

# Trenerio vadovas



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



CreativEU



# Turinys

1. Mokymo patarimai ir pasiūlymai dėl mokymo programos	4
1.1 Įvadas	4
1.2 Tikslas ir aplinkybės	4
1.3 Dėstytojui	6
1.4 Mokymo programos išdėstymas	7
1.4.1 Sesijų ir (arba) susitikimų skaičius	7
1.4.2 Metodai ir užduotys	7
1.4.3 Kaip veikia mokymo vadovas	7
2. 1 modulis - Kultūrinė empatija	9
2.1 Įvadas	9
2.2 Tikslas	9
2.3 Kodėl modulis yra svarbus	9
2.4 Numatomi mokymosi rezultatai	10
2.5 Pratimai	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5.1 1 pratimas	10
2.5.2 2 pratimas	11
3. 2 modulis - Atvirumas	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Įvadas	12
3.2 Tikslas	12
3.3 Kodėl modulis yra svarbus	13
3.4 Numatomi mokymosi rezultatai	13
3.5 Pratimai	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.5.1 1 pratimas	13
3.5.2 2 pratimas	14
3.6 Paaiškinimas dėl pratybų	14
3.6.1 1 pratimo paaiškinimas	14
3.6.2 2 pratimo paaiškinimas	15
4. 3 modulis - Lankstumas	16
4.1 Įvadas	16
4.2 Tikslas	16
4.3 Kodėl modulis yra svarbus	17
4.4 Numatomi mokymosi rezultatai	17
4.5 Pratimai	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

4.5.1 1 pratimas	18
4.5.2 2 pratimas	19
4.6 Paaiškinimas dėl pratybų	20
4.6.1 1 pratimo paaiškinimas	20
4.6.2 2 pratimo paaiškinimas	20
5. 4 modulis - Socialinė iniciatyva	21
5.1 Įvadas	21
5.2 Tikslas	21
5.3 Kodėl modulis yra svarbus	21
5.4 Numatomi mokymosi rezultatai	22
5.5 Pratimai	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5.1 1 pratimas	22
5.5.2 2 pratimas	23
5.6 Paaiškinimas dėl pratybų	23
5.6.1 1 pratimo paaiškinimas	23
5.6.2 2 pratimo paaiškinimas	25
6. 5 modulis - Emocinis stabilumas	27
6.1 Įvadas	27
6.2 Tikslas	27
6.3 Kodėl modulis yra svarbus	27
6.4 Numatomi mokymosi rezultatai	28
6.5 Pratimai	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.5.1 1 pratimas	28
6.5.2 2 pratimas	29
7. Vertinimas	30
8. Apibendrinimas	30

# Pirmoji dalis

## 1. Mokymo patarimai ir pasiūlymai dėl mokymo programos

### 1.1 Įvadas

Antrasis intelektualinis rezultatas yra susijęs su skaitmeniniu pasakojimu pagrįstos transformuojančios švietimo programos, skirtos darbdaviams, mažų įmonių savininkams, žmogiškųjų išteklių vadovams ir vadybininkams, kurie vadovauja kultūriškai įvairioms darbo grupėms mažose ir kaimo vietovėse, kūrimu ir bandomuoju įgyvendinimu.

Programa, kuri bus pagrįsta dokumentinio tyrimo ir interviu rezultatais, padės vadovams ir darbuotojams suprasti kultūrinius skirtumus, egzistuojančius tarp jų komandos narių, ir taip padės jiems valdyti kultūrinę įvairovę savo įmonėse. Programa siekiama pagerinti jų kultūrinę, taip pat socialinę ir pilietinę kompetenciją, kad būtų skatinama kultūrinė įvairovė jų darbo vietose.

Daug dėmesio bus skiriama penkioms tarpkultūrinėms savybėms, kurios, kaip tikimasi, prisideda prie tarpkultūrinio efektyvumo ir gerina tarpkultūrinį bendravimą, t. y. kultūrinei empatijai, atvirumui, socialinei iniciatyvai, emociniam stabilumui ir lankstumui.

Programos metu kartu su dalyviais bus kuriami skaitmeniniai istorijų pasakojimo produktai, kurie vėliau bus sujungti į mokymosi kelią (IO4), kurį internete galės išbandyti kiti bendraamžiai visoje Europoje. Naujoviškas šio produkto aspektas - darbdaviai, mažųjų įmonių savininkai, žmogiškųjų išteklių vadovai ir vadybininkai bus tinkamai apmokyti, kad jie galėtų rengti įvairovės mokymus savo darbuotojams, taip pat naudodamiesi priemone, kuri bus sukurta pagal 5 produktą, ir taip maksimaliai padidinti mokymo poveikį. Mokymo programa bus parengta anglų ir visų partnerių kalbomis, tačiau ją bus galima lengvai pritaikyti ir kitose ES šalyse, todėl ji turės poveikį didesniai darbdavių ir vadovų skaičiui.

### 1.2 Tikslas ir aplinkybės

ES migrantai sudaro 14,5 proc. visų miestuose gyvenančių gyventojų, miestuose - 10,2 proc., o kaimo vietovėse - 5,5 proc. Darbo rinkos analizės aiškiai rodo, kad kaimo vietovių darbo vietų, kurias užima migruojantys darbuotojai, dalis laikui bėgant palaipsniui didėja. Nuo 2011 m. iki 2017 m. visoje ES, tarp valstybių narių, kuriose gyvena daug migrantų, migrantų dalis bendrame žemės ūkio sektoriaus užimtume padidėjo nuo 4,3 % iki 6,5 %.

Migracija mažose ir kaimo bendruomenėse turi specifinių bruožų: pavyzdžiui, tarp kaimo vietovėse gyvenančių migrantų, palyginti su vietiniais gyventojais ir kitose vietovėse gyvenančiais migrantais, yra daugiau mažiau išsilavinusių asmenų, taip pat registruojama didesnė gyventojų dalis, priklausančių žemesniems pajamų deciliams ir patiriančių skurdo

riziką. Be to, tyrimai rodo, kad miestuose, miesteliuose ir kaimo vietovėse susiduriama su skirtingu požiūriu į imigraciją.

Iš tiesų, nors konfliktai ir priešškumas migrantų atžvilgiu atrodo dažni mažose bendruomenėse, tiesa ir tai, kad tose pačiose aplinkybėse šie konfliktai dažnai virsta solidarumu. Atrodo, kad šis nuolatinis perėjimas nuo konflikto prie socialinės darnos ir atvirkščiai yra daug dažnesnis mažose visuomenėse, kur integracija ir atskirtis yra mažiau linkusios išsikristalizuoti nei miesto kontekste, su visais iš to kylančiais pavojais ir galimybėmis.

Šiuo projektu siekiama remtis prielaida, kad mažos bendruomenės turi didesnę riziką išsiugdyti diskriminacinį požiūrį, tačiau kartu jos turi daugiau galimybių tapti labiau įtraukiančiomis, nes mažesnėse grupėse lengviau pradėti individualumo pripažinimo procesą, kuris yra geriausias vaistas nuo stereotipų, prietarų ir diskriminacijos.

Taip pat remsimės idėja, kad integracija - tai dvikryptis procesas, kuris, be atskirų asmenų norų, keičia ir tuos, kurie persikelia, ir visuomenę, kurioje gyvena. Nors paprastai daugiau dėmesio skiriama migrantams, mažai dirbama su juos priimančiomis bendruomenėmis.

Todėl projektu siekiama skatinti kultūrų įvairovę ir įtrauktį mažose ir kaimo vietovėse dviejose pagrindinėse srityse - darbo vietoje ir bendruomenėje, įtraukiant tiek migrantus, tiek vietinius gyventojus, kad būtų remiamas teigiamas, dvikryptis integracijos procesas, apimantis darbuotojus, darbdavius ir paprastus piliečius. Konkrečiai, siūlomu veiksmu siekiama prisidėti prie įtraukios darbo ir gyvenimo aplinkos kūrimo įvairios etninės ir kultūrinės kilmės žmonėms, rengiant ir išbandant transformuojančią švietimo veiklą, naudojant skaitmeninį pasakojimą kaip pagrindinę metodiką. Istorijų pasakojimas yra labai svarbus siekiant palengvinti naują supratimą sujungiant įvairias gyvenimiškas patirtis, kad būtų kuriama visuotinė solidarumo ir empatijos kultūra ir daroma įtaka konkreitiems esamų sistemų pokyčiams.

## 1.3 Dėstytojui

Gerbiamas treneri, toliau rasite gaires ir patarimus, skirtus padėti vykdyti mokymo programą.

- Pripažinkite mokymų dalyvių kultūrinę įvairovę ir visų kultūrų įvairovę.
- Pripažinkite, kad dalyviai į mokymus atsineša įvairų supratimą, patirtį, žinias, sąmoningumą ir įgūdžius, susijusius su gyvenimu ir darbu daugiakultūroje visuomenėje.
- Pripažinkite, kad bet kokios tarpkultūrinės sąveikos metu turime nepamiršti, kad susiduriame su unikaliais asmenimis, o ne "kultūromis".
- Supraskite, kad dalyviai, kurie gali turėti neigiamą, klaidingą ar stereotipinį požiūrį į kitas kultūras, gali jausti nerimą ir grėsmę, todėl jiems reikės pripažinimo ir palaikymo.
- Užtikrinkite, kad bet koks kultūros ir tarpkultūrinio bendravimo tyrinėjimas ir aptarimas būtų interaktyvus, nesmerkiantis, atviras ir atviras.
- Suprasti, kad kultūrinio sąmoningumo ir tarpkultūrinių įgūdžių įgijimas yra visą gyvenimą trunkantis mokymosi procesas, kuris prasideda nuo savo kultūrinio mąstymo supratimo ir tik tada bandoma suprasti kitų kultūrų žmonių mąstymą.

Be to, kad instruktoriams keliami reikalavimai, susiję su bet kokio pobūdžio "žmonių įgūdžių" mokymu, tarpkultūrinių mokymų instruktoriai susiduria su tam tikrais unikaliais iššūkiais. Visi instruktoriai turi būti jautrūs besimokančiųjų poreikiams, tačiau tarpkultūrinių mokymų instruktoriai turi gebėti susidoroti su emocijomis, kurias kartais gali sukelti dalyvių nusivylimas, gynybiškumas ar net pyktis dėl kultūrinių skirtumų ar kultūrinės įtraukties politikos.

Paprastai dalyviai susiduria su informacija ir situacijomis, kurios gali kelti abejonių dėl jų kultūrinės tapatybės ir asmeninių įsitikinimų. Trenerio vaidmuo - padėti dalyviams suprasti ir atpažinti kitus matymo būdus neaukojant savo integralumo ir veiksmingai veikti situacijose, kuriose reikia suderinti du ar daugiau kultūrinių atskaitos taškų.

Šis procesas kai kuriems dalyviams gali būti sudėtingas. Jei dalyviai išsako neigiamus komentarus arba vartoja netinkamus terminus skirtingų kultūrų, gimimo vietų, religijų ar papročių žmonių atžvilgiu, geriausi atsakymai yra nekonfliktiški, bet susiję su pagrindinėmis mokymo koncepcijomis. Tai gali apimti skirtumo tarp apibendrinimo ir stereotipų pakartojimą arba nurodymą, kokį poveikį tokie komentarai ir žodžiai gali turėti minėtiems asmenims.

Mokymų vadovas siekia pagerinti dalyvių kultūrinę savimoneę, jų žinias apie kitų kultūrų perspektyvas ir tarpkultūrinio bendravimo įgūdžius. Šias savybes ir gebėjimus galima efektyviausiai ugdyti remiantis atvirumu, lankstumu, tolerancija dviprasmybėms, humoro jausmu ir gebėjimu gerai bendrauti su kitais žmonėmis.

Iš esmės kultūriškai kompetentingas asmuo yra tas, kuris pripažįsta, kad pirmiausia reikia pripažinti asmenis, su kuriais susiduriama, ir tik tada taikyti bet kokias apibendrintas žinias apie galimus kultūrinius skirtumus. Kultūriškai kompetentingas asmuo supranta pagrindines kultūrinės vertybes, tačiau pripažįsta savo žinių ir kompetencijos ribas.

Mokymų vadovas iš pat pradžių turi aiškiai nurodyti organizacijos priežastis, dėl kurių rengiami mokymai, ir pritaikyti įvadą prie organizacijos konteksto ir kultūrinės kompetencijos ugdymo verslo priežasčių. Kultūrinę kompetenciją turinti organizacija - tai organizacija, kuri kultūrinę kompetenciją įtraukia į savo veiklos principus ir procesus ir padeda darbuotojams veiksmingai dirbti su kultūriškai skirtingais bendradarbiais, klientais ir užsakovais. Šiame kontekste reikėtų pabrėžti, kad tarpkultūriniai mokymai yra svarbus veiksnys, padedantis ugdyti individualią ir organizacinę kultūrinę kompetenciją.

Padėti rengti tarpkultūrinį mokymą pagal pirmiau aprašytą bendrąją požiūrį yra sudėtinga užduotis, reikalaujanti įvairių įgūdžių ir požiūrių. Jei įmanoma, palengvinimo procesą aptarkite su kitais instruktoriais, kurie turi daugiau patirties dirbant ir mokant tarpkultūrinius mokymus. Taip pat verta apsvarstyti galimybę mokymus vesti kartu su kolega. Jei mokymai skirti konkrečiai bendruomenei, pageidautina bendradarbiauti su tos bendruomenės vedėju, turint omenyje, kad programą gali tekti tam tikrais aspektais adaptuoti, kad būtų įtraukti konkretūs pavyzdžiai iš tos bendruomenės kultūrinės aplinkos.

## 1.4 Mokymo programos išdėstymas

### 1.4.1 Sesijų ir (arba) susitikimų skaičius

Veiksmingiausiose įvairovės mokymo programose taikomas mišrus arba mišrus metodas - derinant mokymą tradicinėje klasėje su naujausiomis technologijomis, pristatant pranešimus per internetinius seminarus arba rengiant interaktyvias, savarankiškas internetines mokymo programas.

Atsižvelgiant į aplinkybes, su kuriomis susidūrėme per pastaruosius kelis mėnesius, buvo iškeltas ir visų partnerių aptartas klausimas dėl mokymo programos formato.

Galiausiai nusprendėme bandomąjį projektą įgyvendinti naudodami hibridinį variantą, kai susipina fizinis ir skaitmeninis aspektai, ir partneriams pasiūlėme vaizdą, kaip galėtų atrodyti būsimas mokymo programos įgyvendinimas.

### 1.4.2 Metodai ir užduotys

Daugiausia dėmesio skiriama penkioms kultūrinėms savybėms: kultūrinei empatijai, atvirumui, lankstumui, socialinei iniciatyvai ir emociniam stabilumui, suskirstytoms į penkis modulius. Kiekvieną modulį sudaro dvi užduotys. Taigi visoje mokymo programoje yra dešimt pratimų. Mokymų vadovai pereis per modulius, palengvindami dalyvių supratimą, sąveiką ir vertinimą. Skirtinguose moduluose taikomi skirtingi metodai. Tačiau raudonąją giją visada sudaro pasakojimo elementas, kuris bus akcentuojamas kiekviename modulyje.

### 1.4.3 Kaip veikia mokymo vadovas

Ši mokymo programa suteikia darbuotojams ir darbdaviams gilesnių žinių apie kultūrinę įtrauktį, taip pat priemonių ir įgūdžių, reikalingų kultūrinei įvairovei darbo vietoje skatinti.

Kursas suskirstytas į penkis skirtingus modulių, kuriuose daugiausia dėmesio skiriama penkioms kultūrinėms savybėms: kultūrinei empatijai, atvirumui, lankstumui, socialinei iniciatyvai ir emociniam stabilumui.

Gilesnės žinios bus įgytos pasitelkiant skaitmeninį pasakojimą, kaip pagrindinę priemonę, kurioje daugiausia dėmesio skiriama minėtoms savybėms. Siekiama, kad atotrūkis tarp vietinių gyventojų ir migrantų būtų mažesnis arba jie labiau priimtų vienas kitą.

Bandomasis įgyvendinimas sukurtas kaip mokymo procesas, kuris padės partneriams keisti ir kurti veiksmingesnę mokymo programą.

Pagrindinės seminaruose ir pratybose nagrinėjamos temos:

- Kultūrinė empatija
- Atvirumas
- Lankstumas
- Socialinė iniciatyva
- Emocinis stabilumas



# Antroji dalis

## 2. 1 modulis - Kultūrinė empatija

### 2.1 Įvadas

Kultūra - tai tam tikros socialinės grupės gyvenimo būdo ir papročių visuma, žinios ir meninio, mokslinio, pramoninio išsivystymo lygis tam tikru laikotarpiu.

Kultūrinė empatija - tai gebėjimas įsijausti į užsienio darbuotojo situaciją, kad suprastumėte jo požiūrį, net jei nesutinkate su jo nuomone.

Kultūrinė empatija palengvina bendravimą ir santykius darbe bei padidina jų efektyvumą.

Mūsų visuomenei ir įmonėms būdingas daugiakultūriškumas, o tai reiškia, kad toje pačioje vietoje sugyvena kelios kultūros, tačiau jos tarpusavyje nesusijusios ir nebendruoja. Šia prasme toks skirtingų kultūrų sambūvis dažnai tampa konfliktų priežastimi ir gali lemti, kad viena kultūra bus labiau pripažinta nei kitos, kurios priskiriamos mažumoms. Kita vertus, tarpkultūriškumas reiškia dviejų ar daugiau kultūrų sambūvį toje pačioje erdvėje, tačiau apima ir jų tarpusavio sąveiką bei bendravimą, siekiant praturtinti viena kitą ir gyventi kartu.

Ši sąveika apima prisitaikymo ir kultūrinių pokyčių procesą, vadinamą akultūracijos procesu, kurį Berry (1990, p. 460) apibrėžia kaip "procesą, kurio metu žmonės keičiasi, būdami paveikti kontakto su kita kultūra ir dalyvaudami bendruose savo kultūros pokyčiuose". (Berry, J. W. (1990). Akultūracijos psichologija. In J. J. Berman Ed.)

### 2.2 Tikslas

Šio modulio tikslas - paskatinti pereiti nuo daugiakultūrinės vizijos (skirtingų kultūrų sambūvio be sąveikos) prie tarpkultūrinės įmonės vizijos. Tarpkultūrinė vizija reiškia ne tik kultūrų sambūvį, bet ir jų tarpusavio sąveiką ir bendravimą, kad visi asmenys galėtų praturtinti vieni kitus ir kartu dirbti įmonės labui. Šiuo moduliui norime suteikti jums įrankių, kaip pagarbiai, be išankstinio nusistatymo pripažinti įvairovę savo įmonėje ir išmolti ją kuo geriau išnaudoti. Taip pat išmoksime pozityviai reaguoti į skirtumus, siekdami patirti juos ne kaip grėsmę, o kaip susidomėjimo šaltinį. Norint dirbti su imigrantais, reikia juos pažinti, gerbti ir priimti jų įvairovę bei užtikrinti, kad darbo vieta galėtų būti teigiamas imigrantų ir mažumų integracijos elementas. Šiuo moduliui norime suteikti jums įrankių, kaip pagarbiai, be išankstinio nusistatymo pripažinti įvairovę savo įmonėje ir išmolti ją kuo geriau išnaudoti. Taip pat išmoksime pozityviai reaguoti į skirtumus, siekdami juos patirti ne kaip grėsmę, o kaip įdomų šaltinį. Norint dirbti su imigrantais, reikia juos pažinti, gerbti ir priimti jų įvairovę bei užtikrinti, kad darbo vieta galėtų būti teigiamas imigrantų ir mažumų integracijos elementas.

### 2.3 Kodėl modulis yra svarbus

Kultūrinės empatijos skatinimas įmonėje turi daug teigiamų aspektų:

- € padidinsite darbuotojų įsitraukimą.

- € gali užkirsti kelią tokiam disbalansui: jei viena kultūra yra labiau pripažinta nei kita, ta grupė gali būti linkusi manyti, kad jos kultūra yra geriausia, normaliausia ir svarbiausia.
- € padės išvengti painiavos: darbas su kitų kultūrų žmonėmis sugriauna įprastus modelius, nes pristato idėjas, vertybes, pozicijas ir net įsitikinimus, kurių anksčiau nebuvo.
- € skatinsime imigrantų pasiūlymus ir indėlių: daug kartų jie gali būti laikomi nenaudingais, absurdiškais, nelogiškais ir t. t.
- € išvengsite bendravimo problemų: kuo daugiau kultūrų yra darbo vietoje, tuo didesnė nesusipratimų rizika ir prarastas laikas (bei našumas) problemoms spręsti ir santykiams atkurti.
- € išvengsite sunkumų, susijusių su taisyklių, strategijų ir procedūrų supratimu, susitarimu ir sprendimų priėmimu.

## 2.4 Numatomi mokymosi rezultatai

### *Žinios ir supratimas*

Pademonstruoti kultūrinį supratimą apie kognityvinių iškreipimų prevencijos normas ir priemones.

### *Igūdžiai ir gebėjimai*

Kaip sukurti įtraukiančią kultūrinę empatiją visų lygių organizacijose

### *Vertinimas ir požiūris*

Analizuoti teorinius konfliktus ir priimti sprendimą dėl skirtingų įtraukimo į darbo vietą metodų pasirinkimo.

## 2.5 Pratimai

### 2.5.1 1 pratimas

Koregavimai: Jei nėra skirtingų kultūrų darbuotojų, jie gali rinktis iš pažįstamų žmonių arba įsivaizduoti tarpkultūrinę darbo vietą.

1 žingsnis: atsakykite į šį klausimą: Ar jums įdomu / ar esate atidus skirtingoms savo darbuotojų kultūroms / kilmėi? Arba aplinkinių žmonių?

2 veiksmas: išvardykite visų savo darbuotojų kultūrinę kilmę: kiek jų yra iš jūsų kultūros ir kiek iš kitų kultūrų ir kokių. Jei visi darbuotojai yra iš tos pačios kultūrinės aplinkos, galite pasirinkti aplinkinius žmones arba pabandyti įsivaizduoti tarpkultūrinę darbo vietą.

3 žingsnis: Kiekvienam sąrašė įrašytam skirtingos kultūros darbuotojui/darbuotojui paminėkite ką nors, kas jam/jai svarbu, susiję su jo/jos kultūra, kilmės šalimi, jam/jai būdingais nacionaliniais patiekalais ir pan.

4 žingsnis: Pagalvokite apie susitikimą su užsienio darbuotoju ir parašykite trumpą istoriją apie tai, kaip atpažinote jo (jos) įvairovę ir kaip su ja susidorojote.

Gebėjimas išvardyti kai kuriuos skirtingų kultūrų darbuotojų bruožus rodo jūsų susidomėjimą jais ir norą juos įtraukti.

Jei į pirmąjį klausimą apie smalsumą domėtis jų kultūra atsakėte teigiamai, bet negalėjote išvardyti daugybės skirtingų kultūrų bruožų, tai gali reikšti, kad tikrai turite noro, bet dar reikia padaryti tam tikrą praktinę pažangą.

### 2.5.2 2 pratimas

Kaip instruktorius paaiškinsite šio pratimo tikslą: papasakoti apie realias situacijas, susijusias su geru ir blogu kultūrinės įvairovės valdymu. Pabandykite įvardyti abiejų priešasčių ir pasekmių priežastis bei pasekmes ir rasti sprendimus, kaip išvengti neigiamų. Pavyzdžiai gali būti iš savo arba kitų įmonių, nes kalbėjimas apie neigiamus aspektus iš savo įmonės gali būti blogai suvokiamas.

Pavyzdys: darbdavys gali papasakoti istoriją apie pirmąją užsieniečio darbuotojo darbo dieną, kai visi vietiniai gyventojai stengėsi jį kuo geriau pasveikinti, bet jis nuo jų atsitraukė, nes jo kultūroje prieraišumo rodymas nepažįstamiems žmonėms vertinamas neigiamai. Dėl to vietiniai darbuotojai buvo tokie pat sutrikę kaip ir jis.

Kaip instruktorius galite paaiškinti, kad šios situacijos būtų buvę galima išvengti, jei už žmogiškuosius išteklius atsakingas asmuo būtų žinojęs naujų darbuotojų papročius ir būtų juos paaiškinęs vietiniams darbuotojams. Tačiau net ir šiuo metu yra išeitis: paaiškinti tuos papročius vietiniams darbuotojams ir taip nepatogi situacija gali virsti geru priminimu apie adaptacijos poreikius ir neleis vietiniam darbuotojui vėl padaryti tokios klaidos su kitu nauju darbuotoju užsieniečiu.

1 žingsnis: Papasakokite apie gerą įvairovės valdymą savo įmonėje: teigiamos raidos sąlygos

2 žingsnis: Pateikite blogo įvairovės valdymo jūsų įmonėje pavyzdį: neigiamas poveikis ir kaip jo buvo galima išvengti.

3 žingsnis: atsakykite į klausimą: Ar turint kultūrinę empatiją būtų galima išvengti šių neigiamų įvairovės valdymo situacijų? Pasidalykite keliomis idėjomis!

Galite paaiškinti dalyviams, kad kultūrinė empatija susijusi su įsijautimu į kito žmogaus padėtį, todėl skirtingų kultūrų supratimas padės jiems suprasti kitus, o jie galbūt supras jus, todėl bendraudami kiekvienas prisitaikys, o ši praktika pagerins bendravimą ir užtikrins teigiamą aplinką įmonėje.

## 3. 2 modulis - Atvirumas

### 3.1 Įvadas

Atvirumo bruožą galima apibrėžti kaip asmenų norą atvirai ir tinkamai paaiškinti save ir priimti kitų paaiškinimus. Atvirumo bruožas - tai noras atpažinti, priimti ir vertinti skirtingus požiūrius ir idėjas. Atvirumo sąvoką sudaro tarpusavyje susiję ir kartu veikiančios įvairovės, atvirumo ir įtraukties elementai (Stuber, M., 2009). Tinkamai derinami atvirumas ir įtrauktis, lemia norimą naudą, pavyzdžiui, galingą komandinį darbą.

Šiame modulyje įgysite žinių ir supratimo apie skirtingų nuomonių ir įvairovės priėmimo svarbą ir naudą darbo vietoje. Tada galėsite nustatyti kliūtis, susijusias su atvirumu jūsų organizacijoje, ir išmokssite naudoti įvairius metodus, skirtus integracijai darbo vietoje.

### 3.2 Tikslas

Bendravimas gali būti sudėtingas dėl kultūrinių skirtumų, ypač darbo vietoje, kur nesusipratimas gali sukelti brangiai kainuojančių problemų. Kai bendrauja skirtingų kultūrų žmonės, gali iškilti daug iššūkių. Pvz:

- € **Kalba** - nemokant vienos kalbos, kuria kalba visi darbuotojai, gali pasimesti vertimas. Kitas asmuo gali būti neteisingai suprastas arba neteisingai interpretuotas ir sukelti idėjų konfliktą.
- € **Stereotipai ir prietarai** - Stereotipai - tai įvaizdžiai arba išankstinės nuostatos apie tam tikrą bendruomenę, grupę ar kultūrą. Stereotipai grindžiami įvairiais veiksniais, iš kurių dažniausi yra tautybė, lytis, etninė kilmė, religija ar amžius. Tačiau kai remdamiesi šia informacija neigiamai vertiname kitus žmones, nepažindami jų ir jų istorijos, kalbame nebe apie stereotipus, o apie išankstinį nusistatymą. Žmonės su išankstiniu nusistatymu žiūri į kitas kultūras kaip į "blogas", "su kuriomis sunku dirbti" arba "nesuprantamas" ir elgiasi su jomis paniekinamai ir nepagarbiai. Jei komandoje ar įmonėje reikalai taip toli nueina, veiksmingai dirbti kartu gali tapti labai sunku tarp žmonių, kurie vieni kitiems piktinasi ir negerbia vieni kitų.
- € Kūno kalba, judesiai, mąstysena, bendravimas, maneros ir normos - tai elgesio ir asmenybės skirtumų pavyzdžiai, kurie gali prisidėti prie nesusikalbėjimo. Skirtingi žmonių religiniai ar dvasiniai įsitikinimai taip pat gali sukelti konfliktų ir tarpkultūrinių barjerų.
- € **"Mes" ir "jie" (etnocentrizmas)** - evoliucijos požiūriu priklausymas grupei yra stipresnis ir suteikia daugiau galimybių išgyventi priešiška pasaulyje. Nepažįstamieji ar kitos grupės buvo "priešai", konkuruojantys dėl maisto, saugumo ir teritorijos. Šis mąstymas "mes" ir "jie" yra įsišaknijęs mūsų pašamonėje ir gali sukelti susvetimėjimo jausmą, jei kas nors elgiasi mums nesuprantamai arba ne taip, kaip mes tikimės - jei jis nepritampa. Žmogaus etalonas yra jo paties kultūra; kuo labiau kito asmens kultūra, elgesys, kalba ir įsitikinimai nuo jos nukrypsta, tuo labiau jam klijuojama "kitokio" etiketė. Tai turi įtakos žinios supratimui ir sukelia priešišumą.

Norint įveikti kylančius iššūkius, reikia suprasti atvirumo svarbą darbo vietoje.

### 3.3 Kodėl modulis yra svarbus

Teigiama, kad daugiakultūrinių komandų kontekste atvirumas didina komandos veiklos kokybę. Kokybė rodo, kiek komanda sugeba atlikti užduotis ir viršyti su užduotimis susijusius lūkesčius. Atvirumas gerina komandos darbo kokybę, nes motyvuoja jos narius dalytis nuomonėmis ir atsižvelgti į skirtingas perspektyvas.

Tikėtina, kad kūrybingesni ar atviresni asmenys bus imlesni organizaciniams pokyčiams. Jie gali geriau atpažinti galimą pokyčių vertę ir noriau išbandyti naują politiką. Kultūrų maišymasis turi didelį poveikį ne tik skatinantį imlumą. Jis gali išplisti į labiau afektyvias reakcijas komandos atžvilgiu (Fu, J. H. Y., Zhang, Z. X., Li, F., & Leung, Y. K., 2016).

Galima išvardyti dažniausiai pasitaikančius atvirumo darbo vietoje privalumus:

- € Atvirumo bruožas motyvuoja komandos narius ieškoti naujų sprendimų, kai dabartiniai procesai neveikia. Noras keisti nuomonę reiškia aktyvų naujos informacijos ieškojimą ir naujų metodų mokymąsi sprendžiant senas problemas.
- € Atvirumo bruožas leidžia komandos nariams geriau prisitaikyti prie unikalios darbo aplinkos.
- € Atvirumas dar labiau palengvina komandos pastangas siekti veiksmingos veiklos, nes sumažina destruktivią afektinių konfliktų įtaką.
- € Atvirumas didina komandos narių motyvaciją veiksmingiau dalytis žiniomis.

### 3.4 Numatomi mokymosi rezultatai

#### *Žinios ir supratimas*

Pademonstruoti supratimą apie galimybes pasiekti laimėjimų strategiškai dirbant su įvairove ir įtrauktimi.

#### *Įgūdžiai ir gebėjimai*

Nustatykite kliūtis savo įmonėje ir kaip jas įveikti.

#### *Vertinimas ir požiūris*

Išanalizuoti teorinius konfliktus ir priimti sprendimą dėl įvairių įtraukimo į darbo vietą metodų pasirinkimo.

### 3.5 Pratimai

#### 3.5.1 1 pratimas

Pratybų tikslas: išreikšti atvirumą kitiems ir ugdyti gebėjimą analizuoti teorinius konfliktus ir priimti sprendimą dėl skirtingų metodų pasirinkimo įtraukiant į darbo rinką.

- € Sudarykite porą su vienu iš dalyvių.
- € Pasirinkite vieną iš pateiktų situacijų, susijusių su kultūriniais skirtumais darbo vietoje. Taip pat galite naudoti situacijas iš savo darbo patirties (neiškiriant konkretaus asmens).
- € Vienas asmuo iš poros vaidins kolegą, kuris yra nepatenkintas situacija. Kitas dalyvis vaidins kolegą, kuris sukėlė nepasitenkinimą.

- € Pagal situaciją 5-7 min. atlikite jums paskirtą vaidmenį. Spręsdami ginčą, pasitelkite atvirą požiūrį.
- € Apmąstykite šią užduotį. Kokie buvo iššūkiai, ar lengva buvo rasti sprendimą? Kokius įtraukimo į darbo vietą metodus naudotumėte, kad išspręstumėte šiuos konfliktus?

### 3.5.2 2 pratimas

Užduoties tikslas: nustatyti ir apmąstyti su atvirumu susijusias kliūtis darbo vietoje.

- € Nedidelėje 4-5 asmenų grupėje apmąstykite pateiktus klausimus:
  1. Kokią įmonės kultūrą puoselėjate savo darbovietėje?
  2. Koks elgesys gali sukelti nesusipratimų, nes yra vertinamas kitaip?
  3. Ar pasikeitė jūsų išankstinis nusistatymas dirbant su žmonėmis iš skirtingų kultūrų? Ilustruokite tai pasakojimu iš savo patirties.
- € Apibendrinkite grupės atsakymus ir pristatykite juos visiems dalyviams.

Apie ką svarbu galvoti? Apmąstymai po kiekvieno pratimo.

## 3.6 Paaiškinimas dėl pratybų

### 3.6.1 1 pratimo paaiškinimas

**Prieš pratybas treneris gali supažindinti su pagrindinėmis įvairovės ir įtraukties darbo vietoje strategijomis, susijusiomis su atvirumu.**

Yra daugybė strategijų, kaip įmonės gali taikyti atvirumo principą savo darbo aplinkoje: **Skatinkite įvairialypį mąstymą.** Norėdami, kad įmonėje ilgainiui išliktų įvairių požiūrių, turite atsižvelgti į įtrauktį. Tai svarbu, nes skirtingų kartų ir kilmės žmonės kartais turi labai skirtingus požiūrius į įvairius klausimus - nuo to, ką jie renkasi dėvėti darbe, kaip rašo el. laišką, kokius atsiliepimus pateikia darbuotojų atsiliepimuose iki to, kokias idėjas pateikia per susirinkimus. Todėl ne tik atskiram darbuotojui ar net nedidelei komandai ar skyriui svarbu suprasti mąstymo modelius; taip pat svarbu, kad jie žinotų ir suprastų, kaip mąsto kiti įmonės darbuotojai. Įvairaus mąstymo priėmimas yra naudingas generuojant idėjas ir gaunant naudingą grįžtamąjį ryšį, kartu sukuriant aplinką, kurioje visi jaučiasi svarbūs ir yra bendros misijos dalis .

**Individualizuokite individualias diskusijas.** Vienas geriausių būdų sužinoti, kas rūpi darbuotojams, yra individualūs pokalbiai su vadovu. Kad šie pokalbiai būtų tikrai veiksmingi, vadovai turi laikytis "atvirų durų" politikos. Darbuotojai turi jaustis patogiai, galėdami sąžiningai ir atvirai išsakyti savo nuomonę .

**Kurkite įtraukimo kultūrą.** Natūralu, kad žmonės traukia panašūs į juos žmonės. Vis dėlto, kuriant įtraukimo kultūrą, darbuotojams reikia bendrauti su žmonėmis, esančiais už jų

komforto zonos ribų. Taip jūsų organizacija tampa vieta, kurioje vertinamos tokios savybės kaip atvirumas, minčių įvairovė ir noras būti pažeidžiamam.

**Sutelkite dėmesį į intervenciją, o ne tik į šališkumo mažinimą.** Visada yra atvirų darbuotojų, kurie supranta įvairovės poreikį. Apmokykite šiuos darbuotojus gerų būdų, kaip įsikišti, kai jie pastebi ką nors negero. Taip į teigiamą transformaciją įtrauksite visą komandą ir išvengsite to, kad iniciatyva atrodytų pernelyg griežta ar vienpusiška .

**Paruošimo laikas:** 10 min.

**Trukmė:** 50 min.

**Medžiaga:** dalomoji medžiaga su situacijomis, rašiklis ir popierius.

**Dalyvių skaičius:** Maksimalus dalyvių skaičius - 20

**Internetinė versija:** Dalyviai gali būti suskirstyti į pertraukų kambarius.

**Pratybų tikslas:** skatinti atvirą požiūrį į kitus ir ugdyti gebėjimą analizuoti teorinius konfliktus ir priimti sprendimą dėl įvairių metodų pasirinkimo įtraukiant į darbo rinką.

#### **Pratimo atlikimo žingsniai:**

1. Paprašykite dalyvių susėsti poromis.
2. Paprašykite dalyvių pasirinkti vieną iš pateiktų situacijų, susijusių su kultūriniais skirtumais darbo vietoje. Dalyviai taip pat gali panaudoti situacijas iš savo darbo patirties (neišskiriant konkretaus asmens) ir užrašyti jas ant popieriaus lapo.
3. Vienas asmuo iš poros vaidins kolegą, kuris yra nepatenkintas situacija. Kitas dalyvis vaidins kolegą, kuris sukėlė nepasitenkinimą.
4. Paaškindite, kad pagal situaciją 5-7 min. vaidintų jiems paskirtus vaidmenis. Nurodykite jiems, kad sprendami ginčą vadovautųsi atvirumo principu.
5. Paprašykite dalyvių apmąstyti užduotis. Kokie buvo iššūkiai, ar lengva buvo rasti sprendimą? Kokius įtraukimo į darbo vietą metodus jie naudotų, kad išspręstų šiuos konfliktus?

#### **Situacijos:**

1. Jūsų darbdavys surengė įmonės vakarienę, kad atsisveikintų su jumis prieš Kalėdų atostogas. Viena iš darbuotojų yra jauna moteris, išpažįstanti kitą religiją. Ji sako, kad negali dalyvauti dėl atostogų. Kaip manote, ką galima suorganizuoti?
2. Organizacijoje, kurioje dirbate, yra įmonės valgykla, į kurią darbuotojai eina kolektyviai per pietų pertrauką. Kadangi maistas siūlomas tradiciškai, kai kurie darbuotojai skundžiasi, kad valgiaraštyje nėra maisto produktų, kurie jiems draudžiami (dėl religinių ar ideologinių priežasčių). Ką dėl šio prašymo gali padaryti vadovybė?
3. Jūsų darbuotojas dažnai neatvyksta į darbą nepranešęs apie nedarbingumą dėl kultūrinių priežasčių, nes nėra įpratęs taip elgtis. Kaip išspręstumėte šią situaciją?

### **3.6.2 2 pratimo paaiškinimas**

**Paruošimo laikas:** 20 min.

**Trukmė:** 40 min.

**Medžiaga:** dalomoji medžiaga su klausimais, rašiklis ir popierius.

**Aplinka:** kėdės kambario ratu

**Dalyvių skaičius:** Maksimalus dalyvių skaičius - 20

**Internetinė versija:** Dalyviai gali būti suskirstyti į pertraukų kambarius.

**Pratybų tikslas:** nustatyti ir apmąstyti su atvirumu susijusias kliūtis darbo vietoje.

**Pratimo atlikimo žingsniai:**

1. Treneris paaiškina, kad: Tarpkultūrinė kompetencija pirmiausia prasideda nuo laisvo nuo išankstinių nuostatų ir atviro požiūrio į kitas kultūras. Daugiausia dėmesio skiriama žinojimui, kad žmonių mintys, jausmai ir veiksmai skiriasi, kad jie suvokia ir aiškina dalykus kitaip nei jūs.
2. Suskirstykite dalyvius į mažas grupes po 4-5 asmenis.
3. Paprašykite dalyvių mažose grupelėse apmąstyti pateiktus klausimus:
  - 3.1. Kokią įmonės kultūrą puoselėjate savo darbovietėje?
  - 3.2. Koks elgesys gali sukelti nesusipratimų, nes jis vertinamas kitaip?
  - 3.3. Ar pasikeitė jūsų išankstinis nusistatymas dirbant su žmonėmis iš skirtingų kultūrų? Iliustruokite tai pasakojimu iš savo patirties.
4. Treneris paprašo grupių apibendrinti savo atsakymus ir pristatyti juos visiems dalyviams.

## 4. 3 modulis - Lankstumas

### 4.1 Įvadas

Lankstumas - tai savybė, leidžianti būti lanksčiam, t. y. prisitaikyti prie pokyčių, kartais vadinamų lankstumu be lūžių; tai gali būti kasdieniniame gyvenime, derybose arba santykiuose su darbuotojais. Šiame modulyje norime suteikti jums įrankių, kad suprastumėte, ką reiškia lankstumas, koks yra jūsų įprastas elgesys ir kaip lankstumas gali padėti jums darbe, kai vadovaujate žmonių grupei.

Lankstumo bruožas yra naudingas darbdaviui, nes leidžia darbuotojams jaustis išgirstiems ir suprastiems. Tai savo ruožtu gali padidinti produktyvumą, įsitraukimą, inovacijas ir daugelį kitų teigiamų padarinių. Kad sugebėtų būti lankstus, asmuo pirmiausia turi suprasti, koks suvokimas egzistuoja iš anksto, tada galima pradėti darbą siekiant lankstesnio elgesio. Šiame modulyje nagrinėsite save, kaip žmonės jus interpretuoja ir kaip bruožai gali būti perdėtai neigiami, visa tai yra savęs vertinimo dalis. Tada galėsite kurti istorijas su kitais, esančiais tokioje pačioje padėtyje kaip ir jūs, ir dirbti su savo lankstumu bei atrasti kitų suvokimą, nes tikime, kad supratimas yra žingsnis į lankstesnį požiūrį.

### 4.2 Tikslas

Žodis "lankstumas" techniškai reiškia gebėjimą lankstytis nelūžtant. Tačiau žmonės dažnai jį vartoja apibūdindami gebėjimą prisitaikyti prie gyvenimo pokyčių, nes žmogus gali keisti savo planus ir lengvai prisitaikyti prie naujų situacijų. Žmonės dažnai nori lankstumo ir savo karjeroje, kuri dažnai nėra tokia nuspėjama. Gebėjimas būti lankstesniam karjeroje reiškia, kad galite išmokti naujų įgūdžių ir prisiimti atsakomybę ne pagal savo pradines pareigas.



Lankstumo darbo vietoje tikslas - veikti kaip reagavimo į besikeičiančias aplinkybes ir lūkesčius strategija. Darbuotojai, kurie į darbą žiūri lanksčiai, paprastai yra labiau vertinami darbdavių. Taip pat ir darbdaviai, kurie puoselėja lanksčią darbo aplinką, yra patrauklūs darbuotojams. Lankstumas darbo vietoje pabrėžia norą ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, ypač susijusių su tuo, kaip ir kada atliekamas darbas. Lanksčioje darbo vietoje patenkinami ir darbuotojo, ir darbdavio poreikiai. Lankstumas darbo vietoje dažnai naudojamas kaip priemonė, padedanti išlaikyti ir pritraukti darbuotojus. Jis taip pat gali padėti organizacijai siekti savo tikslų dėl didesnio produktyvumo. Lankstumas taip pat naudingas susipažįstant su naujais žmonėmis ir skirtingomis kultūromis, nes tai leidžia pakeisti savo elgesį ar veiklos būdą, kad jis būtų labiau pritaikytas naujam asmeniui. Kai esate kilęs iš skirtingų kultūrų, jūsų elgesys dažnai skiriasi, nes auklėjimas turėjo įtakos jūsų asmenybei ir elgesiui. Tai gali sukelti trintį tarp asmenų vien dėl to, kad jie nesupranta vieni kitų; jei esate lankstus, tikėtina, kad geriau susidorosite su skirtumais ir trinties gali būti išvengta.

### 4.3 Kodėl modulis yra svarbus

Kai žmonėms leidžiama patiems kontroliuoti kai kurias savo darbo sąlygų dalis, jie dažniau išlaiko darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tai padeda darbuotojams būti produktyvesniems ir veiksmingesniems darbo valandomis. Yra du oficialūs būdai, kaip tai atlikti: bendrais susitarimais, kurių galima prašyti, arba individualiomis derybomis, kad asmuo jaustųsi išgirstas. Taip pat įrodyta, kad lankstumas darbo vietoje mažina streso lygį, didina darbuotojų moralę, stiprina pasitikėjimą ir įsipareigojimą įmonei. Tai savo ruožtu lemia mažesnę darbuotojų kaitą ir didesnę patrauklumą naujiems darbuotojams. Kaip įmonė, jūs nesamdote robotų, jūs valdote žmones, tai svarbu prisiminti, nes įprasta 9-5 darbo vieta be jokio lankstumo gali būti nemotyvuojanti ir sukelti sveikatos problemų. Jei darbo laiko negalima pakeisti, galbūt galima pritaikyti kitus pakeitimus, pavyzdžiui, pasirinkti, kada daryti pertrauką, arba kontroliuoti pamainas ar darbo savaitę. Lankstumas - tai ne tik leidimas darbuotojams pasirinkti, kada ateiti į darbą, bet ir galimybė pasiūlyti mažesnes pertraukas per dieną religinei praktikai ar fizinei veiklai. Nelanksti darbo vieta taip pat gali stabdyti inovacijų procesus, o tai gali būti žalinga įmonei ir asmens tobulėjimui.

### 4.4 Numatomi mokymosi rezultatai

#### *Žinios ir supratimas*

Pademonstruoti kultūrinį supratimą apie kognityvinių iškreipimų prevencijos normas ir priemones.

#### *Įgūdžiai ir gebėjimai*

Kaip sukurti įtraukią elgseną visų lygių organizacijose

#### *Vertinimas ir požiūris*

Analizuoti teorinius konfliktus ir priimti sprendimą dėl skirtingų įtraukimo į darbo vietą metodų pasirinkimo.

## 4.5 Pratimai

### 4.5.1 1 pratimas

Prieš pradėdami pratybas, instruktoriai turės sukurti erdvę, kurioje dalyviai galėtų netrukdomai dirbti ramioje aplinkoje. Jei pratybos atliekamos internetu, jas galima pakoreguoti, suteikiant dalyviams galimybę susipažinti su medžiaga per nuorodą arba kopiją, kitu atveju paveikslėlius galima rodyti dideliame ekrane arba užrašyti.

**Reikalinga medžiaga:** paveikslėliai, vieta, kur dalyvis galėtų užrašyti žodžius, skaitmeninis įrenginys arba popierius, treneris turėtų būti pasiruošęs popieriaus.  
**Siūlomas laikas:** 10 min. pasiruošimas, 30 min. pratimas.  
**Dalyvių skaičius:** Dalyvių skaičius: vienas pratimas su galimybe diskutuoti

Žingsnis 1:

Pirmajame pratybų etape kiekvienas dalyvis turi pažvelgti į tris sąsiuvinyje pateiktus paveikslėlius ir išsirinkti vieną iš jų, su kuriuo dirbs visą pratybų laiką. Mokymų vadovai leis dalyviams netrukdomiems atlikti pratimą.

Žingsnis 2:

Tada mokymų vadovai paprašys dalyvių apibūdinti pasirinktame paveikslėlyje pavaizduotą asmenį pirmuoju į galvą atėjusiu dalyku, paskatins dalyvius laisvai mąstyti ir užrašyti viską, apie

ką jie galvoja, atsakymai gali būti anoniminiai, jei asmuo to pageidauja. Leiskite dalyviui maždaug 5 min. pačiam apmąstyti žodžius. Vedėjai gali paklausti, ar dalyviai nori pasidalyti savo minčių eiga ir užrašais, gautais atlikus pratimą. Jei taip, surinkite juos; priešingu atveju šis žingsnis nėra privalomas.

Žingsnis 3:

Treneris paprašys dalyvių paaikškinti paveikslėlyje pavaizduotą asmenį, naudojant kuo labiau įtraukiančius ir vienodus išsireiškimus. Leiskite dalyviams maždaug 5 min. patiems apmąstyti žodžius. Tai svarbus žingsnis, kad pamatytumėte, jog šiek tiek lankstumo ir nestandartinio mąstymo gali padėti asmeniui išreikšti save įtraukesniu būdu.

Žingsnis 4:

Dabar mokymų vadovai paprašys dalyvių apmąstyti skirtingus būdus, kuriais buvo apibūdintas asmuo, ar yra skirtumų ar panašumų tarp pasirinktų žodžių? Leiskite kiekvienam dalyviui išreikšti, kurį iš jų buvo lengviau ar sunkiau atlikti. Jei asmuo nori pasidalyti savo mintimis, leiskite jam tai padaryti per 10 minučių.

Žingsnis 5:

Galiausiai mokymų vadovas leis pasvarstyti apie tai, kaip buvo vartojamos vienodos ir įtraukiančios išraiškos, ir suteiks erdvės vertinimui. Siekdami pagilinti pratimo supratimą ir pamatyti skirtingus požiūrius, jei yra laiko, instruktoriai gali leisti asmenims diskutuoti tarpusavyje. Tegul pratimo aptarimui skiriamos 5 minutės. Tai galima atlikti internetu arba fiziškai vėlesniame etape.

## 4.5.2 2 pratimas

Mokymų vadovai turės sukurti erdvę, kurioje dalyvius būtų galima suskirstyti į atskirus kambarius ar grupes, kad jie galėtų netrukdomai dirbti. Jei pratybos atliekamos internetu, jas galima pakoreguoti, sukuriant atskirus kambarius.

Šis pratimas skirtas pasakojimui ir susideda iš dviejų dalių: vertybių medžio ir stiprybių sąrašo.

**Reikalinga medžiaga:** Prieiga prie vertybių medžio ir stiprybių sąrašo (skaitmeninė arba fizinė), popierius ir rašiklis pasirinktoms stiprybėms ar vertybėms užrašyti.

**Siūlomas laikas:** Pasiruošimas 30 min., pratimas 1 val.

**Dalyvių skaičius:** Mažiausiai 6 žmonės

Pirmąją dalį sudaro verčių medis. Mokymų vadovai suskirstys dalyvius į grupes po 3-4 žmones, priklausomai nuo grupės dydžio. Siūloma pažiūrėti, kiek reikia grupių, ir tada kiekvienam dalyviui suteikti grupės numerį, skaičiuojant, kad kiekvienoje priskirtoje grupėje būtų įvairių žmonių. Pavyzdžiui, jei reikia 5 grupių, kiekvienas dalyvis gaus numerį nuo 1 iki 5. Tada dalyviai turi pažvelgti į vertybių medį ir pasirinkti bent iš jo 3 vertybes, kurios, jų manymu, tinka jų grupės žmogui, ir nustatyti svarbiausių 3 vertybių prioritetus. Mokymų vadovai turės įsitikinti, kad visi prieš pratybas pasirinko savo savybes, arba pateikti 10 minučių iki pratybų pradžios.

**Žingsnis 1:**

Dalyviai turi papasakoti istoriją su pasirinktais bruožais ir papasakoti kitiems, kodėl jie pasirinko kito dalyvio bruožus, kada jie galėjo gyventi pagal pasirinktą bruožą ir ar kada nors jais buvo suabejota. Kiekvienas dalyvis turi paeiliui dalytis savo istorijomis. Mokymų vadovai turės užtikrinti, kad kiekvienas turėtų galimybę pasisakyti ir pasidalyti savo istorija. Be to, mokymų vadovai turi įsitikinti, kad dalyviai giliai klausosi, nepertraukinėdami, neklausinėdami atsiliepiamų ar komentarų. Grupės turėtų keistis paeiliui, kad kiekvienas pasidalytų savo pasirinktomis vertybėmis.

**Žingsnis 2:**

Antrąją dalį sudaro stiprybių sąrašas. Dalyviai turi pažvelgti į sąrašą ir pasirinkti 3 stiprybes, kurias mato grupės narių tarpe.

**Žingsnis 3:**

Tuomet instruktoriai paprašys dalyvių pasidalyti pasirinktomis stiprybėmis su grupe ir papasakoti kitiems nariams, kodėl, jų nuomone, šios stiprybės tinka pasirinktam asmeniui.

4 žingsnis: Po to, kai visi pasidalins stiprybėmis, treneris išdalys lapą (PDF formatas, pavadintas "stiprybių perteklius"), kuriame nurodomos visos stiprybės, tačiau taip pat galima pamatyti, kas nutinka, kai konkreti stiprybė yra perteklinė ir gali būti suvokiama kaip kažkas neigiamo. Kiekviena grupė turėtų aptarti, kodėl ir kaip stiprybė gali būti paversta kažkuo neigiamu ir ar jiems taip yra nutikę.

**Žingsnis 5:**

Galiausiai mokymų vadovai paprašys dalyvių kartu grupėje raštu sukurti istoriją, kurioje tam

tikra savybė ar stiprybė buvo neteisingai suvokta. Tada mokymų vadovai surinks istorijas (fiziškai) ir suteiks erdvės vertinimui, klausdami, ką dalyviai išsineš iš užsiėmimo.

## 4.6 Paaiškinimas dėl pratybų

### 4.6.1 1 pratimo paaiškinimas

Mokymų vadovai turės paruošti aplinką šiam pratimui atlikti ir kiekvienam dalyviui suteikti erdvės ir laiko jam atlikti. Reikia parodyti paveikslėlius, kad dalyviai galėtų išsirinkti norimą. Mokytojo vaidmuo - vadovauti diskusijai, išlaikant objektyvią poziciją, kai kiekvienas dalyvis aprašo pasirinktus paveikslėlius. Gali būti užduodami klausimai, padedantys dalyviams apmąstyti, kaip lengvai ar sunkiai jie atliko minėtus aprašymus.

Šiuo pratimu siekiama sukurti erdvę, kurioje darbdaviai suprastų, kaip svarbu būti asertyviems kitų atžvilgiu ir kartu parodyti lankstumą darbuotojams. Kiek daug gali pakeisti, jei būsite lankstūs ir pradėsite galvoti apie tai, kaip apibūdinatė žmones.

### 4.6.2 2 pratimo paaiškinimas

Mokymų vadovai turės paruošti aplinką pratyboms ir užtikrinti, kad grupės būtų vienodai pasiskirsčiusios, taip pat pasirūpinti laiko valdymu kiekvienai grupei atliekant užduotis.

Instruktorius vaidmuo - stebėti, kaip paskirstomas laikas, kad būtų aktyviai klausomasi kiekvieno pasakojimo ir nuomonės. Be to, instruktoriai turi išlaikyti objektyvią poziciją, tik vadovauti diskusijai ir siūlyti atvirus klausimus, kad būtų stebima dalyvių sąveika ir kuriamos istorijos.

Šiuo pratimu siekiama pagerinti aktyvų klausymąsi ir supratimą, kai vertybės, savybės ir stipriosios pusės pasireiškia lankstumo požiūriu, kai darbdaviai apmąsto ankstesnius pavyzdžius ir reakcijas.

## 5. 4 modulis - Socialinė iniciatyva

### 5.1 Įvadas

Socialinė iniciatyva gali būti apibrėžiama kaip sąmoningas veiksmas, kuriuo siekiama spręsti socialinius sunkumus. Ji gali būti susijusi su socialiniais ir aplinkosaugos aspektais, gerinant marginalizuotų žmonių, grupių ar bendruomenių prieigą ir galimybes. Kai kurie tyrėjai ją apibrėžia kaip gebėjimą didinti socialinę gerovę ir apskritai padėti darniam vystymuisi (Ankuram, 2018) arba kaip veiksmą, neapsiribojantį piniginiiais įnašais ir filantropija, apimantį realią sąveiką su asmeniu, visuomene ar įmone, kuriai reikia pagalbos (Hess, Warren, 2008). Nepaisant skirtingų šių apibrėžčių niuansų, socialinės iniciatyvos yra darnios ir įtraukios bendruomenės pagrindas, nes jomis siekiama sukurti bendrą pagrindą, kuriame būtų galima priimti visus įmanomus skirtumus. Didindamos savo gebėjimus įgyvendinti socialines iniciatyvas, įmonės gaus naudos iš galios, kurią joms suteiks skirtingi asmenys, ir iš didėjančio teritorijos ryšio ir pripažinimo, kartu gražindamos bendruomenei etinę vertę turinčias iniciatyvas.

### 5.2 Tikslas

Kaip nurodyta įžangoje, yra daugybė socialinės iniciatyvos apibrėžimų, kurie dažnai susiję su verslo pasauliu. Taigi, nors socialines iniciatyvas paprastai galima apibrėžti kaip bet kokius veiksmus, kuriais siekiama pašalinti arba sumažinti socialines kliūtis, dėl kurių tam tikroms grupėms susidaro nepalankios sąlygos, darbo pasaulyje jos atitinka platesnę įmonių socialinės atsakomybės (ISA) sąvoką. Europos Komisija išsamiai apibūdina ISA kaip "*įmonių atsakomybę už jų poveikį visuomenei*" (1), kuri formuojasi *savanoriškai integruojant socialinius ir ekologinius klausimus* (2). Įmonių socialinės atsakomybės esminis elementas yra galimos darbuotojų įvairovės valdymas ir vienodų galimybių bei vienodų sąlygų sudarymas, neatsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo etninę ir kultūrinę kilmę ar asmenines savybes (3). Todėl socialinė iniciatyva yra vienas iš būdų, kaip socialiai atsakinga įmonė išreiškia save, pavyzdžiui, priimdama įtraukties politiką savo organizacijoje, kurdamą paslaugas, galinčias palengvinti etninių mažumų darbuotojų darbą, ir investuodama į bendruomenės projektus. Todėl jos galutinis tikslas - sukurti įtraukią ir darnią įmonę ir bendruomenę.

### 5.3 Kodėl modulis yra svarbus

Socialinės iniciatyvos, ypač susijusios su įvairovės valdymu, organizacijoms gali atnešti daug naudos. Buvo atlikta keletas tyrimų, kuriais siekta iširti kultūrinės įvairovės ir organizacijos

pridėtinės vertės ryšį. Tyrime, kuriame dalyvavo 12 mažų ir vidutinių įmonių, komerciniu požiūriu dalyvaujančios įmonės daugiausia nurodo darbuotojų skaičiaus augimą, taigi ir pelno augimą bei didesnę rinką (4). Kaip vidinė nauda, įvairovės ir įtraukties užtikrinimas, taip pat ir socialinių iniciatyvų įgyvendinimas įmonėje suteikia tam tikrą pasitenkinimą ir geresnį įmonės įvaizdį. Įmonės taip pat praneša apie sutaupytas lėšas, pavyzdžiui, mažesnes įdarbinimo išlaidas, mažesnį nedarbingumą dėl ligos ir didesnę grąžą mokymo srityje, nes žmonės lieka dirbti ilgesnį laiką. Taigi socialinės iniciatyvos naudingos atskiriems darbuotojams, kurie yra labiau patenkinti savo profesiniu gyvenimu, organizacijai, kuri gauna finansinę ir įvaizdinę naudą, ir bendruomenei, kuri auga sveikesnė ir įtraukesnė.

## 5.4 Numatomi mokymosi rezultatai

### *Žinios ir supratimas*

Parodykite supratimą apie galimybes pasiekti laimėjimų strategiškai dirbant su įvairove ir įtraukti.

### *Įgūdžiai ir gebėjimai*

ugdyti naujus įgūdžius organizacijoje per įtraukimo veiklą.

Apmąstykite savo ir komandos mokymosi strategijas.

### *Vertinimas ir požiūris*

Sukurti įskaitant vadovavimo požiūrį

## 5.5 Pratimai

### 5.5.1 1 pratimas

Mokymų vadovai sudarys kelių etapų maršrutą, kuris atspindės drabužių tiekimo grandinės socialinį ir aplinkosauginį poveikį. Kiekvienas etapas taps nedidele paroda, kurioje dalyviai ras reprezentacinės medžiagos ir faktų bei skaičių skydelių apie tą etapą. Mokymų vadovas lydės dalyvius "kelionės" per etapus metu, pristatydamas kiekvieno etapo turinį. Tai bus tikras pasivaikščiavimas po etapus.

Tuomet mokymų vadovai paprašys darbdavių apmąstyti savo tiekimo grandines ir galimą jų poveikį. Jiems bus pateikti žemėlapiai: kiekvienas darbdavys pabandys geografiškai atsekti savo tiekimo grandinę ir pridėti svarstymus apie konkrečius socialinius ir aplinkosaugos klausimus.

Galiausiai savanoriai trumpai pristatys savo tiekimo grandines ir su jomis susijusias problemas. Jie su kitais aptars tikrąją mūsų pasirinkimų įtaką ir galimus patobulinimus, kuriuos reikėtų apsvarstyti.

Mokymų vadovai taip pat įtrauks svarstymus, susijusius su neetiškais ir netvaramais tiekimo grandinėmis, kaip galimu migracijos veiksmu.

## 5.5.2 2 pratimas

Kaip pradinis stimulus dalyvių grupei pristatoma istorija apie pavyzdinę vietos įmonę, įgyvendinančią socialines iniciatyvas, naudingas bendruomenei (itališkas indėlis: vaizdo įrašas apie Bolonijos įmonę "Faac", kuriai dabar vadovauja Bolonijos kurija <https://www.youtube.com/watch?v=OdlzW01R7VQ>).

Tada mokymų vadovai suskirstė dalyvius į dvi grupes:

- *Skeptikų* grupei duodama užduotis nurodyti visas galimas kliūtis, trukdančias jiems atkartoti ar įgyvendinti panašias socialines iniciatyvas savo veikloje (taip pat kalbama apie kultūrinės įtraukties veiklą).
- *Vizionierių* grupės užduotis - nurodyti visas galimas galimybes pakartoti ar įgyvendinti socialines iniciatyvas savo organizacijoje.

Prasideda debatai ir kiekviena pusė turi įtikinti kitą pusę savo argumentais. Mokymų vadovai ant flipchartų pažymi šių veiklų "už" ir "prieš". Debatuose pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas iniciatyvų praktiniam taikymui jų kontekste. Mokymų vadovai baigia užsiėmimą apibendrinami savo išvadas ir pabrėždami, kad atsakomybės prisiėmimas kartu su socialinių iniciatyvų gestais duoda daug naudos tiek įmonėms, tiek visai bendruomenei. Mokymų vadovai taip pat pateiks konkrečių pavyzdžių, susijusių su įmonių socialinėmis iniciatyvomis migrantų atžvilgiu.

## 5.6 Paaiškinimas dėl pratybų

### 5.6.1 1 pratimo paaiškinimas

Prieš mokymus instruktoriai turi sukurti aplinką, kurią sudaro kelių etapų kelias, atspindintis drabužių tiekimo grandinės socialinį ir aplinkosauginį poveikį. Toliau pateikiamos kiekvieno etapo instrukcijos dėl reikalingos medžiagos ir teiktinos informacijos.

Tikimasi, kad instruktorius lydės dalyvius per visus etapus ir supažindins juos su kiekvieno etapo turiniu.

#### **1 etapas - žaliavos, tarša ir sveikata**

Faktai ir skaičiai:

Duomenys apie žaliavas (pateikiami plakate)

- € 65 % mūsų drabužių sudaro nailonas, poliesteris, spandeksas, akrilas. Visos šios medžiagos yra naftos produktai (Textile Exchange, 2017).
- € Perkant naujus baltus medvilninius marškinėlius išmetama tiek pat teršalų, kiek nuvažiuojant 56 km automobiliu (Oxfam, 2019).
- € Šiandien 60 proc. drabužių yra pagaminti iš poliesterio. Nuo 2000 m. šis kiekis padvigubėjo (Kirchain et al. 2015).
- € Medvilnės gamybai sunaudojama 2,5 proc. pasaulio ariamosios žemės (Ellen MacArthur fondas).
- € Sintetiniai pluoštai taip pat išskiria dujas, pavyzdžiui, N<sub>2</sub>O, kurios yra 300 kartų kenksmingesnės už CO<sub>2</sub> (Forbes, 2015).

Tarša ir sveikata

"Žvelgiant į upes, esančias netoli gamyklų, netgi galima suprasti, kokios mados spalvos skirtingais metų laikais būna dėl pramonėje naudojamų dažų išsiliejimo" (citata iš dokumentinio filmo "Riverblue").

Reikalinga medžiaga: popieriniai plakatai, pora džinsų ir poliesterio siūlų kamuoliukas, išspausdinta citata ir ši nuotrauka <https://www.lifegate.it/app/uploads/river-blue-fiume-e1537727588175.jpg> (Upė netoli drabužių fabriko Indijoje).

## 2 etapas - padėtis gamyklose darbo sąlygų požiūriu

Faktai ir skaičiai:

"Rana Plaza" griūtis buvo nelaimė, kurią sukėlė žmonių aplaidumas ir kurios buvo galima tikėtis. Prekių ženklai nenorėjo matyti sąlygų gamyklose - sąlygų, kurių neaptiko arba ignoravo jų pačių atlikti auditai. Stebina tai, kad niekas - nei prekės ženklas, nei audito bendrovė - nebuvo patrauktas atsakomybėn už milžinišką žmonių žūtį. Mums reikia įstatymų, kad šios bendrovės atsakytų už savo aplaidumą" (Kalpona Atker, del Bangladešo darbuotojų solidarumo centro).

Duomenys apie nelaimę "Rana Plaza" (skelbtini plakate).

€ 2013 m. balandžio 24 d. Dakoje (Bangladešas) sugriuvus pastatui "Rana Plaza", kuriame buvo įsikūrusios penkios drabužių gamyklos, žuvo mažiausiai 1132 žmonės ir daugiau kaip 2500 buvo sužeisti. Tai yra didžiausia užregistruota nelaimė pramonėje (TDO).

€ Bangladešo gatavų drabužių sektoriaus darbuotojų darbo sąlygos yra labai prastos: dauguma jų - merginos ir moterys - kasdien susiduria su nesaugia darbo aplinka, kurioje įvyksta daug su darbu susijusių nelaimingų atsitikimų ir mirčių, taip pat profesinių ligų. Dauguma gamyklų neatitinka standartų, kurių reikalaujama pagal statybų ir statybos teisės aktus. Todėl dažnai žūsta žmonės dėl gaisrų ir pastatų griūčių. (TDO)

€ Mažiausiai 29 pasauliniai prekių ženklai, įskaitant "Benetton" (Italija), "Bonmarche" (JK), "Cato Fashions" (JAV), "The Children's Place" (JAV), "El Corte Ingles" (Ispanija), "Joe Fresh" (Loblaws, Kanada), "Kik" (Vokietija), "Mango" (Ispanija), "Matalan" (JK), "Primark" (JK/Airija) ir "Texman" (Danija), neseniai turėjo arba šiuo metu turi užsakymų bent vienoje iš penkių "Rana Plaza" pastate esančių drabužių gamyklų. (Švarių drabužių kompanija)

Reikalinga medžiaga: plakatas, siuvimo mašina, padalinta į dvi dalis, pirmosios citatos atspausdinimas ir ši nuotrauka:

## 3 etapas - skaidrumas

Faktai ir skaičiai:

(bus užklijuota ant plakato)

Šaltinis: Mados revoliucijos skaidrumo indeksas 2020 m.

€ "Mados skaidrumo indekse 2020" apžvelgiama ir reitinguojama 250 didžiausių pasaulinių mados ir drabužių prekės ženklų ir mažmenininkų pagal tai, kiek informacijos jie



atskleidžia apie savo tiekėjus, tiekimo grandinės politiką ir praktiką bei socialinį ir aplinkosauginį poveikį.

- € Vidutinis visų 250 prekių ženklų ir mažmenininkų balų vidurkis yra 23 %, o tai rodo, kad didžiausi pasaulio prekių ženklai dar turi nueiti ilgą kelią skaidrumo link.
- € Dauguma prekių ženklų ir mažmenininkų nepakankamai skaidriai sprendžia socialinius ir aplinkosaugos klausimus. Daugiau nei pusė prekių ženklų (54 proc.) pasiekė 20 proc. ar mažiau balų.

Reikalinga medžiaga: popierinės dėžutės su kelių pagrindinių pasaulinių prekių ženklų logotipais; plakatas,

Be to, mokytojai turėtų turėti 4 žemėlapius (po 2 dvipusius lapus) kiekvienam dalyviui: vietinį/regionalinį žemėlapi, nacionalinį žemėlapi, Europos žemėlapi ir pasaulio žemėlapi. Jie bus naudojami, kai dalyviai turės pažymėti savo tiekimo grandinę.

---

Dalyviams atvykus, instruktoriai trumpai pristato modulio temą ir tai, ką reiškia socialinė iniciatyva (žr. "*Tikslas ir kodėl modulis svarbus*"), ir patį pratimą - ne daugiau kaip 5 min. Vėliau jie pakviečia dalyvius pradėti procesą žingsnis po žingsnio ir pagilinti kiekvieną žingsnį - ne ilgiau kaip 15 min. Maršruto metu jie dalyviams pateiks žemėlapius ir paprašys jų nupiešti savo tiekimo grandinę, susijusią su teritorija, iš kurios jie tiekia prekes. Kiekviename žemėlapio taške jie turės parašyti 2/3 eilučių apie tai, kas vyksta tame taške, taip pat apie savo žinias apie gamintojus ir jų darbą: kaip matyti maršruto metu, jie bus kviečiami pridėti svarstymus, susijusius su jų tiekimo grandinių socialiniu poveikiu ir poveikiu aplinkai.

Savanorio bus paprašyta pristatyti savo grandinę, o po to bus pradėta diskusija apie tai, kaip visi verslininkai gali pagerinti savo grandines prisiimdami visišką atsakomybę už savo darbą (10 min.). Mokymų vadovai taip pat padės apmąstymams, įtraukdami svarstymus, susijusius su neetiškais ir netvaramais tiekimo grandinėmis kaip galimu migracijos veiksmu.

Mokymų vadovai surinks visus dalyvių nupieštus žemėlapius, kurie taps e. mokymosi kurso medžiaga.

### 5.6.2 2 pratimo paaiškinimas

Prieš mokymus mokymų vadovai kiekvienam dalyviui turėtų pateikti socialinių iniciatyvų, kurias gali organizuoti įmonė, sąrašo kopiją. Šios iniciatyvos visų pirma turėtų būti susijusios su kultūrinės įvairovės socialinės įtraukties tema.

Toliau pateikiamas surinktos veiklos sąrašas. Sąrašą galima papildyti vietos įmonių ir (arba) geros praktikos pavyzdžių iniciatyvomis.

*Dalyviams išdalijamas socialinių iniciatyvų sąrašas:*

- € Organizuokite su konkrečia etnine grupe susijusius renginius arba dalyvaukite juose, į kuriuos kvieskite tiek savo darbuotojus (migrantus ir vietinius gyventojus), tiek pašaliečius ir (arba) piliečius. Pavyzdžiai galėtų būti filmo migracijos tema peržiūra, nuotraukų projektų peržiūra, švenčių minėjimas ir pan. Tai taip pat galėtų būti kultūrinės "išvykos" su darbuotojais ir jų šeimomis.
- € Organizuokite daugiakultūrinės vakarienes su darbuotojais, kurių metu kiekvienas ruošia ir atsineša tipiską savo tradicijos patiekalą, ARBA įmonės vakarienoms rinkitės etninius kitų kultūrų restoranus (pvz., rekomenduotus jūsų pačių darbuotojų).
- € Skatinkite dalijimosi automobiliu sistemą organizacijoje tarp netoliese gyvenančių kolegų, kad padėtų darbuotojams, kurie neturi nuosavo automobilio arba kuriems sunku judėti.
- € Stenkitės pašalinti fizines, kalbines, kultūrinės kliūtis savo organizacijoje. Pasiteiraukite darbuotojų, kaip būtų galima patobulinti įmonės aspektus, kad ji taptų labiau įtraukianti (pvz., skydai ne tik italų, bet ir keliomis kalbomis).
- € Dalį pelno investuokite į savo bendruomenės projektus, pavyzdžiui, vaikų darželius motinoms (migrantėms ar vietinėms), neturinčioms galimybės prižiūrėti vaikų, nemokamą vaikų priežiūrą po pamokų, mokyklinių vadovėlių pirkimą ir pan. ARBA remkite projektus, reklamuodami juos savo tinkle, bendradarbiaudami įgyvendinant tokias iniciatyvas kaip interviu, grupiniai užsiėmimai - nesusiję su aukojimu.

Dalyviams atvykus, mokytojai pristatys modulį ir parodys vaizdo įrašą ir (arba) papasakos apie pavyzdinę vietos įmonę, įgyvendinančią socialines iniciatyvas - ne daugiau kaip. 5/7 min.

Tada mokymų vadovai suskirstys dalyvius į dvi grupes:

- *Skeptikų* grupė, kuri turi sutelkti dėmesį į kliūtis, trukdančias atkartoti ar įgyvendinti panašias socialines iniciatyvas savo veikloje.  
N.B. "minusai" turėtų būti išdėstyti jų kasdieniame gyvenime, o ne abstraktūs ar bendro pobūdžio.
- *Vizionierių* grupės užduotis - nurodyti visas galimas galimybes pakartoti ar įgyvendinti socialines iniciatyvas savo organizacijoje.  
N.B. taip pat "privalumai" turi būti išdėstyti jų kasdieniame gyvenime, o ne abstraktūs ar bendri.

Kiekviena grupė palygina ir sudaro ne daugiau kaip 5 argumentų "už" arba "prieš" sąrašą. 10 min.

Tada prasideda diskusijos, kurių metu kiekviena pusė turi įtikinti kitą pusę dėl savo argumentų; mokymų vadovai flipchartuose pažymi šių veiklų "už" ir "prieš". Debatuose daugiausia dėmesio turi būti skiriama iniciatyvų praktiniam taikymui jų kontekste. Mokymų vadovai baigia užsiėmimą apibendrinami savo išvadas ir pabrėždami, kad atsakomybės prisiėmimas kartu su socialinių iniciatyvų gestais duoda daug naudos tiek įmonėms, tiek visai bendruomenei - maks. 10 min.

## 6. 5 modulis - Emocinis stabilumas

### 6.1 Įvadas

Emocinį stabilumą sunku apibrėžti, nes jis priklauso nuo kiekvieno žmogaus. Tačiau emocinį stabilumą galima apibūdinti kaip savybę, kuri nusako, kokių mastu ir kokių efektyvumu emocinė sistema automatiškai grįžta į pradinį tašką arba pusiausvyrą (Li, Ahlstrom, 2016). Kuo didesnis emocinis stabilumas, tuo sunkiau aplinkiniams paveikti emocinę sistemą, ji gali efektyviau grįžti į pusiausvyrą. Dėl to asmenims bus lengviau prisitaikyti prie įvairių situacijų ir įvykių.

Kitaip tariant, emocinis stabilumas - tai gebėjimas išlaikyti susikaupimą, kad ir kaip sunku ar sudėtinga būtų. Jūs neleidžiate savo emocijoms jūsų valdyti, todėl išliekate valdingi.

### 6.2 Tikslas

Emocinis stabilumas - tai asmens gebėjimas išlikti stabiliam ir subalansuotam. Emocinis stabilumas reiškia, kad žmogus gali atlaikyti gyvenimo sūkurius ir per juos išlikti produktyvus ir pajėgus. Todėl emocinis stabilumas labai svarbus darbo vietoje, kur situacijos nuolat keičiasi ir bet kada gali kilti nenumatytų situacijų. Įmonės ir organizacijos turi ieškoti emociškai stabilių darbuotojų, kad užtikrintų verslo tęstinumą dirbdamos spaudimo sąlygomis ir kultūriškai įvairioje aplinkoje. Darbuotojai, gebantys valdyti savo emocijas ir išlikti ramūs bet kokioje situacijoje, yra tie, kurie gali bendradarbiauti su bet kuo, nepaisant galimų skirtumų. Neprarasti savitvardos krizės ar nesutarimų su kolegomis metu yra savybė, skatinanti gerą bendradarbiavimą darbo vietoje.

### 6.3 Kodėl modulis yra svarbus

Kultūriškai įvairiose darbo vietose labai svarbu, kad darbuotojai būtų išlavinę savo emocinį intelektą ir sugebėtų išlikti ramūs krizės metu. Emocinis intelektas apibrėžiamas kaip gebėjimas suprasti ir valdyti savo emocijas, taip pat atpažinti ir paveikti aplinkinių emocijas. Emocinis intelektas paprastai skirstomas į keturias pagrindines kompetencijas: savęs pažinimas, savęs valdymas, socialinis sąmoningumas, santykių valdymas. Dirbti su skirtingų kultūrų žmonėmis gali būti sudėtinga, nes ši kultūrinė įvairovė gali sukelti bendradarbiavimo sunkumų. Tačiau emociškai stabilūs žmonės gali atpažinti šiuos skirtumus ir veikti siekdami rasti būdą, kaip juos suprasti ir taikiai bendradarbiauti. Gerbti ir pripažinti skirtumus yra geriausias būdas juos įveikti.

Nereikia nė sakyti, kad emocinis stabilumas yra labai svarbi vadovų savybė, ypač kultūriškai įvairiose darbo grupėse. Kai tenka bendradarbiauti skirtingų kultūrų žmonėms, gali kilti nesutarimų ar sunkumų, ir tuomet vadovas yra tas asmuo, kuris turi rasti sprendimą, kad būtų

nustatytos kliūtys, kurias reikia įveikti, ir atkurta gera atmosfera komandoje. Todėl emocinio stabilumo bruožas yra labai svarbus stabiliai ir produktyviai darbo komandai.

## 6.4 Numatomi mokymosi rezultatai

### *Įgūdžiai ir gebėjimai*

Kaip sukurti įtraukią elgseną visų lygių organizacijose

### *Vertinimas ir požiūris*

Įtraukiamas vadovavimas: apie ką vadovai turi galvoti ir kaip jie turi būti įtraukianti komanda

## 6.5 Pratimai

### 6.5.1 1 pratimas

#### **Akis į akį**

- € Paruošimo laikas: 15 min.
- € Trukmė: 1 val.
- € Medžiaga: Baltoji lenta ir žymekliai
- € Minimalus skaičius: 4 žmonės
- € Patikslinimai: galima atlikti internetu, jei galite pasidalyti visų patirtimi ir (arba) istorijomis. Jei tai daroma internetu, būtinai parašykite savo istoriją ir atsiųskite ją instruktoriui:

Kaip tai padaryti:

- € Kiekvienas dalyvis papasakoja istoriją iš savo profesinio gyvenimo, kai jis nebuvo emociškai stabilus. ("Kas dalyvavo?", "Kas nutiko?", "Kaip reagavote?")
- € Po kiekvieno pasakojimo dalyviai pasako, kokias emocijas jie atpažino istorijoje, ir užrašo jas lentoje.
- € Kai visos emocijos bus užrašytos lentoje, dalyviai aptars, kokias emocijas sukėlė ir kaip jos paveikė komandinį darbą.
- € Galiausiai dalyviai pasirenka vieną iš papasakotų istorijų ir "atkuria" ją kitaip, kad herojus elgtųsi emociškai stabiliau.
- € Vienas iš dalyvių perima užduotį užrašyti ant popieriaus lapo naują "pataisytą" istoriją.

Pratybų tikslas - kad dalyviai, pasakodami istorijas, suprastų galimus netinkamo elgesio atvejus, susijusius su jų vadovaujama komanda. Savo ir kitų dalyvių istorijų pasakojimas bei sukeltų emocijų aptarimas sužadins jų sąžinę apie galimas klaidas ir netinkamą elgesį komandos darbo atžvilgiu. Be to, diskusija ir smegenų šturmas pabaigoje, siekiant sukurti naują vienos iš istorijų versiją, padės atrasti alternatyvų, kaip kiekvieną situaciją valdyti emociškai stabiliau.

- € Treneris turėtų motyvuoti dalyvius, kad jie pasakodami istorijas pateiktų kuo daugiau informacijos.

- € Paskutinėje užsiėmimo dalyje, vykstant smegenų šturmui dėl naujos "pataisytos" istorijos, instruktorius užsirašinėja lentoje.
- € Toliau pateikiamas emocijų sąrašas, kuris padės treneriui.

## 6.5.2 2 pratimas

### Internetu arba akis į akį

#### 1 dalis

- € Parašykite 5 gerus ir 5 blogus savo bruožus.
- € Dabar apveskite ratuku tuos, kuriais jus apibūdintų kolegos.

*Jei pažymėjote bent 5, vadinasi, kolegos jus gerai pažįsta.*

#### 2 dalis

Į šiuos teiginius atsakykite "taip" arba "ne".

- € Savo gerąsias savybes išreiškiu savo darbo komandai.
- € Mano komandos bendradarbiavimas yra sklandus.
- € Palaikau savo komandos darbą.
- € Dirbant su mano komanda nėra jokios įtampos.
- € Mano komandinis darbas gali padėti rasti sprendimus krizės metu.
- € Darbe retai prarandu kantrybę.
- € Galiu be problemų susidoroti su bet kuriuo žmogumi.
- € Mano kolegos žino, kad gali manimi pasikliauti.

*Jei į daugiau nei 5 teiginius atsakėte "taip", vadinasi, esate emociškai stabilus vadovas.*

Pratimo tikslas - vidinis dalyvių susimąstymas, kaip atpažinti ir valdyti savo emocijas, susijusias su darbu komandoje. Kaip minėta, vadovams labai svarbu suvokti, kokią įtaką jie daro savo kolegoms ir komandinio darbo tarpusavio sąveikai.

## 7. Vertinimas

Pradinės analizės ir poveikio, išmatuoto atlikus apklausą prieš ir po mokymo programos, įvertinimas.

## 8. Apibendrinimas

Baigę penkių tarpkultūrinių bruožų, kurie, kaip tikimasi, prisideda prie tarpkultūrinio efektyvumo ir gerina tarpkultūrinį bendravimą, t. y. kultūrinės empatijos, atvirumo, socialinės iniciatyvos, emocinio stabilumo ir lankstumo, mokymus. Darbdaviai, mažų įmonių savininkai, personalo vadovai ir vadybininkai galės geriau susitikti su savo kultūriškai skirtinga komanda ir priėmimu. Programa siekiama, kad asmuo suvoktų egzistuojančius sąlygotus elgesio modelius ir gebėtų juos pakeisti į labiau įtraukiantį elgesį. Sukurti geresnę darbo aplinką, skatinti inovacijas ir tapti geresniu bei įvairesniu vadovu. Kadangi šią idėją statome dvikrypčiu procesu, kuris keičia ir tuos, kurie juda, ir gyvenvietės visuomenę. Nors paprastai daugiau dėmesio skiriama migrantams, mažai dirbama su juos priimančiomis bendruomenėmis. Todėl ši programa sukurta tam, kad šalys galėtų susitikti atviriau.