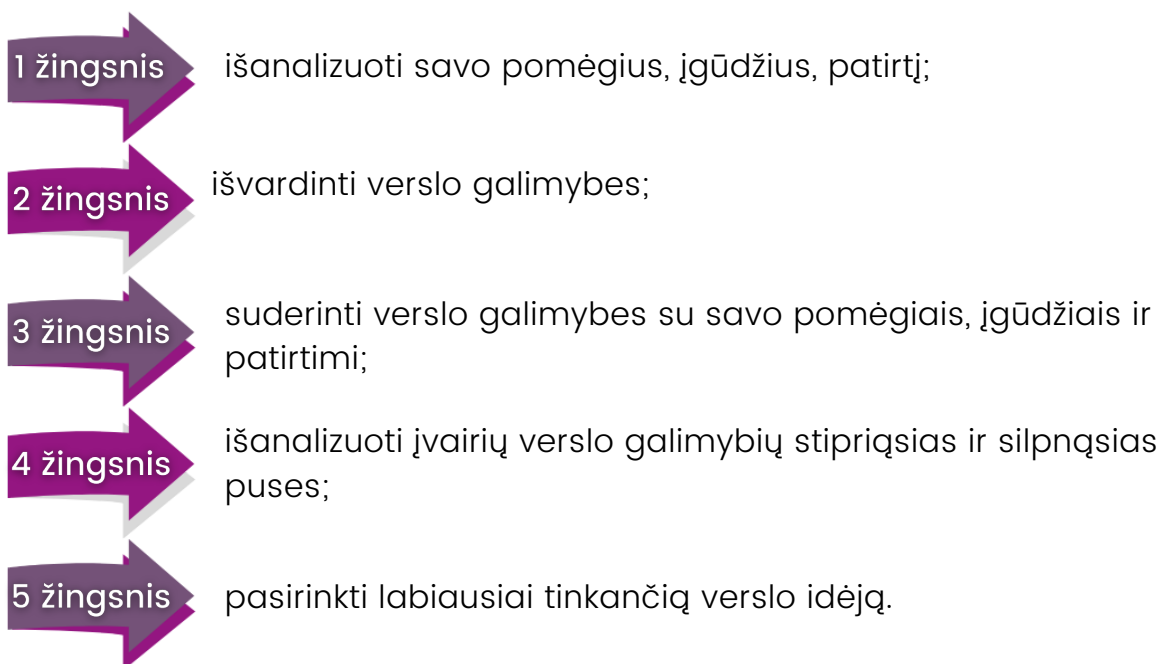
2.2. KAIP PRADĖTI VERSLĄ?

Yra žmonių, kurie sugalvoja verslo idėjas tiesiog analizuodami, kokie verslai yra sėkmingi ir pelningi. Jie paprasčiausiai nusprendžia kopijuoti sėkmingą verslą, bet toks būdas nėra perspektyvus. Kopijuoti kitą verslą galima, bet prieš tai labai svarbu įvertinti rinkos padėtį, klientų kiekį ir jų elgesį, kad būtų galima identifikuoti kito verslo sėkmės priežastis.

Dar kiti žmonės apmąsto, kas jiems geriausiai sekasi, ir sugalvoja, kaip galima pritaikyti savo įgūdžius naujam verslui. Jie pradeda verslą manydami, jog jų įgūdžiai pritrauks potencialius klientus. Toks įsitikinimas būna paremtas nuojauta, o ne rinkos tyrimais. Todėl, jei jau turite verslo idėją ir norite pradėti verslą, reikėtų atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Ar rinkoje yra vietos šiam produktui / paslaugai?
- ✓ Kiek panašių įmonių siūlo tokį produktą / paslaugą?
- ✓ Ar rinka pakankamai didelė, kad visos šios įmonės uždirbtų ir vystytųsi?
- ✓ Ar rinka yra pakankama, o mano verslas pakankamai išskirtinis ir našus, kad pritrauktų daug klientų ateityje?

Jeigu į kai kuriuos jų atsakėte neigiamai, verta iš naujo apsvarstyti verslo idėją prieš skiriant laiko ir pinigų jos vystymui. Kai jau išsiaiškinome svarbiausius geros verslo idėjos bruožus, galima rinktis verslo galimybę, kuri dera prie jūsų įgūdžių ir pomėgių. Tai galima padaryti pagal šiuos žingsnius:



Jums seksis geriausiai, jei darysite tai, ką mėgstate, kuo tikite arba tai, ką gerai mokate. Jums gerai seksis, jeigu turėsite tinkamų įgūdžių, ir – dar daugiau pranašumų, jei esate įgijęs praktinės patirties.

Jūsų pomėgiai

Jūsų pomėgiai, susiję su verslo idėja, yra dalykai, kuriuos norėtumėte daryti, t. y. hobiai, kūrybinė veikla. Tai gali būti duomenų bazių kūrimas, bendravimas su žmonėmis ir t. t. Galbūt jūs turite tam tikrų įsitikinimų, kaip nauja įmonė turėtų veikti, pvz., kaip bendrauti su darbuotojais, klientais, koks įmonės santykis su aplinka.

Galbūt jūs jau esate susipažinę su tam tikrais kokybiškais produktais ar paslaugomis, kuriuos norėtumėte teikti, žinote, kas padarytų jūsų klientus laimingus, kaip vystyti verslą, kuris būtų draugiškas aplinkai ir nekeltų problemų bendruomenei. Į tai irgi reikėtų atsižvelgti kuriant verslo idėją. Tikėtina, kad jūsų verslas bus sėkmingas, jei jis atspindės jūsų įsitikinimus ir vertybes. Geriausias būdas išsiaiškinti savo pomėgius ir įsitikinimus yra padaryti visų jums patinkančių veiklų ir dalykų, kuriais tikite, sąrašą ir įvertinti juos skalėje nuo 1 iki 3 (1 – stipriausias, 3 – nelabai stiprus).

Jūsų įgūdžiai ir patirtis

Daugybė žmonių sutrinka, kai reikia įvardinti savo įgūdžius. Dažnai žmonės nuvertina daugelį dalykų, kurie jiems sekasi, galvodami, kad visi tuos įgūdžius turi.

Geriausias būdas įvardinti savo įgūdžius yra padaryti jų sąrašą. Tą padaryti galima remiantis toliau pateiktais klausimais:

- ✓ Kas man gerai sekėsi mokykloje?
- ✓ Kas man gerai sekėsi buvusiose darbovietėse / veiklose?
- ✓ Kas man gerai sekasi mano dabartiniame darbe / veikloje?
- ✓ Kokių įgūdžių išmokau savo šeimoje?
- ✓ Kokios pagalbos į mane kreipiasi kiti žmonės?
- ✓ Ką man gerai sekėsi organizuoti?

Išvardinti verslo galimybes

Verslai išgyvena teikdami produktus ir paslaugas, kurių klientai, turintys perkamąją galią, nori. Jūsų sėkmė versle priklauso nuo to, ar pateiksite tokius produktus ir paslaugas, ar pritrauksite klientus ir ar turėsite savo nišą rinkoje.

Rinkos nišos yra tie produktai ir paslaugos, kurių klientai nori, bet: a) neranda jų rinkoje, b) nėra patenkinti tuo, ką siūlo rinka. Yra daugybė būdų identifikuoti rinkos nišas. Pasistenkite daryti tai, kas buvo išvardinta anksčiau. Taip jūs galėsite rinktis iš didelio verslo galimybių sąrašo.

Kai turėsite išsamų rinkos nišų sąrašą, pagalvokite, koks verslo tipas geriausiai išnaudotų kiekvienos rinkos nišos teikiamas galimybes, pvz.:

- ✓ Gamybos verslas, t. y., verslas, gaminantis tam tikrą nišinį produktą, pvz., žaislus, baldus, drabužius ir t. t.
- ✓ Paslaugų verslas, t. y., verslas, kuris teiks nišinę paslaugą, pvz., skalbykla, maisto pristatymas į namus, transporto tiekimas ir t. t.
- ✓ Prekybos verslas, t. y. mažmeninės prekybos parduotuvė, savitarnos parduotuvė, didmeninės prekybos tinklas ir t. t.

Priklausomai nuo to, kokį produktą savo verslui pasirinksite, gamybos verslas dažniausiai reikalauja didesnių pradinio investicijų ir gali prireikti laiko, kol iš tokio verslo uždirbsite pinigų. Paslaugų verslui reikia mažesnio pradinio kapitalo, ir jis pelną gali pradėti nešti anksčiau. Pradinio kapitalo dydis prekybos verslui priklauso nuo verslo vietos ir to, kokie produktai bus parduodami, tačiau toks verslas gali gana greitai atsipirkti ir tapti pelningas.

Peržvelkite išsamų rinkos nišų sąrašą, kurį sudarėte, apsvarstykite, kokias verslo galimybes kiekviena niša sudaro ir preliminarai nuspręskite, kurios verslo galimybės jums yra priimtinausios toliau analizuoti.

2.3. VERSLO STRATEGIJOS VYSTYMAS

Prieš pradėdamas verslo plano vystymą, besimokantysis turėtų sukurti naujos paslaugos ar produkto strategiją. Svarbiausi įmonės vystymosi elementai yra technologinis planas ir planas, kaip įtraukti naują produktą ar paslaugą į rinką. Esminis verslo strategijos tikslas yra sukurti sisteminį metodą, aprėpiantį inovacijų vystymą, sukuriantį gerą pagrindą kiekvienam naujam inovacijų projektui, kurių smulkūs, vidutiniai ir pradedantieji verslai ketina imtis. Vystymo strategija suteikia du pirminius mechanizmus, sinchronizuojančius verslo planavimą ir projektus.

Pirmasis mechanizmas yra plėtros tikslų nustatymas arba konsultuojamojo verslo strategijos pritaikymas / pakeitimas pagal tam tikrus vystymosi reikalavimus. Šie uždaviniai apima laiko valdymą, produktyvumą ir naujų produktų / paslaugų skaičiaus numatymą atsižvelgiant ir įvertinant vystymosi galimybes.

Antrasis mechanizmas yra rodikliais pagrįstas projektų planas, kur konsultuojamasis nusprendžia, kurie projektai geriausiai tiks pasirinktai verslo strategijai ir įmonės galimybėms. Norint vystyti abu mechanizmus, reikia nuodugniai išanalizuoti:

- ✓ rinkas, svarbiausius klientų segmentus, poreikius ir lūkesčius, konkurenciją, kuri taip pat padeda sukurti rinkodaros strategijas;
- ✓ technologijas, svarbiausias technologijų naujoves, įvertinti turimą įrangą – tai padės sukurti technologinę strategiją.

Nėra vienos geriausios strategijos. Tačiau yra strateginio planavimo procesas. Šiuo procesu ir reikėtų vadovautis nustatant, kokia strategija bus taikoma tam tikroje įmonėje. Procesas susideda iš keturių etapų:

- ✓ Prielaidų / pirminis etapas – nuspręsti, kokia bus įmonė.
- ✓ Analizės etapas – išanalizuoti galimybes, įmonės pajėgumus, identifikuoti išskirtines kompetencijas.
- ✓ Strategijos vystymo etapas – vystyti įmonės strategiją ir papildomas strategijas.
- ✓ Įgyvendinimo etapas – surinkti būtinus išteklius, sukurti kontrolės programą ir pradėti veiksmus.

Yra trys įprasčiausi strategijų tipai, kuriais nauji verslai gali pasinaudoti.

Diferencijavimo strategijos

Šios strategijos sukuria klientui vertę, kurios negali duoti konkuruojantys produktai. Jos naudingos, nes jas taikant pirkėjas už produktą moka didesnę kainą. Gaunamas didesnis pelnas gali neutralizuoti klaidas, padarytas sudarant produkto kainą, arba leisti daugiau investuoti į verslą, gerinti produktą.

Žemų kainų lyderystė

Paprastai ši strategija nėra tinkama daugeliui naujų įmonių, nes tam reikalinga santykinai didelė rinkos dalis. Jeigu naujas verslas gali sumažinti gamybos kaštus (taikant pigensį, efektyvesnį gamybos metodą) ar sumažinti pridėtinės išlaidas, tada galima taikyti šią strategiją, tačiau verslininkas turi ir toliau mažinti produkto kainą, kad užtikrintų žemą produkto kainą. To negalima daryti sumažinant produkto kokybę.

Tikslinės strategijos

Šios strategijos naudoja tam tikras anksčiau minėtų – diferencijavimo ir žemų kainų lyderystės – strategijų dalis. Tokios strategijos orientuojasi, kaip kuo geriau aptarnauti mažą tikslinę grupę. Klientai noriai moka didelę kainą už tai, kad verslas klientams skiria ypatingą dėmesį. Ši strategija gana saugi, nes verslas ir toliau yra ypač atidus klientui.

2.4. VERSLO PLANAS: TURINYS

Pagrindinė santrauka. Tai apima visus pagrindinius plano punktus ir skiriama įtikinti skaitytoją, kad visą planą verta skaityti. Pirmiausia pateikimas verslo apibūdinimas. Čia pristatoma:

- ✓ siūlomas teisinis įmonės statusas;
- ✓ valdybos komanda ir jos narių vaidmenys;
- ✓ strateginis bendrabavimas su partneriais (kitais verslais);
- ✓ misija, ilgalaikiai ir trumpalaikiai uždaviniai;
- ✓ produktas ar paslauga.

Rinkodaros planas taip pat yra itin svarbi verslo plano dalis. Jei nustatyti pardavimai nėra įvykdomi, nukenčia finansinis projekto patikimumas. Pernelyg optimistiška pardavimų prognozė gali sudaryti įspūdį, jog planas finansiškai patikimas. Deja, tiksliai numatyti pardavimus plane dažnai yra sudėtinga, nes beveik neįmanoma prognozuoti nei konkurentų, nei klientų elgesio.

Veiklos ir gamybos skyrius plane apibūdina, kaip prekės ar paslaugos bus gaminamos ar teikiamos nurodant:

- ✓ reikalingą įrangą;
- ✓ įrangos ir žaliavų tiekimo išteklius;
- ✓ patalpas.

Žmogiškieji ištekliai: numatoma, kiek darbuotojų reikės ir kokios bus jų pareigos. Finansiniai aspektai: plane turi būti pateikiamos finansinės prognozės, pinigų srautų ataskaita, balanso lentelė. Misijoje formaliai išdėstoma, ką organizacija ketina pasiekti vidutinės trukmės ir ilgalaikėje perspektyvoje. Gerai parengtoje įmonės misijoje turi įtraukti būti šie elementai:

Orientacija į vartotoją / verslo apibrėžimas: viena svarbiausių verslo misijos dalių, pateikianti aiškų verslo apibūdinimą. Turi būti atsakyti trys pagrindiniai klausimai: Kas yra mūsų verslas? Kas bus mūsų verslas? Koks mūsų verslas turėtų būti?
Įmonės vizija: abstrakti idėja apie tai, kokį rezultatą įmonė galiausiai tikisi pasiekti. Pavyzdžiui, „Microsoft“ vizija yra „padėti žmonėms pasiekti daugiau naudojantis programine įranga – bet kada, bet kur, bet koku įrenginiu“. Vizijos turėtų būti ambicingos ir kurti strateginį tikslą. Tai padeda: 1) komunikuoti kryptį; 2) padėti priimti sprendimus; 3) skatinti išteklių valdymo inovacijas ir verčia valdybą gerinti organizacijos valdymą.
Filosofinių vertybių, turinčių įtakos sprendimų priėmimui, atspindėjimas. Čia aptariamas organizacijos elgesys ir darbo kultūra, pasakoma, kaip įmonė elgsis, kokiomis vertybėmis vadovausis.
Pagrindiniai tikslai: etapai, kurie turi būti praeiti, kad būtų įvykdyta įmonės misija. Reikšmingi tikslai turi turėti keturis bruožus: 1) turi būti tikslūs ir pamatuojami; 2) turi spręsti svarbius klausimus; 3) turi būti ambicingi, bet realistiški; 4) turi turėti įvykdymo terminą.
Organizacijos įsipareigojimai suinteresuotosioms šalims: tinkamai suformuluota įmonės misija parodo, kaip įmonė įsipareigojusi suinteresuotosioms šalims, apibūdina, kaip ketinama įtraukti suinteresuotųjų šalių reikalavimus į įmonės strategiją.
Organizacijos valdymo apibūdinimas.
Etinė dimensija: kiekviena organizacija turi turėti turėti etinį pagrindą ir kurti kultūrą, skiriančią dėmesnio etikai. Šios etinės vertybės turi būti įtrauktos į misiją.

Rinkodaros planas ir rinkodaros strategija

Rinkodaros planas yra pati svarbiausia verslo plano dalis, nes jame ne tik paaiškinama vystomo verslo esmė, bet ir tai, kaip įmonė vykdys pardavimus esamomis rinkos sąlygomis. Kiekvienas pradedantysis verslininkas turėtų priimti į komandą kompetentingą rinkodaros specialistą. Rinkodaros planas susideda iš keleto dalių.

Rinkos nustatymas ir galimybė – šioje rinkodaros plano dalyje verslininkas apibūdina problemą ir jos mastą, kokie produktai ar paslaugos gali padėti ją išspręsti, kokia rinkos paklausa ir kokios yra galimybės rinkoje gauti pajamų. Pagal rinkodaros analizę išskiriami skirtingi rinkos segmentų tipai, skirti numatyti klientų poreikius, parodantys, kokie produktai rinkoje atitinka šiuos kriterijus ir apibūdinantys įprastinį klientų elgesį:

- ✓ Geografinė segmentacija teikia informacijos apie namų ūkius tam tikrose vietovėse – dydį, pajamas, etninę kilmę ir kitus su vartojimo įpročiais susijusius rodiklius.
- ✓ Demografinė segmentacija tiria rinką, atsižvelgdama į amžių, gyvenimo etapą, lytį, pajamas ir vartotojų socialinę klasę.
- ✓ Psichografinė segmentacija apibūdina rinką pagal žmonių gyvenimo būdą, asmenines vertybes, požiūrį.
- ✓ Elgesio segmentacija paremta klientų supratimu, žiniomis apie produktą, produkto naudojimo dažnumą, gaunamą naudą, lojalumą ir t. t.

Konkurentai ir kita įtaka – išvardinamos išorinės aplinkos sąlygos, t. y. konkurentų ir valdžios reglamentų įtaka.

Rinkodaros strategija aptaria, kaip rinkos galimybės ir rinkodaros priemonės, kuriomis įmonė gali naudotis, bus pasitelkiami siekiant numatytų pardavimų. Rinkodaros strategijoje paaiškinamas prekių skirstymas, reklama, kaina, paskata pirkti, lokacijos analizė ir t. t.

Pardavimų prognozės: numatytasis pardavimų augimas, numatytoji rinkos dalis, pardavimai pagal laikotarpį, pardavimai pagal paslaugą ar prekę, pardavimai pagal klientą.

Rekomendacinės medžiagos tikslas – padaryti verslo planą labiau įtikinamą pateikiant dokumentus, tokius kaip patikinimo raštai, rekomendaciniai laišakai, teigiami atsiliepimai straipsniuose, pramonės tyrimuose ir vizualizacijose.

Veiklos planas

Šiame plane paaiškinama, kaip produktai ar paslaugos bus kuriami – žaliavos, gamybos procesai (mechanizmai ir įranga), darbo organizavimas, tiekėjai, tvarkaraščiai ir t. t. Į veiklos planą įtraukiama (Ford et al., 2007):

- ✓ Produkto vystymas: veiksmų, kuriuos įmonė turi atlikti, kad pagamintų produktą ar suteiktų paslaugą, apibūdinimas.
- ✓ Gamyba: įrangos, žaliavų, gamybos technologijų (gaminų surinkimo konvejerių, robotikos) apibūdinimas, darbo reikalavimai, gamybos pajėgumai, kokybės užtikrinimo programos.
- ✓ Priežiūra ir aptarnavimas. Klientų aptarnavimo paslaugos, teikiamos po produkto ar paslaugos įsigyjimo.
- ✓ Išoriniai veiksniai, tokie kaip darbo saugos reikalavimai, valdžios nustatyta taršos kontrolės sistema.

Valdymas ir organizacijos struktūra

Šioje verslo plano dalyje pateikiama (ibid.):

- ✓ Valdybos komanda: pristatomi pagrindiniai žmonės, kuriantys ir vystatys veikiančią įstaigą, ekspertai, investuotojai, verslininkai, valdybos nariai, turintys įtakos įmonės sėkmei.
- ✓ Organizacijos struktūra vizualiai parodo atsakomybių paskirstymą organizacijoje.
- ✓ Politika ir strategija: apibūdinami mechanizmai ir praktikos, skirti atrinkti, apmokyti darbuotojus, darbo užmokestis ir finansinės paskatos darbuotojams.

Struktūra ir kapitalizacija

Tai verslo plano dalis, kuri apibūdina naujai kuriamos įmonės teisinį statusą (individuali įmonė, komanditinė ūkinė bendrija (KŪB), korporacija, uždaroji akcinė bendrovė (UAB), tikroji ūkinė bendrija (TŪB) ir t. t.) ir tai, kokie finansiniai ištekliai reikalingi įmonės gyvavimui (prieinami finansiniai ištekliai ir ištekliai, kuriuos tikimasi turėti ateityje): terminuotos paskolos, konvertuojamos obligacijos, privilegijuotosios akcijos, kaupiamosios privilegijuotosios akcijos, akcijos ir t. t. (Ford et al., 2007).

Finansinis planas

Tai verslo plano dalis, kur prognozuojami įmonės finansiniai rezultatai. Tinkamai pagrįsti finansiniai rezultatai padidina verslo patrauklumą. Reikia pristatyti prognozuojamas pajamas ir, jei yra nukrypimų, juos reikia paaiškinti. Patariama apsvarstyti keletą finansinių rezultatų ir atitinkamų verslininko veiksmų scenarijų – optimistiškesnį ir pesimistiškesnį. Svarbu, kad prognozės būtų atnaujinamos, jei būtų vidinių ar išorinių pokyčių. Finansiniame plane išėstoma (Ford et al., 2007):

- ✓ argumentai ir prielaidos, kuriais grindžiamos finansinės prognozės;
- ✓ numatomos pajamų ataskaitos bent trejų metų laikotarpiui;
- ✓ išsamios pinigų srautų prognozės pirmiesiems dvejiems metams;
- ✓ įmonės balanso ataskaita verslo pradžioje, metų pabaigoje ir bent trejų metų įmonės balansas.

2.5. MENTORYSTĖ INOVACIJOMS

Mentorystės programos inovacijoms skatinti būna sėkmingos, kai įmonės viduje ir aplinkoje ugdomas bendrystės jausmas pasitelkiant lygiavertę tarpusavio mentorystę. Tai skatina bendradarbiavimą, komandinį darbą, pasitikėjimą, vysto kūrybišką mąstymą ir inovacijas įmonėje.

Tradicinė mentorystė taip pat naudinga. Labiau patyrę ir išmintingi įmonės darbuotojai tampa jaunesnių inovatorių, kuriems reikia paramos vystant socialinius ir asmeninius įgūdžius, integruojantis į įmonę, mentorais, padedančiais jaunesniesiems suprasti įmonės misiją, viziją ir įmonės tikslus. Dar vienas mentorystės, skatinančios inovacijas, tipas yra atvirkštinė mentorystė, kur mentorais tampa žmonės iš žemesnio organizacijos lygmens. Toks mentorius ir konsultuojamojo bendravimas gali nustebinti abi šalis, nes konsultuojamasis pakeičia savo rutiną, vysto naujus įgūdžius, pasisemia idėjų, o mentoriai gali pasijusti vertinami ir tobulinti lyderystės įgūdžius.

Glaudus bendradarbiavimas skatina naujų projektų ir produktų sukūrimą (Moon, 2014). Pradedantiesiems verslininkams skirtingose mentorystės stadijose reikia kitokios paramos. Pirmajame mentorius ir konsultuojamojo bendravimo etape mentoriumi ir konsultuojamajam reikia susiderinti, konsultuojamajam taip pat reikia palaikymo, teigiamo požiūrio, naudingų patarimų ir idėjų.

Pradedant verslą, mentorius patirtis ir žinios yra labai naudingos. Mentorystei pereinant į kitą etapą konsultuojamajam vis dar reikia mentorius palaikymo, bet ne teoriniu, o praktiniu lygmeniu. Paskutiniame mentorystės etape mentorius pagrindinė užduotis yra įsitikinti, kad konsultuojamasis įgytas žinias geba taikyti savarankiškai ir vystyti verslą visiškai nepriklausomai ir tvariai. Tyrimai rodo, kad verslo sėkmę lemia konsultuojamojo pasitikėjimas savo jėgomis ir tai, ar konsultuojamasis sumažina savo priklausomybę nuo mentorius (Cull, 2006).

Sėkmingas mentorių ir padedančiųjų verslininkų bendravimas priklauso nuo trijų kriterijų: verslininko tipo, sprendimų versle priėmimo ir verslo progreso stadijos. Kūrybiškieji verslininkai, dar vadinami inovacijų lyderiais, kuria ir rinkai pristato inovatyvius produktus. Šie žmonės gali peržengti įprasto mąstymo ribas, gali originaliai galvoti ir rasti būdų išspręsti vartotojo problemas. Tokie verslininkai dažnai vysto aukštųjų technologijų įmones ir turi didelės įtakos tyrimams ir plėtrai.

Technologiškai pažangūs verslininkai koncentruojasi į išradimus ir inovacijas, aukštųjų technologijų produktų vystymą, investavimą į tyrimus ir plėtrą, mokslininkų ir inžinierių pritraukimą į verslą. Pastariesiems dviem verslininkų tipams tinkamiausi mentorai yra žmonės, įsitraukę į tyrimus ir plėtrą. Jeigu verslininkai yra linkę priimti sprendimus patys (angl. „Lone Ranger“ sprendimų priėmimo stilius), jiems gali nereikėti mentoriaus kuriant ateities įmonės verslo modelį (konceptualiojoje verslo stadijoje), nes jie mąsto nepriklausomai ir patys priima sprendimus.

Šiems verslininkams gali reikėti tik psichologinės paramos (Memon et al., 2015). Tačiau, jeigu verslininkas abejoja priimdamas sprendimus (angl. „Doubtful Minds“ sprendimų priėmimo stilius), tuomet mentorius reikalingas ne tik verslo pradžioje. Šie verslininkai, stokoiantys patirties, dažnai nepasitiki savimi, bijo rizikuoti, todėl jiems priimtina apsvarstyti visas alternatyvas, gauti informacijos iš patikimo šaltinio ir palaikymo iš mentoriaus, kad būtų priimtas tinkamas sprendimas.

Komunikacijos strategijos padeda pasiekti pagrindinių tikslų mentoriaus – konsultuojamojo komunikacijoje. Komunikacijos tikslas (Radu Lefebvre & Redien-Collot, 2013):

- 1.** Adaptacija (prisitaikymas) prie rinkos – kuriant verslo projektą reikia atsižvelgti į rinkos taisykles (projektas turėtų atitikti egzistuojančių rinkos praktiką, lūkesčius, taisykles ir nuostatas). Mentorai skatina pradedančiuosius verslininkus prisitaikyti prie ekonominių, socialinių, kultūrinių ir rinkos sąlygų pasitelkdami įtikino ir įtraukimo strategijas.
- 2.** Išskirtinumas rinkoje – išsiskirti iš kitų rinkoje esančių produktų ir paslaugų transformuojant jas arba sukuriant naujas, kurių rinkoje nėra, bet kurios būtų vertingos klientams. Pasitelkdamas kritikos ir skatinimo strategijas, mentorius skatina konsultuojamąjį būti inovatyvesnį, mąstyti ir veikti ne pagal įprastas normas, įsitikinimus ir vertybes, kad pastarasis galėtų rinkai pasiūlyti ką nors naujo.

Kurdamas verslo planą pirmam tikslui pasiekti, pradedantis verslininkas turi turėti būtinų žinių ir gebėti prisitaikyti prie rinkos taisyklių, o antram tikslui reikia kūrybingumo ir inovacijų (Radu Lefebvre & Redien-Collot, 2013). Verslo planas yra naudinga priemonė vystyti verslo idėją, įvertinti jos potencialą, pritraukti lėšų, įkurti veikiančią įmonę pagal tinkamą juridinę formą ir nustatyti trumpalaikius ir vidutinio ilgumo laiko verslo tikslus.



UŽDUOTIS

Sukurkite naujos paslaugos, kurią ketinate pristatyti rinkoje, verslo modelį, strategiją ir projektą. Parašykite nuoseklų ir išsamų verslo planą pagal savo sukurtą verslo modelį. Galite naudotis „InnoTools“ programa, sukurta šiam tikslui: <http://innoplatform.eu/index.php/en/innotoolsselectpath>



Savo žinių įvertinimas

1. Kas verslo plane svarbiausia siekiant pritraukti investuotojus?
2. Ar kurdamas verslo planą verslininkas turi nuodugniai išanalizuoti rinkos sąlygas ir kodėl tai būtina?
3. Kam skirta naujos įmonės verslo strategija?
4. Kokią komunikacijos strategiją mentorius gali pasitelkti skatindamas konsultuojamojo kūrybinį ir inovatyvų mąstymą?
5. Į kokius skirtingų verslininkų tipų bruožus (pvz., inovatyviojo lyderio, technologijų lyderio) mentoriui reiktų atsižvelgti siekiant tikslingai padėti konsultuojamajam sukurti naują verslo projektą?
6. Kokią paramą mentoriai konsultuojamiesiems teikia bendravimo pradžioje, viduryje ir pabaigoje?
7. Kokias komunikacijos strategijas mentoriai gali naudoti, kad padėtų konsultuojamiesiems pritaikyti verslo projektus prie rinkos sąlygų?

ŠALTINIAI

1. Alberti, F. (2009), The Transformation of Business Association Services for SMEs: Theory and empirical evidence, ISCB World Conference Proceedings, Naples.
2. Baltov, M. (2013), "Business Planning in the Entrepreneurship", Informa Print, Burgas.
3. Baltov, M. (2013), The Specific Focus of Management Consulting to the Small and Medium-sized Enterprises, "Journal of Entrepreneurship and Innovation", Issue 5, pp 38-51.
4. Baltov, M. (2014), Educational Program "Start-Up A New Business", Manual for the CEFTA Members Trade Chambers, DIHK – CEFTA Partnership Project, Skopje.
5. Baltova, S. (2015) Policies to Support the Innovative Development of Knowledge-Intensive Services, Proceeding of the International Scientific Conference "Post-crisis management in the business," UCTM Sofia, ed. Academic Publications, pp. 651-657.
6. Burns P. (2010), Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity, Palgrave Macmillan.
7. Chrisman J. J. and W. Ed McMullan (2009), "Static Economic Theory, Empirical Evidence, and the Evaluation of Small Business Assistance Problems", Journal of Small Business Management, April – 2009.
8. Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. International journal of evidence based coaching and mentoring, 4(2), 8-18.
9. Drucker P.F. (2007), "Innovation and Entrepreneurship", Harper Paperbacks.
10. Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). The Ernst & Young business plan guide. John Wiley & Sons.
11. Friend, G., & Zehle, S. (2004). Guide to business planning. Profile Books Limited.
12. Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business (2018). Harvard Business Review Press.
13. Moon, T. M. (2014). Mentoring the next generation for innovation in today's organization. Journal of Strategic Leadership, 5(1), 23-35.
14. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology – A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis, University of Lausanne.
15. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey.
16. Radu Lefebvre, M., & Redien-Collot, R. (2013). "How to do things with words": The discursive dimension of experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads. Journal of Small Business Management, 51(3), 370-393.

3. EMOCINIAI KOMUNIKACIJOS ASPEKTAI IR SPECIFIKA

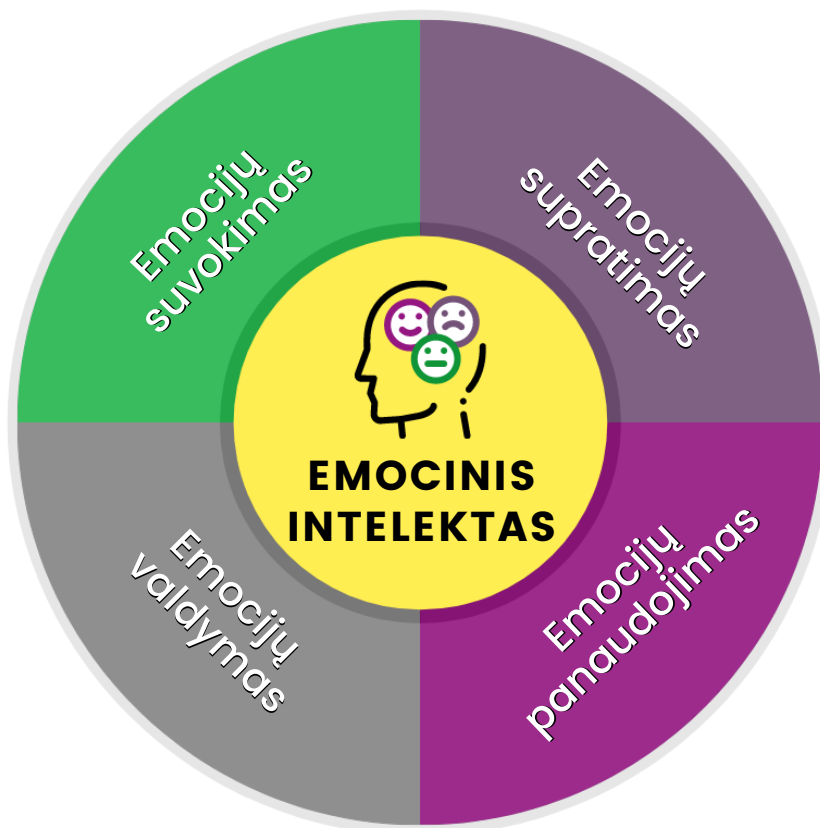
Ižanga

Šiame skyriuje bus aptariama:

- Emocijų vaidmuo komunikacijoje
- Kas yra emocinis intelektas?
- Kaip mentoriai gali ugdyti ir naudotis emociniu intelektu?
- Penki būdai atskleisti mentorių emocinį intelektą
- Emocinio intelekto lavinimo pratimai mentoriams

Pagrindinės sąvokos

P. Salove ir J. Mayer apibrėžė emocinį intelektą (EI) kaip gebėjimą stebėti savo ir kitų žmonių emocijas, atskirti ir suvokti skirtingas emocijas, mąstyti ir elgtis pagal gautą emocinę informaciją. Ši samprata buvo tobulinama ir dabar apibrėžia keturis skirtingus, bet susijusius gebėjimus: emocijų suvokimą, emocijų panaudojimą, emocijų supratimą ir emocijų valdymą (1 pav.).



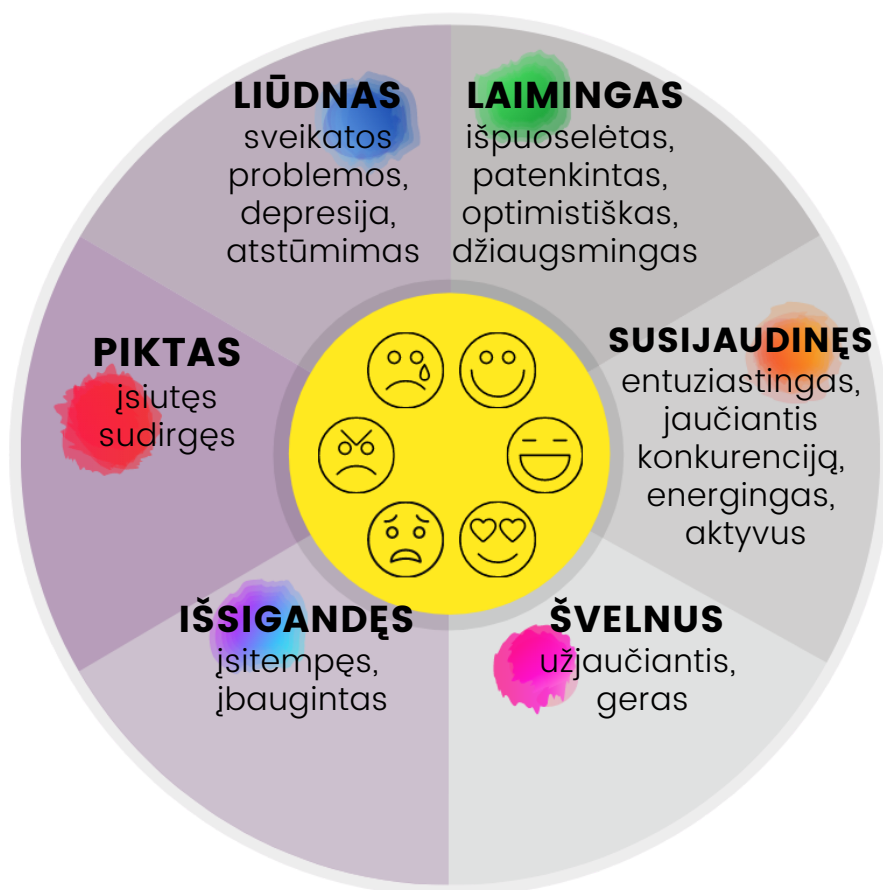
1 pav. Keturi emocinio intelekto gebėjimai

Mentorystė, paremta emociniu intelektu

Mentorystė, paremta emociniu intelektu, yra intensyvūs, abiem šalims naudingi vystymosi santykiai tarp mentoriaus ir konsultuojamojo. Tokie santykiai ugdo ir priklauso nuo emocinių, socialinių įgūdžių, kurie lavina mąstymą, padeda veikloje ir karjeros kelyje, skatina tobulėti ir yra naudingi pačiam asmeniui ir kitiems.

3.1. EMOCIJŲ VAIDMUO KOMUNIKACIJOJE

P. Ekman, tyręs žmogaus emocijas, išskyrė šešias veido išraiškas, atspindinčias pagrindines emocijas, kurias atpažįsta beveik visi pasaulio žmonės: laimę, liūdesį, pyktį, baimę, pasibjaurėjimą ir nuostabą. Šios veido išraiškos parodo tai, kaip žmogus iš tiesų jaučiasi. Tačiau yra daugybė emocijų, kurios kyla susijungiant ar persidengiant šešioms pagrindinėms emocijoms. Gyvendami mes patiriame įvairiausių emocijų, tokių kaip nuoširdi meilė, empatija, kurios mums asmeniškai yra svarbiausios. Tačiau yra tokių emocijų kaip pyktis, išdidumas, pavydas, kurios trikdo mūsų vidinę ramybę ir skatina mus pačius ir kitus skaudinantį elgesį. Emocijos gali paveikti net žmogaus sveikatą. Yra sakoma, kad sveikame kūne – sveika siela. Kai mes bandome užgniaužti savo emocijas, jos pasireiškia tokiomis ligomis kaip, pavyzdžiui, depresija, nerimas, panika, valgymo sutrikimai ir t. t.



2 pav. Pagrindinių emocijų aprašymas

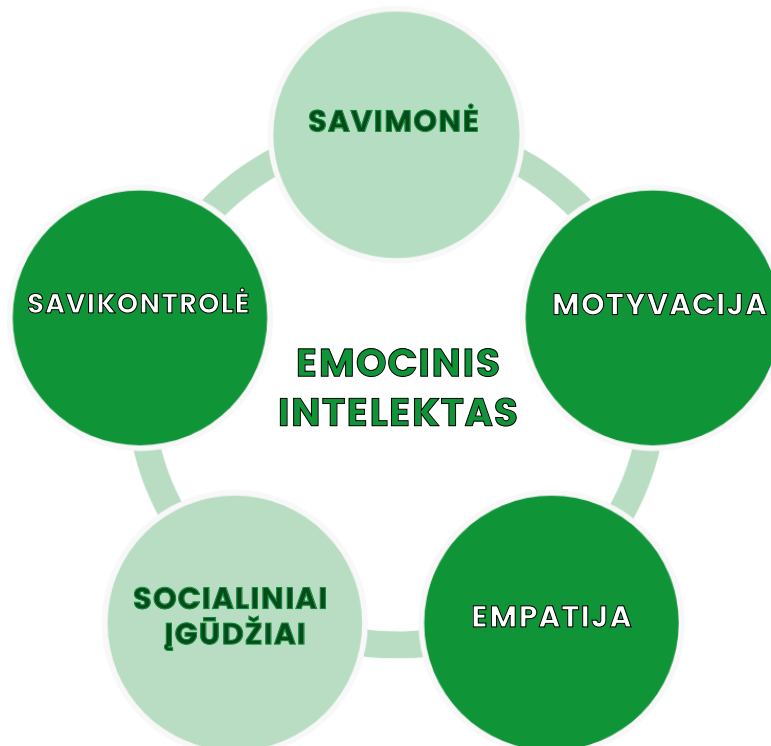
Gebėjimas atpažinti emocijas ir jomis pasidalinti su kitais yra menas. Tie, kam pavyksta tai padaryti, išmoksta palaikyti sveikus santykius. Jeigu įsiklausome į kitų jausmus, įsijaučiame ir suprantame kitų emocijas, mūsų komunikacija tampa vertingesnė. Tai padeda išvengti nebūtinų konfliktų. Mes tampame lankstesni ir lengviau prisitaikome prie kitų. Tačiau, norint išugdyti šiuos įgūdžius, reikia mokytis, kaip atpažinti ir parodyti savo emocijas kitiems.

3.2. KAS YRA EMOCINIS INTELEKTAS?

Emocinis intelektas (EI) neretai yra svarbesnis už intelektą (IQ) siekiant sėkmės asmeniniame gyvenime ir karjere. Šiandieniniame pasaulyje mūsų sėkmė dažnai priklauso nuo sugebėjimo skaityti kitų žmonių siunčiamus signalus ir tinkamai į juos reaguoti.

Todėl reikia vystyti brandžius emocinio intelekto įgūdžius, norint geriau suprasti ir derėtis su kitais žmonėmis, ypač šiais globalios ekonomikos laikais. Kitaip nei asmeninės, nei profesinės sėkmės nepasieksime.

„Jūsų emocinis intelektas yra jūsų gebėjimų lygis suprasti kitus žmones, tai, kas juos motyvuoja ir kaip su jais bendradarbiauti“, – teigia H. Gardneris, įtakingas Harvardo teoretikas. Mokslininkai yra išskyrę penkias pagrindines emocinio intelekto įgūdžių kategorijas.



3 pav. Penkios emocinio intelekto (EI) įgūdžių kategorijos

Kaip suprasti penkias emocinio intelekto (EI) įgūdžių kategorijas

1 lentelė

	APIBŪDINIMAS	PAGRINDINIAI KATEGORIJOS BRUOŽAI
Savimonė	Gebėjimas atpažinti emociją yra esminis EI bruožas. Ugdant savimonę reikia priimti tai, ką iš tiesų jaučiate. Jeigu galite savo emocijas įvertinti, galite jas ir valdyti.	- Emocijų suvokimas. Jūsų gebėjimas atpažinti savo emocijas ir jų įtaką. - Savivertė. Užtikrintumas savo verte ir gebėjimais.
Savikontrolė	Dažnai nekontroliuojame to, kokias emocijas patiriame. Tačiau mes iš dalies galime kontroliuoti, kiek emocija tęsis, pasitelkdami įvairias negatyvių emocijų, pvz., pykčio, nerimo, liūdesio palengvinimo technikas. Tokių technikų pavyzdžiai yra įvertinti teigiamus situacijos aspektus, išeiti pasivaikščioti, medituoti, pasimelsti.	- Savikontrolė. Valdyti žalingus impulsus. - Pasitikėjimas. Išlaikyti atvirumo, dorumo standartus. - Sąžiningumas. Prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. - Prisitaikymas. Lanksčiai reaguoti į pokyčius. - Inovatyvumas. Atvirumas naujoms idėjoms.
Motyvacija	Motyvacijai reikalingi aiškiai iškelti tikslai ir pozityvus nusiteikimas. Net jei esate linkę į pesimistišką požiūrį, idėję pastangų galite išmokti mąstyti pozityviau. Jei pastebėsite negatyvias mintis vos joms atsiradus, galite pakreipti jas pozityvia linkme ir tai padės jums pasiekti savo tikslų.	- Entuziazmas. Nuolatinis noras tobulėti ar pasiekti nepriekaištingų rezultatų. - Įsipareigojimas. Atsižvelgimas į grupės ar organizacijos tikslus. - Iniciatyvumas. Pasiruošimas veikti atsiradus galimybėms. - Optimizmas. Nuoseklus tikslų siekimas nepaistant kliūčių ir nesėkmių.
Empatija	Gebėjimas suprasti, kaip jaučiasi kiti žmonės, yra svarbus ir asmeniniame gyvenime, ir siekiant karjeros. Kuo geriau mokėsite atpažinti kitų emocijas iš jums siunčiamų signalų, tuo geriau galėsite tinkamai parodyti savo emocijas kitiems.	- Orientavimasis į paslaugas. Numatyti, suprasti ir patenkinti klientų poreikius. - Kitų tobulėjimo skatinimas. Pajausti, kur kitiems reikia tobulėti ir skatinti jų gebėjimus. - Pasinaudojimas įvairiais svertais. Plėsti galimybes per įvairius žmones. - Politinis sąmoningumas. Pastebėti grupės emocinį nusiteikimą ir galios santykius. - Supratingumas. Suprasti kitų žmonių poreikių ir norų priežastis.

	APIBŪDINIMAS	PAGRINDINIAI KATEGORIJOS BRUOŽAI
Socialiniai įgūdžiai	Gerai tarpasmeniniai įgūdžiai yra nepaprastai svarbūs ir asmeniniame gyvenime, ir karjere. Šiuolaikiniame technologiškai pažangiam pasaulyje techninės žinios prieinamos visiems. Tačiau bendravimo gebėjimai dabar tapo dar svarbesni, nes reikia aukšto EI, norint geriau suprasti kitus ir derėtis globalios ekonomikos sąlygomis.	• Įtaka. Efektyvių įtikinimo taktikų naudojimas. • Komunikacija. Aiškiai dėstyti mintis. • Lyderystė. Įkvėpti ir tinkama kryptimi vesti žmones. • Pokyčių inicijavimas. Pradėti ar valdyti pokyčius. • Ginčų valdymas. Suprasti, išsiaiškinti ir išspręsti nesutarimus. • Ryšių kūrimas. Puoselėti asmeninius santykius. • Bendradarbiavimas. Dirbti kartu su kitais siekiant bendrų tikslų. • Komandiškumas. Sukurti grupės sinergiją siekiant bendrų tikslų.

3.3. KAIP MENTORIAI GALI TOBULINTI IR TAIKYTI EMOCINIO INTELEKTO ĮGŪDŽIUS?

Remiantis teorija, taip, kaip žmonės turi platų intelektinių gebėjimų spektrą, taip jie turi ir daug emocinių įgūdžių, iš esmės veikiančių mąstyseną ir veiksmus.

Vis daugėja įrodymų, kad emocinis intelektas yra svarbus profesinėje veikloje. Pasitelkdami savo emocinio intelekto įgūdžius žmonės sėkmingai siekia karjeros ir puoselėja gerus santykius.

Tyrimai parodė, kad žmonės, turintys aukštesnį emocinį intelektą, pasiekia sėkmingesnės karjeros, kuria tvirtus asmeninius santykius, turi puikius lyderystės įgūdžius ir yra sveikesni už tuos, kurių emocinis intelektas žemas.

Emocinis intelektas (EI) yra tai, kaip gerai žmogus supranta ir valdo savo bei kitų žmonių emocijas ir panaudoja tas žinias santykiams kurti. Emocinio intelekto vystymas labai svarbus darbe, kur aukštas EI yra siejamas su aukštais pasiekimais. Norint įvertinti emocinį intelektą, paprastai pateikiami tokie klausimai:

- ✓ Ar šis žmogus suvokia savo stipriąsias ir silpnąsias puses?
- ✓ Ar šis žmogus gali suprasti kitų emocijas?
- ✓ Ar šis žmogus geba kurti ir vystyti santykius?
- ✓ Ar šis žmogus yra motyvuotas ir prisitaikantis?
- ✓ Kaip šis žmogus reaguoja į spaudimą?

Emocinis intelektas svarbus mentoriui. Buvo įrodyta, kad aukštu emociniu intelektu pasižymintys mentoriai pelno didesnę besimokančiųjų pasitikėjimą. Be to, yra savybių, kurias mentoriui naudinga tobulinti. Pavyzdžiui, aukštas empatijos lygis padeda siekiant karjeros ir teikiant psichologinę paramą mentorystės programose.

Keletas bruožų, vertinamų emocinio intelekto klausimynais (pvz., TEIQue), mentorystėje yra siejami su gebėjimu tinkamu būdu pateikti atsakymus ir atlikti įvairias mentorystės funkcijas. Emocinis intelektas taip pat yra svarbus, kai mentorius nori būti teigiamu pavyzdžiu konsultuojamajam.

Aukštas EI vertingas ir konsultuojamiesiems, nes jis susijęs su tuo, kaip greitai mokosi konsultuojamasis, o tai toliau siejasi su pasitenkinimu savo veikla ir požiūriu į karjerą.

R. Opengart ir L. Bieremos straipsnyje (Emotionally Intelligent Mentoring, 2016) buvo apžvelgta mokslinė literatūra siekiant parodyti, kaip emocinis intelektas paveikia mentorystės santykius ir padaro juos naudingesnius ir mentoriui, ir besimokančiajam. Autoriai pateikia išvadą, kad būtina pasirinkti aukštu emociniu intelektu pasižymintį mentorių, kuris galės panaudoti savo emocines kompetencijas mentorystės santykių potencialui didinti.

Cremona (2010) tyrė trenerių emocinį intelektą, tačiau jos rekomendacijos gali būti taikytinos ir mentoriams. Autorė siūlo į trenerių rengimą įtraukti tokias temas, kaip empatija, kūno suvokimas ir santykių vystymas, sujungti emocijas su įsitraukimu, motyvacija, atsparumu, lyderyste ir prisitaikymu prie pokyčių. Ji teigia, kad reikėtų „demistifikuoti požiūrį į emocijas <...>, plėsti ir gilinti požiūrį į emocijas <...> profesinėje aplinkoje“.

Opengart ir Bierema teigia, jog norint gauti kuo daugiau naudos iš mentoriaus ir besimokančiojo santykių, svarbu atsižvelgti, įvertinti, aptarti ir mentoriaus, ir konsultuojamojo emocinį intelektą. Anot autorių, tai paskatintų mokymąsi, kurtų sėkmingesnius mentorystės santykius ir duotų ilgalaikių rezultatų.

Aukštu emociniu intelektu pasižymintys mentoriai, kurie gerai pažįsta save, gali puikiai kontroliuoti savo elgesį, suprasti, motyvuoti ir padėti konsultuojamiesiems pasiekti savo tikslų, taip kurdami naudingus mentorius – besimokančiojo santykius.

3.4. PENKI BŪDAI, KAIP ATSKLEISTI MENTORIAUS EMOCINĮ INTELEKTĄ

Emocinio intelekto ir mentorystės tyrimais nustatyta, kad kuo aukštesnis mentorius emocinis intelektas, tuo labiau jį pasitiki konsultuojamasis. Nors 76 proc. žmonių mano, kad mentorystė yra svarbi, tik nedidelė dalis turi mentorių. Savybės, kurių reikia emociniu intelektu pasižyminčiam mentoriumi, yra savęs pažinimas, savireguliacija, motyvacija, empatija ir socialiniai įgūdžiai. Yra keletas būdų, kaip galime nustatyti, ar potencialus mentorius pasižymi ryškiomis šių sričių savybėmis.

1. Puikus savęs pažinimas

Bendraudami su potencialiu mentoriumi, klauskite jo ne tik apie jo sėkmes, bet ir apie nesėkmes, sunkumus ir ko jis iš jų išmoko. Aukštu emociniu intelektu pasižymintys mentoriai atvirai pasidalys savo jausmais, baimėmis ir abejonėmis ir papasakos, kaip juos įveikė. Jie atskleis savo silpnybes ir gebės pasidalyti tiek savo stipriosiomis, tiek tomis sritimis, kuriose vis dar siekia sėkmės. Saugokitės žmogaus, kuris, atrodo, turi visus atsakymus ir nėra atviras bei linkęs parodyti savo savybių, kurios daro jį pažeidžiamą.

2. Pamiršta savo ego ir sutelkia dėmesį į konsultuojamojo poreikius

Sėkmei pasiekti būtinas didelis pasitikėjimas savimi ir sveikas ego, tačiau kalbant apie mentorystę, mentorius turi likti nuošalyje, kad būtų atsižvelgta į konsultuojamojo asmens poreikius. Emociškai išprusęs mentorius yra užtikrintas savo gebėjimais ir jam nereikia glostyti savo ego. Jis vengia prisiimti nuopelnus už savo sėkmę ir vietoje to giria kitus, savo komandą ar partnerius. Klausydamiesi jo pajusite, kad jis jaučia pasitenkinimą matydamas kitų sėkmę.

3. Valdo savo emocijas ir išlaiko tam tikrą atstumą

Nuodugni ir kokybiška mentorystė kartais gali būti emociškai įtempta. Konsultuojamasis gali priimti svarbius sprendimus, kurie turės įtakos visam likusiam jo gyvenimui, ir tikėtis, kad mentorius jam patars. Tokiu metu konsultuojamam asmeniui reikia žmogaus, gebančio valdyti savo emocijas ir išlikti objektyviam.

Ieškodami mentoriaus, pasidomėkite, kaip jis praeityje sprendė emociškai įtemptas situacijas ir ką sužinojo apie save. Tinkamas mentorius yra tas, kuris papasakoja istoriją, kaip sugebėjo suvaldyti save emociškai sudėtingoje situacijoje. Tai gali reikšti, kad jis nusprendė padaryti pertrauką, kol sugebėjo atvėsti.

4. Teikia rekomendacijas, padedančias konsultuojamam asmeniui pačiam priimti sprendimus

Gerai mentoriai teikia patarimus, paramą, siūlo skirtingus požiūrius, tačiau pripažįsta, kad konsultuojamasis galiausiai pats turi priimti sprendimus. Jie supranta, kad ne jie turi gyventi su tokio sprendimo pasekmėmis ir stengiasi nesakyti konsultuojamajam, ką jis turėtų daryti.

„Emociškai išprusęs mentorius leidžia konsultuojamam asmeniui vadovauti pokalbiui ir suvokia, kas sakoma ir kas nepasakoma. Geras mentorius, remdamasis stebėjimu ir aktyviu klausymusi, užduoda mąstyti skatinančius klausimus, kad padėtų konsultuojamajam ištirti įvairias galimybes, atskleistų neaiškias vietas ir padėtų jam pereiti nuo problemos prie jos sprendimo“, – sako Foramas Shethas, „Ama La Vida“ vyriausiasis treneris ir vienas iš įkūrėjų.

Taip pat mentoriai turi suprasti, kad tai, ką jie darytų tam tikroje situacijoje, nebūtinai yra geriausia asmeniui, kurį jie konsultuoja. Rinkdamiesi mentorį, paklauskite jo, kaip turėtumėte elgtis tam tikroje situacijoje. Jei jis padeda jums tyrinėti giliau ir toliau, laikykite jį potencialiu kandidatu. Jei jis tiesiogiai nurodo, ką turėtumėte daryti, eikite toliau ir ieškokite kito kandidato.

5. Turi paslaugų teikimo patirties, yra įveikęs kliūtis, demonstruoja teigiamą požiūrį ir dėkingumo jausmą

Kadangi mentorystė dažnai yra nemokama paslauga, kurią teikia mentorius, ieškokite žmogaus, kuris nuoširdžiai džiaugiasi galėdamas padėti kitiems. Geriausi mentoriai jau yra teikę pagalbą savo šeimoms, kitiems asmenims ir bendruomenei. Tokio tipo žmonės geba žvelgti plačiau, nei tik į savo poreikius, ir jaučia atsakomybę. Jei nesate tikri dėl kandidato patirties šiuo atžvilgiu, užsiminkite apie savanorišką veiklą, kurią vykdėte ar planuojate vykdyti, ir pažiūrėkite, kaip jis reaguos. Aukštą emocinį intelektą turintys mentoriai galės pasidalyti, kaip jie jaučiasi padėdami kitiems. Geri mentoriai nebūtinai yra neįtikėtinai turtingi ar sėkmingi visose srityse, tačiau jie sėkmingai sugebėjo įveikti gyvenimo kliūtis. Jie atvirai reiškia dėkingumą ir pozityviai, optimistiškai žvelgia į ateitį.

Jie prisiima atsakomybę už savo klaidas ir trūkumus ir didžiuojasi tuo, ką iki šiol pasiekė. Jūs jaučiate, kad jie gali suprasti jūsų sunkumus, nes patys juos patyrė. Būkite atsargūs su tais, kurie vis dar išgyvena sunkią situaciją, nes jie gali ieškoti, kam pasiguosti, o ne kam padėti. Jums reikia žmogaus, kuris galėtų jums pasiūlyti gaires ir palaikyti, nes yra patyręs panašių sunkumų, o ne žmogaus, kuris pats užstrigo situacijoje.

Toliau pateikiami keli naudingi žingsniai tiems mentoriams, kurie nori daugiau sužinoti apie emocinį intelektą, bet dar neturi savo emocinio intelekto tobulinimo plano.

Šie pratimai ne tik pagerins mentorių gebėjimą suprasti savo emocijas ir dirbti su jomis, bet ir suteiks jiems įrankių, padedančių ugdyti klientų, mokinių ar konsultuojamųjų emocinį intelektą.

3.5. VEIKLOS EMOCINIAM INTELEKTUI LAVINTI



UŽDUOTIS

Emocinio sąmoningumo ugdymas

Šios priemonės tikslas – padėti mentoriams ugdyti savo emocinį sąmoningumą pasitelkiant sąmoningą meditaciją. Šis pratimas padeda įsisąmoninti savo emocijas. Tai jūsų galimybė iš tikrųjų pažinti savo emocijas. Taip praktikuodami emocinį sąmoningumą, galite ugdyti savo emocinį intelektą. Pirmą kartą galite paprašyti patikimo asmens perskaityti jums tekstą, tada galėsite tiksliau atlikti užduotį.



Emocinio sąmoningumo meditacijos scenarijus

1. Įsitaisykite patogioje sėdimoje padėtyje, pasidėję pagalvėlę ant grindų arba ant kėdės. Stuburas turi būti tiesus, o pečiai nuleisti. Švelniai užmerkite akis arba, jei norite, tiesiog švelniai sutelkite žvilgsnį priešais save.
2. Sėdėdami atkreipkite dėmesį į tai, kur jūsų kūnas liečiasi: galbūt pėdos liečia grindis, nugara remiasi į kėdę.

3. Atkreipkite dėmesį į savo kvėpavimą. Stebėkite maždaug penkis įkvėpimus ir iškvėpimus, jausdami arba įsivaizduodami, kaip oras įeina į kūną ir išeina iš jo.
4. Dabar perkeltkite dėmesį nuo kvėpavimo į kūną ir pradėkite lėtai jį analizuoti nuo galvos iki kojų, stebėdami visus esamus jausmus ar emocijas.
5. Galite aptikti daugybę jausmų ar emocijų visame kūne. Šiam pratimui pasirinkite vieną jausmą ar emociją, į kurią dabar sutelksite dėmesį.
6. Atkreipkite dėmesį, kurioje kūno vietoje yra ši emocija. Kurioje kūno dalyje yra šis jausmas?
7. Didelis ar mažas yra jausmas?
8. Kur yra šio jausmo kraštai? Ar jo briaunos yra aštrios, ar minkštos?
9. Ar jausmas turi spalvą? Jei taip, ar spalva keičiasi, ar išlieka tokia pati?
10. Ar jausmas sunkus, ar lengvas?
11. Ar jausmas juda, ar nejuda?
12. Ar jausmas tvirtas, ar minkštas? Ar jis šiurkštus, ar lygus? Jei galėčiau paliesti šį pojūtį ranka, kokia būtų jo tekstūra?
13. Jei norėtumėte įvardinti šį jausmą ar emociją, kaip jis būtų pavadintas? Ar galite jį atpažinti? Ar galite suteikti jam pavadinimą?
14. Jei šio jausmo pavadinimas neateina jums į galvą, nieko baisaus. Būkite malonūs sau ir toliau smalsiai stebėkite šį jausmą kūne, kol jums taps aiškesnė jo prigimtis.
15. Toliau bandykite pažinti šią emociją. Kai pajusite, kad pasiekėte komforto ir supratimo lygį, švelniai atmerkite akis ir vėl sutelkite dėmesį į kambarį, kuriame esate.

2 ŽINGSNIS

Apmąstymas

Pasiimkite balto popieriaus lapą ir kuo išsamiau aprašykite 1 žingsnio patirtį. Rašydami apie savo patirtį, susijusią su šia emocija, geriau ją suprasite ir pažinsite.



UŽDUOTIS

Emocijų iššifravimas analizuojant kalbą, kūną ir veidą

Šio įrankio tikslas – padidinti mentoriaus gebėjimą tiksliai suvokti ir suprasti kitų žmonių emocijas.

Emocijų išgyvenimą atspindi kalbos, kūno ir veido pokyčiai. Pavyzdžiui, džiaugsmą išgyvenantis žmogus gali kalbėti garsiai, daug gestikuliuoti ir vartoti teigiamus žodžius, pavyzdžiui, „gražu“ ir „įdomu“. Toliau pateikiama kalbos, kūno ir veido aspektų, kuriuos dažniausiai veikia mūsų emocijos, apžvalga:

1: VEIDO IŠRAIŠKA	2: KŪNO RAIŠKA	3: KALBA
Veidas yra dinamiška drobė, kurioje žmonės parodo savo emocines būsenas ir iš kurios jie iššifruoja kitų emocines būsenas. Pavyzdžiui, nustebęs žmogus gali pakelti antakius, plačiai atmerkti akis ir atverti žandikaulį. Kai išryškėja viena emocija ir žmogus nesistengia jos pakeisti ar nuslėpti, veido išraiška paprastai fiksuojasi nuo 0,5 iki 4 sekundžių ir apima visą veidą. Gebėjimas teisingai suvokti ir suprasti kitų žmonių emocijas iš veido išraiškos yra susijęs su geresniu asmeniniu ir socialiniu veiksmingumu, todėl yra vienas iš svarbiausių žmogaus funkcionavimo aspektų.	Yra įrodymų, kad daugybę emocijų, įskaitant pasididžiavimą, gėdą, pyktį, baimę ir pasibjaurėjimą, galima tiksliai iššifruoti iš neverbalinių kūno apraiškų. Pavyzdžiui, pasididžiavimą paprastai rodo išpūsta krūtinė, į viršų pakelta galva ir išskėstos rankos – pakeltos nuo kūno, ant klubų arba pakeltos virš galvos suspaustos į kumščius. Emocijų išraiškos kūnu yra universalios, jos gali būti taikomos įvairioms rasėms ir skirtingoms kultūroms, jas patikimai atpažįsta maži vaikai ir spontaniškai rodo aklieji.	Žmonės vartoja šimtus, jei ne tūkstančius, terminų emocinėms būsenoms išreikšti. Kai kuriais atvejais žodžiai tiesiogiai nurodo išgyvenamą emociją. Pavyzdžiui, baimės išgyvenimą galima išreikšti sakant „aš bijau“. Kitais atvejais emocinei būsenai įvardyti vartojami vaizdingi išsireiškimai, pasikliaujant metaforomis ar analogijomis, kad būtų išreikšta subjektyvi individo patirtis. Lietuvių kalboje yra šimtai lingvistinių posakių, dažniausiai vartojamų kalbant apie emocijas. Pavyzdžiui, „drebėti kaip lapui“, „jaustis įstrigusiam“, „pasiekti dugną“. Akivaizdu, kad norint iš kalbos tiksliai iššifruoti emociją, reikia žinoti žodžių ar posakių, vartojamų emocijai perteikti, reikšmę. Iš tiesų iššifruoti emocijas ne gimtąja kalba yra sunkiau nei gimtąja. Be verbalinės informacijos kalboje, emocijos taip pat išreiškiamos neverbalinėmis kalbos savybėmis, tokiomis kaip kalbos intonacija, garsumas ir tempas.

Šios trys emocinės išraiškos ypatybės (veido, kūno ir žodžio)

veikia kartu, o ne atskirai. Pavyzdžiui, norint iššifruoti kito asmens emocijas, vargu ar tikslinga sutelkti dėmesį tik į žodžius, atsižvelgiant į tai, kad neverbaliniai ženklai keičia, papildo, iliustruoja, pabrėžia ir prieštarauja žodžiams, kuriuos jie lydi. Veido ir kūno išraiškų integravimas yra būtinas norint perteikti visą emocijos esmę.



PRATIMAS: kitų žmonių emocijų skaitymas

Atlikdami šį pratimą praktikuositės „skaityti“ kitų žmonių emocijas. Skaitydami kitų žmonių emocijas, analizuokite jų veido išraišką, kalbėjimo ir judesių manierą. (Šių trijų emocijų išraiškos ypatybių apžvalga pateikta A priede).

VEIDO ŠIFRAS	KŪNO ŠIFRAS	KALBOS ŠIFRAS
Kol kalbėtojas pasakoja savo istoriją, jūs turite atidžiai stebėti jo veido išraišką. Pavyzdžiui, galite pastebėti, kad kalbėtojo akys plačiai atmerktos, lūpos įtemptos, o skruostai paraudę. Kiekvieną kalbėtojo pasakojimo metu pastebėję emociją reiškiantį veido ženklą užrašykite žemiau esančioje vertinimo skiltyje, o tada pagrįstai spėkite, apie kokią emociją kalbėtojas pasirinko kalbėti.	Kol kalbėtojas pasakoja savo istoriją, jūs turite atidžiai stebėti jo kūno raišką. Pavyzdžiui, galite pastebėti, kad kalbėtojas yra susikūprinęs, jo žvilgsnis nukreiptas žemyn, o krūtinė įdubusi. Toliau esančioje vertinimo skiltyje užrašykite kiekvieną kūno emocijos ženklą, kurį pastebėjote kalbėtojo pasakojimo metu, ir tada pagrįstai spėkite, apie kokią emociją kalbėtojas pasirinko kalbėti.	Kol kalbėtojas pasakoja savo istoriją, jūsų užduotis – atidžiai stebėti jo kalbą, įskaitant tai, kas sakoma (pvz., galite pastebėti, kad kalbėtojas vartoja signalinius žodžius ir terminus, tokius kaip „jaučiausi kaip spąstuose“ arba „buvau pakylėtas“), ir tai, kaip kalbama (t. y. ar kalbėtojas kalba greitai, garsiai ar tyliai, balso intonacija aukšta ar žema?).



PAKVIESKITE KĄ NORS

(draugą ar konsultuojamąjį) penkias minutes pasidalyti savo emocine istorija. Turėtumėte tiesiog stebėti, nereaguodami į kalbantįjį, ir užrašyti pastebėjimus į balų lentelėje nurodytą vietą.

Norėdami padidinti pratimo sudėtingumą, taip pat galite paprašyti kalbančiojo pasirinkti konkretesnę emocijų apibūdinimą.

Emocijų sąrašas

Pyktis	įniršis, pasipiktinimas, pyktis, irzlumas, priešiškusmas, smurtas
Liūdesys	sielvartas, liūdesys, niūrumas, melancholija, neviltis, vienatvė, depresija
Baimė	nerimas, baimė, nervingumas, išgąstis, panika
Džiaugsmas	malonumas, laimė, palengvėjimas, palaima, pasididžiavimas, jaudulys, ekstazė
Susidomėjimas	draugiškumas, pasitikėjimas, gerumas, prierašumas, meilė, atsidavimas
Nustebimas	šokas, nuostaba, apstulbimas
Pasibjaurėjimas	panieka, pasibjaurėjimas
Gėda	kaltė, gėda, apmaudas, gailestis, apgailestavimas, atgaila



UŽSIRAŠYKITE

kiekvieną žodinį emocijos ženklą, kurį pastebėjote kalbėtojo pasakojimo metu, įrašykite į žemiau esančią vertinimo skiltį, o tada pagrįstai spėkite, apie kokią emociją kalbėtojas nusprendė kalbėti.



SKAIČIUOKLĖ

ŠIFRAS VEIDUI		ŠIFRAS KŪNUI		ŠIFRAS KALBAI	
Akys		Galva		Žodžiai	
Vokai		Pečiai		Intonacija	
Antakiai		Krūtinė		Garsas	
Nosies šnervės		Rankos		Kalbėjimo tempas	
Burna		Plaštakos		Balso tembras	
Lūpos		Kojos		Kita	
Kita		Kita		Kalbėtojo emocija yra:	
Kalbėtojo emocija yra:		Kalbėtojo emocija yra:			



UŽDUOTIS

Savęs pažinimo lavinimas

Šią savęs pažinimo stiprinimo užduočių lentelę parengė Floridos valstybinis universitetas.

Ji prasideda nuostabia mintimi, kuri teigia: sunku keisti save, kai nežinai, nuo ko pradėti! Savęs pažinimo stiprinimas padės jums išsiaiškinti, kokios yra jūsų stipriosios pusės, koks yra jūsų emocinio intelekto kompetencijos lygis ir į ką turėtumėte sutelkti savo pastangas norėdami tobulėti.

Užduočių lentelėje išvardyta 30 stiprybių arba charakterio bruožų, kurie, jūsų manymu, yra stipriosios arba tobulintinos sritys.

Vienoje pusėje galite nurodyti tris savo stipriasias puses, o kitoje – tris savybes, prie kurių norėtumėte padirbėti.

Jei galvojate apie kokią nors stipriąją pusę ar sritį, kurią norėtumėte patobulinti ir kuri nėra įtraukta į sąrašą, būtinai ją įrašykite. Jūsų sąrašas turėtų būti pritaikytas jums, todėl pridėkite ir redaguokite tai, ko jums reikia!

Savęs pažinimo užduotis

Prieš keisdami save, turite žinoti, ties kuo turėsite dirbti. Savęs pažinimas – tai nesibaigiantis savianalizės, įvairių savo savybių vertinimo procesas. Visi turime stipriųjų pusių ir ribotų gebėjimų. Savęs pažinimą galima ugdyti, o savo stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymas gali padėti tai daryti. Skirkite šiek tiek laiko atpažinti sritis, kurias reikia tobulinti, ir sąmoningai stenkitės ugdyti ar stiprinti šiuos savo aspektus.

Išsirinkite tris savo stipriasias puses ir tris sritis, kurias norėtumėte patobulinti. Jei nematote čia tarp išvardytų savybių, drąsiai įrašykite savo! Pasirinkę bruožus, kuriuos reikia tobulinti, pagalvokite ir aprašykite, kokių pastangų reikia šiems bruožams lavinti.



Kūrybingas, pasitikintis savimi, susitelkęs, rūpestingas, siekiantis tikslo, laimingas, sąžiningas, jautrus, nepasiduodantis, norintis mokytis, atviras, išradingas, turintis vilties, ramus, ištikimas, atlaidus, aistringas, pozityvus, malonus, linksmas, lyderis, kantrus, smalsus, dvasingas, nuolankus, palaikantis, patikimas, darbštus.

STIPRIOSIOS PUSĖS

1. _____
2. _____
3. _____



NORIU TOBULINTI

1. _____
2. _____
3. _____

Efektyviai mokytis ir praktikuoti emocinį intelektą galima tiek dirbant grupėje, tiek individualiai. Pratimai gali prasidėti nuo savęs vertinimo, o tada apima keturių pagrindinių emocinių įgūdžių lavinimą:

- ✓ savęs pažinimą;
- ✓ savęs valdymą;
- ✓ socialinį sąmoningumą;
- ✓ santykių valdymą.

Tyrinėdami savo emocinio intelekto galimybes, asmenys gali ieškoti konkrečių būdų, kaip emocinio intelekto įgūdžius pritaikyti mentorystės veikloje. Išmokę emocinio intelekto įgūdžių, juos praktikuokite. Pradėję ugdyti naujus emocinio intelekto įgūdžius, turite pakankamai ilgai praktikuoti naują elgesį, kad jis taptų įprastas. Smegenys mėgsta efektyvumą ir jos suteiks neuronų plastiškumą, reikalingą naujam elgesiui palaikyti tik tada, kai tą elgesį kartosite vėl ir vėl. Bet kuri situacija, kurioje susiduriate su žmogumi, yra emocinio intelekto praktikos sritis.



Savo žinių įvertinimas

1. Kodėl emocinis intelektas toks svarbus mentoriaus ir konsultuojamojo bendravimui?
2. Kaip kiekvienas gali lavinti, naudoti ir taikyti emocinį intelektą?
3. Kaip sekėsi atlikti minėtą veiklą? Kokie aspektai buvo sudėtingi?
4. Ką vertingo įsiminėte?

ŠALTINIAI

1. Akers, M & Porter, G. (2016). What is Emotional Intelligence (EQ)? Psych Central. Retrieved on March 20, 2018, from <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/>
2. Chun, J., Litzky, B., Sosik, L., Bechtold, D. & Godshalk, V. (2010). Emotional Intelligence and Trust in Formal Mentoring Programs.
3. Cooper, R. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace .Accessed on January 15, 2018, on <http://go.galegroup.com/ps/anonymou?id=GALE%7CA20251750&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=10559760&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
4. Cremona, K. (2010). Coaching and emotions: An exploration of how coaches engage and think about emotion. Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice, 3, 46-59.
5. Opengart, R. and Bierema, L. (2015). Emotionally Intelligent Mentoring Reconceptualizing Effective Mentoring Relationships. Human Resource Development Review, 14(3), pp.234-258.
6. <https://www.stoodnt.com/blog/encouraging-employability-series-article-2-emotional-intelligence/>
7. <https://artofmentoring.net/how-mentors-can-exercise-use-and-apply-emotional-intelligence/>
8. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484315598434?journalCode=hrda>
9. <https://hrprofessionalsmagazine.com/2020/01/29/five-ways-to-find-an-emotionally-intelligent-mentor/>
10. <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-exercises/>
11. <https://www.calmsage.com/activities-to-improve-emotional-intelligence/>
12. <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/>

4. MENTORYSTĖS SANTYKIAI

Įžanga

Šiame skyriuje:

- Analizuosime mentorystės santykius mentoriaus ir konsultuojamojo požiūriu
- Aptarsime galimybes, kurias skaitmeninės technologijos gali suteikti verslo mentorystei (e-mentorystė)
- Aptarsime mentoriaus mąstyseną

Pagrindinės sąvokos

- Mokymas
- Skaitmeninės technologijos: e-mentorystė, internetinė mentorystė
- Socialiniai įgūdžiai
- Ugdytojai: organizacinės socializacijos atveju ugdytojai yra agentai, kurie teikia su karjera susijusią ir (arba) psichologinę paramą proteguojamam asmeniui (konsultuojamajam)

4.1. MENTORYSTĖS SANTYKIAI MENTORIAUS POŽIŪRIU

Šiame skyriuje aptariami įvairūs mentorystės santykių aspektai mentoriaus požiūriu, pabrėžiant pagrindinius mentoriaus įgūdžius, savybes ir modelius.

Verslo mentorystės santykiai

Pastaraisiais metais verslo mentorystės tema susilaukė didelio mokslininkų dėmesio.

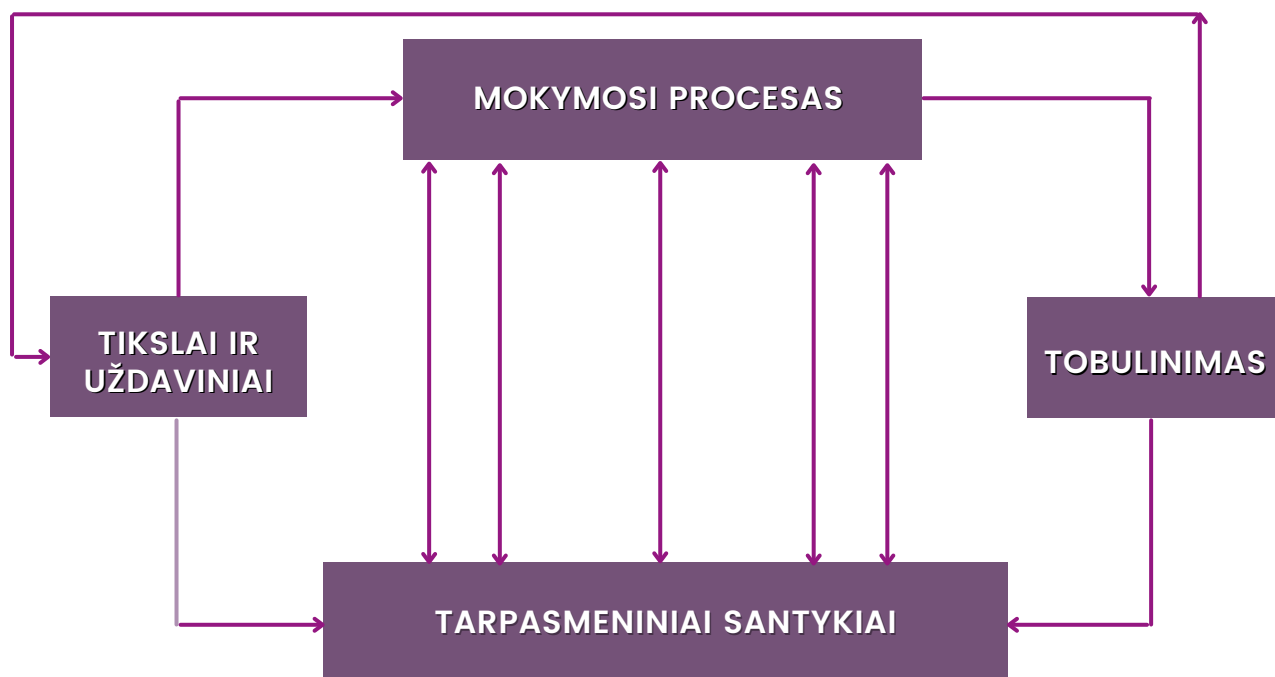
Mentorystė atspindi dviejų subjektų, paprastai vyresnio asmens ir jaunesnio asmens, santykius.

Mentorystės santykiai skiriasi nuo kitų organizacinių santykių, pavyzdžiui, supervizijos, ir apima asmenis, kurie gali dirbti arba nedirbti kartu.

Mentorystės įgūdžiai

Paprastai mentorystės tikslas – padėti žmogui rasti tinkamus sprendimus arba pasiūlyti patikrintą metodiką, kaip ką nors išspręsti ir įveikti.

1 paveiksle pavaizduotas mentorystės procesas.



1 pav. Mentorystės procesas
(sudaryta autorių)

Mentoriai dalijasi savo patirtimi, idėjomis ir žiniomis su besimokančiaisiais, patardami jiems, kaip aiškiai apibrėžti veiksmus, kurių jie norėtų imtis.

Svarbus mentoriaus įgūdis yra aktyvus klausymasis. Tai gebėjimas klausytis konsultuojamojo ne dėl bendravimo, bet stengiantis suprasti jo istoriją ir problemas, kurias jis nori spręsti.

Mentorius turėtų skirti dėmesio tam, kad:

- ✓ atskleistų konsultuojamo asmens problemą;
- ✓ išklausytų ir suprastų konsultuojamo asmens nuomonę, prielaidas ir jo pateiktus faktus;
- ✓ užtikrintų, kad konsultuojamasis jaustųsi išklausytas ir jo problema bus išnagrinėta.

Be to, mentorius turėtų išmanyti konsultuojamojo verslo kontekstą ir jo vartojamus verslo terminus. Verslo konteksto išmanymas yra naudingas ir suteikia mentoriui patikimumo.

Todėl būtina mentorystės sąlyga yra verslo konteksto apžvalga. Galiausiai mentorius turėtų pasirinkti mentorystės tipą ir modelį, pritaikydamas juos veiklos kontekstui.

Mentorystės tipai ir modeliai

Literatūroje nurodomi du pagrindiniai mentorystės tipai (Mijares, Baxley ir Bond, 2013):

- ✓ **Formali mentorystė:** šiam mentorystės tipui būdingos aiškos gairės ir aiškiai apibrėžti tikslai, paprastai ji vyksta individualiai.
- ✓ **Neformali mentorystė:** šiam mentorystės tipui būdinga tai, kad asmenys (arba mentorius, arba konsultuojamasis) patys pasirenka. Tai labai priklauso nuo mentoriaus diskretiškumo ir susidomėjimo konsultuojamuoju.

Dažniausiai pasitaikantys mentorystės modeliai yra šie:

- ✓ **Individualus konsultavimas.** Tikriausiai tai populiariausias mentorystės modelis, paremtas vieno mentoriaus ir vieno konsultuojamo asmens santykiais.
- ✓ **Grupinė mentorystė.** Vienu metu mentorius dirba su 4–6 konsultuojamaisiais. Grupė gali susitikti vieną arba du kartus per mėnesį ir aptarti įvairias temas. Grupinę mentorystę riboja sunkumai planuojant visos grupės susitikimus ir asmeninių santykių, kurių dauguma žmonių pageidauja, trūkumas, tačiau jos privalumas yra tas, kad asmenims suteikiama galimybė aptarti situacijas su žmonėmis, turinčiais panašių problemų.
- ✓ **Mokymais pagrįsta mentorystė.** Ji tiesiogiai susijusi su mokymo programa. Mentorius priskiriamas besimokančiajam, kad padėtų jam ugdyti konkrečius įgūdžius, kurių mokoma pagal programą. Šio tipo mentorystė yra ribota, nes daugiausia dėmesio skiriama tik konkrečiam dalykui ir nesiekama padėti konsultuojamam asmeniui ugdyti platesnių įgūdžių.
- ✓ **Elektroninė mentorystė (e-mentorystė).** Tai yra mentorystės ir elektroninių ryšių integracija, kuri sujungia mentorius ir konsultuojamus asmenis nepriklausomai nuo geografinių ar tvarkaraščio apribojimų.
- ✓ **Ištekliais pagrįsta mentorystė.** Ji gana panaši į individualų konsultavimą. Svarbiausias skirtumas yra tas, kad su mentoriais ir besimokančiais asmenimis prieš tai nesikalba už programą atsakingas asmuo ir, remdamasis pokalbiu, nepriskiria mentoriaus konsultuojamajam. Mentorai sutinka, kad jų pavardės būtų įtrauktos į sąrašą, iš kurio gali rinktis patys besimokantys asmenys.

Poreikių vertinimas ir poreikių analizė

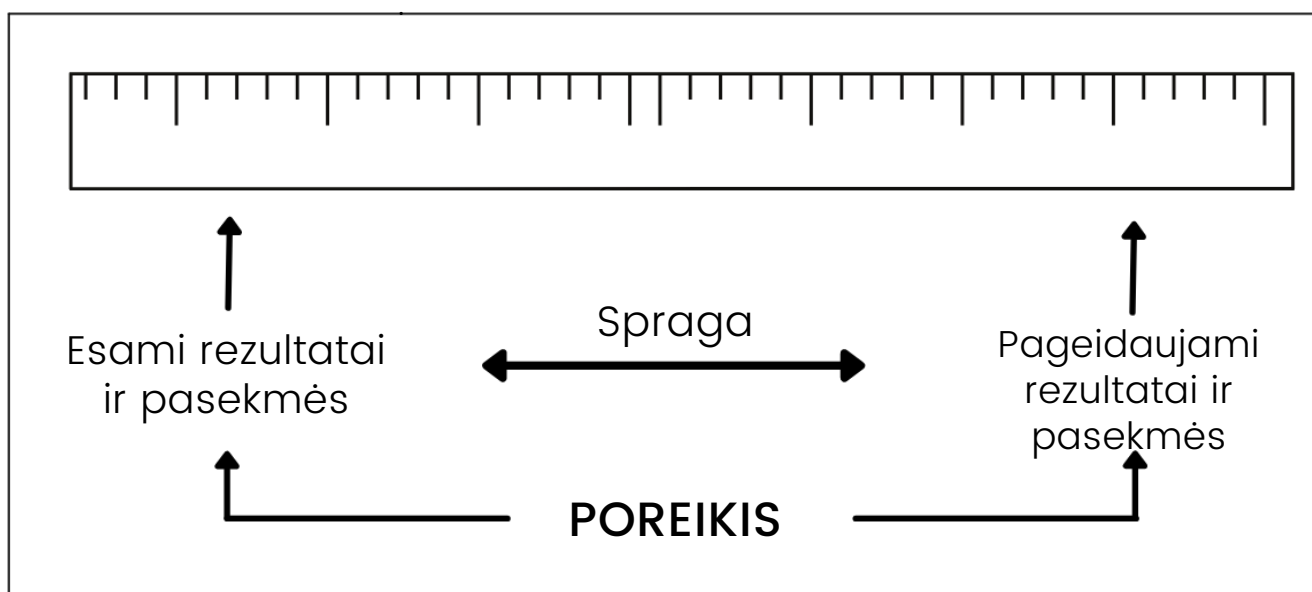
Norėdamas suteikti paramą, mentorius turi žinoti konsultuojamo asmens situaciją ir poreikius. Poreikių įvertinimas ir poreikių analizė yra pirmieji mentorystės veiksmų žingsniai.

Juos sudaro spęstinių problemų nustatymas. Pasak Kaufman, poreikių vertinimas turėtų užtikrinti, kad intervencija, jeigu ji bus pasirinkta, būtų „susijusi su pagrindinėmis spragomis ir problemomis, o ne tik su akivaizdžiais simptomais ar netinkamai apibrėžtomis problemomis“ (Kaufman, 1979).

Kaufman nurodo tris pagrindinius poreikių analizės etapus:

- ✓ Nustatykite skirtumą tarp esamų ir pageidaujamų rezultatų.
- ✓ Rezultatų spragas (poreikius) išdėstykite prioriteto tvarka.
- ✓ Pasirinkite svarbiausius, į kuriuos reikia atkreipti dėmesį.

2 paveiksle apibendrinta poreikių analizės koncepcija.



2 pav. Poreikių analizės koncepcija

(Šaltinis: Kaufman, Rojas & Mayer, 1993)

Mentoriaus savybės

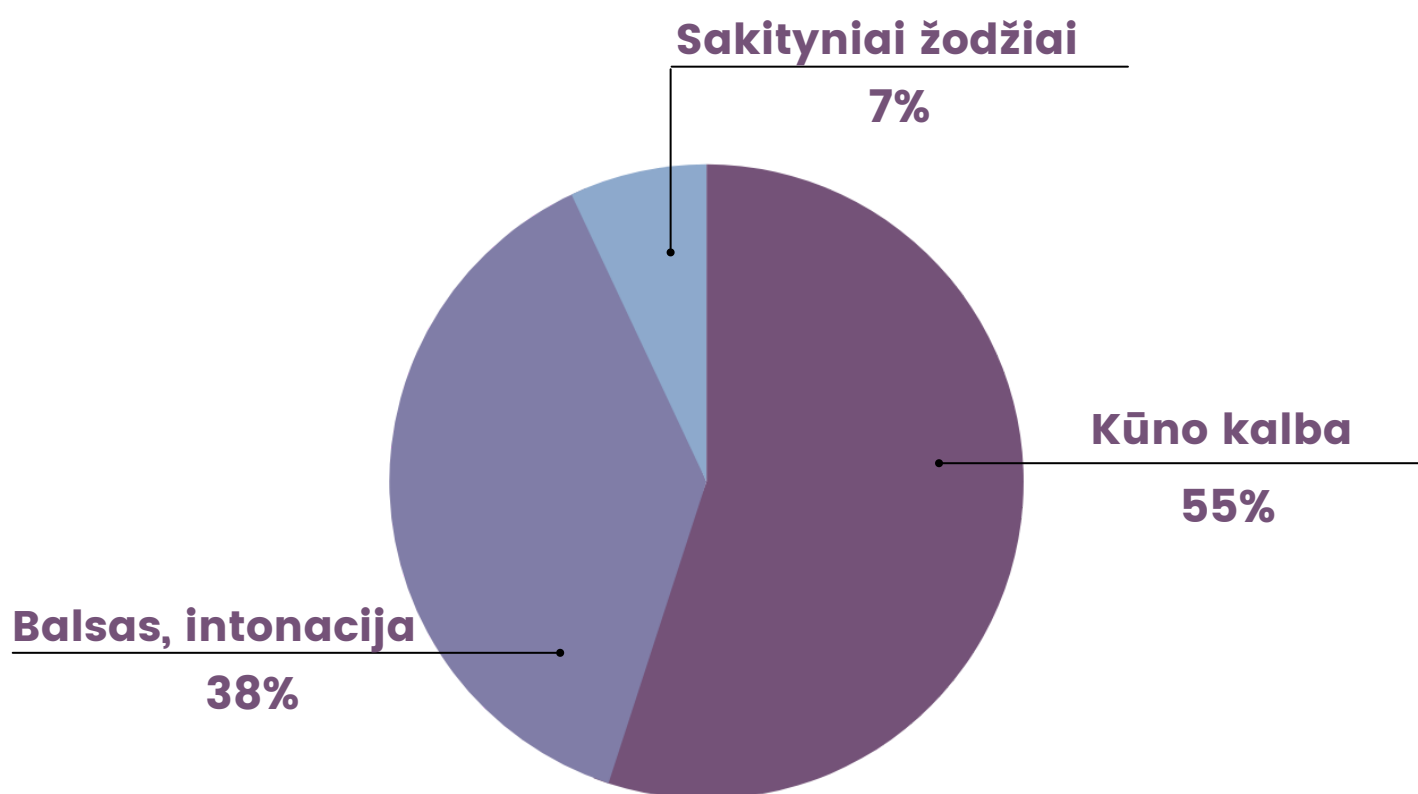
Keletas dažniausiai pasitaikančių mentoriaus savybių yra šios (Allen, 2007):

- ✓ bendravimo įgūdžiai;
- ✓ kantrybė;
- ✓ žinios apie organizacijos kontekstą;
- ✓ gebėjimas suprasti kitus.

Pastebėta, kad oficialūs mentoriai turi turėti stipresnių gebėjimų nei neformalūs mentoriai, nes jiems reikia greitai nustatyti konsultuojamojo stipriąsias ir silpnąsias puses (Allen, 2007).

Efektyvus mentorius turėtų atsižvelgti į tai, kad komunikacija yra verbalinė ir neverbalinė.

Albert Mehrabian (1981 m.) atliktas tyrimas garsėja taisykle 7%-38%-55%. A. Mehrabian nustatė, kad bet kurioje komunikacijos situacijoje 7 proc. informacijos gaunama iš sakomų žodžių, 38 proc. – iš balso tono ir 55 proc. – iš kūno judesių (3 pav.). Jo tyrimo duomenimis, 93% to, kas perduodama, yra perduodama neverbaliniu bendravimu.



3 pav. Komunikacijos elementai
(Šaltinis: Mehrabian, 1981 m.)

4.2. MENTORYSTĖS SANTYKIAI BESIMOKANČIOJO POŽIŪRIU

Šiame poskyryje akcentuojami besimokančiųjų lūkesčiai ir poreikiai. Iš tiesų jų asmenybės savybės gali turėti įtakos mentorystės santykiams.

Besimokančiojo savybės

Mentorystės intervencijos sėkmė gali būti labai susijusi su konsultuojamojo verslininko savybėmis.

Pastebėtina, kad esama svarių įrodymų, jog mentorių ir konsultuojamųjų suderinimas pagal jų interesus ir vertybes teigiamai prisideda prie mentorystės santykių veiksmingumo (Armitage, Heyes, O'Leary, Tarrega ir Taylor-Collins, 2020).

Tyrimais nustatytas asmenybės bruožų, apibūdinančių konsultuojamąjį, rinkinys (Bakar, 2016; Bozionelos, 2004; Day ir Allen, 2004; DeWit, DuBois, Erdem, Larose ir Lipman, 2016):

- ✓ ekstraversija;
- ✓ pritiriamumas;
- ✓ atvirumas patirčiai;
- ✓ motyvacija siekti karjeros;
- ✓ savikontrolė;
- ✓ savivertė;
- ✓ darbo kontrolės lokusas.

Darbo kontrolės lokusu laikoma asmenybės savybė, kuri atspindi asmens įsitikinimus apie tai, ar jis pats, ar išorinės jėgos kontroliuoja įvykius (Spector, Sanchez, Siu, Salgado ir Ma, 2004). Asmenys, kurie tiki, kad jie patys kontroliuoja, vadinami „internalais“, o žmonės, kurie mano, kad juos kontroliuoja išorinės jėgos (sėkmė, likimas ar kiti įtakingi asmenys), vadinami „eksternalais“.

Konsultuojamojo lūkesčiai

Pagrindinis konsultuojamojo asmens lūkestis yra tas, kad mentorius pasiūlytų galimybių, kurios padės jam tobulėti profesinėje srityje.

Tačiau patenkinti konsultuojamųjų lūkesčius yra sunkiai pasiekiamas tikslas.

Neatmetama ir tai, kad programa gali neatliepti programinių lūkesčių, kurių konsultuojamieji tikisi prieš užmegzdami mentorystės santykius. Dėl to, jei programoje neatsižvelgiama į konsultuojamųjų poreikius ir lūkesčius, gali būti neužtikrintas konsultuojamų asmenų ir mentorų glaudus ryšys, o tai gali lemti neproduktyvius mentorystės santykius (Taylor ir Black, 2018).

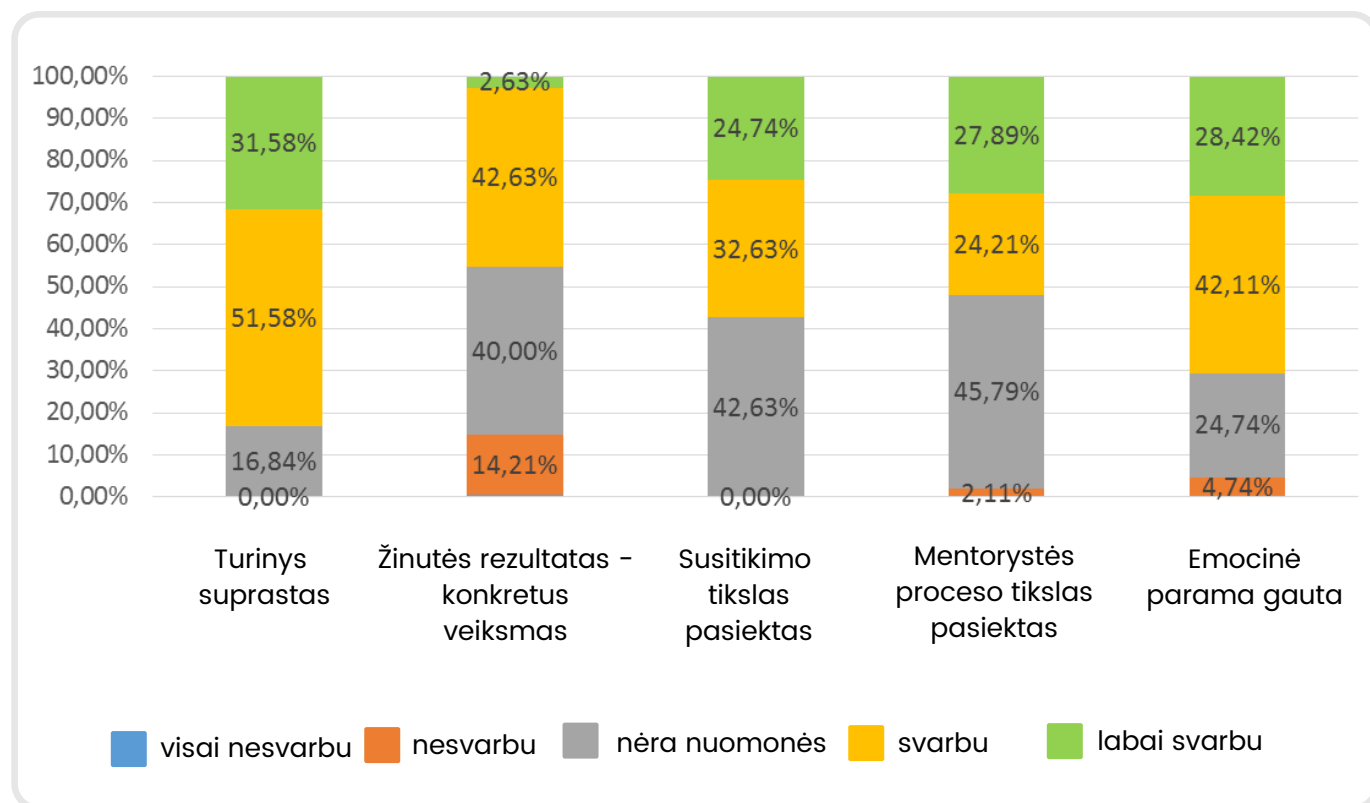
Keletas apklausos išvadų

Tolesnėse pastraipose pateikiamos kai kurios su konsultuojamais asmenimis susijusios išvados. Šios išvados yra apklausos, paremtos struktūrizuotais interviu, atliktais 2020 m. kovo-balandžio mėn. su atrinktais italų mentorais ir konsultuojamaisiais, rezultatai.

Respondentų sudėtis – 22 vyrai ir 26 moterys, 20–30 metų amžiaus, turintys įvairios darbo patirties, iš jų 74 proc. – turintys dvejų metų darbo patirtį ir 16 proc. – trejų–penkerių metų darbo patirtį. Visi apklausti konsultuojami asmenys dirba profesinį darbą – 74 proc. socialinėse įmonėse, 26 proc. draudimo bendrovėse.

Komunikacijos efektyvumo svarba

Konsultuojamų asmenų bendravimo efektyvumo vertinimas pateiktas 1 diagramoje. Svarbiausiais aspektais laikomi „Turinio supratimas“ (83,16 proc.) ir „Gauta emocinė parama“ (60,53 proc.).

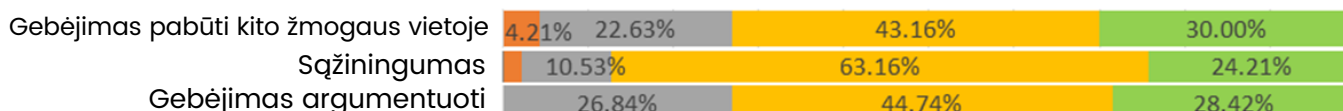


1 diagrama. Konsultuojamų asmenų požiūris į komunikacijos efektyvumą
(sudaryta autorių)

Emocinių ir santykių aspektų svarba

Pagal emocinių ir santykių aspektų svarbos lygį, kurį įvertino konsultuojami asmenys, matyti, kad didžiausias procentas svarbių ir labai svarbių veiksnių yra šie:

- Gebėjimas pabūti kito žmogaus vietoje (73.16%)
- Sąžiningumas (87.37%)
- Gebėjimas argumentuoti (73.16%)



■ visai nesvarbu ■ nesvarbu ■ nėra nuomonės ■ svarbu ■ labai svarbu

2 diagrama. Svarbiausi emociniai ir santykių aspektai (Sudaryta autorių)

4.3. E-MENTORYSTĖ

Per pastaruosius 20 metų skaitmeninių technologijų (ST) padaryta pažanga lėmė elektroninių santykių valdymo internetu plėtrą (Stone ir Dulebohn, 2013). Kompiuteriu valdomi santykiai ir socialinė žiniasklaida sugriovė geografinius barjerus, sudarydami sąlygas bendrauti ir palaikyti tarpasmeninius santykius realiuoju laiku nepriklausomai nuo atstumo. Ši pažanga taip pat teigiamai paveikė mentorystės procesą, kuriame skaitmeninės technologijos vaidina tarpininko vaidmenį – mentorystės formą, pavadintą e-mentoryste.

Tiesą sakant, e-mentorystė atsirado kaip tradicinės mentorystės metu dažnai kylančių problemų sprendimas, tokių kaip laiko stoka, geografinis atstumas, profesinis ir darbinės veiklos sudėtingumas, dėl kurių mentoriui ir konsultuojamajam sunku bendrauti akis į akį.

E-mentorystės apibrėžimas

Elektroninė mentorystė, dar vadinama telementoryste, kibernetine mentoryste, virtualia mentoryste, internetine mentoryste, kompiuterizuota mentoryste ir mentoryste elektroniniu paštu (Adams ir Crews, 2004), pirmą kartą pasirodė XX a. dešimtojo dešimtmečio pabaigoje ir buvo vadinama skaitmeninių asinchroninių ir sinchroninių priemonių naudojimu bendraujant ir palaikant mentorystės santykius.

E-mentorystė – tai procesas, kurio metu mentoriai elektroninio bendravimo kanalais, pavyzdžiui, el. paštu, teksto žinutėmis, socialine žiniasklaida, susirašinėjimo programomis ar kompiuterinėmis platformomis, padeda savo konsultuojamiems asmenims keliose srityse, pavyzdžiui, vadybos, lyderystės, bendravimo, mokymo ir kt.

Tradicinė mentorystė ir e-mentorystė pirmiausia skiriasi bendravimo būdu: tradicinė mentorystė „akis į akį“ (angl. face-to-face mentoring) vyksta tada, kai mentoriai ir konsultuojami asmenys fiziškai dalyvauja ir bendrauja sinchroniškai; e-mentorystėje mentoriai ir besimokantieji bendrauja elektroniniu būdu, o ne asmeniškai (Neely, Cotton ir Neely, 2017; Punyanunt-Carter ir Hernandez, 2011).

Kurį laiką buvo manoma, kad e-mentorystė yra veiksmingesnė už tradicinę mentorystę, nes elektroninis paštas ir skaitmeninių technologijų priemonės buvo integruotos į tiesioginį bendravimą, kad santykiai būtų sėkmingesni (Purcell, 2004).

Jau 2007 m. Ensher ir Murphy įrodė, kad kompiuterizuota komunikacija apima visas mentorystės programas verslo ir švietimo srityse (t. y. įmonių remiamas programas darbuotojams ir studentams, verslininkams, sveikatos priežiūros, švietimo, viešųjų ryšių specialistams mokslo, technologijų, inžinerijos ir matematikos srityse).

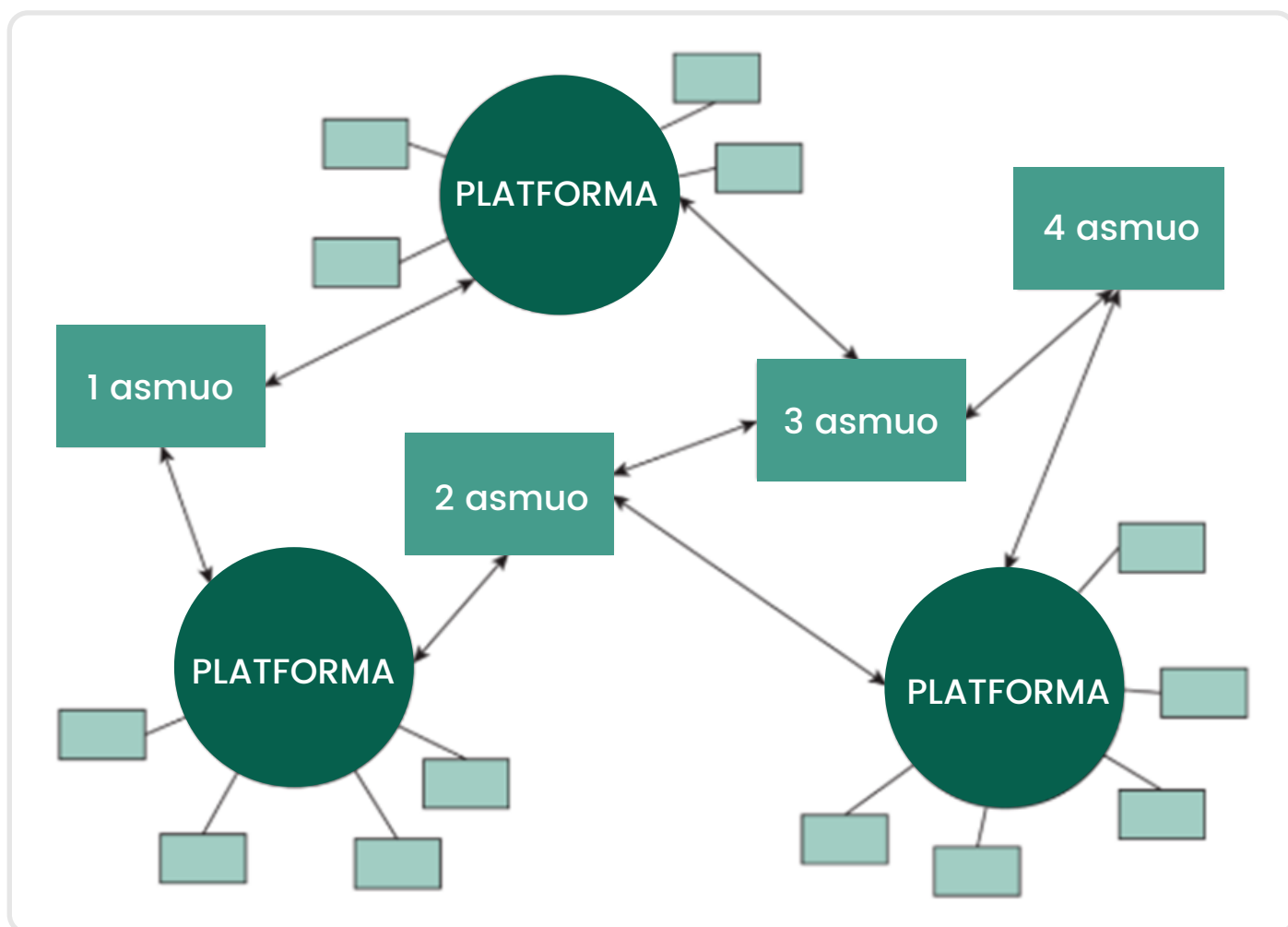
Šiuo metu, toliau tobulėjant skaitmeninėms technologijoms, atsiveria naujos e-mentorystės taikymo socialinėje žiniasklaidoje per išmaniuosius telefonus perspektyvos, pavyzdžiui, mobiliosiomis bendraminčių grupėmis pagrįsta mentorystė (Klier, Klier, Thiel ir Agarwal, 2019).

Be to, pastaruoju metu e-mentorystė tapo ne tik priemone, skirta teikti mentoriaus pagalbą nuotoliniu būdu, bet ir išplėsta iki dirbtinio intelekto panaudojimo, siekiant įdiegti virtualius asistentus ar konsultantus, kurie teikia patarimus internetinėje aplinkoje: internetinė mentorystė (Klamma ir kt., 2020; Toala, Durães ir Novais, 2019). Ši internetinė mokymosi aplinka apima dirbtinio intelekto algoritmais grindžiamas funkcijas, į mentorių panašioms funkcijoms sukurti, kurios padeda studentams siekti profesinės karjeros (Kravčík, Schmid ir Igel, 2019).

E-mentorystės komunikacija

Pastaraisiais dešimtmečiais, tobulėjant skaitmeninėms technologijoms, pasikeitė žmonių bendravimo būdas. Bet koks kasdienis bendravimas dabar vyksta ne tik bendraujant akis į akį, bet ir pasitelkiant išmaniuosius įrenginius bei virtualias priemones. Šios transformacijos keičia tradicinį masinės komunikacijos modelį (Shannon ir Weaver, 1948), pagal kurį šaltinis (siuntėjas) sukuria pranešimą, kuris užkoduojamas laikmenoje, perduodamas kanalu, atkoduojamas ir priimamas gavėjo, kuris teikia grįžtamąjį ryšį.

Kadangi internetinė komunikacija apima platformų ir naudotojų tinklą, jos negalima paaiškinti vieno kanalo linijiniu procesu (Humphreys, 2016). Iš tikrųjų, kaip parodyta 4 pav., naudotojai gali bendrauti ir tiesiogiai, ir per platformas. Todėl komunikacijos turinys iš siuntėjo gavėjui neateina viena linijine kryptimi – bet kuris tinklo naudotojas gali būti siuntėjas ir gavėjas tuo pačiu metu, nes naudotojai iš esmės yra tinklo mazgai ir gali sąveikauti kurdami, komentuodami, interpretuodami ar keisdami kiekvieną komunikacijos turinio vienetą tinkle (4 pav.).



4 pav. Socialinės medijos komunikacijos modelis
(Šaltinis: Humphreys, 2016)

E-mentorstės nauda

Šiandien tiesioginius susitikimus ne visada lengva surengti, nes susitikimo laiko sąnaudos ir išlaidos gali būti per didelės, taip pat įmonės dažnai įsikūrusios skirtingose šalyse, kurias fiziškai galima pasiekti tik ilgomis ir brangiomis kelionėmis. Todėl vis dažniau įmonių mentorstės santykiai plėtojami bendraujant internetu (Nigri, Michelini ir Grieco, 2017).

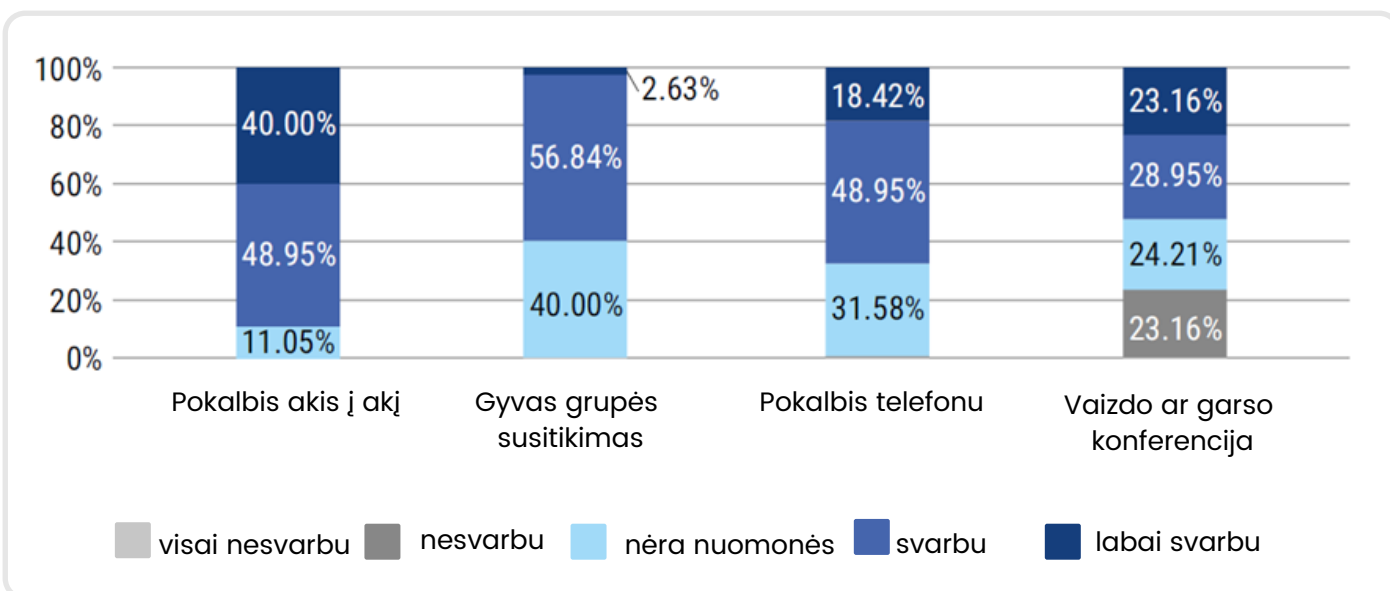
Virtualūs ryšiai ir kelių dalyvių sąveika turi specifinių privalumų. Pavyzdžiui, e-mentorstės pranašumas yra tas, kad ryšius galima palaikyti nepriklausomai nuo žmonių judėjimo, vienu metu gali dalyvauti keli subjektai, galima dalytis duomenimis, dokumentais ir daugialypės terpės turiniu realiuoju laiku.

Be to, 2020 m. kilus COVID-19 pandemijos krizei, padidėjo poreikis mažinti tiesioginių susitikimų skaičių ir teikti pirmenybę internetiniam ir nuotoliniam bendravimui. Taigi artimiausioje ateityje gali išaugti internetinės mentorstės populiarumas.

Kartu literatūroje analizuojama daugybė mentorstės virtualioje aplinkoje privalumų, įskaitant pasitikėjimo, savimotyvacijos, lankstumo, bendravimo įgūdžių ir technologinių įgūdžių ugdymą (Colky ir Young, 2006). Kartu pažymima, kad siekiant išvengti neigiamo e-mentorstės santykių poveikio, reikėtų apibrėžti tiesioginio bendravimo metodus (Scigliano, 2015).

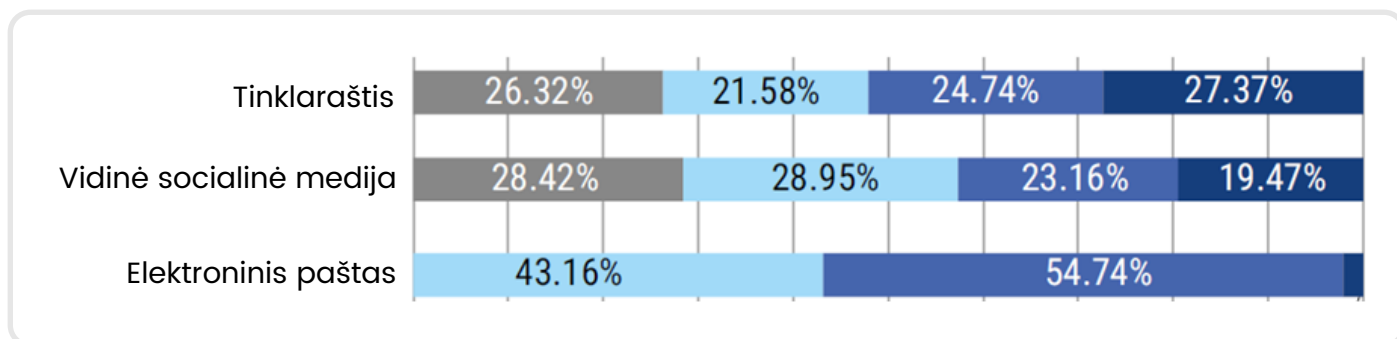
Komunikacijos kanalų ir priemonių svarba

Kai kurios išvados apie bendravimo su mentoriais kanalų ir priemonių svarbą pateikiamos 2.3 skirsnyje minimoje apklausoje. Nors konsultuojamieji svarbiausiais mentorstės bendravimo kanalais laiko pokalbį „akis į akį“ (88,95 proc.) ir „pokalbį telefonu“ (67,37 proc.), vis dėlto „vaizdo ar garso konferencija“ taip pat laikoma svarbia ir labai svarbia (52,11 proc.).



3 diagrama. Komunikacijos priemonių svarba mentorstėje
(Sudaryta autorių)

Be to, iš 4 diagramos matyti, kad maždaug pusė apklausoje dalyvavusių respondentų mano, jog internetinės rašytinės mentorystės komunikacijos priemonės, tokios kaip elektroninis paštas (54,74 proc.), tinklaraštis (52,11 proc.) ir vidinė socialinė medija (42,63 proc.), yra svarbios arba labai svarbios.



4 diagrama. Rašytinės mentorystės komunikacijos priemonių svarba

(Sudaryta autorių)

4.4. MENTORYSTĖ IR MĄSTYSENOS NUOSTATOS

Ruošiant jaunus žmones efektyviai įsidarbinti, reikia ugdyti tinkamą „mąstyseną“, leidžiančią susidurti ir susidoroti su dabartiniais socialiniais iššūkiais ir raida (technologiniais, organizaciniais, politiniais ir kultūriniais pokyčiais), ugdyti asmenines savybes, tokias kaip gebėjimas prisitaikyti, lankstumas, o svarbiausia – gebėjimas nuolat mokytis (Savickas, 1997; Savickas ir kt. 2012; Hartung ir Cadaret 2017).

Mąstysena – tai tam tikra savęs suvokimo arba nuostatų, kurias žmonės turi apie save, visumą (Dweck, 2006). Jie yra labai svarbi asmenybės dalis. Įsitikinimas, kad yra „protingas“ arba „neprotingas“, kad yra „geras mokytojas“, „geras draugas“ arba „blogas tėvas“, yra mąstysenos nuostatų pavyzdžiai.

Šie įsitikinimai daro įtaką individo mąstymui ir elgesiui, veikia jo psichinį nusiteikimą, nuotaiką ir savivertę (Waldroo ir Butlerp 2000; Dweck 2006; Ricci 2013). Žmonės gali žinoti arba nežinoti apie savo nuostatas. Nepaisant to, jos gali turėti didelį poveikį kai kurioms individo gyvenimo sritims, pavyzdžiui, santykiams, verslui, sportui ir apskritai visam asmeniniam tobulėjimui ir gerovei.

Šiame skyriuje gilinamasi į mąstysenos sampratą ir jos svarbą mentorystės praktikoje.

Mąstysenos apibrėžimas ir modelis

Protas ir talentas nebūtinai lemia sėkmę. Pavyzdžiui, genialūs studentai gali vengti dalykų, kurie atrodo sunkūs, nemėgti pastangų ir nusivilti įveikdami sunkumus. Ir atvirkščiai, ne tokie genialūs besimokantieji gali būti labai atkaklūs, užsispyrę, kai užduotys tampa sunkios, ir jie gali pasiekti daugiau, nei iš jų tikisi visuomenė. Tai rodo, kad mąstysena yra svarbesnė už intelektą. Orientuotis į meistriškumą reiškia „turėti tinkamą mąstyseną“ (Goleman, 1996; McGrath ir MacMillan, 2000; Dweck, 2006).

Mąstysenos sąvoką sukūrė Dweckas (2006). Jos esmė – „fiksutos“ ir „augimo“ mąstysenos atskyrimas.

FIKSUOTAS MĄSTYMAS. Fiksuoto mąstymo žmonės linkę tikėti įgimto talento sąvoka, kurį galima paveldėti tik gimstant arba vieną kartą ir visiems laikams įgyti pirmaisiais vaikystės metais. Šį įsitikinimą turintys žmonės linkę bet kokią sunkumą ar situaciją, reikalaujančią pastangų, išgyventi kaip sunkias varžybas, kuriose jie turi įrodyti, kad turi talentą. Kiekviena situacija išgyvenama kaip susidūrimas su kitų vertinimu: Ar man pavyks, ar nepavyks? Ar atrodysiu kaip kvailys, ar sugebėsiu atrodyti protingas? Ar būsiu priimtas, ar atmestas? Ar laimėsiu, ar pralaimėsiu?

Jei talentas yra įgimtas ir kiekviena veikla yra talento išbandymas, nesėkmė yra blogiausias scenarijus, kokį tik gali įsivaizduoti fiksuotos mąstysenos asmenys. Nesėkmingas užduoties atlikimas įrodo, kad jie neturi talento. Jei žmogus neturi talento, jis nieko negali padaryti. Šis įsitikinimas sukuria dviejų pagrindinių tipų pasekmes:

- ✓ Polinkis vengti iššūkių – susidūrę su kliūtimis, „statiško mąstymo“ žmonės linkę bėgti, gintis, lengvai pasiduoti, kad išvengtų rizikos įrodyti, jog nėra talentingi.
- ✓ Neigiamai vertinamos pastangos siekiant tikslo – jei žmogus turi dėti pastangas, kad kažką atliktų, vadinasi, jis neturi talento.

Todėl nenuostabu, kad fiksuotos mąstysenos žmonės linkę anksti stabilizuotis ir nerizikuoti, kad išnaudotų visą savo potencialą.

Paradoksalu, bet kuo labiau žmogus stengiasi, kad jam sektųsi, tuo labiau jis mano, kad yra nepajėgus.

AUGIMO MĄSTYSENA. Augimo mąstysena pasižymintys žmonės yra orientuoti į tobulėjimą ir asmeninį vystymąsi. Asmuo, kuris tiki, kad asmenines savybes galima išsiugdyti per patirtį, mano, kad kiekvieno individo žmogiškasis potencialas negali būti žinomas iš anksto, o tik pažintas per praktiką ir mokymąsi. Remiantis augimo mąstysena, visi galime keistis ir tobulėti, jei tik to norime.

Šio tipo asmenys neturi „talentų“, tačiau jų pastangos stipriai orientuotos į mokymąsi:

- ✓ Noras mokytis yra akivaizdžiausias augimo mąstysenos bruožas – į iššūkius žiūrima ne kaip į rizikingus išbandymus, galinčius atskleisti asmens trūkumus, bet kaip į mokymosi galimybes.
- ✓ Klysti reiškia atrasti kažką naujo, kas anksčiau buvo nežinoma; nuovargis ir pastangos yra būtini nuolatiniam tobulėjimui; kritika yra vertingas patarimas; kitų sėkmė – sektingas pavyzdys.

Nesėkmė visada yra žiauri realybė, su kuria tenka susidoroti. Tačiau fiksuotos mąstysenos žmonės pripažįsta, kad nesėkmė juos galutinai apibrėžia kaip nesėkmingus, o augimo mąstysenos žmonės mano, kad nesėkmė yra epizodas, kurį reikia suvaldyti tokioje situacijoje. Nesėkmė yra įvykis, kurį reikia įveikti ir iš kurio reikia mokytis; tai nėra įvykis, kuris visiems laikams užklijuoja žmogui etiketę – tai situacija, kurią reikia suvaldyti.

Paprastai žmonės nepriklauso grynai tik vienam iš šių dviejų tipų, bet turi abiejų mąstymo būdo bruožų. Vyraujantį mąstysenos tipą lemia asmens kasdienio gyvenimo kontekstas, pavyzdžiui, šeima ir darbas.

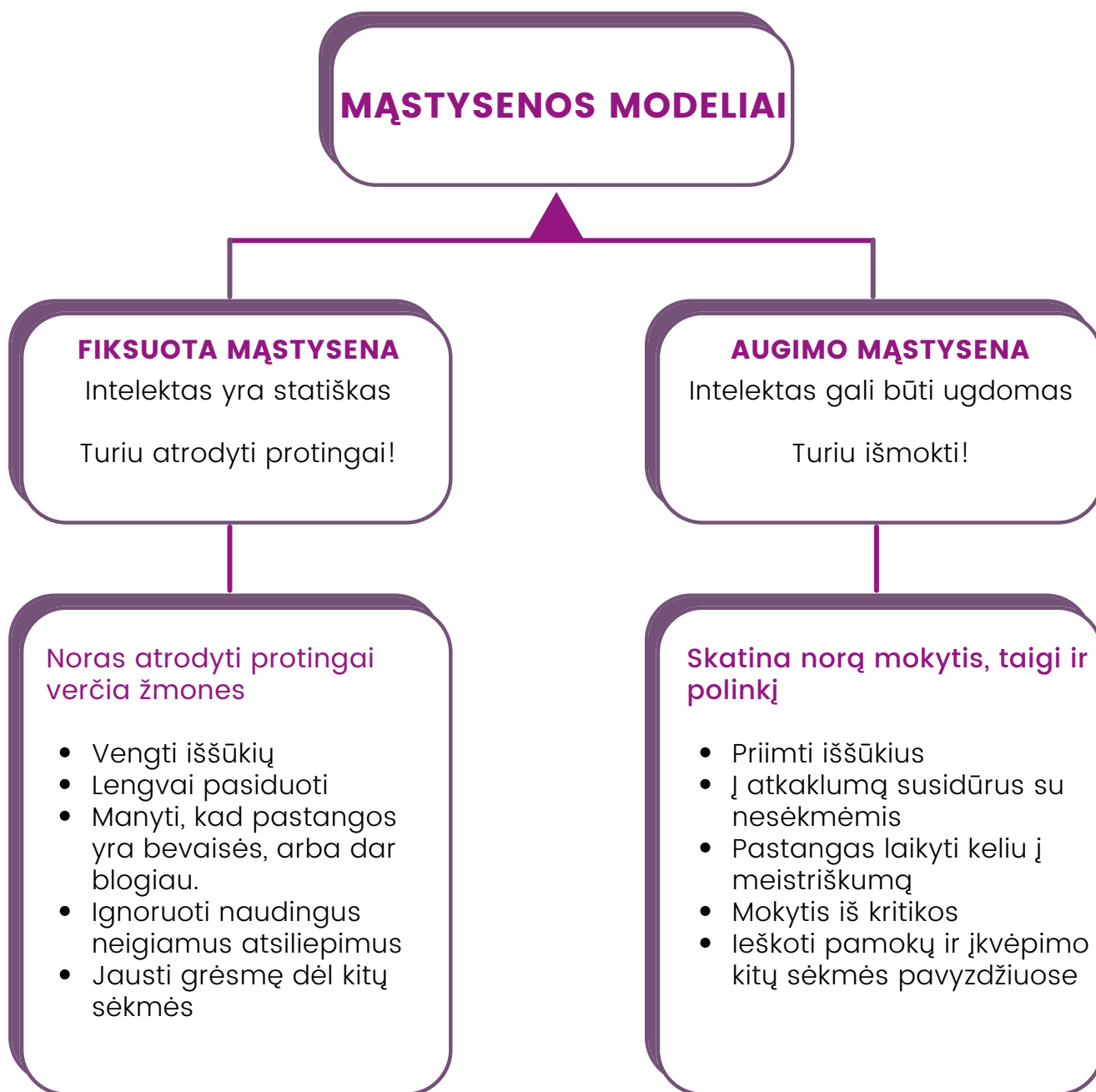
5 pav. pavaizduotas Dweck'o mąstysenos modelis su dviejų mąstysenos tipų savybėmis ir jų pagrindinėmis charakteristikomis (Stoycheva ir Ruskov, 2015).

Mąstysenos svarba mentorystei

Individuali mąstysena yra labai svarbus kintamasis mentorystės praktikoje. Viena vertus, ugdyti ar stiprinti konsultuojamųjų asmenų augimo mąstyseną turėtų būti pagrindinis bet kokios mentorystės veiklos tikslas, kita vertus, mentoriaus mąstysenos ugdymas yra būtina sąlyga, kad mentoriai galėtų meistriškai atlikti savo užduotį. Mentoriaus mąstyseną galima apibūdinti šiomis pagrindinėmis nuostatomis:

- ✓ **Smalsumas:** mentorius mano, kad konsultuojamasis puikiai išmano savo gyvenimą ir tikisi sužinoti apie jį tai, kas padeda jam tapti geresniam. Mentorius nedaro prielaidų, bet užduoda klausimus.
- ✓ **Nuolankumas:** mentorius supranta, kad jam dar daug ko reikia išmokti, ir nelaiko savęs pranašesniu.
- ✓ **Pagarba skirtumams ir jų vertinimas:** mentorius tiki, kad gali palaikyti puikius santykius su žmogumi, kuris daugeliu atžvilgių yra visiškai kitoks, ir kad šie skirtumai gali tapti kultūrinio praturtinimo ir mokymosi galimybe.

Kartu mentorystės praktika turėtų būti grindžiama strategijų, kuriomis siekiama ugdyti konsultuojamo asmens augimo mąstyseną, taikymu. Jos gali padėti besimokantiejiems kūrybiškai keisti savo gyvenimą siekiant sėkmės ir asmeninio pasitenkinimo.



5 pav. Mąstysenos modeliai: pagrindiniai fiksuotos ir augimo mąstysenos bruožai

(Šaltinis: Stoycheva ir Ruskov, 2015)

Augimo mąstysenos ugdymas

Pakeisti savo mąstyseną iš fiksuotos į augimo mąstyseną gali atrodyti nelengva, tačiau mažais žingsneliais bet kuris žmogus (bet kokiame amžiuje) gali ją išsiugdyti.

Stoycheva ir Ruskovas (2015) nurodo šiuos veiksmus, kuriuos turėtų įgyvendinti mentorius arba pats konsultuojamasis, kad ugdytų augimo mąstyseną:

- ✓ **Dėmesys sutelkiamas į pastangas**, o ne į gebėjimus.
- ✓ **Vertinti pastangas**: pastangos per tam tikrą laiką yra raktas į puikius pasiekimus.
- ✓ **Mėgautis iššūkiu**: mentorius turėtų perteikti džiaugsmą susidurti su iššūkiu ir ieškoti veiksmingų strategijų.
- ✓ **Sutelkti dėmesį į mokymąsį ir jį vertinti**: norint pasiekti svarbių rezultatų, svarbiausia – nuolatinės pastangos.
- ✓ **Naudoti geriausią pelno ir nuostolių derinį** ir traktuoti juos tik kaip veiklos rodiklius, o ne intelekto ar vertės požymius.
- ✓ **Aiškiai suprasti, kad veiklos rezultatai atspindi dabartinius įgūdžius ir pastangas**, o ne intelektą ar vertę.
- ✓ **Mokytis, kaip susidoroti su nuviliančiais rezultatais**, planuojant naujas strategijas ir dedant daugiau pastangų, suteikiant tinkamą mokymosi pagalbą.

Patarimai mentoriumi ir konsultuojamajam asmeniui

Toliau pateikiamos kelios strategijos, kurias mentoriumi gali taikyti kartu su savo konsultuojamaisiais, kad paskatintų jų augimo mąstyseną:

- Pabandykite performuluoti fiksuotos mąstysenos teiginius į augimo mąstysenos teiginius, paskatinkite konsultuojamąjį nesustoti.
 - Skatinkite konsultuojamąjį rinktis iš gausybės įvairių patirčių ir galimybių:
-
- ✓ **Žodžių „dar ne“ vartojimas gali būti paprastas būdas skatinti augimo mąstyseną.**
 - Modelio strategijos, susijusios su socialinės teorijos modeliu (Bandura 1977, 1986):
 - ✓ **Pats taikykite augimo mąstyseną.**

- ✓ Pasidalykite asmenine patirtimi, kad parodytumėte, kaip jūs asmeniškai įveikėte iššūkį.
- ✓ Modeliuokite problemų sprendimo strategijas.

- Palaipsniui plėskite galimybes susipažinti su nauja patirtimi, dėl kurių susitarėte su ugdytiniu.
- Naudokite kognityvinį disfunkcinių minčių restruktūrizavimą (Beck, 1996, 2011; Mills, Reiss, Dombeck, 2008), kaip parodyta 1 lentelėje.

Kognityvinio disfunkcinių minčių restruktūrizavimo pavyzdžiai

(Sudaryta autorių)

1 lentelė

NUO	LINK
Aš negaliu to padaryti	Dar negaliu to padaryti, bet dirbu ties tuo
Viską supratau neteisingai	Ketinu sužinoti, ko reikia, ir pabandysiu tai padaryti
Negaliu dirbti tame sektoriuje	Kaip galėčiau kitaip spręsti šį klausimą
Man nepavyko! Visi manys, kad esu kvailas	Klaidos man padeda augti



UŽDUOTIS

1. Koks yra jūsų asmeninis sėkmės apibrėžimas? Užrašykite jį dviem ar trimis sakiniais.
2. Koks yra jums geriausias būdas bendrauti su kitais? Užrašykite tai ir pagrįskite savo nuomonę.



Savo žinių įvertinimas

1. Kokie bendravimo įgūdžiai svarbūs mentoriui?
2. Kuo skiriasi mentorystė nuo ugdomojo vadovavimo (angl. coaching)?
3. Kokie yra internetinės aplinkos ir skaitmeninių technologijų privalumai mentorystės veikloje?
4. Kaip tapti verslo mentoriumi?

ŠALTINIAI

1. Adams, G., Crews, B. T. (2004). Telementoring: A viable tool. *Journal of Applied Research for Business Instruction*, 2(3), 1-5.
2. Armitage, H., Heyes, K., O'Leary, C., Tarrega, M., & Taylor-Collins, E. (2020). What Makes for Effective Youth Mentoring Programmes: A rapid evidence summary, Research Report Nesta, Manchester Metropolitan University. Available at: <http://e-space.mmu.ac.uk/626106/> [Accessed 27 December 2020].
3. Allen, T. D. (2007). Mentoring relationship from the perspective of the mentor, In Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications, pp 123- 147.
4. Amesi, J. (2018). Mentoring strategies and techniques adopted by entrepreneurs in rivers state. *Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED)*, 4(1), pp. 195-206.
5. Bakar, R. A. (2016). The relationship between mentoring program and mentees psychological and emotional support: personality as a moderator. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 1(2), pp. 84-98.
6. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
7. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
8. Beck, A. T. (1996). Beyond belief: A theory of modes, personality, and psychopathology. In P. M. Salkovskis (Ed.), *Frontiers of cognitive therapy*, The Guilford Press, pp. 1-25.
9. Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of vocational behavior*, 64(1), pp. 24-46.
10. Cherniss, C.; Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace, Jossey – Bass.
11. Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2020). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017. *Advances in Health Sciences Education*, 25(1), pp. 195-226.
12. Colky, D. & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*.
13. Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of vocational behavior*, 64(1), pp. 72-91.
14. DeWit, D. J., DuBois, D., Erdem, G., Larose, S., & Lipman, E. L. (2016). The role of program-supported mentoring relationships in promoting youth mental health, behavioral and developmental outcomes. *Prevention Science*, 17(5), pp. 646-657.
15. Ensher, E.A., & Murphy, S.E. (2007). E-mentoring. In Ragins, B.R., & Kram, K.E. (Eds) *The handbook of mentoring at work*, pp. 299-322.
16. Dweck, C. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House Inc.
17. Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
18. Hartung, P. J., & Cadaret, M. C. (2017). Career adaptability: Changing self and situation for satisfaction and success. In *Psychology of career adaptability, employability and resilience*. Springer, Cham, pp. 15-28.
19. Humphreys, A. (2016). *Social media: Enduring principles*. Oxford University Press.
20. Kaufman, R. A., & English, F. W. (1979). *Needs assessment: Concept and application*. Educational Technology.
21. Kaufman, R. A., Rojas, A. M., & Mayer, H. (1993). *Needs assessment: A user's guide*. Educational Technology.
22. Klamma, R., & de Lange, P., Neumann, A. & Hensen, B, Kravcik, M. & Wang, X. & Kuzilek, J.. (2020). Scaling Mentoring Support with Distributed Artificial Intelligence. 38-44.
23. Klier, J., Klier, M., Thiel, L., & Agarwal, R. (2019). Power of mobile peer groups: a design-oriented approach to address youth unemployment. *Journal of management information systems*, 36(1), pp. 158-193.
24. Kravčík, M., Schmid, K., & Igel, C. (2019, September). Towards requirements for intelligent mentoring systems. In *Proceedings of the 23rd International Workshop on Personalization and Recommendation on the Web and Beyond*, pp. 19-21.

25. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press.
26. Mehrabian, A. (1981), *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (2nd Edition), Wadsworth Publishing.
27. Mijares, L., Baxley, S. M., & Bond, M. L. (2013). Mentoring: A Concept Analysis. *Journal of Theory Construction & Testing*, 17(1), pp 23-28.
28. Mills, H., Reiss, N. and Dombek, M., 2008. Medication Strategies For Stress Relief. [online] Mentalhelp.net. Available at: <https://www.mentalhelp.net/articles/medication-strategies-for-stress-relief> [Accessed 27 December 2020].
29. Neely, A.R., Cotton, J., & Neely, A.D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), pp. 220-242.
30. Nigri, G., Michelini, L., & Grieco, C. (2017). Social impact and online communication in B-Corps. *Global Journal of Business Research*, 11(3), pp. 87-104.
31. Punyanunt-Carter, N.M., & Hernandez, E.S. (2011). Virtual mentoring. In *Virtual Communities: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, IGI-Global, pp. 2612-2627.
32. Purcell, K. (2004). Making e-mentoring more effective. *American Journal of Health-Systems and Pharmacy*, 61, 284-286.
33. Ricci, M.C. (2013). *Mindsets in the classroom: building a culture of success and student achievement in schools*, Prufrock Press Inc.
34. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
35. Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, pp. 247-259.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M. E., Guichard, J., et al. (2009). Life552designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp. 239-250.
36. Shannon, C. and Weaver, W. (1948) *The Mathematical Theory of Communication*. *Bell System Technical Journal*. 27, 379-423, 623-656.
37. Scigliano, D.A. (2015). Telementoring in the P-16+ Environment. In *IGI Global Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition, IGI Global, pp. 2618-2625.
38. Single, P. B., & Muller, B. (2001). When Email and Mentoring Unite: The Implementation of a Nationwide. In Stromei L. K. *Creating mentoring and coaching programs: Twelve case studies from the real world of training*, American Society for Training and Development, pp. 107-122.
39. Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Salgado, J., & Ma, J. (2004). Eastern versus Western control beliefs at work: An investigation of secondary control, socioinstrumental control, and work locus of control in China and the US. *Applied psychology*, 53(1), pp. 38-60.
40. Stone, D. & Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*. 23. 1-5.
41. Stoycheva, M., & Ruskov, P. (2015, July). Growth mindset development pattern. In *Proceedings of the 20th European Conference on Pattern Languages of Programs*.
42. Taylor, Z. W., & Black, V. G. (2018). Talking to the mentees: exploring mentee dispositions prior to the mentoring relationship. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(4), pp. 296-311.
43. Toala, R., Durães, D., & Novais, P. (2019, June). Human-Computer Interaction in Intelligent Tutoring Systems. In *International Symposium on Distributed Computing and Artificial Intelligence*, pp. 52-59.

5. EFEKTYVŪS MENTORYSTĖS KOMUNIKACIJOS KANALAI IR PRIEMONĖS VERSLE

Ižanga

Šiame skyriuje mes:

- Aptarsime, kas tai yra komunikacijos kanalai ir priemonės
- Nustatysime, kokie yra žodinės komunikacijos kanalai ir priemonės
- Aptarsime, kaip pasirinkti veiksmingus komunikacijos kanalus ir priemones
- Išsiaiškinsime, kodėl kūno kalba yra svarbi mentorystės procese

Pagrindinės sąvokos

Komunikacijos kanalas – medijos rūšis, naudojama pranešimui iš vieno asmens kitam perduoti.

Komunikacijos priemonė – priemonė, padedanti bendruomenei ir (arba) komunikacijos dalyviams aptarti bendrai dominančias temas.

Žodinė (verbalinė) komunikacija – garsų ir žodžių vartojimas siekiant išreikšti save, ypač priešingai, nei gestų ar manierų vartojimas (nežodinė (neverbalinė) komunikacija).

Rašytinė komunikacija – bet kokios rūšies bendravimas, kurio metu naudojamas rašytinis žodis.

Elektroninė komunikacija – bendra sąvoka, apimanti visų rūšių kompiuterinį ar technologinį bendravimą, kurio metu asmenys individualiai ar grupėmis keičiasi pranešimais su kitais asmenimis.

Neverbalinė komunikacija – informacijos perdavimas naudojant kūno kalbą, įskaitant akių kontaktą, veido išraišką, gestus ir kt.

5.1. KOMUNIKACIJOS KANALAI IR PRIEMONĖS

Komunikacija tarp verslo konsultanto (angl. mentor) ir konsultuojamojo verslininko (angl. mentee) techniniu požiūriu yra tokia pati, kaip ir bet kokia kita komunikacija tarp dviejų pašnekovų, t.y., bet kokia komunikacija apima kvietimą komunikacijai ir atsakymą panaudojant tam tikrą komunikacijos kanalą (Sanina et al., 2017).

Remiantis klasikiniu apibrėžimu, komunikacijos kanalas yra techninė (arba formali) komunikacijos proceso pusė, leidžianti perduoti informaciją iš siuntėjo gavėjui ir atvirkščiai. Fiske (2002) apibrėžia kanalą dar paprasčiau: kaip fizinę priemonę, kuria perduodamas signalas (t. y. informacija).

Fiske (2002) teigia, kad priemonių pagrindas – techniniai ir fiziniai būdai, kuriais pranešimas konvertuojamas į tinkamą perduoti kanalu signalą. Žmogaus balsas yra priemonė; transliavimo technologija sudaro radijo ir televizijos priemones. Technologinės ar fizinės priemonių savybės priklauso nuo kanalų, tinkamų joms naudoti, prigimties. O šios priemonių savybės nulemia kodų, kuriuos jos gali perduoti, diapazoną. Fiske (2002) priemones siūlo suskirstyti į tris pagrindines kategorijas (žr. 1 lentelę).

Komunikacijos priemonių kategorijos (Sudaryta autorių)

1 lentelė

KATEGORIJA	PRIEMONĖ	VEIKIMO APRAŠYMAS
I. Pristatymo įrankiai – pristatančios	Balsas (intonacija, pauzės, loginiai kirčiai) Veidas Kūnas	Vartoja sakytinius žodžius, posakius, gestus ar panašias kalbas. Reikia, kad dalyvautų komunikacijos dalyvis, nes jis yra priemonė. Riboja laikas ir vieta
II Reprezentatyvūs – reprezentuojančios, vaizduojančios priemonės	Knygos Paveikslai Nuotraukos Rašymas Architektūra Interjeras ir kt.	Naudojasi kultūrinėmis ir estetinėmis priemonėmis, kad sukurtų tam tikrus "tekstus". Jie vaizduoja, kuria, kuria tekstą, kuris gali užfiksuoti I kategorijos priemones. Egzistuoja nepriklausomai nuo komunikatoriaus. Jie "gamina" komunikacijos produktus.
III. Mechaninės	Telefonas Radijas Televizija Internetas	I ir II kategorijos įrankių perdavėjai. Naudojami inžineriniai kanalai, todėl jie yra labiau technologiškai suvaržyti.

1 lentelėje apibendrinta informacija leidžia pastebėti, kad:

- ✓ pagrindinė komunikacijos priemonė yra kalbėtojas – žmogus;
- ✓ pagrindiniai kanalai – žmogaus balsas ir kūnas bei mechaninės priemonės.

Remiantis šiais pastebėjimais, toliau kalbama apie komunikaciją žodžiu ir raštu, neverbalinę komunikaciją bei jų kanalus ir priemones.

5.2. VERBALINĖ KOMUNIKACIJA

Verbalinė komunikacija (bendravimas žodžiu) gali būti privati ir vieša. Pagal tai, kiek žmonių bendrauja ir kaip bendrauja, verbalinė komunikacija skiriamą 5 rūšis (Bradley 1991): masinė, organizuota, grupinė, tarpasmeninė ir asmeninė. 2 lentelėje pastebima, kad viešas kalbėjimas naudojamas masinėje, organizuotoje, iš dalies – grupinėje komunikacijoje, o privatus kalbėjimas – tarpasmeninėje ir asmeninėje komunikacijoje. Konsultavimui dažniausiai naudojama asmeninė komunikacija.

Kalbos pobūdis įvairiose komunikacijos rūšyse (Sudaryta autorių remiantis Bradley, 1991)

2 lentelė

Komunikacijos rūšis	Komunikacijos proceso tikslas	Dalyvių skaičius	Kalbos pobūdis
Masinė	Atsitiktinis įvykis, televizija, radijas, internetas	Neribotas arba minima	Viešas monologo sakymas
Organizuota	Pamoka Paskaita Susitikimas	Iš anksto nustatyta konkrečiai dalyvių grupei (nuo 8–10 iki 150 dalyvių)	Viešas monologo sakymas Kartais imituojama diskusija
Grupinė	Siekia išspręsti problemą	5–8 dalyviai	Viešas monologo sakymas Vyrauja debatai
Tarpasmeninė	Dalijimasis patirtimi	2–3 dalyviai	Privatus kalbėjimas
Asmeninė	Tikslai įvairūs	2 dalyviai	Privatus kalbėjimas

Apžvelgus komunikacijos priemonių kategorijas, komunikacijos rūšis ir kalbėjimo jose pobūdį, galima išskirti šiuos komunikacijos žodžiu, dažniausiai naudojamus konsultacijose, kanalus: **asmeninis pokalbis; vaizdo konferencija; pokalbis telefonu.**

Asmeninis pokalbis

Dažnas verslo sektoriuje dirbantis vadovas turi nemažai patirties kalbėdamas viešai įvairių susirinkimų metu, rengdamas ir sakydamas viešas kalbas, inovacijų, idėjų, produktų, ataskaitų pristatymus. Toks verslo atstovas turi daug privataus kalbėjimo patirties komunuodamas žodžiu telefonu, asmeniškai, tačiau konsultavimo patirties turi mažiausiai arba visai neturi. Verslo mentoriui svarbu efektyviai panaudoti turimą viešojo ir privataus kalbėjimo patirtį konsultuojant pradedantį verslininką, ketinantį pradėti verslą asmenį.

Nors privačiame kalbėjime, kuriuo remiasi konsultacija, trys elementai: aiški struktūra, taisyklinga kalba bei turinio pateikimas nėra privalomi, tačiau konsultavimas – nėra tik paprastas privatus pokalbis, jis kaip tik turi labai aiškų turinį, kalba turi būti taisyklinga, o struktūra gali kisti pokalbio metu. Toks pokalbis labiau primena dialogą. Jis gali būti vadinamas viešuoju pokalbiu arba interviu.

Interviu. Tokio pokalbio tikslas kitoks nei privačiame pokalbyje, juo siekiama atskleisti pašnekovo asmenybę arba parodyti tos asmenybės požiūrį į keliamą problemą. Kartais interviu metu derinami abu šie tikslai.

Interviu yra labai tinkama forma konsultuoti, nes jam galima pasirengti iš anksto, suformuluoti klausimus, numatyti laiką, vietą, priimtinus abiem pusėms. Svarbus interviu elementas – pabrėžtinas pašnekovo saugumas ir jo gerbimas. Partneriškas bendravimas interviu metu su pašnekovu tarsi sureikškina klausančiojo asmenybę.

Interviu formos: standartizuotas (iš anksto apgalvojamos klausimų formuluotės bei jų eilės tvarka), laisvasis (iš anksto susidaromas tik apklausos planas, o konkretūs klausimai formuluojami pagal situaciją), iš dalies standartizuotas (iš dalies numatomi būdai ir galimi klausimai).

Svarbiausi konsultacijos elementai:

1. Pasirengimas konsultacijai:

- ✓ Klausimų parinkimas. Parengiami atviri klausimai pagal pokalbio turinį. Jie skatina išsakyti daugiau minčių, idėjų. Uždarų klausimų (į juos atsakoma: „taip“ arba „ne“) geriau vengti – jie nevysto pokalbio.

- ✓ Konsultacijos laiko ir trukmės, vietos, technologijų su konsultuojamu asmeniu suderinimas.

2. Konsultacijos eiga:

- ✓ Pasisveikinimas ir prisistatymas.
- ✓ Emocinės įtampos su pašnekovu sureguliuavimas.
- ✓ Konsultavimo procesas: tikslo įvardijimas; klausimų uždavimas ir atsakymų išklauskymas; klausimų išklauskymas ir atsakymų pateikimas; apibendrinimas; tolimesnių veiksmų numatymas.
- ✓ Atsisveikinimas.

Tikintis, kad konsultacija bus efektyvi ir naudinga, svarbu nepamiršti klausymo svarbos. Klausymas – vienas esminių efektyvios komunikacijos elementų. Jis yra aktyvus procesas.

Jei tektų įvertinti atskirų bendravimo komponentų svarbumą remiantis jiems skiriamu laiku, klausymas būtų svarbiausias. Kaip parodė daugelis tyrimų, klausymas užima apie 50 % viso bendravimo laiko. Kalbėjimas yra antroje vietoje ir užima apie 20–30 % laiko; žinoma, skaitymas ir rašymas irgi yra neatskiriama bendravimo dalis.

Vien klausymas yra sudėtinis procesas, kurio metu mes priimame garso signalus iš aplinkos. Mūsų smegenys turi iššifruoti tuos signalus, saugoti juos kuriam laikui atmintyje, interpretuoti juos ir į juos reaguoti. Svarbiausia ne vien suprasti, apie ką kalbama; taip pat turėtume atkreipti dėmesį į balso tembrą ir emocijas, kurios išreiškiamos kartu su žodžiais. Kai klausomės kito žmogaus, taip pat kreipiame dėmesį į nežodinį elgesį (žr. daugiau 5.3. dalyje).

Daugeliui žmonių efektyvus ir aktyvus klausymasis reiškia sugebėjimą pernelyg dažnai netrukdyti kalbėtojų. Vengtini tokie įpročiai: savo minčių išdėstymas iki galo nesupratus mums pateiktos informacijos; įsikišimas trumpų pauzių metu, kai kalbėtojas apmąsto, ką sakyti toliau. Turime turėti pakankamai stiprybės, kad leistume kitam viską išsakyti ir nebijotume prarasti diskusijos kontrolės.

Aktyviam klausymui būtina: akių kontaktas, buvimas viename akių lygmenyje, atvira stovėseną, linksėjimas, balsu išreiškiamas pritartimas, jausmų derinimas, perfrazavimas, atviri klausimai, apibendrinimas, pripažinimas ir pasitikėjimas.

Vaizdo konferencija

Vaizdo konferencija – tai technologija, leidžianti bendrauti žmonėms ar žmonių grupėms, esančioms skirtingose vietose. Tai – dvipusė vaizdo ir garso komunikacija, patogus būdas organizuoti konsultacijas, pasitarimus, keistis duomenimis. Pavyzdžiui, šiuo metu dažniausiai (Lietuvoje) naudojamos tokios vaizdo konferencijos priemonės: Zoom, Microsoft Teams, BigBlueButton, Google Meet, HANGOUT, ADOBE CONNECT ir kt.

Šiuolaikinės vaizdo konferencijų technologijos ne tik kokybiškai perduoda vaizdą ir garsą, bet tuo pačiu metu leidžia parodyti kompiuterio ekrane esančią informaciją, vaizdo įrašus, perduoti realų dokumentą, esantį ant popieriaus, brėžinių, gaminių, projekto maketų ar medžiagų vaizdą. Vaizdo konferenciniam ryšiui vis daugiau naudojami šie komunikacijos kanalai: kompiuteriniai tinklai ir internetas, tačiau puikiai gali tikti ir sujungimas per skaitmeninius telefoninius tinklus (ISDN).

Vaizdo konferencijos organizavimo kontrolinis sąrašas:

1.

PRIEŠ VAIZDO KONFERENCIJĄ

- ✓ Jei vis dar svarstote, kokie yra įprastų susitikimų ir vaizdo konferencijų privalumai ir trūkumai, įvertinkite, kiek kainuoja juos surengti.
- ✓ Sužinokite, kiek laiko praleidžiama keliaujant, taip pat atsižvelkite, kad keliaujate eikvodami savo laiką, ir pagalvokite apie gerą konsultuojamo asmens savijautą.
- ✓ Išsamiai įvertinkite, kiek reikia laiko, ir susitikimui nustatykite aiškiai apibrėžtus susitikimo tikslus.
- ✓ Vaizdo konferenciją užsisakykite per konferencijų, susitikimų organizavimo platformą, jei reikia.
- ✓ Nepamirškite pasiruošti vandens stiklinės, jei kalbant išdžiūtų burna.
- ✓ Skirkite šiek tiek laiko pagalvoti, kokia medžiaga norite dalytis vaizdo ryšiu.
- ✓ Jei reikia, konsultuojamo asmens paprašykite prieš susitikimą tą medžiagą perskaityti. Plačiau skaitykite temoje „Prezentacijos“.
- ✓ Atminkite išlaikyti pakankamai didelį šrifto dydį ir neperkrauti skaidrių tekstu.
- ✓ Paprašykite dalyvio jungtis šiek tiek anksčiau prieš prasidedant susitikimui.
- ✓ Jei reikia, ryšys gali būti išbandytas prieš susitikimą bent iš vakaro.

2.

VAIZDO KONFERENCIJOS METU

- ✓ Kamerą pasukite taip, kad būtumėte gerai matomas.
- ✓ Išbandykite mikrofono veikimą: įsitinkite, kad jūs gerai girdite ir kad jus gerai girdi.
- ✓ Žiūrėkite dalyviui į akis. Toks efektas pasiekiamas, kai žiūrite ne į konsultuojamą asmenį, rodomą ekrane, bet į vaizdo kamerą.
- ✓ Vaizdo konferencija yra kaip bet kuris kitas „gyvas“ susitikimas, kuriame veikia visos viešojo ir privataus kalbėjimo taisyklės. Svarbiausia – kalbėkite aiškiai, sklandžiai.
- ✓ Stenkitės nekelti triukšmo ir nešlamėti popieriais. Mikrofonai fiksuoja net tyliausius garsus. Kai nekalbate, mikrofoną galite išjungti
- ✓ Laikykitės grafiko. Visos šalys bus patenkintos, jei darbotvarkė baigiama per sutartą laiką.

3.

PO VAIZDO KONFERENCIJOS

- ✓ Po susitikimo išjunkite vaizdo ryšį. Šeimininkas išjungia paskutinis ir pasirūpina, kad ryšį išjungtų konsultuojamas asmuo.
- ✓ Pasiūlykite apie susitikimą pateikti atsiliepimą.

Pokalbis telefonu

Kalbėti telefonu tikrai visi moka. Šiuo išradimu pirmą kartą pasinaudota ne taip ir seniai – XIX amžiuje, be jo neįsivaizduojame savo gyvenimo. Svarbią vietą telefonas užima ir versle, ypač prasipletus jo techninėms galimybėms, atsiradus internetui bei mobiliems įrenginiams, laisvų rankų įrangai ir kt. Niekas neneigia, kad negalima teikti konsultacijų telefonu, tačiau įvertinus asmeninio pokalbio, vaizdo konferencijos ar telefoninio pokalbio privalumus, akivaizdu, kad pirmieji yra efektyvesni dėl didesnių grįžtamojo ryšio galimybių: matome pašnekovą, jo kūno kalbą, reakcijas. Kūno kalba lemia net iki 65 proc. mūsų įspūdžio apie pašnekovą. Kalbant telefonu šis krūvis tenka balsui, jis atstoja akių kontaktą, manieras, aprangą.

Verslo konsultantas pokalbį telefonu gali taikyti tik susitikimo laikui, kitoms detalėms suderinti. Nereiktų pamiršti pokalbio telefonu etiketo: nemandagu trukdyti žmogaus anksčiau negu 8 val. ir vėliau negu 21 val. (žinoma, išskyrus nelaimės atvejus). Vėliau galima skambinti ir tuo atveju, jei esate susitarę. Dalykiniais klausimais skambiname įstaigos darbo metu. Skambinant į mobilųjį telefoną būtų mandagu paklausti, ar pašnekovas gali kalbėti.

Naudingi patarimai

- ✓ Nepertraukinėkite konsultuojamojo.
- ✓ Neužbaikite už jį sakinio.
- ✓ Uždavę klausimą, sulaukite atsakymo.
- ✓ Palaikykite akių kontaktą, bendraukite „veidu į veidą“, pritardami
- ✓ linkčiodami galva. Pateikite patikslinančius klausimus.
- ✓ Nenaudokite frazės: „o aš...“.
- ✓ Pasižymėkite svarbias pokalbio vietas.

Komunikacija raštu: kanalai ir priemonės

Skirtingai nuo komunikacijos žodžiu, kurios pagrindinė priemonė yra sakytinė, rašytinę komunikaciją sudaro parašytos arba spausdintos žinutės. Galima paminėti šiuos rašytinės komunikacijos pavyzdžius: laiškai, elektroniniai laiškai, pasiūlymai, įvairūs procedūrų ar vartotojų vadovai (gairės), tinklaraščiai ir t. t. Jie gali būti parašyti ranka, spausdinti popieriuje arba rodomi ekrane (monitoriuje). Kitaip tariant, siuntėjas gali parašyti žinutę, kurią gavėjas gali perskaityti bet kada, skirtingai nuo komunikacijos žodžiu, kuri vyksta realiu laiku. Rašytinę žinutę siuntėjas gali rašyti ilgai, gerai ją apgalvodamas, parinkdamas tinkamus žodžius ir taip sudarydamas jos turinį, gali ją keisti prieš išsiųsdamas žinutės gavėjui.

Rašytinę komunikaciją galima apibūdinti kaip ryšį, kuris yra sukurtas tarp vyresnio ir / ar labiau patyrusio asmens (mentoriaus) ir jaunesnio ir / ar turinčio mažiau įgūdžių ir patirties versle konsultuojamojo asmens. Thompson et al. (2010), mano, jog tokia komunikacija siekiama plėtoti ir lavinti konsultuojamojo įgūdžius, žinias, pasitikėjimą taip padedant jam tapti sėkmingu verslininku.

Dėl spartaus gyvenimo tempo, šiuo metu komunikacija raštu dažniausiai vyksta elektroninėje erdvėje, naudojantis technologijomis. Elektroninė komunikacija tarp mentoriaus ir konsultuojamojo gali būti viena iš elektroninės mentorystės formų. Pagrindinės elektroninės / virtualios komunikacijos kanalai yra elektroninis paštas bei socialiniai tinklai. Taip pat labai svarbi rašytinė informacijos priemonė, naudojama konsultuojant tiek gyvai, tiek virtualioje erdvėje – prezentacija (pristatymas). Toliau ir aptarsime elektroninio laiško, komunikacijos socialiniuose tinkluose bei prezentacijos reikalavimus.

Elektroninis susirašinėjimas

Elektroniniai laiškai pasižymi tokiomis savybėmis, kurios leidžia kurti atvirą ir palaikantį ryšį. Jie padeda sumažinti bendravimo kliūtis tarp asmenų, priklausančių skirtingiems sluoksniams. (Thompson et al., 2010). Kaip etiškai ir dalykiškai bendrauti konsultantui ir konsultuojamajam elektroniniais laiškais, matome 3 lentelėje.

Etiškas ir dalykiškas elektroninis susirašinėjimas

(Sudaryta autorių, 2020)

3 lentelė

Kas?	Kaip? Kodėl?
El. pašto adresas	Formalus, aiškus ir dalykiškas. Galite naudoti įmonės el. pašto adresą. Jei naudojate asmeninį el. pašto adresą (pvz., esate laisvai samdomas darbuotojas), įsitikinkite, kad el. pašto adresas skambėtų dalykiškai. Geriausia, jei nurodysite savo vardą ir pavardę: tada kontaktinis asmuo iš karto žinos, iš ko gavo laišką.
Laikas	El. laiškų privalumas tas, jog, kitaip nei į telefono skambučius, į juos nereikia atsakyti iš karto. Pagal etiketą tai reikėtų padaryti per 24 valandas, geriausia – per 12 valandų. Jei laiškas reikalauja išsamesnio atsakymo, o jūs dabar neturite laiko, praneškite apie tai siuntėjui: „Gavau Jūsų laišką, atsakysiu po poros dienų, kai tik turėsiu reikiamos informacijos“. Geriausia laiškus siųsti darbo valandomis.
Tema	Informatyvus, glaustas ir aiškus. Laiško turinys turėtų būti aiškus iš temos eilutės. Pavyzdžiui: „Ketvirtadienio konsultacija“, „Verslo plano rašymas“, „Pakeista susitikimo data“. Taip adresatas supras laiško svarbą ir esmę, laiškas neliks neperskaitytas. Negalima palikti tuščios temos eilutės, nes yra tikimybė, kad ji nesulauks dėmesio.
Adresatas	Kad nebūtų pažeista teisė į asmeninę informaciją, patartina rašyti kiekvienam adresatui atskirai arba įrašyti kontaktus į BCC (Blind Carbon Copy) laukelį. Taip pat patogiu atskirai išvardyti gavėjus, kurie turi atsakyti į laišką arba imtis veiksmų (eilutė „Kam“), ir tuos, kurie turi tik perskaityti laišką (eilutė CC, angl. Carbon Copy). Kad laiškas atsitiktinai nepatektų į netikslinio asmens pašto dėžutę, el. pašto adresą reikėtų nurodyti tik baigus rašyti ir patikrinus tekstą.
Tekstas	Lengva skaityti, kai jo dalys atskirtos bent viena eilute. Tekste neturi būti rašybos ir skyrybos klaidų – laiškas su klaidomis yra nepatikimas.

Kas?	Kaip? Kodėl?
Pasisveikinimas	Dažniausias pasisveikinimas yra „Labas rytas / diena“. Galite pridėti kreipinį su žodžiu „Gerbiamasis“ arba be jo. Pasisveikinimas labai priklauso nuo mentoriaus ir ugdytinio santykių, jų amžiaus ir pan. Svarbiausia visais atvejais išlikti pagarbiam.
Esmė	Glaustai ir aiškiai. Didesnis kiekis informacijos, nuotraukos ir kt. turėtų būti pateikti prieduose (tai turi būti nurodyta laiške). Jei siunčiamas tik priedas, tai turėtų būti paminėta, pvz: „Siunčiu mokymosi medžiagą“. Emocijos nesuderinamos su dalykiniu stiliumi. Taip pat venkite rašyti didžiosiomis raidėmis, dėl kurių laiško tonas atrodo įsakmus.
Atsisveikinimas	Pirmoje eilutėje paprastai rašoma „Nuoširdžiai; Pagarbiai; “. Kitose – vardas, pavardė, pareigos, įstaigos pavadinimas, darbo ir (arba) asmeninis telefono numeris, gali būti nurodyti kiti duomenys.

Daugiau informacijos apie elektroninius laiškus rasite šioje nuorodoje:

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-a-professional-email>

Komunikacija socialiniuose tinkluose

Šiandien technologinės galimybės leidžia apsieiti informacija labai greitai. Dėl to sparčiai mažėja elektroninio laiško ir telefono, kaip komunikacijos kanalo, pasirinkimas. Moore (2013) sako, kad šiandieninė verslo komunikacija yra labai greita, kadangi didelė dalis komunikacijos persikėlė į socialinių tinklų erdvę, pvz., Facebook, Twitter, Google+, Discord, ir t. t. Dalis žmonių turi savo asmeninius tinklaraščius, kuriuose taip pat vyksta pasikeitimas patirtimi ir informacija. Socialiniai tinklai ir (ar) tinklaraščiai gali būti efektyvi platforma mentoriaus ir pradedančiojo verslininko komunikacijai.

Vis dėlto bendravimas socialiniuose tinkluose neatstos gyvos konsultacijos. Komunikuojant juose, labai lengva susipainioti pokalbiuose ir juos ne taip suprasti vien dėl to, kad mes nematome kitų žmonių ir jų emocijų (emociukai ne visada gali padėti išspręsti šią problemą). Taip pat susiduriama su informacijos nepatikimumu, sudėtingu jos pateikimu. Atsižvelgiant į tai, mentorystė socialiniuose tinkluose naudotinas tik kaip vienas iš būdų, pajvairinančių mokymo/si procesą.

Efektyvus pristatymas

Viena iš dažniausiai naudojamų prezentacijų kūrimo programų yra „PowerPoint“ programa. Power Point išvertus iš anglų kalbos reiškia „stiprybės taškas“. Tai puikiai atskleidžia pateikčių vaidmenį mokomosios medžiagos pristatymo metu. Jos sustiprina ir pagrindžia tai, ką sakote, padeda išlaikyti jūsų kalbos struktūrą ir primena jums, ką reikia pasakyti. Rašytinė ir vizualinė medžiaga konsultuojamajam padeda geriau įsiminti ir suprasti žodinę informaciją. Taip pat prezentacija yra išliekamojo pobūdžio, ja pradedantysis verslininkas gali pasinaudoti esant reikalui ir vėliau, siekdamas atgaminti konsultacijos metu gautą informaciją.

5 sėkmingo pristatymo principai

(Šaltinis: <http://www.skaitmeninisiq.lt/Pamokos/strada/prezentacijos-rengimo-principai-ir-kurimo-priemones/>, 2020)

4 lentelė

Kas?	Kaip? Kodėl?
Paprastas dizainas ir vienodos spalvos	Kad išvengtumėte painiavos ir nesuderinamų spalvų, naudokite programoje pateiktus derinius. Tačiau jei norite patys sukurti derinį arba jei norite naudoti konkrečių spalvų ir prie jos priderinti kitas, pasinaudokite internetinėmis priemonėmis: "Colors" https://colors.co/ , "Colorexplorer" http://www.colorexplorer.com/ arba "Paletton" https://paletton.com .
Lengvai įskaitomas šriftas	Tekstas turi būti lengvai skaitomas ir suprantamas. Šrifto dydis turi būti ne mažesnis kaip 30 pt, spalva – tokia, kad netrukdytų skaityti teksto. Jei tektų konsultuoti grupę ugdytinių, tekstą turėtų perskaityti ir tie, kurie sėdi paskutinėje eilėje.
5x5 taisyklė	Optimalus teksto kiekis prezentacijoje yra ne daugiau kaip penkios eilutės teksto ir ne daugiau kaip penki žodžiai vienoje eilutėje. Nerašykite visko, ką sakote, o tik pagrindinius žodžius ar frazes, kurios leis klausytojui suprasti kalbos struktūrą arba pabrėš svarbiausius teiginius. Venkite ilgų citatų, ilgų akademinių publikacijų tekstų.
Paveikslėliai, nuotraukos, grafika	Vienas paveikslėlis išreiškia 1000 žodžių, todėl, kai tik įmanoma, naudokite geros kokybės nuotraukas, grafikus, diagramas, infografiką, paveikslėlius ir kitas vaizdines priemones.

Kas?	Kaip? Kodėl?
Nuorodos į naudotą medžiagą	Jei pristatyme naudojama kitų asmenų sukurta informacija, nuotraukos, vaizdo įrašai, privaloma pateikti nuorodas, iš kur jie buvo padaryti. Galima pateikti nuorodas į šaltinius: - šaltinių nuorodas galite pateikti prezentacijos apačioje; - prezentacijos pastabose (jos nebus matomos pristatymo metu, bet bus matomos, jei prezentaciją persiūsite kitiems); - paskutinėje skaidrėje.

Kaip pasirinkti tinkamiausią komunikacijos kanalą

Tiek komunikacija žodžiu, tiek komunikacija raštu turi privalumų ir trūkumų. Tinkamo komunikacinio kanalo pasirinkimas versle, ypač konsultuojant pradedančius verslininkus, gali būti labai reikšmingas žingsnis.

Šiandien verslo komunikacijoje retai naudojamas kuris nors vienas kanalas. Patirtis rodo, kad komunikacijai pasirenkami keli skirtingi kanalai, kurie naudojami vienas po kito arba tuo pačiu metu, naudojami įvairūs komunikacijos kanalų deriniai. Pagrindinės savybės, lemiančios vieno ar kito komunikacijos kanalo pasirinkimą yra šios: patikimumas, greitis ir efektyvumas (Sanina et al., 2017). Taip pat reikšmingi veiksniai, kurie nulemia kanalo pasirinkimą yra komunikacijos kanalo prieinamumas, komunikuojančiųjų gebėjimas jais naudotis, socialinė kompetencija (technologijomis grįstų komunikacijos kanalų atveju).

Prieš pasirenkant vieną ar kitą komunikacijos kanalą, verslo konsultantui (mentoriui) reikėtų užduoti sau klausimą: Ką aš noriu perduoti savo žinute – jausmus ar faktus? Komunikacija žodžiu labiau tinka perduoti jausmus. Komunikacija raštu labiau tinka perduoti faktus.

Nuo pasirinkto komunikacijos kanalo (arba medijos) priklauso, kaip tiksliai bus perduota pati žinutė, todėl labai svarbu įvertinti tai, koks yra perduodamos žinutės tikslas. Pavyzdžiui, kai žinutės siuntėjas nori kuo tiksliau fiksuoti turinį, kai jam nereikia labai greito atsakymo, kai jis yra fiziškai nutolęs nuo žinutės gavėjo, kai jam nereikia daug grįžtamojo ryšio iš gavėjo, kai pati žinutė yra sudėtinga ir gali prireikti daugiau laiko jai suprasti – geriausia būtų rinktis rašytinės komunikacijos kanalus. Tuo tarpu, komunikacija žodžiu labiau tinka, kai siuntėjas nori perduoti jautrią arba emocinę žinutę, kai atsakymo jam reikia nedelsiant, arba, kai jam nereikia fiksuoti žinutės (pokalbio) turinio.

Apibendrinimas

Dėl informacinių technologijų naudojimo dažnai išsitrina ribos tarp komunikacijos žodžiu ir raštu ir šiuo požiūriu ji tampa integruota. Pavyzdžiui, socialiniuose tinkluose, elektroniniu paštu galima komunikuoti žinutėmis (raštu), taip pat galimos „gyvosios“ transliacijos (žodžiu), pristatymuose naudojama žodinė, neverbalinė (nuotraukos, paveikslai) informacija, gali būti pateiktos nuorodos į garso ar vaizdo medžiagą.

5.3. NEVERBALINĖ KOMUNIKACIJA

Neverbalinė komunikacija apima kūno kalbą (tai – atstumas, laikysena, gestai, veido išraiška, apranga, balsas, tylą ir pauzės) ir ženklus (Morzės abėcėlė, kelio ženklai, matematiniai simboliai, muzikos natos ir pan.). Vykstant konsultacijai ypač svarbi mentoriaus ir konsultuojamojo žodinės ir kūno kalbos dermė, todėl šiame skyriuje aptarsime pagrindinius kūno, kaip neverbalinės komunikacijos kanalo, kalbos ženklus – tai veido išraišką bei gestų reikšmę.

Mūsų kūnas – neverbalinis kanalas

Komunikacijos procese ne tik klausomės verbalinės kalbos turinio, bet ir stebime pašnekovo kūno kalbą ir reaguojame į ją. Pamėginkite tarp dviejų kalbančių žmonių veidų įterpti popieriaus lapą ir pamatysite, kaip tai sutrikdo pokalbį.

Mūsų kūnas yra pagrindinis neverbalinės komunikacijos kanalas. Žmogus gali pasiųsti iki 700.000 skirtingų kūno signalų (komunikacijos ekspertas Mario Pei). Jau pirmojo mentoriaus ir pradedančiojo verslininko susitikimo metu jų kūno kalba padeda sukurti socialinį kontaktą, sukelti pasitikėjimą (arba atvirkščiai), kuris yra tolesnės sėkmingos komunikacijos ir įtraukiančio mokymosi pagrindas.

Vienas pagrindinių efektyvios komunikacijos principų – verbalikos ir neverbalikos dermė. Turbūt visi esame girdėję vadinamąją „7, 38, 55 procentų taisyklę“, pagal kurią žmonių bendravime 7 proc. lemia žodžiai, 38 proc. – balso intonacijos ir 55 proc. – kūno kalba.

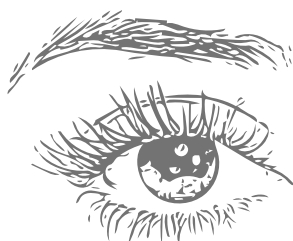
Ši taisyklė kilo, kai amerikiečių psichologas Albertas Mehrabianas iš Kalifornijos universiteto 1967 m. paskelbė savo studijų apie tarpasmenybinių komunikacijų. Mokslininkas nagrinėjo tuos atvejus, kai eksperimento dalyvių sakomi žodžiai reiškė vieną, o jų intonacijos ir kūno kalba bylojo visai kitką. Profesoriui A. Mehrabianui rūpėjo, kiek jausmai patvirtina arba paneigia sakomą tekstą.

Ši taisyklė nereiškia (kaip dažnai interpretuojama), kad perteikiant informaciją žodžiai, kalbos turinys yra mažiausiai svarbūs – priešingu atveju mentorius galėtų kalbėti bet ką, aiškinimui pasitekdamas tik balsą ir kūną. Ji tik įrodo, kad, jei būsimie nepasiruošę dėstyti vieną ar kitą temą, balsas ir kūnas išduos mūsų kompetencijos stygių. Jei kalbėtojas labai gerai išmano perteikiamą turinį, tai jo kūno kalba nebylos priešingai. Taigi – matomos ypatybės tik patvirtina turinį.

Vienodai svarbu mentoriui ne tik pačiam siųsti teisingus kūno kalbos signalus, bet ir suprasti konsultuojamųjų kūno kalbą. Mokymosi procese mentorius, stebėdamas konsultuojamąjį, supranta, ar dėstoma medžiaga įdomi, aiški, suprantama. Pozityvia savo kūno kalba jis gali paskatinti, motyvuoti besimokantįjį, sustiprinti, iliustruoti informaciją, perduodamą žodžiu. Taip mokymosi procesas tampa efektyvesnis.

Daugiausiai informacijos gauname ir patys perduodame veido išraiška, gestais ir kūno poza. Aptarsime kiekvieną šių neverbalinės komunikacijos priemonių atskirai.

Ką sako mūsų veidas



AKYS

Veidas – išraiškingiausia žmogaus kūno dalis, o akys – svarbiausias jutimo organas, per kurį gauname net 80 proc. informacijos. Labai svarbi ir žvilgsnio reikšmė kuriant mokymuisi palankią atmosferą. Turbūt visi pastebėjome, kad bendrauti su žmogumi, slepiančiu akis, šiek tiek nejauku, o atviras, tiesus žvilgsnis kviečia bendrauti ir bendradarbiauti.

Pagrindinė taisyklė, kurios reikia laikytis siekiant sėkmingos komunikacijos, – palaikyti akių kontaktą su konsultuojamuoju. Jei konsultuodami žiūrėsime į lubas, grindis, pro langą, t. y. vengsime akių kontakto, galime sukelti minčių, kad norime kažką nuslėpti arba nepasitikime nei savimi, nei tuo, ką sakome. Žiūrėdami į konsultuojamojo akis parodome vidinę ramybę ir profesionalumą, patvirtiname, kad viskas yra gerai ir priimtina.

Bėgiojantis žvilgsnis atskleidžia abejones, nerimą ar kitus dalykus, kurie mentoriui ir konsultuojamajam trukdo siekti bendrų rezultatų. (Tačiau reikia atsižvelgti ir į šalies kultūrą – galbūt ten tiesus žvilgsnis reiškia agresyvumą, nepagarbą ir pan.). Tačiau per ilgai užsitęsęs žvilgsnis, konsultuojamojo „skenavimas“ akimis taip pat nėra gerai – gali trikdyti konsultuojamąjį. Dėl galimybės „kalbėtis“ akimis ir tuo pačiu išvengti agresyvaus žvilgsnio konsultacijos metu verčiau sėdėkite ne vienas priešais kitą, ne šalia vienas kito, bet šonu.

Pastaruoju metu tiek asmeninė, tiek dalykinė komunikacija vis labiau persikelia į virtualią erdvę. Jei su pradedančiuoju verslininku tenka kalbėti vaizdo priemonėmis, reikia laikytis to paties akių kontakto principo – atvirai žvelgti į kamerą, neklaidžioti akimis, nesisukioti, kad neblaškytume konsultuojamojo, keltume jo pasitikėjimą.



BURNA

Kita labai išraiškinga veido dalis yra burna, o universaliausia veido išraiška galima laikyti šypseną. Ji vienodai suprantama visose šalyse, visose kultūrose. Šypsena yra vienas stipriausių kūno kalbos signalų, efektyviausia bendravimo forma, padedanti užmegzti ryšį ir jį palaikyti.

Kaip sužinoti, ar šypsena yra tikra, nuoširdi? Tai parodo ne tik burna, bet ir akys – turbūt visi esame girdėję posakį „besišypsančios akys“. Nuoširdi šypsena yra simetriška ir lydimą smulkių raukšlelių lūpų kampučiuose ir aplink akis. Jei akys nesišypso, manytina, kad šypsena yra dirbtinė, tarsi „priklijuota“, dažniausiai slepianti įtampą ir diskomfortą.

Konsultacijos metu nevertėtų liesti lūpų ar užsidengti burnos. Lūpų lietimasis signalizuoja apie sutrikimą, dvejonę, o burnos dangstymas delnu – abejonę dėl tariamų žodžių teisingumo.



Kairėje – tikra, dešinėje – dirbtinė šypsena. Šaltinis: <https://www.eiagroup.com/identifying-genuine-smile/>

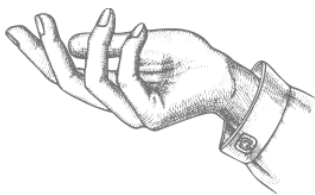


GESTŲ RAIŠKA

Galvos padėtis ir judesiai

Galvos padėtis ir judesiai yra labai iškalbingi ir padeda sustiprinti sakomus žodžius, parodo aktyvų klausymąsi ir dėmesį. Štai keletas pavyzdžių:

- ✓ Palenkimas į šoną, į priekį, atgal, linkčiojimas, kraipymas gali sustiprinti iškalbą.
- ✓ Aukštai pakeltas smakras gali būti suvoktas kaip arogancija, pranašumo demonstravimas.
- ✓ Lėtas, ritmingas linkčiojimas sykiu su viršutine korpuso dalimi gali lydėti akcentuojamas mintis.
- ✓ Galvos pakreipimas į šoną – dėmesingas susikaupimas, palankumas, susimąstymas.
- ✓ Galvos palenkimas į priekį, smakro nuleidimas – kritiškas klausymasis, galbūt nepritartimas išsakomai minčiai.
- ✓ Smarkus galvos nunarinimas, pasilenkimas į priekį – atsiribojimas ar nenoras rodyti emocijų, pavyzdžiui, gėdos jausmo.
- ✓ Galvos purtymas – neigimas, abejonė, nuomonės atmetimas.
- ✓ Linkčiojimas pirmyn ir atgal – patvirtinimas, pritartimas kalbėtojiui.



RANKŲ GESTAI

Žinomiausias, deja, ir liūdniausias pagarsėjęs gestas per žmonijos istoriją yra būtent rankų gestas – kai romėnų Judėjos provincijos valdytojas Poncijus Pilotas nusiplovė rankas dar prieš paskelbdamas Kristui mirties nuosprendį. Taip be žodžių jis demonstratyviai parodė, kad nėra atsakingas už būsimą Jėzaus nukryžiuavimą.

Dažniausiai naudojami atvirumą, pasitikėjimą rodantys rankų gestai:

- ✓ Platūs, išraiškingi rankų mostai (bet ne per daug intensyvūs ir staigūs) – pasitikėjimas, užtikrintumas.
- ✓ Atviri delnai, plaštakų rodymas – atvirumo, nuoširdumo, pasitikėjimo ženklas.

- ✓ Rankos sudėtos stogeliu – pritarimas, žmogus susitaiko su aptariama mintimi, arba saugosi nuo kylančių prieštaravimų.
- ✓ Stogeliu sudėtų rankų smaigalys nukreiptas į viršų – asmuo dėsto savo nuomonę arba yra pasiruošęs ją išdėstyti.
- ✓ Stogeliu sudėtų rankų smaigalys nukreiptas į apačią – asmuo įdėmiai klausosi ir kartu analizuoja tai, ką girdi. Stogeliu sudėtus rankų gestus naudoja savimi pasitikintys, savimi patenkinti ir išdidūs žmonės.

POSKYRIO APIBENDRINIMUI PATEIKIAME KELETĄ NAUDINGŲ PATARIMŲ:

- ✓ Sekite savo ir pašnekovo gestus bei elgesį.
- ✓ Neslėpkite ir nekryžiuokite rankų.
- ✓ Nesėdėkite kaktomuša priešais, o daugiau šonu.
- ✓ Naudokite veidrodinį atspindį: stenkitės elgtis taip, kaip pašnekovas, bet jo nemėgdžiokite, o prisitaikykite.
- ✓ Žiūrėkite į akis, bet venkite ilgo žvilgsnio.
- ✓ „Nešokinėkite“ žvilgsniu į šalis, kalbant pašnekovui.
- ✓ Būkite aktyvus ir atidus klausytojas.
- ✓ Nelytėkite savo veido, plaukų, galvos.
- ✓ Vertindami kūno kalbą atsižvelkite į kūno signalų visumą, esamą situaciją, aplinką ir kitus veiksnius.

Šie patarimai tinka ir mentoriui su konsultuojamuoju bendraujant virtualioje erdvėje.

KELI PAPILDOMI PATARIMAI MOKYMAMS AR KONSULTACIJOMS VYKSTANT PER KOMPIUTERĮ:

- ✓ Sėdėkite patogiai, kad kūnas nejaustų įtampos.
- ✓ Geriausias atstumas iki kompiuterio ekrano – per ištiestą ranką.
- ✓ Pasirūpinkite, kad konsultacijos metu patalpoje nebūtų pašalinių asmenų ir / ar dirgiklių, pvz., įjungtų vaizdo ar garso prietaisų.
- ✓ Fonas už jūsų turėtų būti neutralus, jūsų apranga – jame išsiskirianti. Venkite juodos spalvos.
- ✓ Konsultuodami iš namų, neatsipalaiduokite – pasirūpinkite savo dalykine išvaizda.



UŽDUOTIS

Atsižvelgdami į situaciją, sukurkite grįžtamąjį ryšį, patikslinkite informaciją arba gaukite naujos, suformuluodami tinkamus klausimus.



SITUACIJA	GALIMI KLAUSIMAI
Konsultuojamasis pavartojo nežinomą terminą arba neaiškią frazę.	
Konsultuojamasis nukrypo nuo temos ir nepateikė prašomos informacijos.	
Atrodo, kad besimokantysis yra „užsikabinęs“ už ko nors ir nenustoja apie tai kalbėti, todėl reikia judėti toliau.	
Konsultuojamasis pasakė kažką, kas prieštarauja jo anksčiau išsakytai idėjai, informacijai ar požiūriui. Norite patikslinti.	
Norite išgirsti ugdytinio nuomonę apie tai, ką pasakėte.	
Konsultuojamojo kūno kalba rodo, kad jis yra susirūpinęs dėl kai kurių jūsų pasakytų žodžių. Norite išsiaiškinti ir išsklaidyti jo nerimą.	
Konsultuojamasis nesutinka su jūsų išsakytais teiginiais ir jūs norite išgirsti argumentus, kodėl.	
Po bendrų svarstymų tam tikra tema norite pereiti prie konkrečių dalykų aptarimo.	
Pateikėte keletą idėjų ir laukiate konsultuojamojo atsiliepimų.	



UŽDUOTIS

Atlikite nedidelį eksperimentą su savo draugais

Pabandykite pokalbio metu padaryti neįžvelgiamą veidą ir niekaip nereaguoti į pašnekovo žodžius. Kito pokalbio metu pabandykite linkčioti pritardamas ir reaguodamas į savo partnerio emocijas bei žodžius. Trečiojo pokalbio metu nepastebimai atkartokite pašnekovo kūno pozas. Visų eksperimentų metu atidžiai stebėkite partnerius ir aptarkite su jais rezultatą, atsakydami į klausimą: Kas sukuria patogią aplinką pokalbiui, padeda pašnekovui atsiverti?



Savo žinių įvertinimas

1. Kokie komunikacijos kanalai ir priemonės taikomi mentorystėje?
2. Kas lemia komunikacijos raštu ir žodžiu kanalų pasirinkimą?
3. Kodėl svarbu suprasti kūno kalbą?

ŠALTINIAI

1. Fiske, J. (2002). Introduction to Communication studies. Taylor & Francis e-Library. pp. 17–23.
2. Indeed Career Guide. (2020). How to Write a Professional Email. Retrieved from: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-a-professional-email>. Accessed: 16.11.2020
3. Lovett, M. (2016). Exploring the Mehrabian Myth. Retrieved from: <https://www.storytellingwithimpact.com/exploring-the-mehrabian-myth/>. Access: 15.10.2020
4. Bruton, J./L. and Lumen Learning. Channels of Business Communication. Retrieved from: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/channels-of-business-communication/>. Accessed: 26.10.2020
5. Moore, A. (2013). We Live in a Multichannel World: KM World. Vol. 22, No. 10, pp. S2–S2, 1p.
6. Organisational behaviour. University of Minnesota Libraries Publishing. 2017. Accessed: 15-11-2020 at: <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/>
7. Sanina, A., Balashov, A., Rubtcova, M., Satinsky, D. (2017). The Effectiveness of Communication Channels in Government and Business Communication: Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age. Vol. 22, No. 4, pp. 251–266.
8. Thompson, L., Jeffries, M., Topping, K. (2010). E-mentoring for E-learning Development: Innovations in Education & Teaching International. Vol. 47, No. 3, pp. 305–315.
9. Trepulė, E., Daukšienė, E. (2016). Application of Social Networks in Adult Training. (In Lithuanian). Retrieved from: <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/2016-epale-lt-00097.pdf>. Accessed: 01.12.2020.

6. KOMUNIKACIJOS PROBLEMŲ SPRENDIMAS MENTORYSTĖS TINKLUOSE

Ižanga

Šiais laikais komunikacija yra labiau susijusi su dalijimusi idėjomis ir jausmais bei noru dalyvauti (Petersons, Khalimzoda 2016). Kiekvienoje organizacijoje ji atlieka dvi esmines funkcijas – skleidžia informaciją, reikalingą darbuotojams, kad jie galėtų atlikti darbus, ir kuria pasitikėjimu ir įsipareigojimais grįstus santykius (Mutuku, Mathooko, 2014).

Komunikacijos procesas yra sėkmingas, kai gavėjas supranta pranešimą taip, kaip norėjo siuntėjas. Tai skamba paprastai, tačiau versle tai ne visada pavyksta dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, neteisingo pranešimo kodavimo ir atkodavimo, trukdančių pranešimų ir neteisingo ryšio kanalo pasirinkimo (Scheming, Mason, 2013).

Norint įveikti šias kliūtis, verta pasitelkti versle populiarius kūrybinio mąstymo metodus. Kūrybinio mąstymo metodai gali būti originalūs būdai bendravimo kokybei komandose ar tinkluose pagerinti. Jei savo komunikacijos veiklą, pavyzdžiui, kalbas, susitikimus, dialogus, plakatus ir reklamas, projektuosite pagal šiuos modelius, padidinsite galimybes, kad jūsų pranešimas bus perduotas originaliai, aiškiai ir veiksmingai.

Šio skyriaus tikslas – pristatyti tris kūrybinio mąstymo metodus: „Šešios mąstymo skrybėlės“, „Jėgos lauko analizė“ ir „SCAMPER metodas“, skirti bendravimo problemoms mentorystės procese spręsti. Kiekvienas iš nurodytų metodų aprašomas taip: bendras aprašymas, įgyvendinimo prielaidos ir etapai, metodo taikymo nauda, jos taikymas bendravimui gerinti, savarankiškos užduotys ir klausimai.

Pagrindinės sąvokos

Šešių skrybėlių metodas, kūrybiškumas, mąstymo būdai sprendžiant komunikacijos problemas, Jėgos lauko analizė, lauko teorija, pokyčių valdymas, SCAMPER metodas, smegenų šturmas.

6.1. ŠEŠIŲ MĄSTYMO SKRYBĖLIŲ METODAS

Šešių mąstymo skrybėlių metodą aštuntojo dešimtmečio pradžioje sukūrė Edvardas de Bono. Šiuo metu jį taiko viso pasaulio žmonės. Priimant sprendimą reikia užsidėti kelias metaforines skrybėles. Kiekviena skrybėlė reiškia skirtingą mąstymo kryptį. Jūs ir jūsų komandos nariai galite išmokti suskirstyti mąstymą į šešias aiškias funkcijas ir vaidmenis. Kiekvienam mąstymo vaidmeniui priskiriama spalvota simbolinė „mąstymo skrybėlė“. Mintyse dėvėdami ir keisdami skrybėles, galite lengvai sutelkti arba nukreipti mintis, pokalbį ar susirinkimą tinkama linkme. Naudojant šį metodą labai svarbu užduoti kiekvienam mąstymo vaidmeniui tinkamus klausimus. Kiekvienai iš šešių skrybėlių būdingas savitas tyrimo proceso tipas (1 lentelė).

Šešių mąstymo skrybėlių metodo aprašymas

1 lentelė

Nr.	Skrybėlės spalva	Mąstymo aprašymas	Klausimai, kuriuos turėtų užduoti kiekviena iš šešių skrybėlių	Reikšminiai žodžiai
1	Balta	Baltoji skrybėlė prašo pateikti žinomą arba reikalingą informaciją. Faktai, tik faktai.	Kokią informaciją turiu? Kokios informacijos man reikia, kad galėčiau tęsti darbą?	Faktai Natūralumas Objektyvizmas
2	Geltona	Geltona skrybėlė simbolizuoja šviesą ir optimizmą. Čia jūs tyrinėjate teigiamus aspektus ir ieškote vertės bei naudos.	Kokie yra šio sprendimo privalumai ir nauda? Kokią vertę turės šie rezultatai?	Optimizmas Nauda Galimybės
3	Juoda	Juodoji skrybėlė reiškia vertinimą / teisimą – „velnio advokatas“ arba kodėl kažkas gali neveikti. Pastebėkite sunkumus ir pavojus; kas gali nepavykti. Tikriausiai galingiausia ir naudingiausia iš visų skrybėlių, bet pernelyg dažnai naudojama ji tampa problema.	Kokie yra šio proceso trūkumai? Kokia yra rizika? Kokios kliūtys trukdo užbaigti procesą?	Teisimas Atsargumas Vertinimas

4	Raudona	Ši skrybėlė reiškia jausmus, nuojautą ir intuiciją. Ją naudodami galite reikšti emocijas ir jausmus, dalytis baimėmis, simpatijomis, antipatijomis, meile ir neapykanta.	Kokie rezultatai yra tinkami? Kokios strategijos tinka šiam projektui?	Intuicija Jausmai Emocijos
5	Žalia	Žalioji skrybėlė skirta kūrybiškumui, galimybėms, alternatyvoms ir naujoms idėjoms. Tai galimybė išreikšti naujas sąvokas ir naują suvokimą.	Kokių sprendimų dar nesugalvojau? Kokių dar yra sąsajų?	Inovacijos Kūrybiškumas Nauji dalykai
6	Mėlyna	Mėlynoji skrybėlė naudojama mąstymo procesui valdyti. Tai kontrolės mechanizmas, užtikrinantis, kad būtų laikomasi „Šešių mąstymo skrybėlių“ gairių.	Kaip geriausiai organizuoti šį projektą? Kas bus atsakingas už kiekvieną užduotį?	Kontrolė Peržiūra Organizavimas

Šaltinis: <http://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/> [13.12.20]:
Definitive Guide..., 2020; S. Shestopalov, 3 Proven Methods to Organize a Brainstorming Session (2019),
<https://uxdesign.cc/brainstorm-79e51f20f313>.

„Šešių mąstymo skrybėlių“ metodas gali padėti komandos nariams susikaupti ir pakeisti mąstymo aspektą, išlaikyti pokalbį koncentruotą ir konstruktyvų, taip gerokai padidinant bendravimo efektyvumą (De Bono, 1992). Pagrindinis veiksnys, padedantis veiksmingai naudoti „Šešių mąstymo skrybėlių“ metodą ir taikyti jį praktinėse situacijose, priklauso nuo supratimo kaip taikomos atskiros skrybėlės. Svarstant konkrečią problemą geriausia pradėti nuo baltosios skrybėlės, nes taip galima pateikti ir dokumentuoti visą pagrindinę informaciją. Kai problema visiškai apibrėžta, galima naudoti raudonąją skrybėlę ir klausti dalyvių, ką jie mano apie problemą. Dalyvių jausmai yra dokumentuojami. Šiame etape daugelis žmonių paprastai linkę pristatyti neigiamus problemos aspektus, tačiau kitas šio proceso žingsnis yra geltonosios skrybėlės naudojimas. Ji leidžia užfiksuoti visų dalyvių matomus teigiamus problemos aspektus. Po šio etapo seka juodoji skrybėlė, skirta neigiamiems problemos aspektams fiksuoti. Po juodosios skrybėlės seka žalioji, kai visi skatinami kūrybiškai mąstyti, kad įveiktų neigiamas problemas, taip pat – kurti naujas problemos sprendimo alternatyvas. Šiame etape pakartotinai naudojama raudona skrybėlė, kad būtų įvertinti ugdytinių jausmai.

Apskritai dauguma dalyvių, kurie anksčiau buvo susirūpinę dėl šios problemos, dabar yra pozityviau nusiteikę po to, kai praėjo skirtingų skrybėlių naudojimo procesą. Galiausiai visada naudinga naudoti mėlynąją skrybėlę, nes ji leidžia dalyviams įvertinti, ar procesas siūlo sprendimus ir išvadas (Aithal, Suresh Kuma, 2016). „Šešios mąstymo skrybėlės“ yra svarbi ir galinga technika. Ji naudojama siekiant pažvelgti į sprendimus iš kelių skirtingų perspektyvų. Šis metodas priverčia žmones išeiti iš savo įprasto mąstymo stiliaus ribų ir padeda jiems susidaryti visapusiškesnį požiūrį į situaciją. Kai kurie žmonės mąsto labai racionaliai, pozityviai ir tai iš dalies lemia jų sėkmę. Tai taip pat gali reikšti, kad jie nepakankamai įvertina pasipriešinimą planui, nesugeba atlikti kūrybinių šuolių ir neturi esminio nenumatytų atvejų plano. Panašiai ir emocingesni žmonės gali nesugebėti į sprendimus žvelgti ramiai ir racionaliai (Voehl, 2016).

Šis metodas suteikia bendrą kalbą, kuri gali būti veiksminga įvairiose kultūrose. Ji skatina bendrą mąstymą, padeda sutelkti dėmesį, palengvina bendravimą, mažina konfliktus, leidžia atlikti išsamius vertinimus, pagerina tyrinėjimą, skatina kūrybiškumą ir inovacijas, taupo laiką ir didina produktyvumą (Serrat, 2017). Atlikti tyrimai įrodo, kad „Šešių mąstymo skrybėlių“ metodas turi reikšmingą poveikį kūrybiškumui didinti (Göçmen, Coşkun, 2019) ir komandiniam bendravimui gerinti (Geissler ir kt., 2012).

Kodėl reiktų taikyti „Šešių mąstymo skrybėlių“ metodą kūrybinei komunikacijai?

Naudodami šį modelį galite lengvai rasti keletą būdų, kaip pasakyti tai, ką norite pasakyti. Dar vienas privalumas naudojant šį modelį kūrybinei komunikacijai yra tas, kad skirtingus žmones veikia skirtingi komunikacijos būdai. Vieniems didelę įtaką daro emocijos, kiti labiau pasiduoda loginiams samprotavimams, o trečiai grupei gali prireikti nemažai objektyvios informacijos, kad galėtų priimti savo sprendimą. Jei sugalvosite kūrybiškos komunikacijos idėjų, apimančių visus mąstymo tipus, galėsite pasirinkti geriausiai tikslinę auditoriją atitinkančią idėją ir net pritaikyti visus mąstymo tipus, kad kiekvienas perteikiamame pranešime rastų tai, ko ieško (Elion, 2007).



UŽDUOTYS

1.

Įsivaizduokite situaciją, kai jūsų tikslas – perteikti savo ugdytiniui mintį, kad vidinės motyvacijos didinimas prisidės prie efektyvesnio profesinių pareigų atlikimo. Jūsų užduotis bus sukurti kelis būdus, kaip jam perduoti šią žinią (naudokite 1 formą). Jie turi būti pagrįsti šešiais mąstymo tipais, pagal de Bono skrybėlių metodą. Užsirašykite šiuos būdus ir nustatykite, kuris iš šių apibūdinimų jums buvo sunkiausias. Pagrįskite – kodėl.

2.

Paprašykite savo konsultuojamo asmens aptarti būsimus pokyčius organizacijoje, susijusius su Covid19 pandemijos plitimu, remiantis šešiomis perspektyvomis pagal „Šešių mąstymo skrybėlių“ metodą. Be to, kitas besimokantysis gali išklausti šių perspektyvų pristatymą ir patikrinti, ar jos iš tiesų atitinka Bono metodą.

Balta	Geltona	Juoda	Raudona	Žalia	Mėlyna
Faktai	Nauda	Įspėjimai	Jausmai	Kūrybiškumas	Procesas
Kokia yra dabartinė informacija apie klausimą ar problemą?	Kokie yra teigiami dabartinės situacijos, klausimo ar problemos aspektai?	Kokie yra neigiami dabartinės situacijos, klausimo ar problemos aspektai?	Kaip visi jaučiasi dėl dabartinės situacijos, klausimo ar problemos?	Ar galime tai padaryti kitaip? Kaip galime nestandartiškai mąstyti šiuo klausimu?	Kokias išvadas ar apibendrinimus galime padaryti sprenddami šį klausimą ar problemą?



Savo žinių įvertinimas

1. Kas tai yra Edvardo de Bono „Šešių mąstymo skrybėlių“ metodas?
2. Ar galite pateikti pavyzdžių klausimų, kuriuos būtų galima užduoti taikant bet kurį iš šešių mąstymo būdų?
3. Kaip šis metodas gali būti naudojamas kūrybiškai bendraujant mentorystės procese?

6.2. JĖGOS LAUKO ANALIZĖ

Jėgos lauko analizė (JLA) (angl. Force field analysis, FTA) – tai metodas, skirtas vizualiai nustatyti ir išanalizuoti probleminę situaciją veikiančias jėgas, kad būtų galima suplanuoti teigiamus pokyčius. Ji buvo naudojama įvairiose srityse – nuo organizacinių pokyčių iki saviugdos. Ji pasižymi vizualumu, paprastumu, tinkamumu darbui grupėje ir pritaikomumu planuojant pokyčius (Kumar, 1999).

Psichologo Kurto Lewino (Cartwright, 1951) sukurta lauko teorija aiškina, kad bet kokia situacija yra visų skirtingų sąveikaujančių ir tarpusavyje susijusių elementų ir (arba) veikėjų rezultatas. Ši teorija leidžia pokyčių vykdytojams peržengti akivaizdumo ribas ir įgyti makrolygmens perspektyvą, kad jie suprastų ir numatytų, kaip pokyčiai gali vykti ir ar jie įmanomi. Makrolygmens perspektyva, apimanti visus susijusius elementus ir (arba) veikėjus, jų padėtį, sąveiką ir tarpusavio ryšius, yra ta sritis, apie kurią kalba Lewin (1944). Laukas – tai visos situacijos vaizdas. Lauke yra visi susiję elementai ir (arba) veikėjai, kurie gali daryti jai įtaką arba būti tiesiogiai ar netiesiogiai paveikti. Elemento (veikėjo) gebėjimas, ketinimas ar tendencija daryti įtaką situacijai vadinama jo jėga (Lewin, 1944). Skirtingų elementų /veikėjų jėgos gali skirtis intensyvumu ir kryptimi. Taigi jėgų laukas yra santykinis atitinkamų elementų ir (arba) veikėjų jėgų pasiskirstymas, lemiantis situaciją bet kuriame konkrečiame taške (Lewin, 1944).

Todėl Lewino jėgų laukas yra dinamiškas, pažeidžiamas ir gali pasikeisti pasikeitus jėgų pasiskirstymui. Jo lauko teorija sudaro pagrindą kurti supratimą apie trijų žingsnių planuojamų pokyčių modelį (Burnes ir Cooke, 2013). Lauko teorijos naudingumas pokyčių dalyviams pasireiškia tuo, kad ji paaiškina visų susijusių elementų / veikėjų ir jų jėgų vaidmenį, lemiantį situaciją.

Lewino modelio prielaida – valdyti pokyčių procesą taip, kad jo rezultatas būtų ne tik paviršutiniškas elgesys, bet ir nuolatinis nuostatų pasikeitimas (internalizacija). Modelį sudaro 3 etapai:

1. Atšildymas (angl. Defrosting): vedantis prie to, kad reikia pakeisti esamą būseną asmenų ir grupių sąmonėje.
2. Požiūrių ir (arba) elgsenos keitimas: formavimo etapas – įvairių metodų taikymas – nauji elgesio modeliai, įsitikinimai, procedūros, struktūros ir pan.
3. Įšaldymas (angl. Freezing): nuostatų, įtvirtinančių įvestus elgesio modelius ir per jų teigiamą pastiprinimą (apdovanojimą, pagyrimą, naudos išryškinimą) konsolidavimas ir neigiamo nepageidaujamo elgesio išnykimas.

Analizuojant jėgų lauką susiduriama su priešingomis jėgomis: palankiomis (skatinančiomis) ir ribojančiomis (trukdančiomis) pasiekti numatytą tikslą. Galima daryti prielaidą, kad net pati statiškiausia sistema yra tam tikros palankių ir trukdančių veiksmų pusiausvyros poveikis. Pusiausvyros principas veikia ir Lewino modelyje, kur kuo didesnis spaudimas, tuo stipresnis pasipriešinimas (Biernacka, 2016).

Norint naudoti jėgos lauko analizę, į konkrečią problemą reikia žiūrėti kaip į dviejų jėgų grupių sistemą. Jei bandome pakeisti esamą padėtį, turime pažeisti esamą pusiausvyrą. Pirmiausia reikia nustatyti skatinančias ir slopinančias jėgas, o tada nuspręsti, kurias iš jų reikia keisti. Tai priklausys nuo daugelio sąlygų. Vis dėlto paprastai manoma, kad lengviau pakeisti slopinančias jėgas. Geriausias pasipriešinimo įveikimo būdas – pašalinti lydinčias baimes ir nerimą (Biernacka, 2016).

Kadangi jėgos lauko analizė grindžiama vizualiniu vaizdavimu, ji suteikia žmonėms galimybę galvoti apie jėgas, kurios daro įtaką nagrinėjamai problemai. Netgi problemos, kurios atrodo gana miglotos, ima aiškėti. Jėgos kiekybiškai įvertinamos ir jų stiprumas vaizduojamas vizualiai. Dėl to dalyviams lengviau galvoti, kaip su jomis grumtis, kad įvyktų pokytis. Tampa akivaizdu, kad varomųjų jėgų dydį reikia padidinti, o stabdančiųjų – sumažinti. Šie sprendimai priimami bendrai, atsižvelgiant į turimus išteklius, kitus apribojimus ir pan. Dažnai pradeda ryškėti sprendimai, kaip išspręsti, atrodytų, neveikiamas problemas (Kumar, 1999).



1 pav. Jėgos lauko analizės koncepcija

Mentorystės procese probleminės situacijos yra labai dažnos, todėl reikia įgyvendinti pokyčius.

Mentorius, bendradarbiaudamas su besimokančiuoju ir siekdamas įgyvendinti pokyčius, taip pat susiduria su ribojančiomis jėgomis. Jėgos lauko analizė gali būti veiksmingas būdas įveikti pasipriešinimą, siekiant sutelkti dėmesį į konsultuojamojo baimių ir rūpesčių pašalinimą ar bent jau sumažinimą. Užduot klausę savęs „Kaip sustiprinti savo argumentus?“, klauskite „Kaip pažinti ir išsklaidyti arba sumažinti jo baimes ar susirūpinimą?“.

Jėgos lauko analizę galima atlikti sekant šiais dešimt žingsnių (Kumar, 1999) (2 pav.).

1. Problemos formulavimas
2. Problemos vizualizavimas, įskaitant varomąsias ir stabdančias jėgas
3. Vienos jėgų grupės išvardijimas spalvotose kortelėse
4. Vienos jėgų grupės padalijimas į varomąsias ir stabdančiąsias jėgas
5. Galimybė keisti jėgų skirstymą
6. Jėgų svorių priskyrimas diferencijuojant jas pagal artumą problemai
7. Veiksmų, skirtų palaikyti varomąsias jėgas ir užkirsti kelią stabdančioms jėgoms, nustatymas
8. Probleminės situacijos analizė
9. Probleminės situacijos sprendimas
10. Diagramos perkėlimas ant popieriaus

2 pav. Jėgos lauko analizės etapai

Pirmasis jėgos lauko analizės etapas – popieriaus lape užrašyti arba nupiešti problemą, kurią mentorius ir konsultuojamieji nori aptarti. Turėtume stengtis, kad problema būtų kuo labiau kiekybiškai išreikšta.

Antrajame etape popieriaus lapą su užrašyta ar pavaizduota problema turėtume laikyti priešais dalyvius ir paprašyti ties ją susikaupti. Turėtume paprašyti jų įsivaizduoti probleminę situaciją laikinos pusiausvyros būsenos, kurią palaiko dvi priešingų jėgų grupės – viena palanki pokyčiams (varomosios jėgos), o kita jiems priešinasi (varžančios jėgos). Gali būti naudinga naudotis 1 pav. pateikta schema.

Trečiajame etape turėtume paprašyti dalyvių pirmiausia išvardyti vieną jėgų grupę, po to – kitą. Kiekvieną iš jų galima užrašyti / pavaizduoti mažose kortelėse. Skatinamosioms ir varžančioms jėgoms galima naudoti skirtingų spalvų korteles. Paašikinkite, kad, jei atrodo, jog jėga susideda iš kelių elementų, kiekvieną komponentą reikėtų išvardyti atskirai kaip jėgą. Kortelių naudojimas yra lankstesnis nei paprastas jėgų surašymas popieriaus lape. Be to, jos gali paskatinti aktyvesnę diskusiją, nes rašant / piešiant korteles įtraukiami visi dalyviai, o kontrolė nėra vieno sąrašą rašančio asmens rankose.

Ketvirtasis etapas – popieriaus lapą su užrašyta problema laikykite centre ir per jį nubrėžkite liniją. Korteles su ribojančiomis jėgomis išskleiskite po linija, o korteles su varomosiomis jėgomis – virš linijos.

Penktajame etape paprašykite dalyvių peržvelgti korteles ir išsiaiškinti, ar jie norėtų ką nors pakeisti.

Šeštajame etape paprašykite dalyvių priskirti svorius kiekvienai iš jėgų. Jie turėtų išdėstyti kiekvieną jėgos kortelę skirtingu atstumu nuo problemos linijos / esamos padėties linijos taip, kad atstumas reikštų jėgos stiprumą. Kuo didesnis atstumas, tuo didesnis suvokiamas jėgos poveikis problemai.

Septintasis etapas – veiksmų, skirtų palaikyti varomąsias jėgas ir užkirsti kelią stabdančioms jėgoms, nustatymas. Dalyviai turėtų išvardyti veiklas, skirtas kiekvienai jėgai.

Aštuntajame etape patikrinama, ar dalyviai patenkinti schema. Šiame etape turėtume paprašyti dalyvių aptarti, kaip jie galėtų pakeisti situaciją. Kurias varomąsias jėgas galima sustiprinti, o kurias stabdančias jėgas sumažinti?

Devintajame etape reikia išspręsti probleminę situaciją. Čia galima taikyti smegenų šturmo metodus. Mažesnėse kortelėse, pageidautina skirtingų spalvų, siūloma surašyti galimas intervencijas kiekvienai varomajai / ribojančiai jėgai, kad būtų padidintas / sumažintas jos dydis. Kiekvieną iš galimų intervencijų galima toliau pasverti atsižvelgiant į įvairius veiksnius. Pabaigoje schemą turėtume nukopijuoti ant popieriaus lapo.

Jeigu dalyvių skaičius didelis, įprasta juos suskirstyti į mažesnes grupes ir paprašyti jų dirbti su jėgos lauko analizės užduotimi atskirai. Vėliau išvados dalijamasi tarp skirtingų grupių.

Pateiktas metodas yra labai naudingas analizuojant mentorystės procese įgyvendinamų pokyčių privalumus ir trūkumus.

Jėgos lauko analizės privalumai

- ✓ Ji leidžia pamatyti plačius pokyčius lemiančius veiksnius.
- ✓ Ji parodo kliūtis.
- ✓ Ji leidžia numatyti veiksnius, į kuriuos reikėtų atsižvelgti įgyvendinimo etape.
- ✓ Ji gali nurodyti naudingas priemones problemai spręsti.



UŽDUOTIS

Perskaitykite toliau pateikiamą atvejo analizę, kurioje aprašomi mentorystės proceso metu įgyvendinami pokyčiai. Išanalizuokite siūlomą pokytį taikydami jėgos lauko analizę.

Ponas Tomas yra gamybos vadovas, turintis 30 metų darbo patirtį didelėje įmonėje, gaminančioje komponentus automatinių įrenginių pramonei. Penkerius metus jo įmonė dalyvauja mentorystės programoje, kuri yra bendradarbiavimo su regiono technikos universitetais dalis. Pagal šią programą įtraukiami paskutinio kurso studentai ir absolventai.

Ponas Tomas turi gerai išvystytą bendradarbiavimo metodą, pagrįstą reguliariais susitikimais, tiesioginiu bendravimu ir bendravimu su konsultuojamaisiais aptariant gamybos proceso eigą, aiškinant apie mašinų ir įrenginių veikimą. Ugdytiniai turi galimybę susipažinti su gamybos infrastruktūros veikimo principais. Jie turi atlikti namų užduotis, kurias sudaro ataskaitų rengimas ir probleminių situacijų sprendimas, apie kuriuos praneša per susitikimus su mentoriumi.

Tačiau COVID-19 pandemijos metu bendrovės veiklos principai visiškai pasikeitė dėl sanitarinio režimo. Ponui Tomui tenka apsvarstyti naują bendravimo su ugdytiniais formą mentorystės procese, kuri būtų pagrįsta nuotoliniais ryšiais, siekiant sumažinti tiesioginį ugdytinių dalyvavimą susitikimuose įmonėje. Viena vertus, tokį pokytį inicijuoja įmonės vadovybė, kuri siūlo bendravimo platformų naudojimo kursų ciklą. Kita vertus, tokiame bendravimo modeliui pirmenybę teikia jaunieji ugdytiniai, jau pripratę prie nuotolinio bendravimo universitete ir susipažinę su minėtos komunikacijos technologijomis.

Ponas Tomas labai skeptiškai vertina šį pasiūlymą. Viena vertus, jis nežino apie nuotolinio bendravimo teikiamas galimybes, kita vertus, projekcijos mechanizmas jam yra labai stiprus. Jis daro prielaidą, kad, jei jaunieji studentai ir absolventai neatvyks į įmonę, jie negalės tiesiogiai stebėti gamybos proceso, o jei nebus tiesiogiai kontroliuojami pono Tomo, nieko neišmoks.



Identifikuokite pokytį, kurį reikia įgyvendinti mentorystės procese

Tada atlikite visus jėgos lauko analizės veiksmus. Naudokitės 1 paveikslu ir nustatykite jėgas, kurios skatina pokyčius, ir jėgas, kurios prieštarauja pokyčiams.

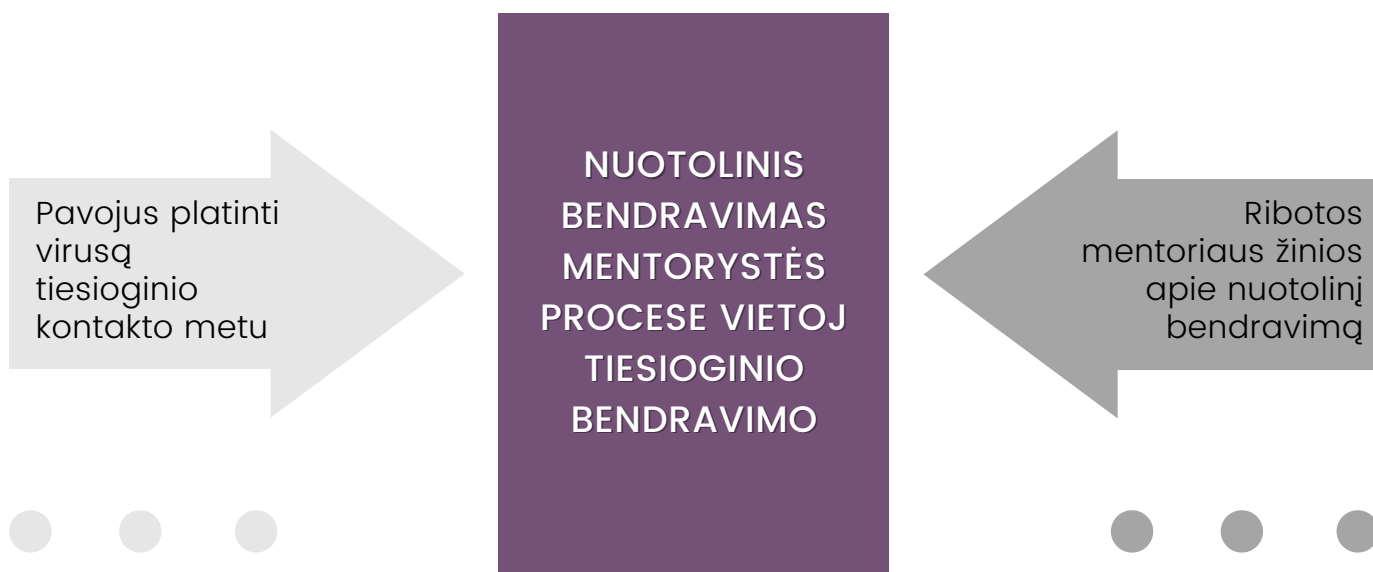
Be to, nustatykite jėgų poveikio svorį ir veiksmus, kurių galima imtis siekiant paremti pokyčius skatinančias jėgas, bei veiksmus, kurie sumažins pokyčius ribojančių jėgų poveikį.

Pavyzdžiui, pokytis gali būti pavadintas „Nuotolinio bendravimo įgyvendinimas mentorystės procese vietoj tiesioginio bendravimo“ (3 pav.). Stipri šio pokyčio varomoji jėga yra pavojus išplisti virusui tiesioginio kontakto metu, kuris išliks ir pandemijos vystymosi metu.

Kita vertus, esminis stabdys gali būti ribotos mentoriaus žinios, susijusios su nuotoliniu bendravimu. Pageidautinas veiksmas šiai jėgai sumažinti gali būti Tomo dalyvavimas įmonės siūlomuose mokymuose. Nustatykite kitas jėgas ir pagalvokite apie problemos sprendimą, kaip įgyvendinti siūlomą pokytį.

POKYTĮ SKATINANČIOS JĖGOS

POKYTĮ STABDANČIOS JĖGOS



3 pav. Užduoties jėgos lauko analizės pavyzdys



Savo žinių įvertinimas

1. Kas tai yra jėgos lauko analizės metodas?
2. Kaip jėgos lauko analizė gali būti naudojama mentorystės procese?
3. Kokie yra jėgos lauko analizės etapai?

6.3. SCAMPER METODAS

SCAMPER metodas – tai smegenų šturmo metodas, kurį taikant naudojami kryptingi klausimai problemai išspręsti arba varginančiai idėjai paversti kažkuo nauju ir kitoku. SCAMPER naudoja kryptingų klausimų rinkinį, kuris padeda ką nors pakeisti arba modifikuoti. SCAMPER – tai akronimas, reiškiantis „pakeisti (kuo kitu), sujungti, pritaikyti, modifikuoti, panaudoti kitaip, pašalinti ir pakeisti kryptį“ (angl. Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other use, Eliminate, and Reverse).

Smegenų šturmas

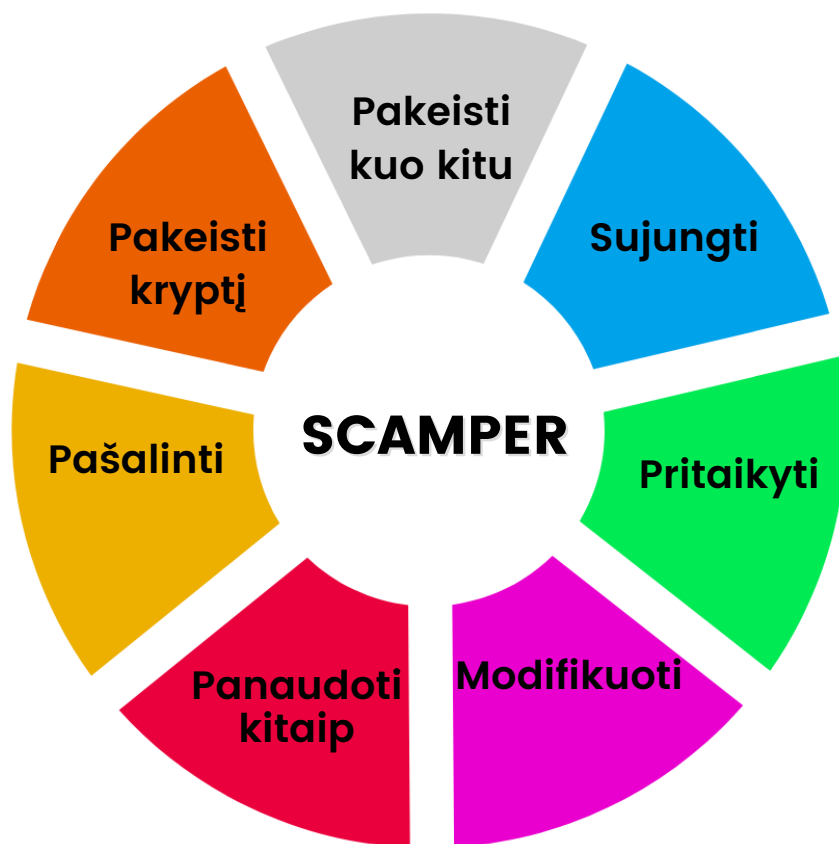
Metodas, kai grupė žmonių randa konkrečios problemos sprendimą, sudarydami spontaniškai jos narių pateiktų idėjų sąrašą.

SCAMPER metodo vadovas

SCAMPER – tai smegenų šturmo metodas, kurį taikant naudojami kryptingi klausimai, padedantys išspręsti problemą arba paversti nusibodusią idėją kažkuo nauju ir kitoku. Metodas grindžiamas labai paprasta prielaida, kad tai, kas nauja, iš tikrųjų yra esamų senų dalykų modifikacija.

SCAMPER padeda rasti naują idėją, ką nors pakeisti ar modifikuoti. Įrodyta, kad šis metodas yra veiksmingas generuojant daug naujų idėjų, remiantis klausimų sąrašu per smegenų šturmo sesiją. Jis skatina rasti novatoriškų idėjų, kurių nebūtų įmanoma surasti mąstant tradiciškai.

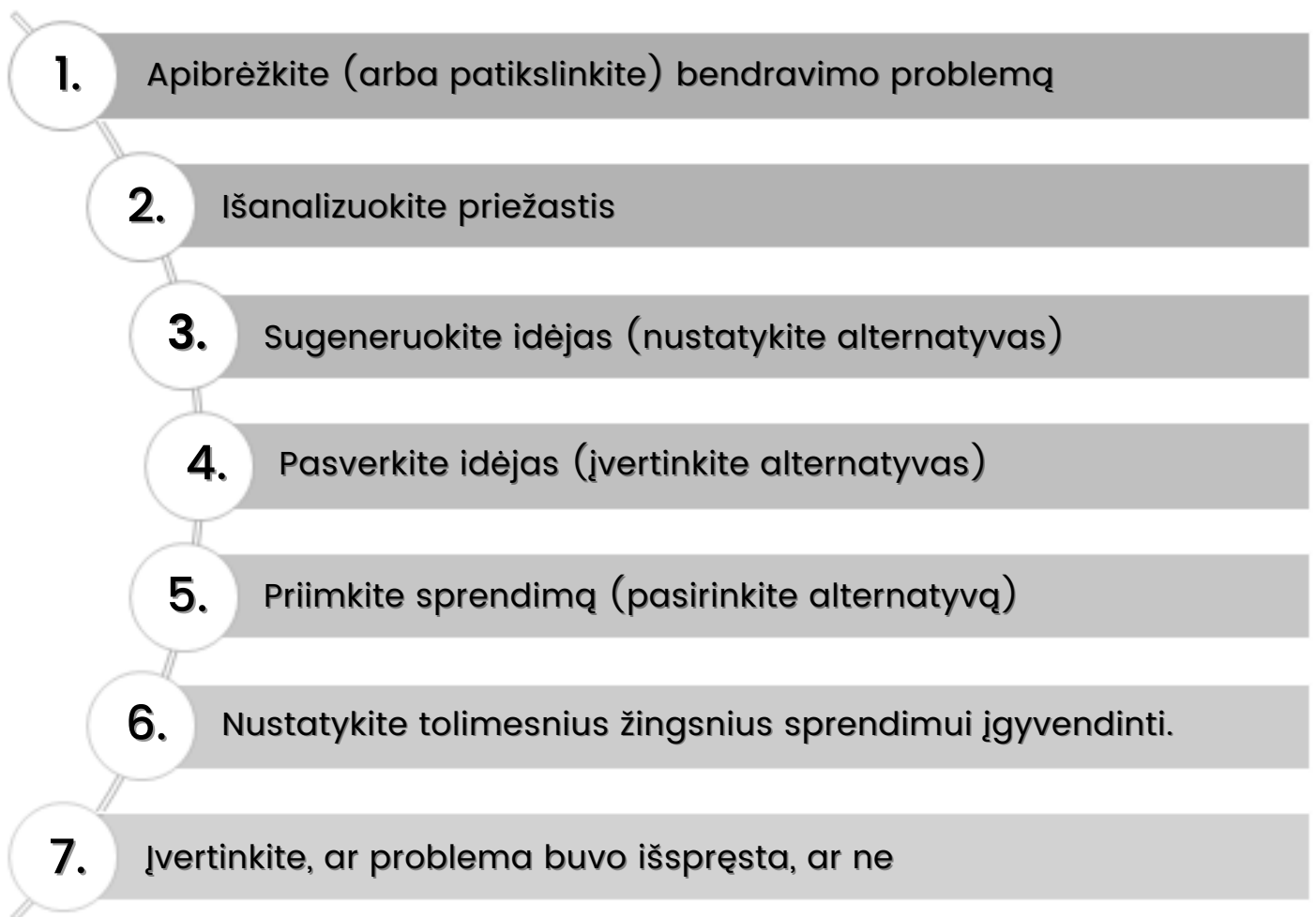
SCAMPER yra septynių žingsnių idėjų kūrimo proceso santrumpa – septyni skirtingi mąstymo būdai. Tai santrumpa, reiškianti: „pakeisti (kuo kitu), sujungti, pritaikyti, modifikuoti, panaudoti kitaip, pašalinti ir pakeisti kryptį“ (angl. Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other use, Eliminate, and Reverse) (žr. 4 pav.). SCAMPER metodo naudojimas nereiškia, kad būtina naudoti visus septynis žingsnius – galima nuspręsti, kurį požiūrį naudoti ir kokia tvarka.



4 pav. Septynių žingsnių SCAMPER metodo idėja

Norint taikyti SCAMPER metodą, pirmiausia reikia įvardyti problemą, kurią reikia išspręsti, arba idėją, kurią reikia sukurti. Tai gali būti bet kas: iššūkis asmeniniame gyvenime ar versle; produktas, paslauga ar procesas, kurį reikia patobulinti, arba problema, kurią reikia išspręsti. Nustačius iššūkį, reikia užduoti klausimus apie jį, naudojantis SCAMPER kontroliniu sąrašu. Šis metodas priverčia kitaip mąstyti apie problemą ir galiausiai pasiūlyti naujoviškų sprendimų.

SCAMPER gali būti struktūrizuotas būdas padėti mentoriui ir konsultuojamiems asmenims kūrybiškai mąstyti ir spręsti bendravimo problemas mentorystės tinkluose. Problema suvokiama, kai mentorius ir ugdytiniai suvokia didelį skirtumą tarp to, ko norima bendraujant, ir to, kaip yra iš tikrųjų. Problemos sprendimas – tai procesas, kurio metu analizuojama situacija, nustatomas įgyvendinamas sprendimas ir imamasi korekcinųjų veiksmų. Problemos sprendimo etapai pateikti 5 paveiksle. Šią procedūrą galima taikyti bet kokiai bendravimo problemai spręsti.



5 pav. Komunikacijos problemų sprendimo procedūra mentorystės tinkluose

(Šaltinis: pagal O. Serrat, The SCAMPER Technique "Knowledge Solutions". Springer, Singapore 2017)

SCAMPER metodo naudojimas gali būti reikšmingas

1. Suteikiant mentoriams ir besimokantiejiems veiksmingą, vertingą ir kūrybišką bendravimo strategijos kūrimo metodą.
2. Įtraukiant tiek mentorių, tiek besimokančiuosius į bendravimo mentorystės procese kūrimą ir tobulinimą.
3. Suteikiant mentoriams ir besimokantiejiems veiksmingą, vertingą ir kūrybišką komunikacijos problemų sprendimo būdą.
4. Padedant mentoriams ir besimokantiejiems rasti naujų idėjų ir skatinti naujus mąstymo apie komunikacijos procesą būdus.
5. Skatinant mentoriaus ir besimokančiųjų aktyvų dalyvavimą komunikacijos procese.
6. Suteikiant mentoriams ir besimokantiejiems galimybę pateikti alternatyvius, skirtingus bendravimo būdus mentorystės metu.
7. Padedant mentoriams ir besimokantiejiems ugdyti bendravimo įgūdžius, ypač kai jie nori:
 - ✓ Rasti naujų žodinės ir (arba) rašytinės, verbalinės ir neverbalinės komunikacijos kanalų ir priemonių.
 - ✓ Tobulinti esamus žodinius ir (arba) rašytinius, verbalinius ir neverbalinius komunikacijos kanalus ir priemones.
 - ✓ Pagerinti komunikacijos efektyvumą.
 - ✓ Padidinti socialinį įsitraukimą į mentorystės procesą.



Septynių žingsnių SCAMPER procedūra

2 lentelė

SCAMPER metodas	Aprašymas	Klausimai
Pakeisti kuo kitu	Atskirkite dalį pasirinkto dalyko, koncepcijos, situacijos ar proceso ir pakeiskite jį kažkuo kitu. Pakeisti galima bet ką – proceso etapus, gaminio dalis, žmones ir vietas. Tai bandymų ir klaidų metodas, kol idėja bus teisinga.	Ką galima pakeisti, nedarant poveikio procesui? Ką galėtumėte daryti vietoj to? Kas kitas vietoj to? Ar yra asmuo arba daiktas, kuris gali veikti kaip kitas arba užimti jo vietą? Ar galite pakeisti kurį nors dalyvaujantį asmenį? Kokia proceso dalis galėtų būti pakeista kuo nors kitu? Ar galima pakeisti taisykles? Ar galima naudoti kitus procesus ar procedūras? Ar galite pakeisti savo jausmus arba požiūrį į problemą? Kokią proceso dalį galima pakeisti geresnėmis alternatyvomis?
Sujungti	Pagalvokite, kaip sujungti situacijos ar problemos elementus, kad sugalvotumėte ką nors naujo arba sustiprintumėte jų sąveiką. Tai kūrybiškumo technika, kai jau esami dalykai derinami naujai.	Ką būtų galima pridėti prie produkto, proceso ir t. t.? Kas galėtų gerai bendradarbiauti? Ką būtų galima sudėti kartu? Ar galėtumėte sujungti dvi ar daugiau proceso dalių, kad sukurtumėte kažką naujo arba padidintumėte sinergiją? Kokias idėjas, tikslus, padalinius ar problemas galėtumėte sujungti? Ar galėtumėte sujungti du proceso etapus?
Pritaikyti	Pagalvokite, ar yra kitos problemos sprendimas, kurį galima pritaikyti dabartinei problemai spręsti. Kurias proceso dalis būtų galima pritaikyti arba kaip galėtumėte pakeisti proceso pobūdį.	Ką galima pritaikyti, kad atitiktų tikslą ar sąlygas? Kaip galėtumėte pritaikyti daiktą, kad jis būtų geresnis? Kokią dar idėją siūlote? Ką galėtumėte imti pavyzdžiu? Kokius procesus būtų galima pritaikyti? Kaip galite pritaikyti procesą prie situacijos?

Modifikuoti Sumažinti Padidinti	Paimkite pradinį dalyką, apdorokite ir pakeiskite jį. Kokių idėjų galite sugalvoti, jei pakeisite, padidinsite ar sumažinsite savo problemą. Pagalvokite, kaip pakeisti dalį ar visą procesą arba modifikuoti jį neįprastu būdu.	Kas nutiktų, jei pakeistumėte formą ar kokybę? Kaip galėtumėte ją sumažinti, susilpninti, padidinti, sustiprinti ir t. t.? Ar galima daiktą pakeisti taip, kad jis taptų geresnis? Ką galėtumėte pridėti prie proceso? Ką galima dubliuoti? Ar galite pakeisti procesą, kad jis veiktų efektyviau?
Panaudoti kitais	Pagalvokite, kaip galėtumėte kitaip panaudoti savo dabartinę idėją arba ką galėtumėte panaudoti kitur, kad išspręstumėte problemą. Kartais idėja pasirodo esanti puiki, kai pritaikoma kitaip, nei buvo įsivaizduota iš pradžių. Suplanuokite, kaip ką nors panaudoti ne pagal iš pradžių numatytą paskirtį.	Kaip galėtumėte jį naudoti kitais tikslais? Kokie yra nauji jo taikymo būdai? Kaip kiti žmonės ją naudoja / organizuoja? Kokie yra nauji jos naudojimo būdai? Kam dar galima jį panaudoti?
Pašalinti	Pagalvokite, kas nutiktų, jei būtų atsisakyta kai kurių jūsų idėjos dalių arba kai kurie jos aspektai būtų sumažinti ar supaprastinti. Pakartotinis idėjų, procesų ar produktų eliminavimas ar apkarpyimas gali susiaurinti elementą iki tos funkcijos ar dalies, kuri yra svarbiausia.	Ką galėtumėte atimti arba išbraukti? Be ko galėtumėte apsieiti? Kas nutiktų, jei tai pašalintumėte iš viso proceso? Ką būtų galima padaryti, kad procesas būtų geresnis? Ką galėtumėte nuvertinti? Ar galima jį supaprastinti? Ar procese yra nereikalingų veiksmų? Kas yra neesminga arba nereikalinga? Ko procese būtų galima atsisakyti? Ką darytumėte, jei turėtumėte pusę išteklių?
Pakeisti kryptį / sudėlioti iš naujo	Pagalvokite, kas nutiktų, jei būtų atsisakyta kai kurių jūsų idėjos dalių arba kai kurie jos aspektai būtų sumažinti ar supaprastinti. Pakartotinis idėjų, procesų ar produktų eliminavimas ar apkarpyimas gali susiaurinti elementą iki tos funkcijos ar dalies, kuri yra svarbiausia.	Ką turėtumėte, jei jį pakeistumėte? Ar galėtumėte pakeisti dalis arba tvarką? Kas nutiktų, jei tvarka būtų pakeista? Kas galėtų būti pertvarkyta? Ar reikėtų keisti tempą arba tvarkaraštį? Ar būtų galima pakeisti vaidmenis? Ar galima sukeisti priežastis ir pasekmes? O jei pabandytumėte daryti visiškai priešingai, nei buvo numatyta iš pradžių?



UŽDUOTIS

Kaip galėtumėte panaudoti SCAMPER metodą sprendžiant komunikacijos problemas mentorystės tinkluose? Pirmajame etape instruktorius arba mentorius organizuoja tradicinį smegenų šturmą, kad nustatytų idėjas – problemos sprendimo būdus. Tada instruktorius arba mentorius pateikia SCAMPER raides ir paaiškina kiekvieną raidę – ką ji reiškia. Susirinkę nariai / konsultuojamieji aptaria klausimą, padedantį atsakyti į papildomus pavyzdinius klausimus. Gali būti pasirenkamos ne visos, o tik viena ar dvi raidės. SCAMPER gali būti kūrybinio mąstymo strategija, naudojama sprendžiant komunikacijos problemas ir svarstant, kaip kitaip organizuoti komunikacijos procesą. Metodas gali būti taikomas užduodant klausimus tol, kol kiekviename etape bus išsemtos idėjos, nurodant atsakymo laiką kiekviename etape arba pereinant kiekvieną etapą paeiliui, kiekviename raunde sugalvojant po vieną klausimą.

Paprasta SCAMPER schema

3 lentelė

SCAMPER ELEMENTAS		Problemų sprendimo idėja – pavyzdys
Pakeisti kuo kitu	Pabandykite pagalvoti, ką būtų galima pakeisti komunikacijos procese – komunikacijos kanalą ir priemonę, terminą, dažnumą, keitimosi informacija būdą, informacijos srauto dalį.	Naudokite naują komunikacijos kanalą ar priemonę. Pakeiskite rašytinę bendravimo priemonę į žodinę.
Sujungti	Pagalvokite, kaip sujungti komunikacijos problemų sprendimų elementus, kad sugalvotumėte kažką naujo. Raskite naują būdą, kaip įtraukti mentorius ir ugdytinius į keitimąsi informacija.	Norėdami sujungti skirtingus informacijos šaltinius, sukurkite vidinės komunikacijos platformą, integruojančią įvairius informacijos mainų šaltinius (vadovus, ataskaitas, naujienas) savo mentorių tinkle. Derinkite verbalinius ir neverbalinius komunikacijos kanalus ar priemones.
Pritaikyti	Pagalvokite apie ankstesnes komunikacijos proceso problemas ir galimybę jas pritaikyti dabartinei problemai.	Igyvendinkite ankstesnius sprendimus sprendžiant komunikacijos problemas dabartinėje situacijoje. Pritaikykite arba nukopijuokite sprendimą iš kito mentorių tinklo.

SCAMPER ELEMENTAS		Problemų sprendimo idėja - pavyzdys
Modifikuoti Padidinti Sumažinti	Pateikite klausimus: Kokių idėjų galite sugalvoti, jei pakeisite, sumažinsite ar padidinsite savo problemą. Ar galėtumėte daugiau dėmesio skirti komunikacijos procesui?	Padidinkite mentoriaus ar ugdytinių įsitraukimą į komunikacijos procesą. Padidinkite ugdytinių įsitraukimo į mentorystės procesą lygį, pvz., nuo informavimo iki konsultavimo.
Panaudoti kitais	Pagalvokite apie metodų ar koncepcijos pritaikymą kitos problemos sprendimui.	Pritaikykite keitimosi informacija procedūrą kitam komunikacijos kanalui.
Pašalinti	Kaip būtų galima supaprastinti komunikacijos procesą? Ar būtų galima pašalinti komunikacijos kliūtis?	Pabrėžkite vieną – svarbiausią komunikacijos kanalą. Pašalinkite veiksnius, kurie nepadaeda didinti komunikacijos efektyvumo mentorystės procese.
Pakeisti kryptį /sudėlioti iš naujo	Kaip galite pakeisti, pertvarkyti ar pakeisti savo bendravimo būdą?	Pakeiskite keitimosi informacija tvarką. Naudokite neakivaizdų informacijos srautą. Vietoj kas savaitinių, dvi valandas trunkančių susirinkimų su komanda organizuokite kelių minučių trukmės susitikimus kiekvieną rytą.



Savo žinių įvertinimas

1. Paaiškinkite, kas yra SCAMPER metodas.
2. Išvardinkite septynis SCAMPER metodo žingsnius. Ar reikia taikyti visas procedūras?
3. Kuris iš septynių žingsnių SCAMPER proceso etapų, jūsų manymu, yra tinkamiausias sprendžiant komunikacijos problemas mentorystės tinkluose?

ŠALTINIAI

1. Aithal P. S., Suresh Kumar P. M., (2016), Using six thinking hats as a tool for lateral thinking in organizational problem solving, *International Journal of Engineering Research and Modern Education*, 1(2), 225–234.
2. Biernacka, K. (ROPS) (2016), [Klient w procesie zmian – jak skutecznie reagować na jego postawy](#), Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, seminarium dla pracowników socjalnych.
3. Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15, 408–425.
4. Cartwright, D. (ed.). (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin*. New York: Harper & Brothers Publishers.
5. Creative Problem Solving with SCAMPER, <https://litemind.com/scamper> [08.12.2020].
6. De Bono E., *Six Thinking Hats*, (2008), Penguin.
7. Definitive Guide to the Six Thinking Hats (2020), <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/six-thinking-hats>
8. Elion A., *The Six Thinking Hats of Creative Communication*, (2007), <https://innovationmanagement.se/2007/03/23/the-six-thinking-hats-of-creative-communication/>
9. Geissler, G. L., Edison, S. W., Wayland, J. P. (2012), Improving Students' Critical Thinking, Creativity, and Communication Skills, *Journal of Instructional Pedagogies*, 8.
10. Göçmen Ö., Coşkun H. (2019), The effects of the six thinking hats and speed on creativity in brainstorming, *Thinking Skills and Creativity*, 31, 284–295.
11. Kumar, S. (1999). Force field analysis: applications in PRA, PLA notes No. 36, 17–23.
12. Lewin, K. (1944). Constructs in field theory. In: D. Cartwright (Ed.), (1951) *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin* (pp. 30–42). New York: Harper & Brothers Publishers.
13. Moreno D., Yang Hern M., Creativity in transactional design problems: non-intuitive findings of an expert study using SCAMPER, 2014, <https://www.semanticscholar.org/paper> [03.12.2020].
14. Mutuku, C. K. & Mathooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 1 (3), 28–62.
15. Osborn A. F., *Applied Imagination*, Scribner's, Oxford 1953.
16. Petersons, A., Khalimzoda, I., Communication models and common basis for multicultural communication in Latvia, SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume IV, May 27th –28th, 2016.
17. Serrat O. (2017) *Wearing Six Thinking Hats*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_67
18. Serrat O., *The SCAMPER Technique*. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore 2017.
19. Shestopalov S., 3 Proven Methods to Organize a Brainstorming Session (2019), <https://uxdesign.cc/brainstorm-79e51f20f313>.
20. Sirbiladze K., SCAMPER technique for creative thinking, *International Scientific and Practical Conference "Economics, Finance and Management in the XXI Century: Analysis of Trends and Development Prospects"*, March 20–23, Буковель–Київ 2017.
21. Szeming O., Mason R. B. (2013). Interpersonal communication channels used by organizations in South Africa to communicate with their German business partners, *Corporate Ownership and Control*, 10 (4), 399–409.
22. Tharwa F. F. F., Using SCAMPER model to develop translation skills for major students in the Faculty of Education, Majmaah University, Saudi Arabia, *Arab World English Journal for Translation & Literary Studies* 3(2), 2019, 91–113.
23. Voehl F., *Six Thinking Hats*, (2016), in: *The Innovation Tools Handbook*, ed. H. J. Harrington, F. Voehl, CRC Press, Vol. 2.