

Rimantas Mikalauskas

SPORTO ORGANIZACIJA IR VADOVAS:

EFEKTYVUS VALDYMAS

Vadovėlis



Kaunas 2007

UDK 796: 65(075.8)
Mi-122

2006-12-15 Nr. 07-329 LR švietimo ir mokslo ministerijos
Aukštųjų mokyklų bendrųjų vadovėlių leidybos komisijos rekomen-
duota.

Išleista LR švietimo ir mokslo ministerijos lėšomis.

Recenzavo: prof. habil. dr. Povilas Karoblis
 prof. habil. dr. Pranas Žukauskas

© Rimantas Mikalauskas, 2007

© Lietuvos kūno kultūros akademija, 2007

ISBN 978-9955-622-54-3

TURINYS

PRATARMĖ.....	4
I SKYRIUS. Sporto vadybos teorija. Pagrindiniai bruožai.....	8
II SKYRIUS. Sporto vadybos funkcijos ir metodai.....	25
III SKYRIUS. Organizacija, organizacijos teorija ir jos veikla	32
IV SKYRIUS. Valdymo būdai ir perspektyvos.....	43
V SKYRIUS. Sporto organizacijos dydis, struktūra ir valdymas	51
VI SKYRIUS. Filosofijos svarba sporto organizacijos valdymui	64
VII SKYRIUS. Sporto organizacijos valdymo psichologiniai aspektai	73
VIII SKYRIUS. Visuomeninis vadovo kryptingumas sporto organi- zacijos veikloje	97
IX SKYRIUS. Pedagoginė vadovo veikla sporto organizacijoje	108
X SKYRIUS. Sporto organizacijos vadovo etika	122
XI SKYRIUS. Bendravimo ypatumai sporto organizacijoje.....	134
XII SKYRIUS. Žmogiškųjų išteklių valdymas sporto organizacijoje.	150
XIII SKYRIUS. Sprendimo priėmimas sporto organizacijoje.....	162
XIV SKYRIUS. Konfliktų valdymas.....	179
XV SKYRIUS. Veiklos rūšys, organizavimas, efektyvumas ir kontrolė.....	200
XVI SKYRIUS. Valdymo autoritarizmas ir dogmatizmas.....	217
XVII SKYRIUS. Darbuotojų ligos ir valdymo veikla	228
XVIII SKYRIUS. Sėkminga vadovo elgsena.....	242

PRATARMĖ

Sportas yra visų tautų vertybė. Jis apima fizinio, dvasinio ir kultūrinio ugdymo sistemą, sporto laimėjimus, mokslo žinias, tarptautinį bendradarbiavimą. Sportas – socialinis reiškinys, nuoseklus ir nuolatinis fizinių ir dvasinių žmogaus galių plėtojimas varžymosi, lenktyniavimo būdu ir taip išugdytų jėgų, gebėjimų rodymas individualiosiose ir komandinėse varžybose (Karoblis, 2005).

Sportas darosi vis profesionalesnis, tobulėja jo struktūra ir vyksmas, todėl itin svarbu turėti žinių ne tik apie tai, kaip valdoma sporto organizacija, bet ir išmokti šį vyksmą valdyti.

Visas organizacijas į visumą vienija grupė žmonių, pripažįstančių, kad dirbti kartu ir siekti bendro tikslo yra naudinga. Tikslų gali būti įvairių: teikti paslaugas, dalyvauti varžybose, laimėti lygos čempionatą ir kt.

Sporto organizacijos savo tikslams siekti sukuria tam tikrą programą ar tvarką, t. y. planą, pavyzdžiui, lavinti žaidimo įgūdžius, tobulinti taktiką arba teikti paslaugas. Neturėdama veiklos plano, jokia sporto organizacija negalėtų efektyviai veikti.

Sporto organizacija turi įsigyti išteklių ir juos paskirstyti šioms tikslams įgyvendinti: rasti aikštę treniruotėms ir varžyboms, numatyti atlyginimų fondą. Jos veikla priklauso ir nuo kitų organizacijų, iš kurių gauna tam tikrų išteklių: komanda negali žaisti be tam tikros įrangos, aprangos, gamintojai turi bendradarbiauti su tiekėjais.

Sporto organizacijos valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos“ palaikymas. Kiekviena organizacija turi asmenų, atsakingų už tai, kad jos tikslai būtų pasiekti. Tai vadovai – treneriai, vadybininkai. Vienoje organizacijoje jie reiškiasi geriau, kitoje – blogiau, tačiau nevykusiai valdoma organizacija gali visai žlugti. Atsižvelgiant į tai, sporto organizacijos valdymas gali būti suvokiamas kaip vyksmas, kuriuo siekiama tikslų, naudojant dirbančių joje žmonių pastangas. Šį vyksmą sudaro: pati organizacija, vadovavimas jai, bendravimo menas, gebėjimas numatyti uždavinius ir rasti priemonių bei būdų, kaip juos spręsti (Stoner et al., 1999).

Sėkmingai sporto organizacijos vadovo veiklai yra būtini specialūs profesiniai, organizaciniai, komunikaciniai, ekspresiniai, konstrukciniai gebėjimai. Be šių gebėjimų, vadovo parengtumas pokyčiams ir elgesio etika padeda jam lanksčiai eiti prie sporto organizacijos valdymo vyksmo.

Kylantys uždaviniai ir atsiveriančios galimybės sporto organizacijos vadovui yra iš tikrųjų labai didelės; reikia tik žinoti, kaip įgyvendinti iškeltus uždavinius dirbant su pavaldiniais. Tai priklauso nuo tarpusavio sąveikos. Norėdamas prisidėti prie darbuotojo ugdymo, vadovas turi suprasti socialinę darbuotojo funkciją. Nuo šios funkcijos priklauso darbuotojo saviraiškos kryptis, naujų reikalavimų jam pripažinimas. Dėl to yra svarbu, ar darbuotojo aplinkoje gausu interesų, ar darbuotojas verčiamas aktyvinti savo veiklą, ar jis atsirenka tuos interesus, kurie keistų vidinius jo poreikius norima linkme. Neapgaltotos funkcijos padarinys – ribota darbuotojo inteligencija, saviraiška ir asmenybės raida. Tai ne tik žeidžia darbuotoją, bet ir kenkia pačiam vadovui (Gould, Weinberg, 2000; Slack, 1996).

Norint gerai orientuotis šiuolaikiniame pasaulyje, kaskart gausėjančios mokslo, technikos ir kultūros informacijos sraute, reikia daug išmanyti. Dabartiniu visuomenės raidos etapu vadovas, nesigilinantį į valdymo esmę, nesiekiantis naujų mokslo laimėjimų, po kelerių metų taps amatininku, o ne kūrėju. Nuolat kelti savo kvalifikaciją, gausinti žinias įpareigoja jo veikla, atsakomybė visuomenei. Kiekvienam specialistui reikia savarankiškai nueiti sunkų ir ilgą saviugdų kelią. Savimonė, teisingas savęs ir kitų vertinimas, pretenzijos, savigarba, kiti sudėtingi asmenybės santykiai su išorės pasauliu ir savimi padeda brandinti specialistą.

Pagrindinis šio vadovėlio tikslas – suteikti žinių apie sporto organizacijos valdymą. Įgytos žinios padės geriau suvokti sporto organizaciją: kodėl ji taip struktūrizuota ir kodėl taip veikia.

Studentams, kurių specializacija yra sporto vadyba, naudinga studijuoti sporto organizacijų valdymo teoriją, nes vieną dieną reikės joje pradėti dirbti arba jai vadovauti. Žinios apie organizaciją specialistui ar vadovui padės geriau suvokti iškilusias problemas joje, skatins suprasti valdymo struktūrą ir jos pokyčių valdymo esmę (tuos pokyčius dažnai sukelia be paliovos kintanti aplinka). Tai leis tinkamai taikyti reikiamas technologijas, spręsti konfliktus, vadovauti žmogiškiesiems ištekliams ir siekti organizacijos tikslų.

Iš tikrųjų, ką turi daryti vadovas organizacijoje? Daugelį metų valdymo vyksmas dažnai apibūdinamas visiems žinomomis funkcijomis: pla-

navimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės, koordinavimo, bendravimo, sprendimo priėmimo, atstovavimo, motyvavimo ir galbūt dar kitomis. Šitai nusakoma sisteminė veiklos atlikimo sporto organizacijoje tvarka. Daugialypėje vadovo veikloje daugeliui funkcijų atlikti reikia nemažų laiko sąnaudų. Svarbiausios, be abejonės, yra planavimo, organizavimo, vadovavimo, koordinavimo ir kontrolės funkcijos. Iki dabar šis požiūris buvo kruopščiai tyrinėjamas ir kritikuojamas, tačiau jis vis dar visuotinai pripažintas, nes valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų kitų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrežtų tikslų (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Vadovėlyje pateikiami kompetentingų autorių (Chelladurai, 1992; Gould, Weinberg, 2000; Jucevičius, 1998; 2006; Karoblis, 2005; Kvedaravičius, 2006; Martens, 1997; Maslow, 1965; Mintzberg, 1984; Miškinis, 2002; Slack, 1997; Stoner et al., 1999; Taylor, 1911; Zakarevičius, 1998; Žukauskas, 2000; Переверзин, 2003) nuomonės, požiūriai ir rekomendacijos. Vadovas pagal susikurtą arba kuriamą sporto organizacijos veiklos filosofiją turės progą tobulinti savo individualius administravimo įgūdžius šiose srityse (Zeigler, Bowie, 1983; Slack, 1997):

- rengdamas savo organizacijos strateginį ilgo laikotarpio veiklos planą;
- nustatydamas planus ir uždavinius;
- vertindamas pasiektus rezultatus ir veiklos vyksmą;
- sprenddamas problemas, kurios siejamos su atlikimo kokybe;
- rengdamas kokybiškus instruktažus ar duodamas patarimus darbuotojams.

Po kiekvieno skyriaus pateikiami žinių patikros klausimai, testai, taip pat rekomenduojamos literatūros ta tema sąrašas.

Vadovėlis skiriamas aukštųjų mokyklų ir kolegijų studentams, sveikatingumo centrų, sporto įstaigų, organizacijų, klubų, komandų vadovams ir vadybininkams, treneriams, mokytojams, organizatoriams. Jis bus naudingas ir tęstinių studijų klausytojams, visiems, kas yra atsakingas ne tik už tam tikro darbo atlikimą, bet ir kitų veiklą organizacijoje. Viliuosi, kad vadovėlis padės bet kokio lygio vadovui, kad ir kokiai jis vadovautų organizacijai – didelei ar nedidelei, tinkamai ją valdyti.

Knygą sudaro aštuoniolika skyrių. Juose, atsižvelgiant į naujus ir objektyvius pažinimo rezultatus, nagrinėjama sporto organizacijos vadovo veikla.

Vadovėlis parašytas remiantis daugiau kaip dvidešimties metų sporto komandos valdymo patirtimi. Todėl komandinio valdymo principai ir vyksmai, lemiantys jų veiklą sporto komandoje, visiškai tinka ir gali būti taikomi tiek įvairaus meistriško sporto komandoms, tiek įvairaus lygio sporto ir verslo organizacijų ar įmonių vadovų reikmėms (Mikalauskas, 1999; 2000; 2001; 2002; 2004; 2005; 2006).

Būsiu dėkingas už pastabas ir siūlymus. Jų laikiu šiuo adresu: Rekreacijos, turizmo ir sporto vadybos katedra, LKKA, Sporto 6, LT-44221, Kaunas.

Padėka. Už patarimus ir paramą rengiant vadovėlį nuoširdžiai dėkoju vadovėlio recenzentams profesorini habil. dr. Pranui Žukauskui ir profesorini habil. dr. Povilui Karobliui.

Autorius

I
SKYRIUS

SPORTO
VADYBOS
TEORIJA.
PAGRINDINIAI
BRUOŽAI

Sporto vadybos teorijos atsiradimą ir plėtotę lemia intensyvūs visuomenės modernizavimo aspektai, pasireiškiantys naujomis gyvenamosios demokratizavimo ir humanizavimo nuostatomis, politinės, socialinės, ekonominės, technologinės raidos valdymo bei saviraiškos tobulinimu ir greitai didėjančia mokslo ir technikos pažanga.

Metodologiniu požiūriu viena sporto vadybos teorijos problemų, turinčių principinę svarbą visų šalių specialistams, yra jos turinio apibūdinimas ir analizė.

Sporto vadyba – tai išteklių, technologijų, vyksmų, personalo ir situacinių aplinkybių koordinavimas tam, kad būtų garantuojamos sporto paslaugos ar jų kaita (Čelladurai, 1992).

Visuomenės modernizavimo vyksmų intensyvumas paryškina būtinumą įvairiapusiškai tobulinti ir pačios sporto vadybos metodus, technologijas bei organizacines formas, o tam reikia teorinių apibendrinimų ir pagrindimų. Galima teigti, kad sporto vadybos teorijos plėtojimas yra visapusiškai aktualus dalykas, tiesiogiai susijęs su šiuolaikinės visuomenės raida ir pažanga.

Sporto vadybos teorijos plėtojimo prasmingumas ir sėkmė labai priklauso nuo tų problemų, kurių apibrėžimas bei sprendimas siejami su šiuolaikinio sporto raidos prioritetais. Vadinasi, gana svarbiu uždaviniu yra laikytinas būtent tokių problemų nustatymas, suformulavimas bei sąlygų ir priemonių joms spręsti numatymas.

Sporto vadybos teorijos sisteminimo galimybės. Šiuolaikinės valstybės bei visuomenės raida pasižymi tuo, kad jos pobūdį ir kryptis vis labiau lemia socialinės, ekonominės, technologinės, informacinės modernizacijos vyksmai, apimantys visas pasaulio šalis ir visus visuomenės sluoksnius. Sporte jau seniai pastebėta tokių vyksmų globalizacija, visuotinė jų raiška ir sklaida tarptautiniais mastais, įvairiomis tarptautinės integracijos ir kooperacijos formomis.

Modernizacijos, visuotinės globalizacijos, tarptautinių mainų bei integracijos vyksmo ir plėtotės sąlygomis labai didelę reikšmę įgauna sporto raidą organizuojančių ir struktūrizuojančių sistemų susidarymas ir tobulinimas, atitinkantis politinės, socialinės, ekonominės, technologinės, informacinės aplinkos pokyčius.

Sistema suvokiama kaip savarankiška darbo užduočių paskirstymo, grupavimo, koordinavimo ir kontrolės struktūra, kurios elementai siejami su aplinkos reikalavimais ir kriterijais (Ziegler, Bowie, 1983). Esminė sąlyga, garantuojanti tokios sistemos valdymą ir jo tobulinimą, yra gebėjimas tinkamai nustatyti ir kryptingai spęsti svarbiausias sporto vadybos problemas.

Sporto vadybos problemų nustatymas ir sprendimas gali būti aiškinaimi kaip prioritetinga sporto sistemos kūrimo ir modernizavimo kryptis, nes būtent teorinis sporto vadybos vyksmo apibendrinimas sudaro prielaidas realistiškai suvokti ir konstruktyviai nagrinėti sporto valdymo sistemos funkcionavimo, tobulinimo ir modernizavimo klausimus.

Apibrėžiant ir sisteminant svarbiausias sporto vadybos problemas bei jų sprendimo būdus, būtina apibrėžti tuos bendruosius politinės, socialinės, ekonominės ir technologinės raidos prioritetus, kurių įtaka dažnai yra susijusi su sporto valdymo kokybe (Slack, 1997; Mikalauskas, 1999). Remiantis šiais prioritetais turi būti formuluojamos svarbiausios sporto vadybos sistemos nuostatos ir apibrėžiamos, sisteminamos, aiškinamos esminės praktinės ir teorinės sporto problemos.

Logiški klausimai – kokie tie raidos prioritetai, kokia jų įtaka? Norint į juos atsakyti, reikėtų nuodugniai išnagrinėti struktūrinius specifinės veiklos pagrindus.

Patenkindama įvairias žmonių reikmes, valstybė sukuria tam tikras sistemas, kurios leidžia įgyvendinti norimas arba siekiamas fizines, intelektines bei dvasines žmonių galimybes (Pitts, 2001). Atsižvelgiant į tai, kiekvienoje valstybėje egzistuoja įvairios ikimokyklinio, mokyklinio (pradinio, pagrindinio ir vidurinio) bendrojo išsilavinimo, aukštojo ir profesinio mokymo, gyventojų gydymo, t. y. sveikatos apsaugos, sistemos. Į šių sistemų visumą įeina ir kūno kultūros, sporto sistema, padedanti įgyti, perduoti bei tobulinti įvairiapuses žmonijos vertybes. Iš esmės tai gana savarankiška, visuminė, sudėtinga dinaminė sistema. Kaip ir bet kurioje kitoje socialinėje sistemoje (moksle, ekonomikoje, politikoje), kūno kultūros ir sporto sistemoje išskiriamos sudedamosios dalys (elementai) ir atitinkami ryšiai (struktūra).

Kūno kultūra ir sportas priskiriamas ne prie „uždarų“, o prie „atvirų“ sistemų, kurių organizavimo turinys ir formos priklauso nuo socialinės ir gamtinės aplinkos bei sąveikos intensyvumo (Chelladurai, 1992).

Išskiriami trys funkciniai-autonominiai ir kokybės atžvilgiu visiškai saviti tokios sistemos valdymo blokai: tiesioginių kūno kultūros ir sporto tikslų įgyvendinimas, aprūpinimas ir valdymas (1 pav.). Tokios sistemos gyvavimo pagrindas yra tiesioginė veikla panaudojant patį sportą tiek valstybiniu, tiek visuomeniniu ir individualiu lygiu.

Kiekviena sudedamoji valdymo dalis irgi yra savotiška sistema, tik daug mažesnė, pavaldi. Ji vadinama posistemiu. Visi sistemos elementai gali atstovauti visai sistemai. Dažniausiai vyrauja šie posistemiai (Thibault et al., 1991):

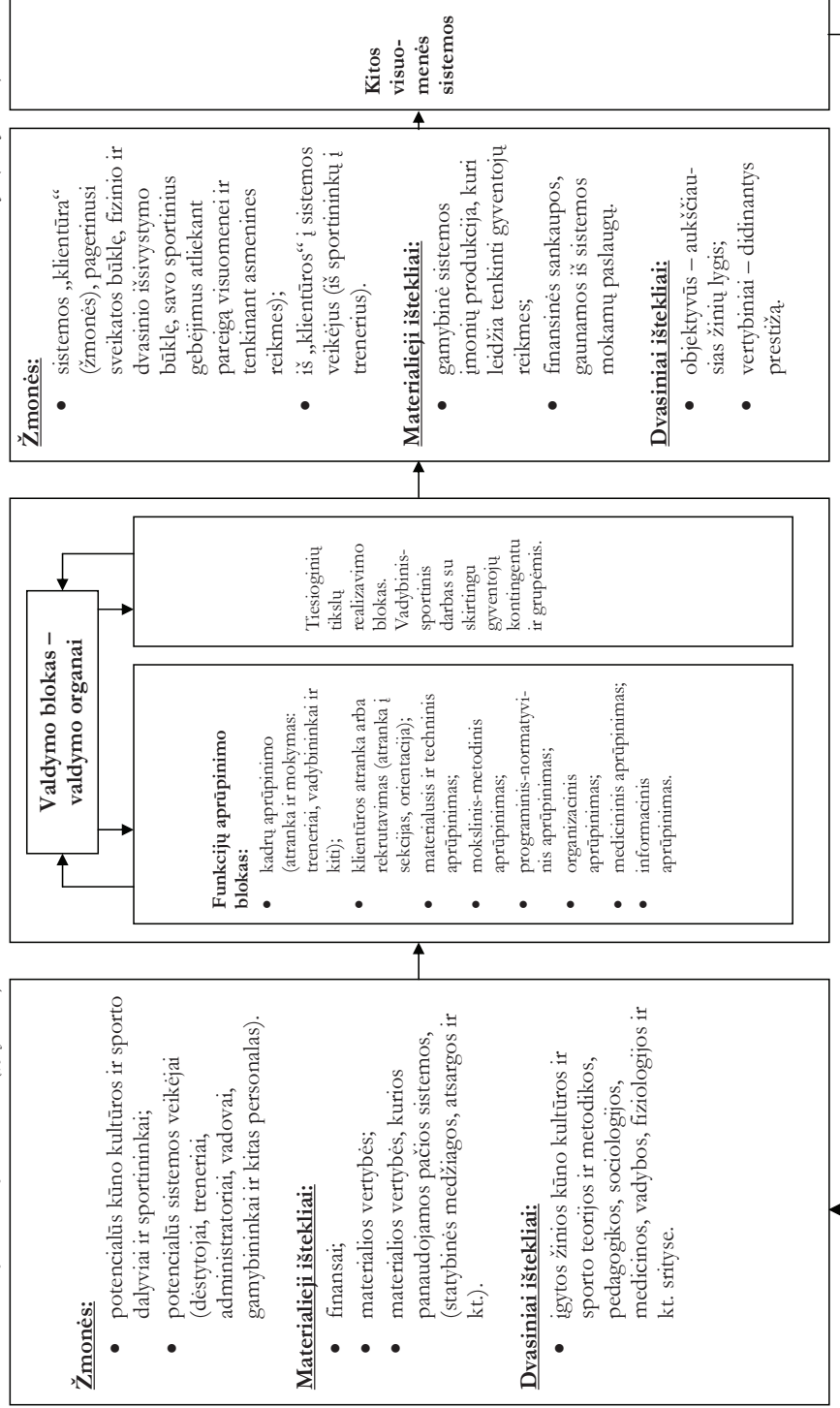
- apskrities arba savivaldybės lygio sporto valdymo sistema;
- mokslinio-metodinio aprūpinimo sistema;
- kūno kultūros, sveikatos stiprinimo sistema;
- sportinės rekreacijos sistema;
- sportininkų rengimo sistema;
- sporto organizacijų veiklos sistema ir kt.

Jeigu analizuotume sistemą jos pačios atžvilgiu, tai ji turi savo struktūrą, į kurią gali lengvai pereiti, ir tik vienoje aplinkoje tam tikrą laiką gali egzistuoti. Jei kalbėtume apie tam tikrą aplinką, tai sistema turi „įėjimą“ ir „išėjimą“, ir „elgesį“ toje aplinkoje.

Socialinės aplinkos poveikis tokiai sistemai dažnai vadinamas „įėjimo“, o jos reakcija į šiuos poveikius – „išėjimo“ parametrais.

Kad sistema funkcionuotų išorėje, „įėjimo“ parametru pavidalu, yra tam tikri visuomeniniai ištekliai (žmonių, materialūs, dvasiniai). Čia formuojasi atitinkama „produkcija“ (rezultatas) – fizinis parengtumas, sveikatos būklė, paslaugų kiekis, naujos metodinės ir mokslinės žinios ir kt. Sistemos „elgesys“ pastebimas, kai keičiasi jos būklė, atskiros ypatybės laiko tarpu.

Pati sistemos veikla dažniausiai suvokiama kaip tam tikrų visuomeninių išteklių perdėbimas. Sistemos „produkcija“ išeina į aplinką ir toliau panaudojama kitų visuomeninių sistemų. Visuomeninių išteklių įdiegimas („įėjimas į sistemą“), sistemos valdymas („elgesys sistemoje“) ir jos produkcija („išėjimas iš sistemos“) gali tobulėti tik kokybiškai valdant tokią sistemą, kurioje labai svarbu aiškiai įvardyti tokios technologinės raidos dėmenis ar bent juos žinoti (Chelladurai, 1992).



1 pav. Sporto vadybos sistemos struktūrinis-funkcinis modelis (Парагонов, 2004)

Sistemos technologija suvokiama kaip visuma priemonių, kuriomis ji perkelia savo veiklos rezultatus į aplinką. Smulkiau – tai, žinios, įranga, medžiagos, kurios padeda pasiekti reikiamų veiklos rezultatų (Slack, 1997).

Sistemos technologinės raidos ypatumai nagrinėjami atsižvelgiant į šias pagrindines kryptis:

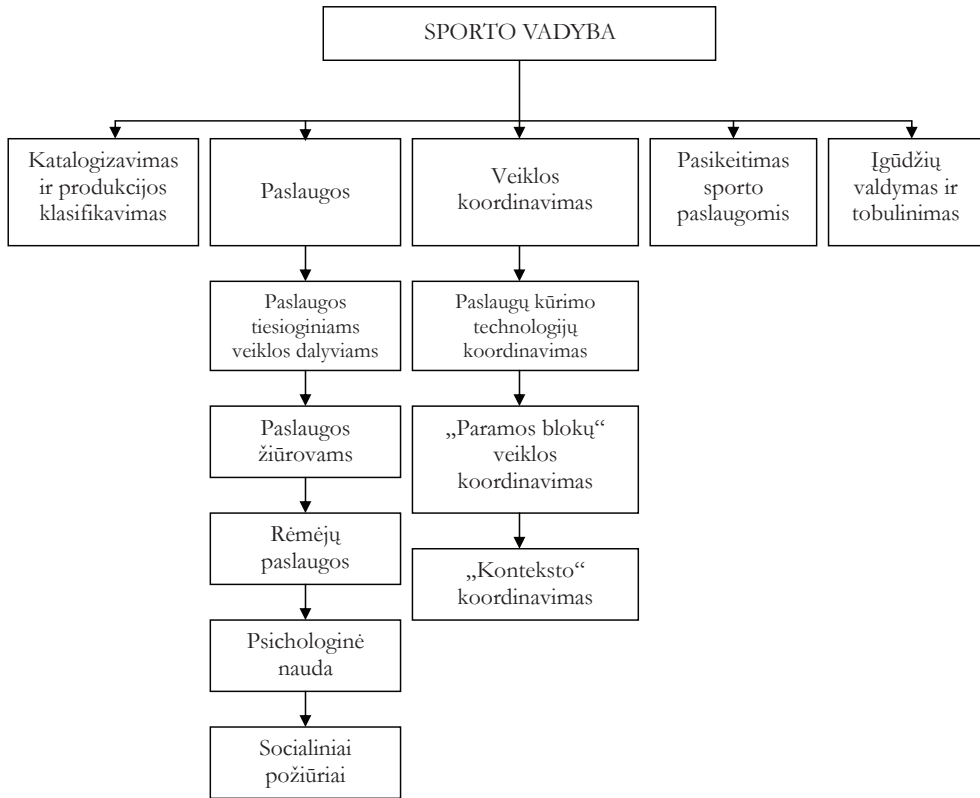
- Sporto vadybos esmė ir prigimtis.
- Sporto vadybos ir tarptautinės kultūros ryšys.
- Sporto vadyba ir rinkos ekonomika.

1. Sporto vadybos turinys. Šiuolaikinės sporto vadybos turinį sudaro penki pagrindiniai blokai (2 pav). Produkcijos ir paslaugų katalogizavimas bei klasifikavimas apima pagrindinius jų kokybiškumo principus ir praktinės reikšmės svarbą. Veiklos koordinavimas yra susijęs su tam tikrų mokslo sričių (inžinerijos, medicinos, vadybos, ekonomikos ir kt.) parama arba, kitaip tariant, pavienės sistemos „išpučia“ veiklą. Šių sistemų įtaka gali lemti tam tikros valstybės, regiono ar žemyno veiklos pragmatiškumą ar pelningumą.

Ne mažiau svarbu ir paslaugos kaitos, jos atsiradimo ar nykimo priežasčių tyrimai ir analizė. Be jokios abejonės, greta kitų ne reikšmingų veiksmų, paslaugos kokybiškumas, efektyvus jos pateikimo mechanizmas, kokybės išlaikymas labai priklauso nuo specialistų įgūdžių, jų taikomų technologijų ir valdymo kokybės.

2 paveiksle sporto vadybos esmė nėra visiškai atskleista. Pavyzdžiui, sporto organizacijų paslaugų klasifikaciją būtina įvertinti vadovaujantis keliais kriterijais, t. y. bandyti atsakyti į šiuos klausimus: ar iš tikrųjų identifikuotos grupės yra pačios svarbiausios? Ar jos savo viduje yra vienalytės? Viską apimančios? Ne į visus klausimus šiuo metu galima duoti vienodą atsakymą. Jų sprendimas – viena iš aktualiausių sporto vadybos mokslo teorijos ir praktikos klausimų.

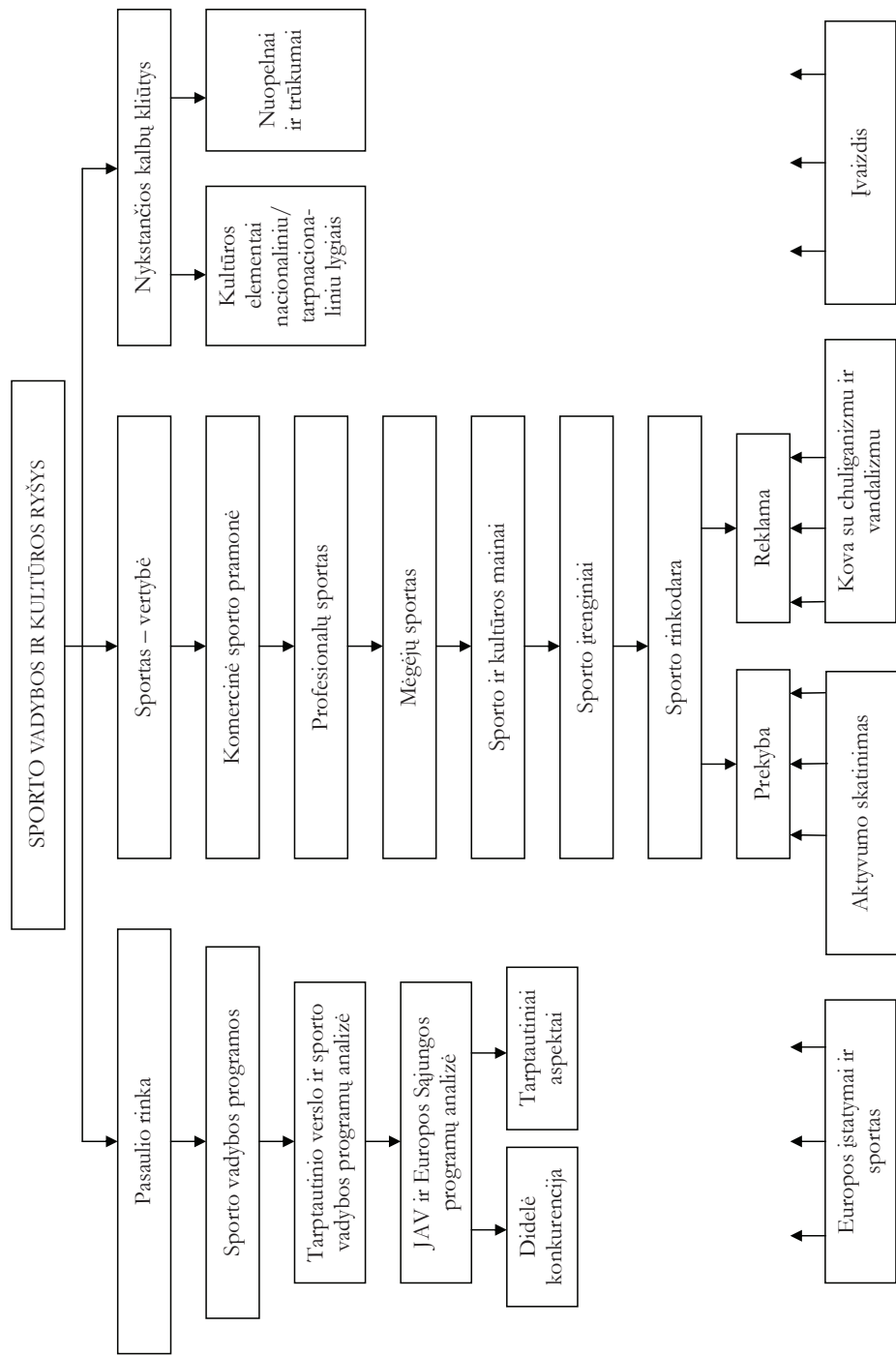
2. Sporto vadybos ir kultūros ryšio analizė. XXI amžiuje pasaulio rinka dar labiau ir sparčiau kinta – virsta vientisa Europos rinka. Jos potencialas pradedamas lyginti su Šiaurės Amerikos ir Japonijos rinkomis. Sportas yra universali produkcija ir labai svarbi vertybė, vis daugiau naikinanti kalbos kliūtis. Kita vertus, konkurencinės kovos sėkmę lemia nuolatinės inovacijos, lankstumas, bendras ir specialus suvokimas ir tam tikrų tautų



2 pav. Sporto vadybos turinys (Pitts, 2001)

nacionalinės kultūros žinojimas (3 pav.). Šiuo požiūriu ryškėja sporto vadybos ir kultūros ryšio svarba. Kaip teigia S. Robbins (2006), organizacijos skiriasi pagal penkis nacionalinės kultūros vertės kriterijus:

- *valdžios distancija* – tam tikros šalies žmonių pripažinimas, kad valdžia institucijose ir organizacijose yra nelygiai paskirstyta. Šis rodiklis kinta nuo pripažinimo, kad valdžia yra paskirstyta gana vienuodai (*maža valdžios distancija*), iki įsitikinimo, kad ji paskirstyta labai nevienodai (*didelė valdžios distancija*);
- *individualizmas, palyginti su kolektyvizmu*. Individualizmas – tai tam tikras šalies žmonių polinkis veikti individualiai, o ne grupėmis;
- *gyvenimo kiekybė, palyginti su kokybe*. Gyvenimo kiekybė – tai vertybių, pvz., atkaklumo, pinigų ir materialijų gėrybių išsigijimas ir konkurencija, vyravimas. Gyvenimo kokybė – tai ryšių vertinimas, jautrumas ir rūpinimasis kitų gerove;



3 pav. Sporto vadybos ir kultūros ryšys (Zeigler, Bowie, 1983; Chelladurai, 1992)

- *netikrumo vengimas* – tai tam tikros šalies žmonių pirmenybės teikimas apibrėžtomis situacijoms, palyginti su neapibrėžtomis. Tose šalyse, kurių gyventojai labai vengia netikrumo, žmonės yra labiau susirūpinę. Tokia būseną sukelia padidėjusį nervingumą, nervinę įtampą ir agresiją;
- *siekimas ilgalaikių tikslų, palyginti su trumpalaikiais*. Šalyse, kur orientuojamasi į ilgalaikius tikslus, žmonės vertina taupumą ir pastovumą. Orientuojantis į trumpalaikius tikslus, vertinama praeitis ir dabartis, pabrėžiama pagarba tradicijoms ir socialinių įsipareigojimų vykdymui.

Kai kurių mokslininkų nuomone (Chelladurai, 1985, 1992; Slack, 1997), organizacijos vadovo rengimo vyksmas kiekybiniu ir kokybiniu aspektais neišvengiamai didėja: beveik 200 Šiaurės Amerikos universitetų rengia sporto vadybininkus – bakalaurus, magistrus ir daktarus. Europoje įvestas sporto vadybininko magistro laipsnis. Tokios pastangos vertinamos kaip išskirtinis atvejis, ardantis kultūros, nacionalines ir kalbų šalių kliūtis.

Būtina atlikti bendrą kultūros analizę ir nustatyti jos seką, sudaryti sporto specialisto, vadovo rengimo programas.

Ryškėja keletas Jungtinių Valstijų ir Europos mokyklų ypatumų. Viena iš pagrindinių priežasčių – europinei rinkai istoriškai būdinga didelė konkurencija (nes vyravo labai plati kultūrų įvairovė gana apibrėžtame geografiniame plote). Todėl sporto verslo specialistų rengimas Europoje daugiau negu Jungtinėse Valstijose grindžiamas tarptautiniais aspektais, susijusiais su skirtingų problemų analize, skirta praktinėms reikmėms. Kuriamą tarptautinė mokymo aplinka, lankstūs mokymo planai, kartu stengiamasi didinti sporto vadovų kvalifikaciją (Chelladurai, 1992).

Sporto vadyba yra tarptautinis dalykas, susijęs su verslu. Kvalifikuotas sporto vadybininkas (tarptautiniu aspektu) turi būti parengtas dirbti vienoje iš šių šešių sričių (Переверзин, 2003) (3 pav.):

- sportinėje komercinėje gamyboje (sporto prekių gamybos ir paslaugų srityje);
- profesionalų sporto;
- mėgėjų sporto;
- sporto ir kultūros mainų;
- sporto įrenginių valdymo;
- sporto rinkodaros (pirmiausia prekybos ir reklamos).

Rengiant sporto vadybos specialistus pabrėžiami savitieji sportinės veiklos ypatumai: kaip kultūros elementai nacionaliniu bei tarpnacionaliniu lygiu, nuopelnai ir trūkumai, susiję su verslo atstovų rengimu skirtingose kultūrinėse terpėse ir pan. Tai sudaro sąlygas ir prielaidas gana lengvai pereiti į pasaulinę sporto rinką. Esminiais klausimais, neatsižvelgiant į kultūrą, rengiant sporto vadybininkus, sudarant programų turinį, neapsieinama be kūrybinio, analitinio mąstymo plėtos, gebėjimo prisitaikyti prie nuolat kintamos aplinkos, sprendimų priėmimo ir pan. Be to, viena iš veiksmingiausių priemonių įgyvendinant šiuolaikines sporto vadybininkų programas yra daugiakalbis ir kultūrinis mokymas ne tik auditorijose, bet ir darbo vietose.

Šiuo požiūriu svarbūs yra motyvacijos tyrimai (Slack, 1997; Robbins, 2006). Motyvacijos analizė tarpvalstybiniu ir kultūriniu požiūriu taip pat gali padėti lyginti tam tikrų šalių panašumus ir skirtumus. Pavyzdžiui, svarbiausias Jungtinių Valstijų ir Graikijos poilsio organizavimo srities darbuotojų motyvacijos požymis yra pasitenkinimas atliekamu darbu. Skirtumai (pavyzdžiui, uždarbis) aiškinami daugeliu išorinių poveikių: kultūrų tradicijomis, valdymo ir organizavimo struktūromis ir pan. Todėl kryžminė analizė padeda apibrėžti tiek nacionalinius, tiek tarpnacionalinius motyvacijos (paskatų) profilius. Tai yra labai svarbu, norint suvokti konkrečių kultūrų sporto vadybininkų veiklą, ypač kintant skirtingų šalių sporto ir rekreacijos srities formoms ir būdams.

B. G. Pitts (2001) pateikia keturis esminius požiūrius, padedančius nagrinėti tarpvalstybinius kultūros aspektus (3 pav.):

1. Europos įstatymų leidimas ir sportas. Europos teisės įstatymai ir aktai turi tam tikrą įtaką tolesnei sporto plėtrai, ir be abejojimo, specifinei socialinei-ekonominei veiklos sričiai. Įstatymais grindžiami: laisvas sportininkų judėjimas, sporto prekių ir paslaugų bei kapitalo judėjimas. Labai didelę reikšmę turi tarpvalstybinis, Europos Sąjungos šalių susitarimas pripažįstant diplomus, pažymėjimus ir kitus dokumentus. Sportas – nacionalinis reiškinys, todėl siūloma neskubėti išleisti Europos sporto įstatymų, o remtis esamais.

2. Aktyvumo sporte skatinimas. Dabar per 60 milijonų europiečių yra sporto klubų nariai; dar keletas milijonų sportuoja savarankiškai. Europos bendrijos uždavinys – lygių galimybių politikos skatinimas sportuoti ir fiziškai lavintis. Pirmiausia šioms gyventojų grupėms – moksleiviams, pagyvenusiems žmonėms, moterims, neįgaliesiems. Sportas iš esmės gali būti panaudotas kaip paskata, vienijant visus į bendrijas.

3. Kova su chuliganizmu ir vandalizmu. Tarptautinis bendradarbiavimas reikalingas kovojant su chuliganizmu ir vandalizmu sporte. Taikomos priemonės dažnai yra neveiksmingos. Svarbiausios priemonės, kurios turi būti įgyvendinamos, yra Europos standartų laikymasis statant sporto įrenginius. Žiniasklaidos veikla turi būti skirta auklėti ir ugdyti pakantų gyventojų požiūrį į sportą. Kalbant apie dopingo vartojimą (vandalizmas) didžiausią įtaką turi Tarptautinis olimpinis komiteas (TOK). Šis komitetas turėtų rekomenduoti, kad nebūtų leista dalyvauti olimpinėse žaidynėse tiems nacionaliniams olimpiniams komitetams (NOK), kurie netaiko veiksmingų dopingo kontrolės programų.

4. Europos bendrijos įvaizdžio gerinimas padedant sportui. Bendros Europos idėją galima „parduoti“ padedant sportui – tai pagrindinė pozicija: projekto „Sportas visiems“ finansinė pagalba, nacionalinių ir regioninių sporto federacijų plėtotė pritraukiant tam tikrus fondus, Europos sporto infrastruktūros stiprinimas (bendros sporto treniruočių stovyklos), Europos koordinacinio sporto centro sudarymas ir pan. Vadinasi, tarpusavio Europos bendrijos ir sporto ryšys plėtojamas tokiomis kryptimis: visapusiška pagalba sporto plėtočiai nacionaliniu ir bendruoju, Europos, lygiais.

5. Sporto vadyba ir rinkos ekonomika. Sporto organizacijų veiklos klausimai rinkos ekonomikos sąlygomis yra įvairiopi ir labai aktualūs daugeliui pasaulio šalių.

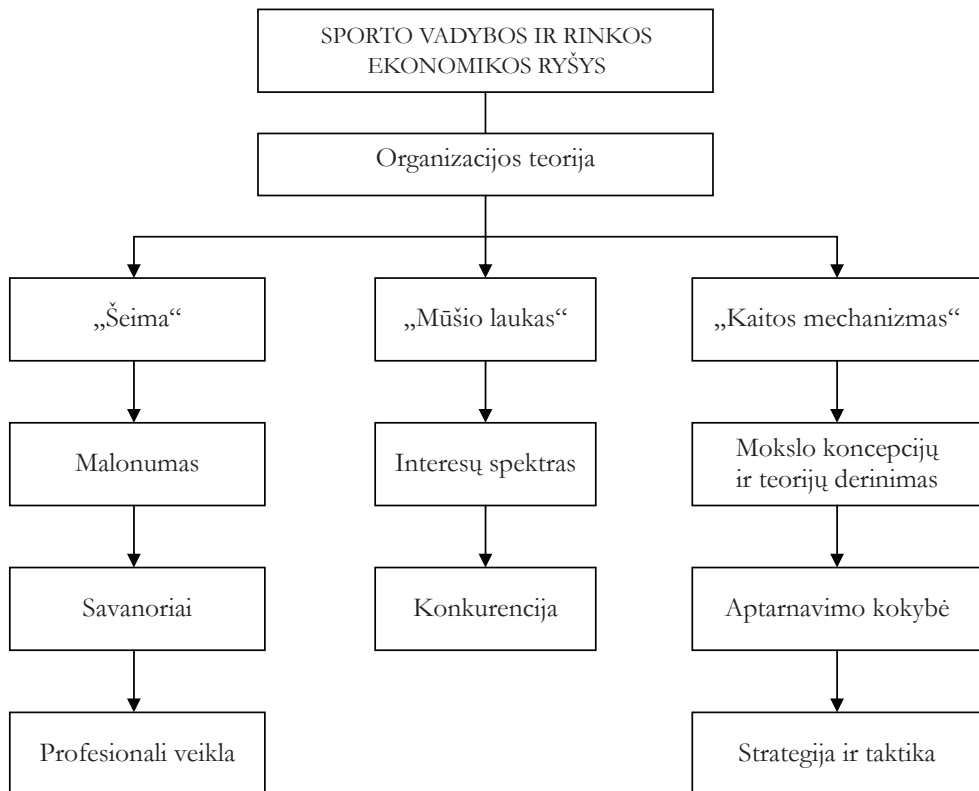
Norint sporto organizacijoms išgyventi rinkos ekonomikos sąlygomis, būtina savo verslo strategiją plėtoti atsižvelgiant į savitas kiekvienos šalies ypatybes. Viena šių savybių sudedamųjų yra – mokslo apie organizacijos teoriją lygmuo. Remiantis šia teorija, bet kuri sporto organizacija gali būti apibūdinama kaip „šeima“, „mūšio laukas“, „kaitos mechanizmas“ (4 pav.) (Slack, 1997; Robbins, 2006).

Sporto organizacija kaip „šeima“ susideda iš dešimties, šimtų ar tūkstančių narių. Tapti šios „šeimės“ nariu – labai malonu, nes sudaromos geros sąlygos sporto profesionalams arba mėgėjams vartoti ir kurti vertybes kūno kultūros ir sporto srityje. Savanorių dalyvavimas sporto organizacijų veikloje – svarbūs ištekliai, sukuriantys puikias sąlygas plėtoti sportą. Sporto organizacijų vadybininkai privalo mokėti dirbti ne tik su personalu – etatiniu ir visuomeniniu – bet ir su klientais, profesionaliai jiems teikti paslaugas.

Sporto organizacija kaip „mūšio laukas“ apibūdinama sudėtingu jos narių interesų spektru, kuris ne visada sutampa. Be to, šiuolaikinė sporto orga-

nizacija negali funkcionuoti kaip izoliuota sistema. Ji visada yra susijusi su aplinka, t. y. su konkurentais. Todėl vadovai turi gebėti plėtoti ir kontroliuoti ne tik sporto organizacijos „vidinį verslą“, valdyti finansinę sistemą, bet ir nuolatos bendrauti su kitomis ekosistemomis, tai yra bendradarbiauti.

Sporto organizacija kaip „kaitos mechanizmas“ gali būti apibūdinta kaip atviroji sistema, kurios darbuotojai (etatinis ir savanoriškas personalas, klientų ir personalo, organizacijos ir rėmėjų, konkurentų, vietinių ir nacionalinių sporto organizacijų ir kt.) susiję įvairiapusiškais ryšiais. Atsižvelgdami į tai, vadovai turi būti pasirengę nuolatos koreguoti sporto organizacijos infrastruktūrą, arba, kitaip tariant, atlikti parengtinį projekcinį valdymą.



4 pav. **Sporto vadyba ir rinkos ekonomika** (Slack, 1997; Robbins, 2006)

Tokiomis aplinkybėmis vyksta socialinės ir ekonominės struktūros globalizacija, visuomenės, gyventojų reikmių sporto srityje virsmas, keičiasi vy-

riausybių įtaka ir požiūris į sportą bei kiti veiksniai. Todėl sporto organizacijas aplinka verčia orientuotis į tai, kad jų vadovai gebėtų (Slack, 1997):

- keisti sporto vertybes į kitas socialines vertybes;
- valdyti, atsižvelgdami į šiuolaikines mokslo teorijas ir koncepcijas. Jas derinti su konkrečios sporto organizacijos strategija ir taktika, rinkos ekonomikos sąlygomis;
- valdyti organizacijas kaip kaitos mechanizmus, pirmiausia pabrėžiant aptarnavimo kokybę.

Kaip tai padaryti? Kokie esminiai dėmenys gali lemti šių pokyčių kokybiškumą? Svarbiausia, kad organizacijos vadovas gebėtų tinkamai sutelkti dėmesį į pačius svarbiausius savo veiklos pokyčius.

Pagrindiniai organizacijos vadovo veiklos pokyčiai siejami su dviem tendencijomis: pirmoji – tai šiuolaikinis individualizmas, antroji – kolektyvizmas. Abi šios tendencijos – tiek teorijos, tiek praktikos požiūriu – įpareigoja organizacijos vadovus iš naujo vertinti savo veiklą, kuri susijusi su pačiu valdymu (Переверзин, 2003).

Sporto plėtra sukūrė sąlygas, kurių esmė yra sporto pratybų individualizavimas, atsižvelgiant į asmenines kiekvieno individo reikmes bei laiko, erdvės ir kitus veiksnius (Karoblis, 2005; Переверзин, 2003). Nauji veiklos būdai iškelia naujus sportininkų parengtumo, sporto įrenginių ir renginių valdymo reikalavimus.

Sporto organizacijos vadovai, anksčiau dirbę netinkamomis sąlygomis (centralizuoto planavimo era), dabarties tarpsniu (sporto įrenginių vadybos era) pirmiausia turi būti savarankiški ir mokėti veiksmingai valdyti. Jie privalo priešintis chaotiškos rinkos svyravimams, kuri dažniausiai daug greičiau reaguoja į naujus sporto pokyčius (Slack, 1997). Atsižvelgdamas į tai, sporto organizacijos vadovas privalo orientuotis į įvairių poreikių ir paslaugų tenkinimą. Norėdamas racionaliai išnaudoti sporto organizacijos išteklius, organizacijos vadovas priverstas vartoti savitas tos veiklos vadybos žinias. Tokių žinių būtinumą nulemia svarbūs sportinio vyksmo valdymui turintys įtakos klausimai. Būdingiausi šiuolaikinio sportinio sąjūdžio klausimai (Mikalauskas, 2004) yra šie:

- visuomenės pažangą lemiančių intelektinės ir informacinės reprodukcijos veiksniai ir modernių normų bei standartų tapatumas;

tokiais veiksniais laikytini tie, kurie atlieka švietimo, mokslo, visuomenės informavimo ir kitas su intelektine ir informacine veikla susijusias funkcijas;

- visuomenės ekonominę raidą ir pažangą įgyvendinančių veiksnių plėtojimosi tapatumą modernioms normoms ir standartams; tokiais veiksniais laikytini tie, kurių funkcionavimas lemia ekonomines veiklos galimybes bei garantuoja įvairiapusišką technologinę pažangą;
- teisinę ir politinę visuomenės raidą bei saugumą įgyvendinančių veiksnių tapatumą su moderniomis normomis ir standartais; tokiais veiksniais laikytini tie, kurie atlieka tinkamas teisinės bazės apsaugos funkcijas.

Atsižvelgiant į tai, būtina garantuoti sporto vadybos raidai būdingą vidinę darną.

Turi būti:

- nuolatos derinami skirtingos prigimties ekonominės, technologinės, informacinės raidos ir pažangos vyksmai bei jų kryptys;
- sinchronizuota įvairių regionų raida ir pažanga;
- tarpusavyje derinami tam tikrų socialinių grupių ir visuomenės sluoksnių interesai sporte tam, kad būtų mažinamos socialinius konfliktus sukeliančios diferenciacijos galimybės;
- tarpusavyje derinami įvairių etninių, religinių ir kultūrinių grupių ir sluoksnių vyksmai;
- tarpusavyje derinami verslo bei viešojo sektoriaus administravimo sistemų raidos ir pažangos vyksmai.

Nurodyti sporto vadybos klausimai yra bendro pobūdžio ir laikytini būdingais daugumos šalių visuomenei. Visuomenė gali nagrinėti ir labai savitus, sporto vadybai įtaką turinčius klausimus, apibūdinančius tam tikrų laikotarpių ypatumus.

Nemaža dalis savitų sporto vadybai įtakos turinčių klausimų pastaruosiu metu sietina su virsmo laikotarpio ypatybėmis. Pagrindiniai tokio pobūdžio savitieji klausimai yra tie, kurie išreiškia sporto valdymo standartų taikymą. Šie klausimai būtų sėkmingai sprendžiami, naudojant tam tikras priemones (Slack, 1997; Mikalauskas, 2004):

1. Tikslinga žinoti ir platinti modernius aprobuotus sporto vadybos teorijos ir praktikos modelius, kurie visapusiškai padėtų įgyven-

dinti žmonių gebėjimus. Vadovas, įgyvendinantis tokius modelius, privalo:

- turėti žinių, kurios atitiktų savitąsias visuomenės sąlygas ir ypatybes;
- atsižvelgti į tas visuomenės raidos ypatybes, dėl kurių moderniose Vakarų šalyse egzistuojantys sporto vadybos modeliai yra nepriimtini; tokiais atvejais reikėtų susilaikyti nuo bandymų tiesiogiai „perkelti“ Vakarų šalių patirtį;
- rasti ir naudoti tinkamus nurodytų modelių „perkėlimo“ būdus bei taikyti tinkamus jų adaptavimo ir plėtojimo mechanizmus.

2. Įtraukti arba tiesiog sudominti išorines politines, socialines, ekonomines, technologines ir informacines erdves (ypač Vakarų pasaulio), kad jose rastųsi ir būtų stiprinamas poreikis kiek galima intensyviau sutelkti visuomenę, įtrauktą į sporto vyksmo valdymą Rytų Europoje, į modernias Vakarų visuomenės struktūras. Todėl būtina, kad tose Vakarų visuomenės struktūrose atsirastų:

- poreikiai įsitraukti į tam tikrus Rytų Europos sporto vyksmo aspektus;
- samprata, kuri padėtų suvokti ir pripažinti egzistuojančią Rytų Europoje sporto vadybos sistemą ir prisiderinti prie vyraujančių tradicijų, sąlygų ir aplinkybių;
- prisitaikymo mechanizmai, padedantys panaudoti pažangiausią sporto sąjūdžio patirtį ir perkelti ją į tinkamas erdves.

Svarbu ir tai, kad sporto vadybos teorijos suvokimas ir sprendimas reikalauja iš vadovo sistemiškai ir įvairiapusiškai įvertinti visą sporto vadybos plėtojimo kryptį panoramą – pabrėžti tas jos grandis, kurios tiesiogiai padeda rasti konstruktyvius būdus, garantuojančius visokeriopą pažangą.

Sistemiškai ir įvairiapusiškai sporto vadybos teorijos plėtojimo kryptis įmanoma vertinti, jei sporto vadybos klausimai bei jų sprendimas bus vertinama kaip sisteminis reiškiny.

Tai rodytų nuostatą, kad sporto vadyba turi būti suvokiama kaip sistema; remiantis tokiu suvokimu turi būti pabrėžiamos svarbiausios probleminės sritys, turinčios įtakos teorinei sporto vadybai ir veiksmingam sporto sąjūdžio administravimui.

Žinių patikros klausimai:

1. Kas tai yra sporto vadyba?
2. Kokie pagrindiniai elementai lemia sporto vadybos ir tarptautinės kultūros ryšį?
3. Nuo ko priklauso tarpvalstybiniai kultūriniai aspektai?
4. Kas lemia sporto vadybos ir rinkos ekonomikos ryšį?
5. Kodėl vadovo veiklos pokyčių efektyvumą lemia individualizmas?
6. Kodėl sporto organizacijos veikloje yra svarbus decentralizavimo vyksmas?
7. Kokios sritys yra svarbiausios rengiant sporto vadybos specialistus?

LITERATŪRA

- Chalip, L. (1997). Action Research and Social Change in Sport: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Sport Management*, Vol. 11, 1–8.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: Macro Perspectives*. – London, Ontario: Sports Dynamics.
- Chelladurai, P. (1992). A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Sport Management. *Journal of Sport Management*, 6, 38–51.
- Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infoastras.
- Li, M. & Cotton, D. (1996). Content Analysis of the Introductory Course in Sport Management. *Journal of Sport Management*, Vol. 10, 1, 87–97.
- Mikalauskas, R. (1999). Sporto komandos ir modernios organizacijos sampratų teorinės prielaidos. *Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas*, 3(32), 32–36.
- Mikalauskas R., Večkys V., Večkienė V., Muliarčikas A. (2004). Kūno kultūros ir sporto modernizavimo metmenys (teorinis požiūris). *Sporto mokslas*, 3, 21–24.
- Pitts, B., G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Definition Moment. *Journal of Sport Management*, Vol. 15, 1, 1–10.
- Robbins, S. P. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. Antrasis leidimas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. – Human Kinetics.

- Slack, T. (1998). Is there anything unique about sport management? *Journal of Sport Management*, Vol. 5, 2.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, C. R. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26, 83–99.
- Zeigler, E., Bowie, G. (1983). *Management Competency Development in Sport and Physical Education*. – Philadelphia: Lea & Febiger.
- Переверзин, И. (2003). Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки. *Теория и практика физической культуры и спорта*, 5, 57–61.
- Платонов, В. Н. (2004). *Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения*. – Киев: Олимпийская литература.

II SKYRIUS

SPORTO VADYBOS FUNKCIJOS IR METODAI

Sporto vadyboje funkcija vadinama specializuota valdomosios veiklos dalis, kuri skiriasi nuo kitų atliekamo darbo vienalytiškumu ir poveikio būdais (Переверзин, 2003). Išskiriamos bendrosios ir specialiosios funkcijos.

Bendrosios (pagrindinės) vadybos funkcijos – tai tokios veiklos valdymo rūšys, kurios nesusijusios su valdymo objekto specifika ir yra bendros visoms vadybos rūšims (Переверзин, 2003).

Prie bendrųjų funkcijų priskiriama (Bagdonas ir kt., 2004; Lucey, 1994):

- *planavimas* – tai tam tikrų organizacijos tikslų planavimas, tam tikram veiklos etapui priemonių kompleksas numatytam tikslui siekti. Sprendimas sporto organizacijoje priimamas programų, nutarimų, įsakymų, projektų, rekomendacijų forma;
- *organizavimas* – valdymo etapas, kurio turinyje yra apibrėžiami ištekliai ir praktinių veiksmų sistema; pastangos sutelkiamos tikslams pasiekti ir planinėms užduotims įgyvendinti. Prie organizavimo funkcijos skiriamos sukūrimo, reorganizavimo ir likvidavimo funkcijos;
- *motyvavimas*, kaip funkcija, reiškia skatinimo vyksmą, kurio pagrindinė paskirtis – skatinti darbuotojus būti aktyvius;
- *koordinavimas ir reguliavimas* – valdymo etapas skirtas tam, kad visa organizacija veiktų efektyviai, šalintų sutrikimus, kai įgyvendinami priimti nutarimai;
- *kontrolė, apskaita ir informacinis valdymo aprūpinimas* – tai valdymo etapas, susijęs su stebima veikla ir tikslu veiksmų atlikimo laiku. Turi būti gerai atlikti visi planuoti darbai, vykdoma rezultatų apskaita. Valdymo padalinys arba pats vadovas privalo gauti būtiną informaciją.

Specialiąsias sporto vadybos funkcijas lemia sporto organizacijų veikla. Jos nusako valdymo objekto savitos veiklos turinį, darbuotojų veiklos turinį, tos veiklos padalijimą ir specializaciją (Slack, 1997).

Konkrečios organizacijos valdymo funkcijų sudėtis gali skirtis nuo kitos sporto organizacijos valdymo funkcijų. Šiuo požiūriu taip pat skirtingi yra ir kiekvienos konkrečios organizacijos savitų funkcijų prioritetai.

Sporto organizacijose visos nurodytos funkcijos egzistuoja subjektyviai ir turi dažniausiai atitinkamą organizacinį apipavidalinimą, kuris priklauso nuo esamų struktūrinių padalinių ir tam tikrų pareigybių visumos. Pavyzdinis sporto organizacijos bendrųjų ir specialiųjų vadybos funkcijų kompleksas gali būti toks (1 lentelė):

1 lentelė. **Sporto organizacijos bendrųjų ir specialiųjų vadybos funkcijų kompleksas** (Переверзин, 2001)

Specialiosios funkcijos	Bendrosios funkcijos				
	Planavimas	Organizavimas	Motyvimas	Koordinavimas	Kontrolė
1. Personalo vadyba, sporto specialistų atestavimas	X	X	X	X	X
2. Sporto įrenginių licencijavimas ir vadyba	X	X	X	X	X
3. Suaugusiųjų sveikatinimo darbo organizavimas	X	X	X	X	X
4. Sportinės pamainos ir didelio meistriškumo sportininkų rengimas	X	X	X	X	X
5. Sveikatingumo renginių planavimas ir organizavimas	X	X	X	X	X
6. Parolimpinio sporto plėtotė	X	X	X	X	X
7. Sporto rinkodara ir reklama	X	X	X	X	X
8. Statistinė apskaita	X	X	X	X	X
9. Vaikų ir moksleivių fizinis ugdymas	X	X	X	X	X
10. Sporto finansavimas	X	X	X	X	X

Visos bendrosios ar specialiosios sporto vadybos funkcijos veikia dariniai ir sudaro atitinkamą organizacinę ir technologinę vyksmą.

Sporto vadybos funkcijų sistema – tai kompleksas tarpusavyje susijusių (laike ir erdvėje) valdymo rūšių, kuriomis naudojasi tam tikros sporto organizacijos (Slack, 1997).

Humanistinės sporto vertybės, jų įtaka mūsų dienų kultūrai, kaip teigia P. Karoblis (2005), yra bene pagrindinis diskusijos objektas visose valstybėse. Ypač svarbu nustatyti ir įvertinti, kokį poveikį jos daro sportininko dorovei, kultūros poveikiams, kokios yra savitosios kultūrinės vertybės, koks jų santykis su kitomis visuomenės vertybėmis.

Socialinė sporto funkcija – kūno kultūros, sporto priemonėmis įgyvendinti uždavinius, reikšmingus visų žmonių ir visuomenės gyvenimo sritims.

Iš pačių svarbiausių sporto funkcijų yra šios: fizinio rengimo, sveikatos stiprinimo, auklėjamoji, taikomoji ir prestižinė. Išskirtine yra hedonistinė sporto funkcija, suteikianti žmogui malonią savijautą, pasitenkinimą, aukščiausio gėrio ir žmogaus elgesio dorovinį supratimą. Pasitenkinimas, malonumas tiek plačiąja prasme (visuomenės pripažinimas, pasiekus sportinių rezultatų), tiek siaurąja prasme (judėjimo, varžymosi džiaugsmas, kurį teikia sportininkui fiziniai pratimai, sporto pratybos ir varžybos) yra reikšmingi žmogui ir visuomenei.

Metodas – tai tam tikras poveikio, uždavinio sprendimo būdas. Vadyboje vartojama „valdymo metodo“ sąvoka apibrėžiama taip (Lucey, 1994):

- valdymo subjekto (valdymo sistemos) poveikio būdas valdomajam objektui (valdomai sistemai);
- pavienių valdymo veiklos sričių, funkcijų įgyvendinimo būdas.

Valdymo metodai turi būti veiksmingi, skatinti darbuotojus kuo geriau atlikti pavestą darbą. Žmogaus veiklą lemia jo norai, poreikiai. Taigi parenkant valdymo metodus reikia gerai žinoti ir patenkinti poreikius, dėl kurių žmonės buriasi į grupes bendram darbui. Poreikius, kurie turi įtakos pasirinkant valdymo metodą, priimta klasifikuoti į materialiuosius, moralinius ir dvasinius ir organizacinius (žmonių poreikis jungtis į grupes) (Everard, Morris, 1997). Atsižvelgiant į tai, skiriamos atitinkamos valdymo metodų grupės: organizaciniai (administraciniai-juridiniai), ekonominiai ir socialiniai-psichologiniai valdymo metodai.

Administraciniai-juridiniai valdymo metodai dažnai vadinami tvarkomaisiais, teisiniais metodais. Jie reglamentuoja pagrindines žmonių elgsenos taisykles. Šiandien didžiausias dėmesys skiriamas individualybei, todėl dažnai kovojama su šiais metodais ir jie vadinami biurokratiniais. Tačiau nereikia pamiršti, kad per ilgą laiką prie elementarių taisyklių taip priprantama, jog jos tampa elgesio normomis. Todėl administraciniai-juridiniai valdymo metodai ir dabar labai svarbūs valdymo praktikoje. Svarbiausios jų funkcijos šios (Bagdonas ir kt., 2004):

- išreiškia tiesioginį – direktyvinį sistemos pobūdį (reikia neapgaušinti savęs ir suprasti, kad sistema toleruoja asmenybę tik tada, kai ji dirba jai naudinga linkme);
- garantuoja, kad bus priimti sistemai reikalingi sprendimai;

- užtikrina, kad bus sudarytos šiems sprendimams priimti reikiamos sąlygos (reglamentuojamos visų priimtos taisyklės: laiku išeiti į darbą, darbo metu būti darbo vietoje ir pan.).

Organizaciniai stabilizuojamieji valdymo metodai (projektavimas, orientavimas, reglamentavimas, normavimas, išdėstymas ir kt.) nustato ilgesnio laikotarpio organizacinės veiklos būdą (pavyzdžiui, organizacinė valdymo struktūra). Potvarkiai atlieka reguliavimo funkcijas, jei patenkama į situacija, kurios iš anksto nebuvo galima numatyti.

Savo ruožtu šie metodai pagal veikimo būdą skirstomi į tris grupes: reglamentuojančius – tiksliai nurodančius, ką daryti; nuorodų – suteikiančius tam tikrą veikimo laisvę, instruktuojančius – supažindinančius su geriausiaisiais, tačiau neprivalomais veiklos variantais.

Galimi kiti griežti arba negriežti veiklos reglamentavimo būdai. Valstybės reglamentuojamai ekonominei sistemai taikomi griežti, rinkos ekonomikai – laisvesni administraciniai-juridiniai valdymo metodai.

Organizaciniai-juridiniai veiklos metodai sudaro formaliąją organizacijos veiklos dalį. Jų galima atsakyti, kai taisyklės pasidaro priimtinos be specialaus reglamentavimo, t. y. virsta etinės, moralinės veiklos taisyklėmis. Jei taip nėra, šie metodai reikalingi.

Ekonominiai valdymo metodai (bendrų tikslų formulavimas, sąlygų savarankiškai veikti sukūrimas, ekonominių paskatų sistemos kūrimas ir kt.) vis dėlto yra svarbiausi. Pagrindiniai žmogaus poreikiai dažniausiai yra nevisiškai patenkinti. Skiriamos tiesioginio ir netiesioginio ekonominio valdymo priemonių grupės.

Tiesioginio poveikio priemonės remiasi tiesioginiais santykiais ir materialųjų išteklių skirstymu. Nustatomi planiniai normatyvai ir rodikliai, kurių reikia laikytis. Pavyzdžiui, darbuotojų skaičius, valdymo personalo dalis ir panašiai. Diskutuotina, ar tiesioginio poveikio priemonės reikia priskirti prie ekonominių, nes jos susijusios su administraciniais metodais.

Netiesioginio poveikio priemonės skirtos skatinti ekonominę ūkinę veiklą, naudojant glaudžiai susijusias sistemas: ūkiskaitą, darbo užmokestį ir skatinimą, kreditavimą, finansavimą. Nustatant mokesčių dydį, pajamų perskirstymo mechanizmą, kreditavimo sąlygas ir panašiai, skatinama arba slopinama organizacijos raida (Lucey, 1994).

Socialiniai-psichologiniai valdymo metodai grįsti žmogaus kaip asmenybės socialinėmis, psichologinėmis nuostatomis, vertybių samprata.

Galima išskirti keletą socialinių-psichologinių metodų grupių (Grigas, 1996; Lucey, 1994):

1. Socialinio normavimo metodų grupė. Pasireiškia per bendras visuomenėje priimtas nuostatas, vertybes. Jie veikia organizacijos kultūrą.
2. Socialinio auklėjimo metodų grupė. Remiasi auklėjimu, įtikinėjimu, agitacija.
3. Socialinės iniciatyvos metodų grupė. Remiasi lenktyniavimu/konkurencija, auklėjimu, įtikinėjimu, agitavimu.
4. Socialinio reguliavimo metodų grupė. Pasireiškia organizacijos tradicijomis, apžiūromis, konkursais.
5. Moralinio skatinimo metodų grupė. Remiasi garbės raštais, privilegijomis, ritualais.

Derinant administracinius-juridinius, ekonominius ir socialinius-psichologinius valdymo metodus galima pasiekti gerų rezultatų. Kurį metodą pasirinkti, lemia konkreti situacija, tačiau tiek funkcijų, tiek metodų taikymo veiksmingumas priklauso nuo svarbiausių vadybos funkcijų žinojimo ir tinkamo taikymo.

Esminiai vadybos principai yra šie (Ray, 1995):

- Tikslingumas.
- Valdymo veiksmų nuoseklumas.
- Rungtyniavimas ir partnerystė.
- Didžiausias vykdytojų įtraukimas į sprendimų priėmimo eigą.
- Moksliskumo derinimas su kūrybiškumu.
- Funkcinės specializacijos ir visapusiškumo dermė.
- Optimalus centralizuoto valdymo ir savivaldos derinimas.
- Organizacijos narių teisių ir atsakomybės vienodumo užtikrinimas visose grandyse.

Reikėtų žinoti, kad žemo ekonominio ir kultūrinio išsivystymo tarpiniais plačiausiai taikomi administraciniai-juridiniai ir ekonominiai metodai. Tai nereiškia, kad jų negalima taikyti organizacijai, kuri yra materialiai blogai aprūpinama.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra sporto vadybos funkcijos?
2. Kokios yra bendrosios sporto vadybos funkcijos?
3. Kokios yra specialiosios sporto vadybos funkcijos?
4. Kokius žinote bendrųjų ir specialiųjų vadybos funkcijų skirtumus?
5. Kas tai yra valdymo metodai?
6. Kokius žinote pagrindinius sporto vadybos metodus?
7. Kokios yra pagrindinės socialinės-psichologinės metodų grupės?
8. Kas lemia tam tikro metodo pasirinkimą?

LITERATŪRA

- Bagdonas, E., Bagdonienė L., Kazlauskienė, E., Zemblytė, J. (2004). *Organizacijų vadyba*. – Kaunas: Technologija.
- Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektus mokymų valdymas*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Grigas, R. (1996). *Personalo organizavimo principai*. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras.
- Lucey, T. (1994). *Business Administration. Gosport*. – Hampshire, London: UK.
- Ray, R. (1995). *Case Studies in Athletic Training Administration*. – Human Kinetics.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. – Human Kinetics.
- Переверзин, И. (2003). Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки. *Теория и практика физической культуры и спорта*, 5, 57–61.

III
SKYRIUS

ORGANIZACIJA,
ORGANIZACIJOS
TEORIJA
IR JOS VEIKLA

Sportas yra didelę įtaką aplinkai daranti pasaulinės industrijos (gamybos) šaka (Slack & Nadim, 2002). Nuolatos didėjančios investicijos, tarpusavio ryšio tarp aktyvios gyvensenos ir sveikatos suvokimas, atsiveriančios plačios erdvės sportuoti – visa tai skatina sporto gamybos didėjimą.

Daug skirtingų organizacijų sudaro šios sporto gamybos pagrindą, grindžiamą daugybe visuomeninių, privačių ir savanoriškų organizacijų. Daug organizacijų teikia paslaugas patiems jų kūrėjams, dalis bendradarbiauja su kitomis organizacijomis ir aptarnauja atitinkamai tose organizacijose dirbančius žmones ar jų artimuosius – žmones, perkančius šių organizacijų produktus (paslaugas, inventorių, įrengimus ir kt.) (Vasiliauskas, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Daugelis sporto organizacijų veikia kaip savanoriškos arba nesiekiančios pelno (ne pelno organizacijos); jos finansuojamos iš savo narių veiklos arba rėmėjų. Kai kurios sporto organizacijos savo veiklos prasmę suvokia kaip visokeriopą pagalbą kitoms sporto organizacijoms.

Daugelis sporto organizacijų yra susijusios su mokymo ir ugdymo įstaigomis. Pagrindinis jų uždavinys yra sudaryti tokias sąlygas, kad jų darbuotojai galėtų sportuoti. Sporto organizacijos, susiejusios savo veiklą su profesionalų sportu, igyja teisę į sporto renginių transliacijų pardavimą, rėmėjų reklamavimą ir kt.

Egzistuoja daugelis įvairiausių tipų organizacijų. Tam tikros sąvokos (struktūra, konstrukcija, turinys) vartojamos norint nusakyti šių organizacijų aspektus. Ką iš tikrųjų reiškia šios sąvokos? Teigiama, kad žinant atitinkamas sąvokas galima suprasti tai, kas yra studijuojama (Jucevičienė, 1996).

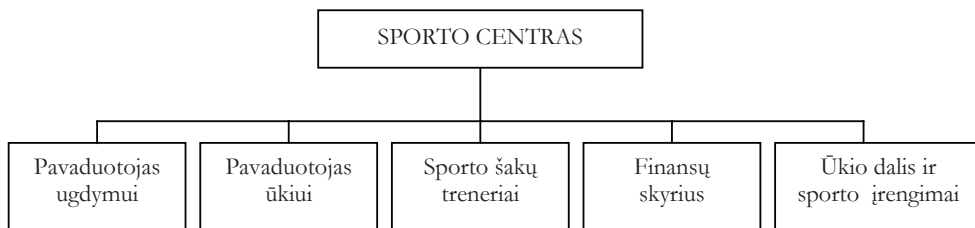
Kas gi yra sporto organizacija?

Sporto organizacija yra socialinė esybė, kuri yra įtraukta į savitąją veiklą; tai tikslo siekianti, sąmoningai struktūrizuota sistema, turinti santykiškai nustatytas (identifikuotas) savo veiklos ribas (Slack, 1997).

Paaškinimą išplėstų T. Slack (1997) pateikti šie penki organizacijos elementai:

1. *Socialinė esybė.* Visos sporto organizacijos yra sudarytos iš joje esančių grupių žmonių. Jie vienas kitą veikia tam, kad būtų vykdomos tos funkcijos, kurios yra būdingos organizacijai.
2. *Įtraukimas į savitąją veiklą.* Kuo sporto organizacija skiriasi nuo banko, vaistinės, automobilų remonto dirbtuvės, verslo organizacijų? Sporto organizacija skiriasi tuo, kad ji yra glaudžiai susijusi su savitąja, t. y. sportine, veikla (sportinių rezultatų siekimas), su sportinei veiklai skirtos produkcijos gaminimu, skiriama bei susijusi su įvairiais patarnavimais (sportavimo). Tačiau bankai, kitos verslo įmonės nėra tiesiogiai įtrauktos į šią savitąją veiklą ir dalyvauja joje santykinai (atlieka rėmėjų funkciją).
3. *Tikslinga veikla.* Visos sporto organizacijos turi pagrindinį tikslą – gauti naudos iš paslaugų, įtraukti individus į sportinę veiklą ir sportininkams laimėti olimpinius medalius. Sporto organizacijos tikslai nėra labai lengvai pasiekiami sportininkams, nors jie ir veikia kartu. Sporto organizacijos turi turėti daug skirtingų tikslų – kaip ir sportininkai, esantys joje.
4. *Struktūrizuota sistema.* Žmonių ar jų grupių sąveika sporto organizacijose nevyksta chaotiškai; greičiau tai yra sąmoningai apgalvota veikla, turinti savo specialius padalinius, pvz.: rinkodara, produkto ir paslaugų gamyba, finansų skyrius ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Pagrindinės sporto organizacijos funkcijos yra padalyti darbus ir užduotis; kontrolės ir koordinavimo mechanizmai yra naudojami tam, kad padėtų įgyvendinti sporto organizacijos tikslus.
5. *Identifikuotos veiklos ribos.* Sporto organizacijai reikia iš dalies jai vienai aiškių šios veiklos ribų tam, kad būtų galima pamatyti skirtumą tarp tikrų ir netikrų jos narių. Sporto organizacijos nariai dažniausiai turi sutartis ar įvairius susitarimus, kuriais remiantis jiems mokami pinigai, suteikiamas atitinkamas statusas ar gaunama kita nauda. Kai kuriose organizacijose, ypač savanoriškose ar ne pelno siekiančiose, šios ribos gali būti nevysišškai aiškios. Tačiau kiekviena organizacija privalo turėti tokias ribas, kurias naudojant būtų galima nustatyti, kas yra jos nariai, o kas ne; tačiau jos niekada nebūna tvirtai nustatytos ir gali nuolat keistis.

Sąvoka „organizacijos struktūra“ yra vartojama norint nusakyti, kokia tvarka yra paskirstomas darbas ir užduotys, kaip skirstomos pareigos ir atitinkamos funkcijos, kordinavimo ir kontrolės mechanizmai organizacijoje (Kvedaravičius, 1997). Pavyzdinė sporto organizacijos struktūra gali būti pavaizduota taip (5 pav.):



5 pav. Pavyzdinė sporto organizacijos schema (Slack, 1997)

Nustatyti apimtis, kurios sudaro bet kurios organizacijos struktūrą, yra sudėtinga. Pati organizacijos struktūra yra didelis tyrimų objektas, nes joje veikia daugybė sąveikų. Būtina žinoti šių sąveikų turinį ir esmę (Slack, 1997). Tai susiję su bendradarbiavimu, savitųjų pastangų koordinavimu, jėgos ir valdžios padalinimu, atitinkamu formalumumu bei kompleksiskumu.

Organizacijos struktūra dažniausiai rodo struktūrinius jos elementus. Vadybininkai aktyviai kuria organizacijos struktūrą, kad stiprintų gebėjimus siekti šioje organizacijoje norimų tikslų.

Organizacijos struktūra turėtų būti sudaryta taip, kad tinkamai valdytų struktūrinius jos kintamuosius. Skiriamos penkios organizacinės struktūros: paprastosios, mechaninės biurokratinės, administracinės formos, profesionalios biurokratinės ir specialiosios struktūros (Jucevičienė, 1996; Vasiliauskas, 2004).

Sporto organizacijos struktūra visada yra susijusi su jos veiklos turiniu. Sąvoka „turinys“ rodo organizacijos rėmus, kuriuos lemia struktūros apimtys. Egzistuoja daug organizacijų struktūrų, nes jos veikia skirtingomis aplinkybėmis. Dažniausiai keturi pagrindiniai veiksniai lemia organizacijos struktūrą: strategija, struktūra, aplinka ir technologija (Slack, 1997).

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Strategija siejama su organizacija, kuri plačiaja reikšme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Šitokia plati apibrėžtis leidžia organizacija laikyti ne tik sporto klubą, bet ir valstybinę įstaigą, šalies vyriausybę, kariuomenę, bendrovę, profesinę sąjungą ir pan.

Strategijos esmę atskleidžia šie ypatumai (Vasiliauskas, 2004):

- Strategija tam tikru konkretizacijos etapu turi apibrėžtą tikslinį požiūrį.
- Neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti.
- Strategija susiejama su tam tikru vidutinės trukmės (3–7 metai) ateities tarpu.
- Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklių galimybes, lemiančias organizacijos silpnybes ir stiprybes.
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos aplinkos padėtį, kuri lemia ir organizacijos galimybes, ir grėsmes jai.
- Strategija yra juo efektyvesnė, juo didesnę indėlį įneša į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje.
- Strategija yra juo efektyvesnė, juo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija.

Organizacijos teorija yra susijusi su organizacijos struktūra. Tyrėjai ieško bendrų požiūrių apie tam tikrus dėsnius ir taisykles bei jų pagrindimą organizacijoje. Sporto vadybininkams žinios apie organizacijos teoriją padeda geriau suvokti sporto organizacijos struktūrą, kaip joje dirbti ir priimti sprendimus, kaip veikti tokioje organizacijoje, kai ji tinkamai nefunkcionuoja.

Struktūra apibūdina oficialius santykius organizacijoje. Dirbantys joje žmonės privalo turėti daug skirtingų, įvairių darbų, kurie skatintų siekti organizacijai keliamų tikslų.

Todėl egzistuoja vadovai ir pavaldiniai, specialistai.

Darbuotojai susiejami tam tikrais ryšiais, kad jų veikla būtų veiksminga. Tai ir sudaro organizacijos struktūrą. Joje atsiranda daug sudėtingų problemų darbuotojams bendradarbiaujant, tariantis ir priimant sprendimus.

Sporto organizacija nėra izoliuota. Ji veikia konkrečioje aplinkoje, kurią sudaro daug kitų organizacijų. Jos turi įtakos viena kitai ir sudaro sudėtingą sistemą, kuri lemia žmonių grupių gyvenimą, jų požiūrius, darbinis ir sportinius santykius, kuria konkurenciją dėl žaliavų, energijos, rinkos savo gaminiamis ir sportiniams rezultatams.

Visos organizacijos ir jų veikla studijuojamos skirtingais lygiais ir skirtingais būdais. Sporto organizacijos nėra išimtis. Svarbu pabrėžti skirtumus tarp organizacijos teorijos ir organizacijos elgsenos. Organizacijos teorija makropožiūriu suvokiama ir nagrinėjama kaip visuma. Taip aiškinant sporto organizaciją, būtina ją vertinti ne tik kaip tam tikrų savybių visumą, tačiau ir kaip aplinkos grupių, kurios turi įtakos ar veikia joje, visumą. Teoretikai organizaciją vertina kaip jos gebėjimą efektyviai siekti savo tikslų. Jie ne tik nagrinėja, kaip ji sudaryta struktūriškai, bet ir kaip ji veikia sociopolitiniu ir ekonominiu požiūriu. Organizacijos teorija mikropožiūriu daugiau nagrinėja individus, mažas grupes ir aplinkos ypatybes.

Mokslininkai (Friend, 1991; Slack, 1985; 1997), nagrinėjantys organizacijų teoriją, dažniausiai kreipia dėmesį į dalykus, susijusius su organizacijos struktūra: tokių veiksmų kaip strategijos, apimties ir struktūros bei jos dydžio įtaką veiklai; į valdžios ir atsakomybės funkcijos pasiskirstymą; kaip valdoma organizacija ir kaip pats valdymas kinta. Tyrėjai, kurie yra labiau susiję su organizacijos elgsenos tyrimais, gvildena individualesnes užduotis, tokias kaip pasitenkinimas darbu, vadovavimo būdas, bendravimas, komandos kūrimas ir motyvacija.

Organizacijos teorija yra labiau susijusi su sociologija, o organizacijos elgsena daugiau sietina su socialine psichologija (Slack, 1997).

Svarbu suvokti skirtumą tarp organizacijos teorijos ir organizacijos elgsenos. Dažniausiai atliekami empiriniai tyrimai beveik visada yra susiję su organizacijos elgsena, nes nagrinėjami klausimai neatsiejami nuo pasitenkinimo darbu, vadovų vadovavimo būdo ir jų motyvacijos.

Skirtumai tarp organizacijos teorijos ir organizacijos elgsenos (Slack, 1997) yra ne visada labai ryškūs. Abu požiūriai yra svarbūs sporto vadybai. Pavyzdžiui, vertinant iš organizacijos elgsenos pozicijų, požiūris į vadovą dažniausiai aiškinamas per asmeninę jo motyvaciją, gebėjimą vadovauti ir turimus įgūdžius. Atsižvelgiant į naudingą medžiagą, padedančią šalinti tam tikrus neatitikimus organizacijoje, kuriamos tinkamos organizacijos struktūros sąlygos, padedančios tobulėti. Šiam tikslui ir skiriama organizacijos teorijos analizė. Abiejų požiūrių analizė suteikia progą gana išsamiai suvokti tiek naujos, ką tik sukurtos, tiek ir gana ilgai veikiančios organizacijos prigimtį ir daugelį kitų svarbių vadybos klausimų organizacijoje.

Lyginant organizacijos teoriją ir organizacijos elgseną, svarbu pabrėžti – organizacijos teorija nėra monolitas, jei nagrinėjamos organizacijos

ir jų vadyba. Egzistuoja daugybė kelių, kuriais eina organizacijos teorijos tyrėjai; kai kurie prieštaraujantys, bet visada padedantys išsamiau nagrinėti organizacijas ir jų valdymą. Išskiriami šie požiūriai į organizacijas:

- organizacijos kaip mechanizmai,
- organizacijos kaip organizmai,
- organizacijos kaip smegenys,
- organizacijos kaip kultūros,
- organizacijos kaip politinės sistemos,
- organizacijos kaip įrankis vyrauti.

Organizacijos kaip mechanizmai. Vienas iš daugiausia paplitusių požiūrių – organizacija suvokiama kaip mechanizmas. Tokio požiūrio atsiradimą daugiausia nulėmė mokslininkų H. Fayol (1949), L. F. Urwick (1938) ir ypač F. W. Taylor (1911) darbai. Juose organizacija nagrinėjama kaip daugybė tarpusavyje susijusių dalių, kurių kiekviena yra skirta atlikti tam tikrą darbą arba pagaminti tam tikrą produktą. Panašiai kaip mechanizmas organizacija turi veikti tiksliai, nuolatos, nekintamai bei savarankiškai kartodama veiksmus.

Daugelis sporto organizacijų šiuo požiūriu tarsi ir atlieka tokias funkcijas. Tai dažniausiai būna susiję su sporto inventoriaus ar įrenginių gamyba. Mechanistinis požiūris į organizaciją kai kuriais atvejais yra toleruojamas. Tai dažniausiai susiję su uždavinių įgyvendinimo vadyba, biudžetinės sistemos planavimu ir programavimu.

Organizacijos kaip organizmai. Kito požiūrio šalininkai (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959; Maslow, 1970; McGregor, 1960) teigia, kad pirmiausia būtina atsižvelgti į individo, grupės ir galų gale – organizacijos reikmes. Toks požiūris priverstė visą dėmesį atkreipti į aplinką, kurioje organizacija veikia, ir į šaltinius, kuriuos naudojant patenkinamos darbuotojų reikmės. Todėl organizacijos buvo palygintos su organizmais, kurių yra galybė ir kurie susiję su savo aplinka tam, kad išgyventų.

Kalbėdami apie organizaciją kaip apie organizmą, kai kurie mokslininkai (Kimberly, 1980; Miles & Snow, 1978) pasiūlė apibūdinti ją kaip „gyvenimo ratą“. Organizacijoms, panašiai kaip organizmams, yra būdingos gyvenimo stadijos, vadovavimas joms yra tiesiogiai susijęs su raida. Aiškinant biologinę organizacijos prigimtį, dažnai remiamasi požiūriu, kuris gali būti nusakomas sąvoka „ekologinė populiacija“ (Miles & Snow, 1978). Priešingai kitų požiūriui, ekologinė populiacija rodo ne individualias

organizacijos, bet populiaciją organizacijoje. Vadinasi, organizacijos, panašiai kaip organizmai, priklauso nuo gebėjimo išlikti, gaudamos reikiamų šaltinių, būtinų joms egzistuoti. Tokios organizacijos, pvz., fitneso (kūno rengybos) centrai, aerobikos studijos ir sporto prekių parduotuvės greitai atsigavo, nes surinko tinkamą populiaciją, kuri aktyviai veikė.

Organizacijos kaip smegenys. Tai organizacijos gebėjimas valdyti ir apdoroti gaunamą informaciją. Mechanistinė organizacija gali kuo puikiausiai veikti, atlikti savo užduotis gana nekintamoje aplinkoje. Tokia organizacija gali ne tik sėkmingai veikti nuolat kintamoje aplinkoje, bet ir tą aplinką išsamiai tyrinėti, t. y. spręsti iškilusius klausimus, daryti pakeitimus ir pan.

Buvo tiriamas informacijos apdorojimas organizacijose. Nustatyta, kad visas organizacijos elgesys yra susijęs su tuo, kaip gauti, apdoroti ir skleisti informaciją norint pasiekti tikslą. Toks požiūris į organizaciją daugiausia buvo grindžiamas jos apimties sistemomis. Naudojant šias sistemas buvo galima mokytis – panašiai kaip smegenys mokosi naujų įgūdžių, ir taip saugiai valdyti bei koordinuoti organizacijos veiklą.

Organizacijos kaip kultūros. Vykstant didžiuliams globalizacijos vyksmams, didelę įtaką įgavo organizacijos gyvenimo ir kultūros ryšys. Aišku, visuomenės kultūra, kurioje organizacija veikia, savo metodais daro jai įtaką. Šis vyksmas įgavo *korporacinės kultūros* pavadinimą. Organizacijos pačios savaime yra mažosios socialinės bendrijos. Kultūra šiuo požiūriu yra vertinama įvairiapusiškai, tačiau kaip iš tikrųjų kuriamasis organizacijos veiksnys.

Bendrijų kultūra atsiskleidžia per tradicijas, įpročius, legendas, simbolius ir kalbą. Sporto organizacijose gausu šių dalykų (Slack & Hinings, 1992).

Organizacijos kaip politinės sistemos. Visos organizacijos daugiau ar mažiau yra politiškos. Išivaizdavimas organizacijos kaip politinės sistemos grindžiamas tuo, kad pati organizacija yra racionali esybė. Ji veikia, kad būtų pasiektas dirbančių joje žmonių bendras tikslas. Kitaip tariant, tai pavienių individų ar grupių nuomonė, kuri skirta įgyvendinti savo ambicijas arba interesus. Organizacijos politikos reiškimasis – tam tikro žaidimo taisyklės ir konfliktų sprendimo būdai, ypač ryškus sporto organizacijose.

Organizacijos kaip priemonė vyrauti. Tokios organizacijos matomos kaip priemonės, kuriomis kelių individų interesai įgyvendinami padedant daugumai. Remiantis šiuo požiūriu, sporto organizacijos atrodo (vertinamos) kaip eksploatuojančios savo darbuotojus, bendrijas ir netgi savo aplinką, kurioje jos veikia. Nervinė įtampa susijusi su darbo santy-

kiais. Nelaimingi atsitikimai, alkoholio vartojimas yra tokio eksploatavimo padarinys (Morgan, 1986).

Apibendrinant būtina pabrėžti, kad sporto organizacija, kaip ir klasikinė organizacija, yra visuomenėje, bet ne visuomenės, ir nėra tiesiogiai priklausoma nuo jos tikslų. Jei būtų kitaip, sporto organizacija negalėtų įgyvendinti savo misijos – būti šiuolaikiška visuomenės kūrėja. Bet kuriuo visuomenės raidos etapu šiuolaikine organizacija laikytina būtent tokia, kuri savo aukštesniu už bendrą visuomenės lygį specifiniu išmanymu, išskirtiniais gebėjimais, veiklos kultūra siekia konstruktyviai destabilizuoti esamą padėtį, pakeisti ją teigiamos raidos linkme. Tai tinka tiek klasikinei, tiek šiuolaikinei sporto organizacijai.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra sporto organizacijos struktūra?
2. Kokie esminiai sporto organizacijos veiklos elementai?
3. Ką rodo sporto organizacijos veiklos turinys?
4. Kas yra organizacijos konstrukcija?
5. Kokius žinote organizacijas kaip mechanizmus?
6. Kaip suprantate organizaciją kaip organizmą?
7. Kas tai yra organizacijos kaip smegenys?
8. Kaip suprantate organizaciją kaip kultūrą?
9. Kas tai yra organizacijos kaip politinės sitemos?
10. Kas tai yra organizacijos kaip priemonė vyrauti?

LITERATŪRA

- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. – London: Pitman & Sons.
- Friend, J. (1991). Personnel Issues. In B.L. Parkhouse (Ed). *The Management of Sport: Its Foundation and Application* (p. 292–310). – St. Louis: Mosby Year Book.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. – New York: Wiley.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: KTU.
- Kimberly, J. R. (1980). The life cycle analogy and the study of organizations: Introduction. In J. R. Kimberly, R. H. Miles (Eds.), *The organizational life cycle* (p. 1–14). – San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kvedaravičius, J. (1997). Organizacijų vystymosi sampratos metmenys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 5. – Kaunas: VDU.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, 2nd ed. – New York: Harper & Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. – New York: Van Nostrand.
- Miles, R. E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. – New York: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Slack, T. (1985). The bureaucratization of a voluntary sport organization. *International Review for the Sociology of Sport*, 20, 145–166.

- Slack, T. & Hinings, C. R. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, 114–132.
- Slack, T. & Nadim, A. (2002). Strategic Choices in a Turbulent Environment: A Case Study of Starter Corporation. *Journal of Sport Management*, Vol. 6, 1, 36–54.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The application of Organization Theory*. – Human Kinetics.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. – New York: Harper & Row.
- Urwick, L. F. (1938). *Scientific principles and organization*. – New York: American Management Association.
- Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. – Kaunas: Technologija.

IV
SKYRIUS

VALDYMO
BŪDAI IR
PERSPEKTYVOS

XXI a. pradžioje vyksta žmonių veiklos valdymo sričių pertvarka. Panaikinus administracinę komandinę valdymo sistemą, susidarė tinkamos prielaidos rasti naujiems mokslo laimėjimams ir juos taikyti valdymo vyksme. Šie laimėjimai atsirado racionaliai organizuojant ir skatinant žmonių veiklą. Kita vertus, labai ilgai valdymas rėmėsi paradigmomis. Jos šiuo metu dažnai kritikuojamos, nes vis mažiau atspindi naująsias realijas – globalizacija, elektroninės priemonės, greitos technologijų kaitos ir kt. Šiuo metu versle pirmenybė teikiama mažoms įmonėms ir organizacijoms, kurios skatinamos tenkinti reikmes (Makštutis, 1990; Slack, 1996). Tam tikros vienodo darbo kompensavimo sistemos praranda populiarumą, o jų vietą užima skatinamas individualus indėlis ir efektyvus komandinis darbas.

Visi pasaulio vyksmai yra tarpusavyje glaudžiai susiję. Nuošalyje negali likti ir sporto organizacija. Atsižvelgdami į tai, mes turime savęs klausiti: kokią pamoką iš tų, kurias vadovai gavo, buvo pati svarbiausia? Kaip mes vertiname viską, kaip mąstome, kaip elgiamės – štai kas sudaro pačią didžiausią kliūtį siekiant asmeninės ir visos organizacijos sėkmės. Pirmiausia, norint suvokti, ką būtina daryti vienu ar kitu atveju siekiant sėkmės, privaloma išmokti vertinti save – kaip problemą. Mes turime savęs nuolatos klausiti: „Iš kur kyla problema? Ar dėl to, kad mes kažką darome, ar kad nedarome nieko?“ (Machoni & Howard, 2001; Maquire et al., 2002).

Norėdami atsakyti į klausimą, suvokiame, kad atsakymas slypi mums. Turėtume suprasti, kad didžiausia kliūtis dažniausiai yra senos valdymo paradigmos, kurių mes atkakliai laikomės. Trokšdami tobulėti, mes turime iš esmės peržiūrėti savo, kaip vadovų, funkcijas, išmokti mąstyti naujai.

Iš organizacijos vadovo reikalaujama kurti tokią organizaciją, kuri turėtų aiškiai suformuluotus tikslus, savo veiklos filosofiją, kur dalyvaujantys tame vyksme nuolatos siektų žinoti, kaip laikytis nustatytų normų ir vertybių, principų ir atitinkamų veiklos strategijų.

Norėdamas pritaikyti naujus požiūrius praktikai sporto organizacijos vadovas turi įvaldyti daug naujų principų (Martens, 1990; Slack, 1996; Mikalauskas, 1999):

1. Mąstyti strategiškai – mąstyti ir veikti, nuolat prisimindamas galutinį rezultatą.
2. Siekti, kad talentingi darbuotojai norėtų ir gebėtų imtis būtinų įsipareigojimų – kurti komandą, kurioje visi žinotų, koks milžiniškas tikslas yra iškeltas, ir būtų pasirengę jį siekti.
3. Be paliovos tobulinti savo žinias. Vadinasi, vienintelė konstanta yra permainos. Tikslas nuolatos keičiasi. Norint neatsilikti nuo permainų, žinių tobulinimas turi visada „aplankyti“ veiklą.

Strateginis mąstymas (mąstysena) reiškia, kad vadovas turi mąstyti ir veikti galvodamas apie galutinį rezultatą. Taip veikiant neišvengiamai pasiekiami teigiamų veiklos rezultatų. Šio vyksmo metu reikėtų, kad vadovas visomis aplinkybėmis mąstytų apie du tikslus: trumpalaikį – neatidėliotinus klausimus, ir ilgalaikį – siekti galutinio rezultato (Makštutis, 1990; Vasiliauskas, 2004).

Ne tik organizacijos vadovui, bet ir jos darbuotojams, būtina išmokti mąstyti strategiškai. Geriausia šių naujovių mokytis pateikiant tikslus klausimus sporto organizacijos darbuotojams. Būtų galima pradėti nuo tokių (Slack, 1996):

- Kaip šis veiksmas ar požiūris padeda siekti galutinio rezultato, tai yra to, kad visi jaustų atsakomybę už savo organizaciją, už tai, kad ji būtų geriausia?
- Kas atsako už kokybinį klausimo sprendimą?
- Ką darome konkrečiau, kad priverstume juos savanoriškai imtis atsakomybės?
- Ar gali jie pamatuoti savo veiklą?

Be jokios abejonės, tokie klausimai vadovams ir darbuotojams padės nustatyti savo veiklos prioritetus.

Tačiau sporto organizacijos vadovas privalo kreipti dėmesį ne į problemos sprendimą, o į tos problemos profilaktiką. Jeigu problema labai didelė, su ja jau vėlu kovoti. Vadovas privalo nuolatos galvoti apie ateitį ir vadovautis ilgalaikę veiklos programą, tada galima išvengti tam tikrų problemų. Jis turėtų savęs nuolatos klausti: „Ką būtina daryti, kad mano organizacijos veikla nuolatos gerėtų? Geras vadovas visada linkęs teisingai elgtis, o ne sudaryti įvaizdį, kad jis elgiasi teisingai.“

Nemažai įtakos strateginei mąstysenai daro ir vadovo gebėjimas planuoti. Planavimas iš esmės verčia susikaupti, įkvepia veikti. Geras vadovas teigia, kad jis žino, kada darbuotojai geba sėkmingai veikti.

Planavimas – tai energija, kuri palaiko judėjimą. Planavimas nupiešia tikslą. Tai kriterijus, kuriuo remiantis matuojamas visų elgesys. Gebėjimas planuoti – būtinas strateginės mąstysenos dėmuo.

Kai kurie sporto organizacijų vadovai sudaro didžiulį sąrašą būtiniausių valdymo priemonių, kurių dauguma visiškai nepriartina organizacijos prie siekiamo tikslo. Jeigu vadovas stengtųsi atlikti nedaugelį būtiniausių veiksmų, tai jam būtų lengviau siekti galutinio tikslo. Vadinasi, reikėtų numatyti 20 procentų veiksmų, kurie aprūpintų 80 procentų rezultatų, o ne atvirksčiai (Stancikas, Bagdonienė, 2004; Vasiliauskas, 2006). Kad pastangos būtų efektyvios, sporto organizacijos vadovas turėtų reikalauti iš organizacijos darbuotojų puikiai atlikti veiksmus. Jei vadovas nors kartą įvertins darbą, kuris buvo atliktas ne per geriausiai, tai tokio darbo rezultatai ir bus nuolatos pateikiami. Vadovas šiuo požiūriu turi suprasti, kad jis turi būti reiklus ir reikalauti iš darbuotojų tik puikiai atlikti savo darbą.

Sunku galvoti strategiškai siekiant geriausių rezultatų ateityje, jei darbuotojui svarbūs praeities padariniai. Nesėkmės baimė demoralizuoja darbuotojus. Baimės jausmas, kad jis bus įvertintas neigiamai, paralyžiuoja jo veiksmus.

Gaila, tačiau daugelis žmonių pervertina neigiamo požiūrio į jų veiksmus galimybę. Ir tai vadovas turėtų įsidėmėti.

„Negalima žmogų padaryti laimingą, jei jis to nenori“ (Martens, 1990). Šią tiesą Ciceronas atrado daugiau kaip prieš du tūkstančius metų, tačiau ji teisinga ir šiandieną. Štai kodėl dažniausiai keliami tikslai visai nesuvokiami ar nevykdomi; organizacijos beviltiškai patiria nesėkmes. Darbuotojas turi norėti permainų, turi norėti mokytis ir norėti keistis pats (McLaughling, 1997). Sporto organizacijos vadovo uždavinys – sudaryti sąlygas, kuriomis toks noras atsirastų.

Dažniausiai darbuotojai priešinasi įvairioms permainoms netgi tada, kai mato jų naudą. Pavyzdžiui, visi pripažįsta pastangų atlikimo kokybę, tačiau labai lengvai suranda daugybę priežasčių pasiaiškinti, kas trukdo jiems kokybiškai veikti.

Be to, darbuotojai neretai sutrinka, jei jaučia, kad jie yra mažai kontroliuojami.

Sudarytos paprastos kontroliavimo sąlygos dažniausiai labai mažos. Todėl darbuotojai jaučiasi nelabai reikalingi savo organizacijai. Jei ne visiems sporto organizacijos nariams bus sudaromos vienodos sąlygos, kontroliuojant jų veiksmus, teigiamų rezultatų nebus.

Paklusnumas vyresniajam ugdomas nuo pat vaikystės ir tęsiasi visą gyvenimą (Miškinis, 2002; Karoblis, 2005). Mes įvaldome šią būseną gana anksti ir dažnai tai visiškai pasitvirtina. Tėvai yra atsakingi už savo vaikų elgesį, mokytojai – už moksleivių pažangumą, o sporto organizacijos vadovas, savaime aišku – už jos darbuotojų rezultatus. Turėdamas šias parašytas taisykles, vadovas reikalauja iš organizacijos narių pakeisti savo požiūrį ir prisiimti atsakomybę už savo elgseną, mokymą ir veiklą.

Svarbiausia pažymėti, kad geras vadovas visada noriai mokosi, nes suprantą – įgytos žinios yra sėkmingo vadovavimo raktas. Todėl šiuo metu, kai pokyčiai vyksta dar greičiau, mokymosi sparta taip pat turėtų didėti (Sakalas, Šalčius, 1997).

Kad darbuotojai nuolatos norėtų mokytis ir tobulėti, būtina susidaryti tinkamą nuostatą. Labai dažnai vadovams trukdo tai, kad jie iš anksto numato laukiamą rezultatą. Daugelis patiria nesėkmę todėl, kad buvo pasirenkę nesėkmei. To, ko dažniausiai tikimasi, tikrovėje ir įvyksta.

Pavyzdžiui, per susirinkimus vadovas sako: „Dėkoju, kad išklausėte dėmesingai. Aš žinau, kad jums daviau progą pamąstyti. Tačiau prisiminkite: Roma buvo statoma ne vieną dieną. Šioms permainoms reikės daug laiko ir jūsų laukia daug nemalonumų. Būkite kantrūs“. Iš esmės, paties vadovo nuostata taip kalbant rodo, kad jis pats to nenorėdamas sukūrė neigiamas sąlygas organizacijoje. Jis pasakė darbuotojams, kad reikalas bus lėtas, taigi jis ir atliekamas lėtai.

Sporto organizacijos veiklai yra svarbus jos paslaugų vartotojas ir jo reikalavimai. Tokios organizacijos vadovui nereikėtų pamiršti, kad vartotojų poreikių tenkinimas yra visos organizacijos ilgalaikės sėkmės pamatas. Norint tai pasiekti, reikia gebėti greitai reaguoti į kintamus vartotojų poreikius ir koncentruoti ribotus išteklius veiklos, kuri juos tenkintų. Organizacijos darbuotojų veikla turi būti skirta vartotojui. Vadovavimas turi vartotoją džiuginti. Orientacija į vartotojus apima (Stancikas, Bagdonienė, 2004):

- Vartotojų lūkesčių nustatymą.
- Lūkesčių skleidimą kaip siekiamus organizacijos tikslus.
- Garantiją, kad tie tikslai visada pasiekiami.

- Ryšių su vartotojais palaikymą.
- Supratimą, kad vartotojų lūkesčiai niekada nebūna statiški.

Orientuodamasi į vartotojus, sporto organizacija turi atsižvelgti į tai, kad vartotojų reikalavimai nuolat didėja ir kinta, o konkurencija intensyvėja. Ekonomika pasidarė pasaulinė, o informacinės technologijos visiškai išžengė ir į sporto verslą. Tai gerokai pakeitė informacijos perdavimą organizacijų viduje ir išorėje, taip pat suteikė naujas darbo organizavimo galimybes bei pakeitė ir pačios rinkos pusiausvyrą. Ateityje dėmesio centras bus vartotojai, todėl dar daug pastangų bus skiriama jų poreikiams numatyti ir patenkinti dėl šių priežasčių (Stancikas, Bagdonienė, 2004):

- Rinka virsta pasauline ir nuotoliai nebeegzistuoja. Vartotojai gali rinktis bet kurį tiekėją iš viso pasaulio, todėl teks dar labiau stengtis išlaikyti esamus vartotojus, o tai skatins tiekti kokybiškesnes ir pigesnes paslaugas.
- Masinė gamyba padės gamintojui tenkinti visų vartotojų poreikius geriau nei šiuo metu.
- Vartotojai gaus informacijos daugiau nei anksčiau, ir tai padės jiems pasirinkti tinkamas paslaugas ir gamintojus.

Tokiomis sąlygomis rinkoje konkurencinį pranašumą turės tik tos organizacijos, kurios visapusiškai orientuosis į vartotoją, jo norų tenkinimą.

Visi vadovai turi suvokti, kad organizacijos tikslas – yra didžiausias vartotojų pasitenkinimas. Tai lemia informacijos apdorojimo vyksmo rezultatas, kurio metu vartotojas mintyse palygina savo subjektyvias turėtas viltis, troškimus su gautu rezultatu ar paslauga.

Vartotojo norus ir pageidavimus galima suskirstyti į tris grupes (Slack, 1996; Stancikas, Bagdonienė, 2004):

- *Pagrindiniai* – sportininko ar kliento suvokiami kaip privalomieji tai paslaugai ar produktui gauti (pavyzdžiui, traukinio nevėlavimas ir grafiko laikymasis). Šių poreikių nepatenkinimas skatina neigiamą kliento požiūrį ir sudaro vartotojų praradimo prielaidas.
- *Paprastieji* – sportininko ar vartotojo pageidaujami, tačiau neįvykdyti. Jie nedidina vartotojo nepasitenkinimo, pavyzdžiui, informacijos apie paslaugos kokybę išsamumas.
- *Patrauklieji* – susižavėjimą keliantys poreikiai, sportininko ar vartotojo sąmoningai nekeliami produktui ar paslaugai. Juos įvykdžius suke-

liama neproporcingai didelė teigiama reakcija. Būtent šios vartotojų norų grupės išaiškinimas ir įvykdymas turi būti vienas svarbiausių tikslų, jei organizacija siekia konkurencinio pranašumo rinkoje.

Sporto organizacijos iškelti tikslai savaime negarantuoja harmoningų rezultatų. Jie tik padeda pasirinkti, koks vyksmas turi būti atliekamas, kad būtų pasiekta pageidaujama rezultatų. Vyksmų valdymas apima keletą etapų (Mahony, Howard, 2001):

- Naujų ir peržiūrėtų tikslų nustatymo.
- Tikslų įgyvendinimo plano sudarymo.
- Planų įgyvendinimui matuoti schemos sudarymo.
- Įgyvendinimo ir matavimo plano vykdymo.
- Rezultatų stebėjimo ir nustatymo, ar vyksmas atitinka įgyvendinimo planą.
- Blogos įgyvendinimo plano ar blogų rezultatų atitikties priežasčių analizės.

Veiksmingas vyksmų valdymas apima visų paslaugų teikimo etapus. Vadinasi, organizacijoje kiekvienas padalinys privalo veikti kartu su kitais padaliniais kaip visos sistemos dalis. Jeigu jis priklauso nuo kito organizacijos padalinio inošo, reikia keistis informacija, kad būtų tenkinami priklausomi daliniai kokybės lūkesčiai ir kokybės standartai. Toks veiklos organizavimas skatina organizacijos viduje atsirandančių konkurencinių privalumų radimąsi: organizacija, veikdama vientisai, sutelkta, integruotai, išvengia nesusipratimų, veiklų kartojimo ir kt.

Sporto organizacijos vadovas sukasi amžiname reikalų, mokymosi ir permainų rate. Tai kambarys su skirtingais mokytojais, ir tai – pasaulis, kuris sėkmingiausiai funkcionuoja tada, kai yra lanksčiai valdomas atsižvelgiant į tikrovę.

Būtina planuoti strategiškai ir efektyviai vadovauti. Itin svarbu įtikinti aplinkinius imtis juos atsakomybės ir niekada nenustoti mokytis.

Valdymo metodai ar būdai turi būti parenkami ar kuriami kiekvienam vadovui, komandai, grupei, situacijai. Todėl svarbiausias patarimas: sporto organizacijos vadovas privalo būti lankstus ir mokėti prisitaikyti prie visų aplinkybių, situacijų.

Žinių patikros klausimai

1. Kodėl administracinė-komandinė valdymo sistema sporto organizacijai nesvarbi?
2. Kokie esminiai skirtumai matyti lyginant sporto organizaciją su šiuolaikine organizacija?
3. Kokių pagrindinių principų būtina laikytis sporto organizacijai veikloje?
4. Kokią funkciją atlieka vadovo strateginis mąstymas organizacijos veikloje?
5. Kodėl vadovo veikloje svarbiausia yra problemos pasauga, o ne problemos sprendimas sporto organizacijoje?

LITERATŪRA

- Karoblis P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infoastras.
- Mclaughling T. (1997). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija. Demokratiškumas. Vertybės. Įvairovė*. – Kaunas: Technologija.
- Maguire J., Jarvie, G., Mansfield, L., Bradley, J. (2002). *Sport worlds. A Sociological Perspective*. – Human Kinetics.
- Mahony D. F. T., Howard D. R. (2001). Sport Business in the Next Decade: A General Overview of Expected Trends. *Journal of Sport Management*, Vol. 15, 4, 275–297.
- Makštutis, A. (1990). *Kolektyvo savivalda ir jos veiklos efektyvumas*. – Vilnius: LIMTI.
- Martens R. (1990). *Successful Coaching. American's Best Selling Coaching Book*. – Human Kinetics Publishers, Illinois.
- Miškinis K. (2002). *Sporto pedagogikos pagrindai*. – Kaunas: LKKA
- Sakalas A., Šalčius A. (1997). *Karjeros valdymas: mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija.
- Slack T. (1996). From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. *Journal of Sport Management*, Vol. 10, 1, 97–106.
- Stancikas E. R., Bagdonienė D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje: mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija.
- Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. – Kaunas: Technologija.

V
SKYRIUS

SPORTO
ORGANIZACIJOS
DYDIS,
STRUKTŪRA
IR VALDYMAS

Nagrinėjant sporto organizacijos dydį ir struktūrą, dažniausiai vadovaujasi kontingencijos teorijos nuostatomis. Remiantis jomis, tokios organizacijos yra atvirosios sistemos, kurias reikia optimaliai valdyti, nes jos veikia išskirtinėje aplinkoje. Efektyviausios sporto organizacijos yra tos, kurių struktūros ir sistemos atitinka aplinką. Dažnai pabrėžiama, kad stengiamasi atskirti tuos veiksnius, kurie trukdo atpažinti sporto organizacijos struktūrą.

Kas gi vis dėlto yra sporto organizacijos dydis? Kai kurie autoriai (Kimberly, 1976; Slack, Hinings 1992; Mullins 1996) bando išskirti tokius keturis apibendrinimus:

- *Pirmas* – vadinamasis fizinis organizacijos talpumas. Pavyzdžiui, stadionuose – žiūrovų skaičius; sporto įrenginyje – galinčių sportuoti žmonių skaičius, ir kt.
- *Antras* – vadinamoji organizacijos įvestis ir išvestis (angl. *input-output* – autor. pastaba). Naudingumas (laipsnis) rodo organizacijos veiklos rezultatų techninius rezultatus tam tikru momentu. Pavyzdžiui, studentų skaičius vadybos programoje mokslo metų pradžioje arba pergalių skaičius rodo įvestį į organizaciją; išpardavimų iš sporto prekių pardavimų ar pralaimėjimų skaičius rodo išvestį.
- *Trečias* – organizacijos turtas arba apyvartinės lėšos. Toks požiūris yra gana naudingas, nes juo remiantis vertinami ankstesnės veiklos rezultatai ir ateities galimybės.
- *Ketvirtas* – darbuotojų skaičius organizacijoje.

Visi nusakyti apibendrinimai visiškai nepriklauso vieni nuo kitų. Nors tam tikrais atvejais gali būti panašūs, kaip teigia J. R. Kimberly, „tokie tapatumo dydis bei pastovumas negali būti tarpusavyje kaitaliojami“ (1976, p. 588). Turima galvoje tai, kad bet koks organizacijos dydis gali būti kaitaliojamas daugiau teoriškai negu praktiškai.

Praktikoje dažniausiai vartojami du apibendrinimai, nusakantys organizacijos dydį: organizacijos narių skaičius ir pajamų dydis organizacijoje (Fullan, 1998).

Sporto organizacijos savo nariams teikia tam tikras paslaugas. Todėl tie patys nariai yra svarbiausia tokios organizacijos dalis, ir kartu nusako pačios

organizacijos dydį. Metodologijos požiūriu tokių narių skaičių yra gana lengva apskaičiuoti ir kartu suprasti jų rūpesčius, kurie dažnai yra siejami su savanorių, dalinai dirbančių ir etatinių darbuotojų tarpusavio priešprieša.

Organizacijos struktūra daugiausia nagrinėjama pavaldumo ir atsiskaitomybės požiūriais.

Skiriami šie struktūros tipai, kurie gali būti naudojami pasirinktai strategijai įgyvendinti (Vasiliauskas, 2004):

1. Mažos organizacijos struktūra.
2. Linijinė struktūra.
3. Funkcinė struktūra.
4. Daugiaskyrė struktūra.

1. Mažos organizacijos struktūra (pavyzdžiui, sporto klubo) yra neformali ir jos negalima parodyti diagrama (Ray, 1994). Maža organizacija dažniausiai valdo ribotus išteklius, tarp jų ir ribotus žmogiškuosius išteklius. Todėl tokioje organizacijoje darbuotojai turi veikti lanksčiai ir gebėti atlikti daug skirtingų užduočių ir funkcijų. Struktūros neformalumas leidžia greitai reaguoti į rinkos galimybes ir klientų poreikius. Tačiau gali iškilti tam tikrų sunkumų – dėl funkcijų kartojimo, painiavos, atsakomybės ir sprendimų priėmimo.

2. Linijinė struktūra. Mažesnėse organizacijose visus darbus, susijusius su valdymu, gali atlikti žmonės, didžiąją laiko dalį teikiantys paslaugas. Jie valdymui skiria laisvalaikį ar specialiai tam sutaupytą darbo laiką. Didesnėse organizacijose valdymo darbą dirba net ne vienas žmogus išsità darbo dieną. Prireikus organizacijos valdymui skirti keletą žmonių, kyla jų darbo pasidalijimo problema. Šis keblumas išsprendžiamas suskaidžius gamybos (paslaugų) vienetą į keletą smulkių, kurių dydis priklauso nuo asmeninių vadovo gebėjimų. Šių vadovų veiklai koordinuoti atsiranda hierarchinė dar kelių lygių vadovų piramidė. Taip susidaro plačiai žinoma linijinė valdymo struktūra.

3. Funkcinė struktūra. Jei organizacija sukuriama iš mažos organizacijos, neformali struktūra darosi nepakankama. Todėl pirmoji formali struktūra, prie kurios pereinama didėjant ir plečiantis mažai organizacijai, yra funkcinė struktūra. Atsižvelgiant į šią struktūrą, vienos ir tos pačios funkcinės srities (sporto inventoriaus gamyba pan.) personalas sutelkiamas atitinkamame funkciname struktūros padalinyje. Funkcinė struktūra tinka ir yra labiausiai paplitusi sporto organizacijose, gaminančiose vieną produktą (paslaugą) arba kultivuojančiose vieną sporto šaką.

Vienas iš didžiausių funkcinės struktūros pranašumų yra jos paprastumas ir aiški atsakomybė. Kiekvienas struktūrinis padalinys turi aiškiai apibrėžtą ir pripažintą funkcinių statusą.

Funkcinės struktūros trūkumai pradeda ryškėti organizacijai didėjant ir plečiantis. Kyla vis sudėtingesnių koordinavimo klausimų, nes funkciniai padaliniai, kurdami organizacijos strategiją, daugiausia gilinasi į siauras funkcines sritis, o ne į bendruosius organizacijos tikslus (Amis, Slack, 1996; Vasiliauskas, 2004; ΧΑΛΛ, 2001).

4. Daugiaskyrė struktūra (sporto klubas ar sporto centras, kultivuojantis keliolika sporto šakų – technikos priemonių valdymo, individualiųjų ar komandinių) dažnai sutrumpintai dar vadinama M raidės formos struktūra. Organizacija efektyviau gali valdyti tam tikrą veiklą, skirstomą į paslaugas ar sportinius rezultatus (produktus), geografiją bei kitus aspektus, jeigu daloma į dalis – skyrius. Kiekvienas skyrius turi skirtingą paskirtį, veiklos metodus, sportininkus, klientus, tiekėjus ir pan. Daugiaskyrės struktūros pranašumas – tam tikros organizacijos veiklos srities įgyvendinimas ir valdymas – sutelktas viename skyriuje. Dėl to lengvėja darbų koordinavimas konkrečiame skyriuje, susiklosto sąlygos tiksliau ir visapusiškiau nustatyti kiekvieno skyriaus veiklos rezultatus.

Vienas iš pagrindinių daugiaskyrės struktūros trūkumų yra funkcijų kartojimasis. Specialistai turi mažai progų keistis tarpusavyje žiniomis ir patyrimu. Priešingai, tarp daugiaskyrė struktūra grindžiamos organizacijos skyrių būna tarpusavio konkurencijos ir lenktyniavimo.

Organizacijos valdymas – tai informacinis vyksmas, kurio metu parengiami, priimami ir įgyvendinami sprendimai.

Šio sudėtingo informacinio vyksmo metu organizacijos vadovams tenka priimti tam tikrus sprendimus – gamybinius, finansinius, komercinius, socialinius ir kt. Vadinasi, valdymo veikla yra dualistinė veikla: ją vykdant reikia reguliuoti tiek ekonominius, gamybinius, komercinius, finansinius, tiek socialinius (žmonių veiklos ir santykių) vyksmus.

Vadovavimas – tai mokėjimas numatyti kelius, krypties suteikimas bendrai veiklai, turint ateities viziją, socialinės ir psichologinės aplinkos ugdymas, siekiant užsibrėžtą vadovo tikslų (Martens, 1999).

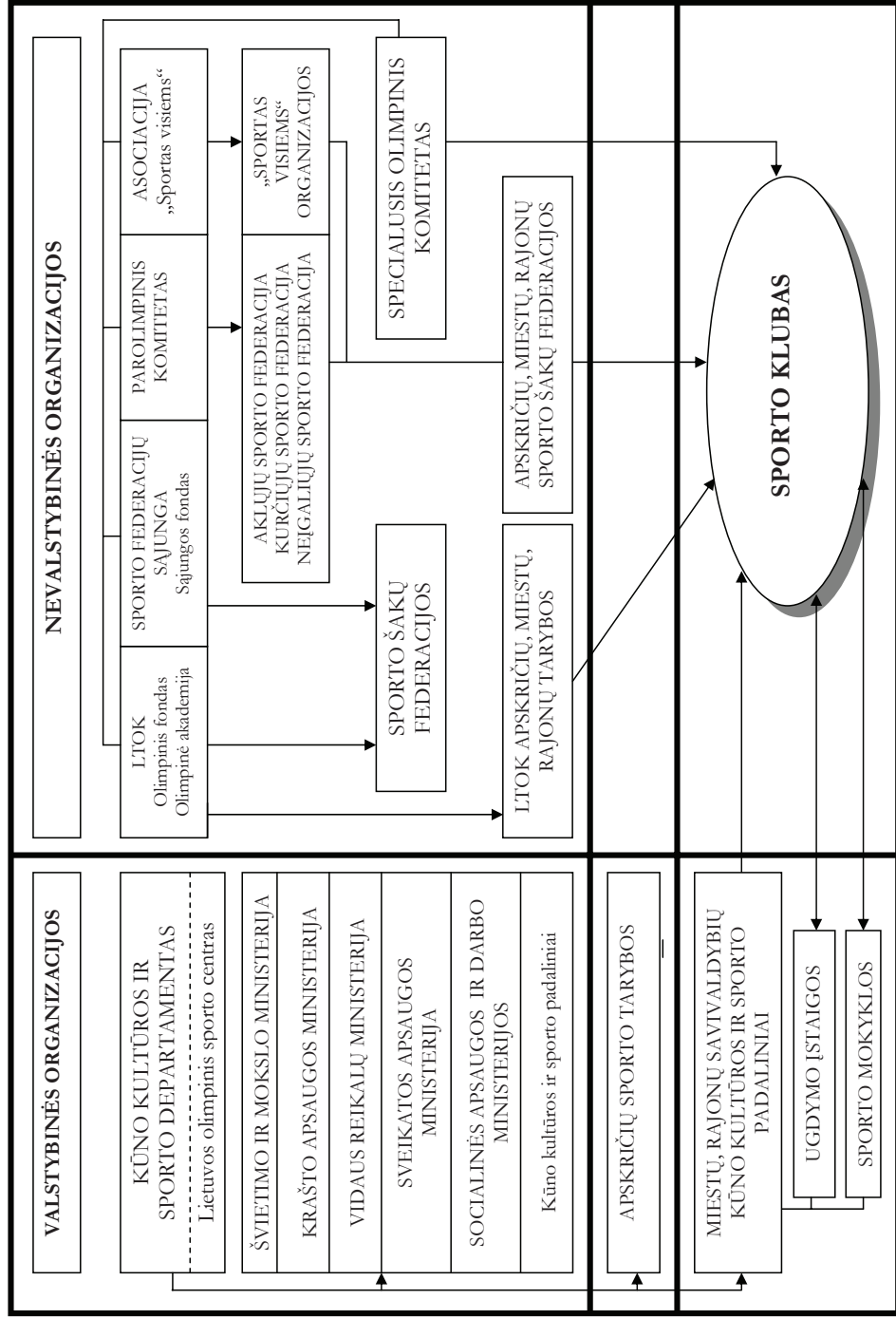
Formaliai apibrėžiant, vadovavimas yra individo veikla, kuria stengiamasi skatinti kitus siekti užsibrėžtų tikslų. Jis dažnai painiojamas su vadyba. Vadybą sudaro planavimas, organizavimas, personalo įdarbinimas, terminų ir biudžeto sudarymas bei ryšiai su visuomene. Vadovai irgi atlieka šias funkcijas arba perduoda jas kitiems, tačiau tuo jų darbas nesibaigia. Vadovai numato ateities kryptis ir pertvarko organizacijos išteklius vizijai siekti. Kiti paprasčiausiai atlieka savo kasdienius darbus, nekeldami klausimo, ar juos verta daryti. Šis skirtumas yra labai būdingas sporto organizacijose, kur daugelyje jų per daug vadybinio darbo ir per mažai tikrojo vadovavimo.

Valstybinė sporto valdymo ir organizavimo struktūra Lietuvoje (6 pav.). Lietuvoje nuo centralizuotos sporto valdymo struktūros pereita prie demokratinės jos valdymo formos. Nors yra daug ekonominių, socialinių, kultūrinių skirtumų ir problemų, Lietuvos sportas tarp Europos šalių gana gerai vertinamas ir mūsų šalis yra pageidautina partnerė visoms Europos valstybėms.

Per trumpą laikotarpį Lietuvos visuomeninės organizacijos, pradedant Lietuvos tautiniu olimpinio komitetu (LTOK), sporto šakų federacijomis ir baigiant veržliai į Lietuvos sporto gyvenimą įsiliejančiu Neolimpiniu komitetu bei kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis ir jų sąjungomis, integrovosi į visas Europos sporto struktūras. Lietuvos sporto organizacijos tapo daugiau kaip 100 pasaulio ir Europos susivienijimų narėmis. Šių organizacijų veikloje dalyvauja nemažai ir mūsų šalies sportininkų ir specialistų.

Vyriausybinių ir nevyriausybinių sporto organizacijų strateginiai tikslai plėtojant sportą yra šie (Sportas ir vadovavimas, 1998):

1. Pasiiekti, kad olimpinio sąjūdžio plėtra, sportininkų rengimas ir dalyvavimas vasaros ir žiemos olimpinėse žaidynėse taptų svarbia valstybės politikos dalimi, padedančia įgyvendinti Lietuvos įvaizdžio kūrimo ir tarptautinio bendradarbiavimo uždavinius.
2. Pasiiekti, kad olimpinis sportas, sportininkų rengimas ir dalyvavimas olimpinėse žaidynėse būtų strateginė šalies kūno kultūros ir sporto sritis.
3. Pasiiekti, kad Lietuvos sportininkai dalyvautų visose olimpinėse žaidynėse, siekdami kuo geresnių rezultatų žiemos olimpinėse žaidynėse ir prizinių vietų – vasaros olimpinėse žaidynėse.



6 pav. LIETUVOS SPORTO ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUKTŪRA (pagal LSIC, 1998)

4. Pasiiekti, kad šalies sporto mokymo įstaigų darbas būtų pertvarkytas taip, kad būtų sukurta nuoseklaus sportininkų rengimo sistema.
5. Skatinti sporto šakų plėtojimo ir varžybinės veiklos efektyvumą.

Miestų ir rajonų savivaldybės remia finansiškai ir sudaro sąlygas sporto klubams, sveikatos mokykloms, kitokio pobūdžio organizacijoms, teikiančioms gyventojams kūno kultūros ir sporto paslaugas, statyti sporto aikštes ir steigti sporto bazines, kompleksus.

Bandoma sukurti ir įtvirtinti du sporto bazių lygius – nacionalinę ir municipalinę bazines.

Nacionalinės sporto bazės (arba nacionaliniai sporto centrai) – tai objektai, kurie reikalingi valstybinės reikšmės sportininkų rengimo uždaviniams įgyvendinti arba oficialioms tarptautinėms varžyboms vykdyti. Tokiam tikslui šiuose objektuose turi būti sudaromos sąlygos, atitinkančios šiuolaikinius tarptautinius standartus. Nacionalinės sporto bazės (centro) statusą Kūno kultūros ir sporto departamento siūlymu suteikia Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Šių sporto objektų eksploatavimo ir renovavimo išlaidos įtraukiamos į valstybės biudžeto lėšomis per Lietuvos Respublikos finansų ministeriją finansuojamas programas.

Municipalinės sporto bazės statusas suteikiamas savivaldybės sprendimu, sporto padalinio teikimu. Municipalinė sporto bazė, remdamasi savivaldybės sporto padalinio sudarytomis programoms, sporto renginius vykdo nemokamai. Municipalinės sporto bazės eksploatacinėms išlaidoms lėšos skiriamos iš savivaldybės.

Iki 1990 metų visą kūno kultūros ir sporto plėtrą Lietuvoje administruavo ir koordinavo viena centrinė sporto organizacija – Kūno kultūros ir sporto komitetas. 1990 m. kovo 11 d. paskelbus Lietuvos Nepriklausomybės Aktą buvo pradėta šalies sportinio gyvenimo reorganizacija. Pertvarkytas valstybinis sporto valdymas: vietoje buvusio Kūno kultūros ir sporto komiteto įkurtas Kūno kultūros ir sporto departamentas.

Kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas šalyje vykdo šios institucijos:

- Lietuvos Respublikos Vyriausybė,
- Kūno kultūros ir sporto departamentas,
- Švietimo ir mokslo ministerija,

kartu su:

- Krašto apsaugos ministerija,
- Sveikatos apsaugos ministerija,
- Socialinės apsaugos ir darbo ministerija,
- apskričių sporto tarybomis,
- miestų, rajonų savivaldybių kūno kultūros ir sporto padaliniais,
- ugdymo įstaigomis,
- sporto mokyklomis.

Kūno kultūros ir sporto departamentas yra šalies vykdomosios valdžios institucija, įgyvendinanti valstybinę kūno kultūros ir sporto plėtros strategiją. Šis departamentas rengia ir įgyvendina kūno kultūros ir sporto plėtros programas, valdo valstybės biudžeto lėšas, skirtas kūno kultūrai ir sportui, kartu su kitomis sporto organizacijomis skatina ir koordinuoja talentingų sportininkų paiešką ir atranką, rūpinasi didelio meistriškumo sportininkų rengimu, garantuoja deramą jų atstovavimą olimpinėse žaidynėse, pasaulio ir Europos čempionatuose, rūpinasi kūno kultūros ir sporto mokslinio tyrimo darbais, rengia sporto varžybų sistemą, koordinuoja jos įgyvendinimą ir atlieka kitas funkcijas.

Kūno kultūros ir sporto valstybinio valdymo funkcijas šalyje taip pat vykdo Švietimo ir mokslo ministerija. Ministerijos kompetencija kūno kultūros ir sporto srityje yra vadovauti vaikų ir jaunimo kūno kultūrai ir sportui švietimo įstaigose, rūpintis moksleivių sveikatinimu, fiziniu rengimu.

Ministerija glaudžiai bendradarbiauja su Sveikatos apsaugos ministerija, Kūno kultūros ir sporto departamentu, Krašto apsaugos ministerija, Vidaus reikalų ministerija ir kitomis suinteresuotomis institucijomis.

Apskričių sporto tarybos praktiškai kontroliuoja ir įgyvendina Kūno kultūros ir sporto departamento bei kitų valstybinių institucijų nuorodas tobulinant, populiarinant kūno kultūrą ir sportą regionuose. Kartu su miestų, rajonų savivaldybėse esančiais kūno kultūros ir sporto padaliniais diegia į praktiką Kūno kultūros ir sporto departamento strategiją, reguliuoja kitus santykius, susidarančius kūno kultūros ir sporto srityje.

Nevalstybinė sporto valdymo ir organizavimo struktūra Lietuvoje.

Kūno kultūros ir sporto nevalstybinio valdymo funkcijas šalyje vykdo šios institucijos:

- Lietuvos tautinis olimpinis komitetas (LTOK),
- Sporto federacijų sąjunga,

- Parolimpinis komitetas,
- asociacija „Sportas visiems“,
- Specialusis olimpinis komitetas,
- Lietuvos aeroklubas,
- nacionalinės sporto federacijos,

kartu su:

- LTOK apskričių, miestų, rajonų tarybomis,
- apskričių, miestų, rajonų sporto šakų federacijomis,
- sporto klubais.

Lietuvos tautinis olimpinis komitetas (LTOK) atstovauja Lietuvos Respublikai ir savo veikla įgyvendina Olimpinę chartiją. Kartu su Lietuvos sporto federacijomis rūpinasi sportininkų rengimu ir atranka į olimpines žaidynes, olimpinio sąjūdžio ir sporto interesais, bendrauja su valstybinėmis organizacijomis, plėtoja sporto ryšius, bendradarbiauja su užsienio lietuvių organizacijomis.

LTOK savo veiklą vykdo pagal tokias programas:

- rengimasis vasaros ir žiemos olimpinėms žaidynėms, sporto renginių vykdymas Lietuvoje,
- rengimasis pasaulio jaunimo žaidynėms bei Europos žiemos ir vasaros olimpinėms dienoms bei specialistų kvalifikacijos tobulinimas.

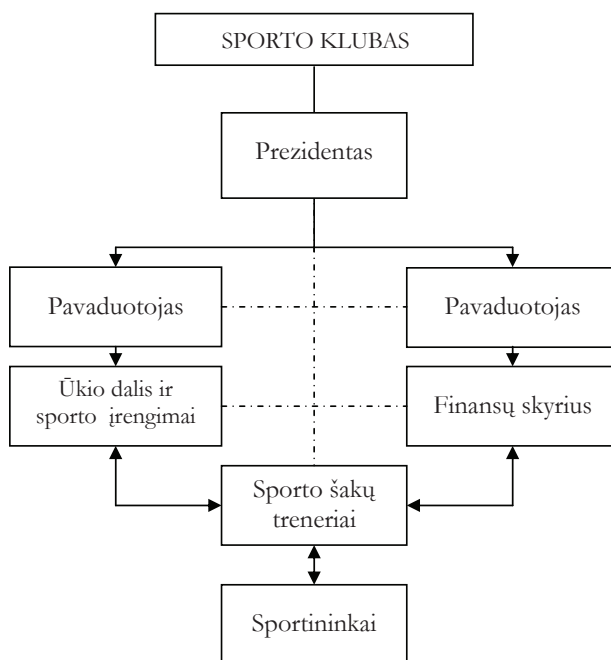
Lietuvos sporto federacijų sąjunga (LSFS) – tai visuomeninė organizacija, savarankišku pagrindu vienijanti savarankiškas šalies sporto federacijas. Kūrimosi laikotarpiu Lietuvos sporto federacijų sąjungoje (LSFS) buvo 41 federacija, dabar jų daug daugiau. Sąjungos nariais gali tapti tik tam tikrų sporto šakų federacijos. Pagrindiniai Sąjungos tikslai, uždaviniai ir funkcijos yra šie:

- koordinuoti į ją susibūrusių sporto federacijų veiklą;
- padėti rengti ilgalaikę sporto šakų plėtojimo programą ir ją įgyvendinti – taip prisidėti prie Lietuvos Respublikos valstybinės kūno kultūros ir sporto programos vykdymo;
- informuoti Lietuvos visuomenę sporto plėtotės klausimais;
- bendradarbiauti su Lietuvos ir atitinkamomis užsienio šalių bei tarptautinėmis sporto organizacijomis;
- ieškoti lėšų Sąjungos veiklai organizuoti;
- kartu su kitomis Lietuvos organizacijomis vykdyti kompleksinius sporto renginius;
- rūpintis sporto specialistų apskaita, kvalifikacijos tobulinimu;

- tarpininkauti dėl sporto darbuotojų, sportininkų bei visuomenininkų moralinio ir materialiojo skatinimo;
- rengti sporto renginių kalendorinius planus;
- vykdyti sportinių rezultatų apskaitą;
- atstovauti savo narių interesams ir juos ginti Lietuvos Respublikos valstybinėse ir kitose sporto organizacijose, tarptautinėse visuomeninėse organizacijose;
- įstatymų nustatyta tvarka steigti fondus, įmones.

Lietuvos asociacija „Sportas visiems“ vienija daugelį šalies visuomeninių organizacijų. Asociacijos tikslas – propaguoti sveiką gyvenimą, organizuoti mėgėjų sporto, kūno kultūros ir poilsio renginius tam tikro amžiaus žmonėms.

Lietuvos parolimpinis komitetas vienija Aklųjų sporto, Neįgaliųjų sporto ir Kurčiųjų sporto federacijas. Populiariausios sporto šakos yra lengvoji atletika, dziudo, imtynės, aklųjų riedulys, tinklinis, vežimėlių krepšinis, orientavimosi sportas.



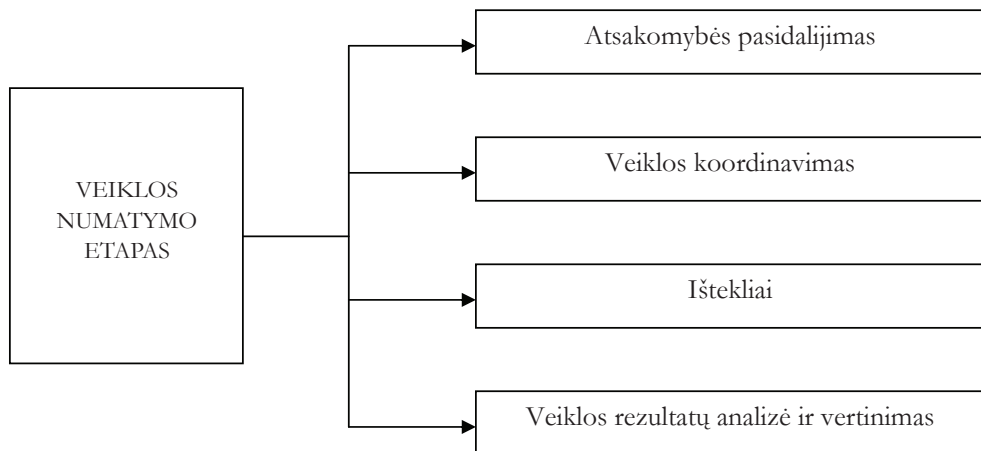
7 pav. Pavyzdinė sporto klubo schema

Pati aktyviausia veikla vyksta sporto klubuose (7 pav.). Atsižvelgiant į klubo finansavimo šaltinius, skiriami visuomeniniai ir privatūs klubai. Jų veiklos pobūdis – komercinis ir nekomercinis.

Visuomeniniuose sporto bei sveikatos klubuose ir pelno nesiekiančiose organizacijose pagrindinis finansavimo šaltinis yra tam tikrų lygių valstybinių įstaigų, pirmiausia vietinės valdžios, dotacijos. Jų dydis ir procentinis santykis klubo biudžete skiriasi – tai priklauso nuo klubo lygio. Kiti šaltiniai – nario mokestis, papildomos mokamos paslaugos, rėmėjų lėšos, licencijavimas, visuomeniniai fondai ir kt. Iš esmės didelio meistriškumo sportininkų rengimo vyksme dalyvauja klubai, sporto šakų federacijos ir valstybinės institucijos (7 pav.).

Sporto klube veiklos valdymo subjektas yra pats vadovas, o objektas – tos organizacijos darbuotojai (Mullins, 1996; Fullan, 1998; Slack, Hinings, 1992).

Šiandieną radikaliausiai kinta valdymo veiklos organizavimo funkcijos turinys, kai biurokratinės organizacijas keičia modernios ir lanksčios organizacinės struktūros. Anksčiau pagrindiniai organizacijos veiklos akcentai buvo jos apimčių didinimas ir vyksmų optimizavimas arba visų veiklos elementų sąveikos racionalumo didinimas. Dabar ryškėja neformalių struktūrų bei santykių įtaka ir bendras siekis prisitaikyti prie kintamų sąlygų, kurios pasireiškia vadybos funkcijų sąveika. Vadinasi, sporto organizacijos veiklai labai svarbūs yra 8 pav. išvardyti dalykai:



8 pav. Veiklos numatymo etapo turinys (Mullins, 1996)

Veiklos numatymo metodo taikymas organizacijos veiklai gali būti labai veiksmingas. Šiam metodui būdingas integralumas ir todėl neapsieinama be sisteminio požiūrio. Kita vertus, jo taikymas sukuria sąlygas lavinti racionalų, sisteminių požiūrį, ir taip praturtinti vadovo intuityvią praktiką.

Organizacijai keičiantis išryškėja vadovo, kaip organizatoriaus ir lyderio, funkcija. Vadovas yra atsakingas ne tik už organizacijos funkcionavimą, bet ir už sąlygų, būtinų organizacijai ugdyti ir darbuotojų saviugdai lavinti, sudarymą. Tačiau norint tai pasiekti, visi veiklos rezultato kūrimo dalyviai turi būti tarpusavyje susiję racionaliais valdymo ryšiais. Taip išryškėja vadybos vyksmų, bendravimo ir efektyvių sprendimų priėmimo svarba.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra organizacijos dydis?
2. Kodėl ji svarbi organizacijos veiklai?
3. Kas tai yra valdymo lygis?
4. Kokios yra veiklos numatymo etapo sudedamosios dalys?
5. Kokios iš jų svarbiausios ir kodėl?
6. Kaip suprantate valdymo struktūrą?
7. Kaip suprantate organizacinę sporto valdymo struktūrą Lietuvoje?
8. Kas sudaro valstybinę organizacinę sporto valdymo struktūrą?
9. Kas sudaro nevalstybinę sporto organizacinę valdymo struktūrą?
10. Koks sporto klubo statusas šiose struktūrose? Kodėl?

LITERATŪRA

- Amis, J., Slack, T. (1996). The Size-Structure Relationship in Voluntary Organizations. *Journal of Sport Management*, Vol. 10, 1, 76–96.
- Fullan, M. (1998). *Pokyčio jėgos*. – Vilnius: Tyto alba.
- Kimberly, J. R. (1976). Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21, 571–597.
- Martens, R. (1999). *Sporto psichologijos vadovas treneriui*. – Vilnius: LISC.
- Mullins, L. (1996). *Management and Organizational Behaviour. Fourth edition*. – London: UK.
- Ray, R. (1994). *Management Strategies in Athletic Training*. – Human Kinetics Publishers.
- Slack, T., Hinings, C. (1992). Understanding change in National Sport Organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6, 114–132.
- Sportas ir vadovavimas*. (1998). Sudar. V. Čingienė, E. Rimkutė – Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
- Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. – Kaunas: Technologija.
- Халл, Р. Н. (2001). *Организаци: структуры, процессы, результаты*. – Санкт-Петербург.

VI
SKYRIUS

FILOSOFIJOS
SVARBA
SPORTO
ORGANIZACIJOS
VALDYMUI

Kodėl reikia pabrėžti filosofijos svarbą ir kuo dabartinės sąlygos skiriasi nuo ankstesniųjų? Pirmiausia kinta pačios sporto organizacijos veiklos veiksniai, lemiantys jos sėkmę. Be to, vykstant daugybei pokyčių (didžiulė konkurencija), darbuotojams atsiranda pavojus prarasti veiklos prasmės ir krypties suvokimą. Vadinasi, vadovui kyla uždavinys, kurio esmė tokia: vadovas privalo formuoti tokią organizaciją, kurioje darbuotojai matytų tikėjimo prasmę, su kuria jie save identifikuotų, kuriai jie norėtų priklausyti. Kitaip tariant, vadovas privalo savo darbuotojus paversti tikslingai veikiančios organizacijos palaikančiais nariais. Tačiau kaip to pasiekti? Vienas iš uždavinių yra suvokti sporto organizacijos filosofijos kūrimo ir palaikymo bei stiprinimo būdus, iš kurių svarbiausias – tarpusavio vyksmų ir individų sąveika.

Sporto organizacijos filosofija, vizija ir ypač misija yra neatsiejamos organizacijos valdymo dalys.

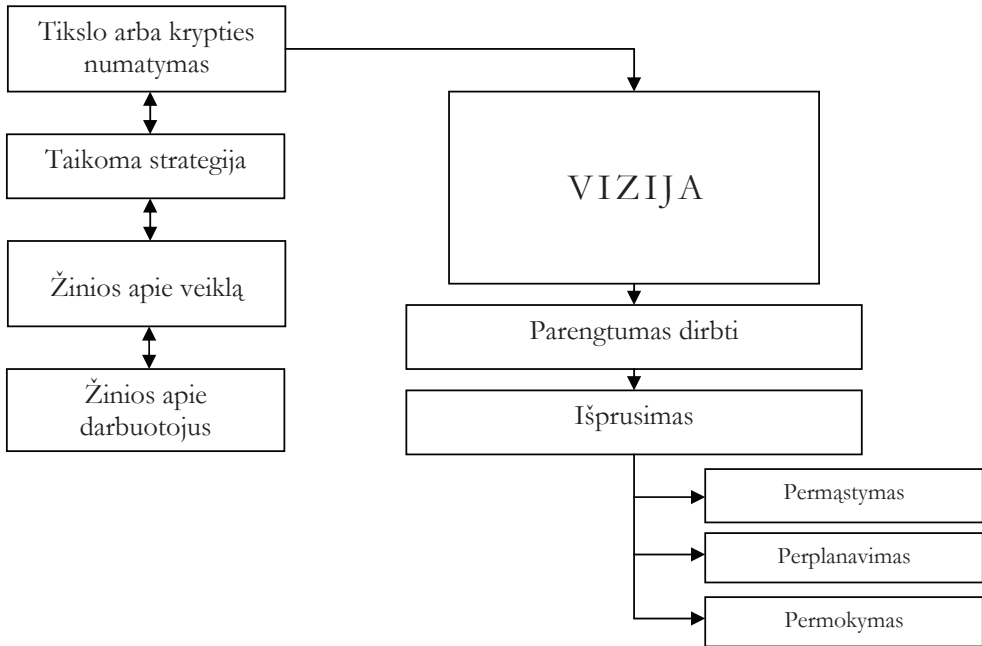
Sporto organizacijos vizijos kūrimas – tai geriausio veiklos rezultato vaizdinys, kuris turi būti grindžiamas, atsižvelgiant į organizacijos darbuotojų gebėjimus (9 pav.).

Vizija vertinama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacijos bei jos konkurentai susirungs ateityje.

Organizacijos sąmoningos vizijos tikslingumą lemia tokios svarbiausios priežastys (Slack, 1997):

- daugelis organizacijų konkuruoja tarpusavyje dėl vietos rinkoje ir išteklių. Jos turi tam tikrą būsimosios veiklos ambicijų, kurias tikslingai atspindėti vizijoje tam, kad būtų galima plačiau pagrįsti savo sprendimus. Net ne pelno organizacijos, konkuruodamos dėl labdaros ir biudžetinių lėšų, stengiasi plėsti savo paslaugų asortimentą. Todėl ir joms gali būti naudingas tolesnės ateities sąmoningai sukurtas paveikslas;
- strateginės alternatyvos, kurios gali būti išplėtos naujos vizijos pagrindu, skatina tolesnę organizacijos misijos tikslų kūrimą;

- tyrinėjant naujas plėtros sritis, kurios kerta egzistuojančios rinkos ribas ir lemia didesnius organizacijos naudojamus išteklius, galima nustatyti naujas strategines galimybes;
- vizija nėra griežtai įpareigojanti kaip misija ir tikslai, todėl daro vienodą įtaką organizacijos vadovybei.



9 pav. Sporto organizacijos vizijos kūrimas (Martens, 1990)

Vizija yra pagrindas organizacijos misijai ir strateginiams tikslams kurti. Vadinasi, jos negalima sutapatinti su organizacijos misija ir tikslais. Vizija yra tik ateities vaizdinys. Dažniausiai toks ateities vaizdinys siejamas su tolima perspektyva, nebūtinai konkrečiai apibrėžiant jos trukmę. Tačiau misija ir tikslai apibūdina organizacijos įtaką ir užduotis, kurias ji pasirenka atsižvelgdama į esamą padėtį.

Misiją ir tikslus organizacija jau susieja su kuo konkrečiau apibrėžtu laiko tarpu ir nustatytais įvykdymo terminais. Misija ir tikslai turi normatyvinį pobūdį, t. y. įpareigoja organizaciją daryti tam tikrus veiksmus ir sprendimus. O vizija tokios labai įpareigojančios funkcijos neatlieka.

Būdingi vizijos požymiai – nuoseklumas ir aiškumas. Nuoseklumas – tai pagrindinių su vizija susijusių pakopų darymas. Aiškumas – bendrąją viziją turėtų išreikšti labai paprasti ir visiems suprantami teiginiai, kurių nereikia daug aiškinti, nes bet ką aiškinant galima skirtingai vertinti faktus.

Suformuoti bendrą, vizijos lemiamą požiūrį sporto organizacijoje nėra lengva. Kaip šį vyksmą palengvinti?

Vadovui būtina pačiam ugdyti savo kūrybinio mąstymo gebėjimus. Svarbu žinoti, kad visavertei kūrybinei veiklai tinka toks individas, kuris geba sukurti vidaus veiklos planą.

Ir ne tik todėl, kad jis kitaip negali reikalingu būdu suvokti specialių žinių, būtinų toliau jam tobulėti. Tačiau ir todėl, kad kitaip jis negali visavertčiai suformuluoti savo įsitikinimų, paskatų, motyvų, interesų, siekių ir pan., tai yra asmeninių ypatybių, be kurių neįmanoma kūrybinė veikla.

Kūrybiniam mąstymui reikšmės turi ne pačios žinios, jų visuma, bet jų struktūra, suvokiamų žinių asmenybės tipas, nusakomas veiklos pobūdis, kuriuo jos buvo kaupiamos. Neturint išsamiai parengto vidinio veiklos plano, vykdyti norimą veiklos tipą yra neįmanoma.

Reikia siekti, kad būtų geriau suprantama vizija ir ja paremtas planas.

Būtina padėti vadovui ir darbuotojams geriau suprasti asmeninius jų pačių tikslus ir interesus.

Rengiant organizacijos viziją, reikia vadovautis tam tikrais kriterijais (Kretchmar, 1994; Jucevičius, 1998; Doherty, Chelladurai, 1999). Nesant tokių kriterijų, vizija būtų nereali, nesusijusi su organizacijos padėtimi, ištekliais, rinkos galimybėmis ir konkurencijos joje tendencijomis. Yra penki kriterijai, padedantys tyrinėti ir vertinti vizijos tekstą (Jucevičius, 1998):

- *Numatymas*. Remiantis šiuo kriterijumi tiriami klausimai: kokia fantazija ir realybė atspindėta vizijos formuluotėje? Koks apimtas laikotarpis?
- *Platumas*. Atsižvelgiant šį kriterijų, tiriami klausimai: ar plačiai vizija aprėpia pokyčius, kurie gali įvykti? Ar vizijoje išsamiai apibrėžtos šiuos pokyčius sukeliančios jėgos?
- *Konsensusas*. Remiantis šiuo kriterijumi, tiriami klausimai: ar organizacijos nariai sutaria dėl ateities vizijos? Kokių sunkumų gali kilti, jeigu organizacijoje vienu metu egzistuos keletas ateities vizijų?
- *Unikalumas*. Remiantis šiuo kriterijumi, tiriami klausimai: ar yra unikalumo elementų ateities vizijos formuluotėje? Ar nustebins vizijos formuluotė organizacijos konkurentus?

- *Veiksmingumas.* Remiantis šiuo kriterijumi, tiriami klausimai: ar buvo svarstomas poveikis dabartinei organizacijos veiklai? Ar tiriama dėl svarbiausių artimos ateities žingsnių? Ar nustatytos būsimos rinkos galimybės ir būtinos pagrindinės kompetencijos?

Didžiausią svarbą vertinant organizacijos vizijos formuluotę turi du aspektai. Pirmasis yra susijęs su pagrindinėmis kompetencijomis. Stengiantis nustatyti, ar organizacija turi išsiskiriančių tarp konkurentų technologijų ir žmonių, turinčių igūdžių bei žinių savo vizijai įgyvendinti. Antruoju aspektu nagrinėjamos sporto rinkos galimybės. Įvertinama, ką tokia vizija reikš rinkos plėtrai ir kaip organizacija galės pasinaudoti naujomis rinkos galimybėmis.

Apibrėžus ir žinant viziją būna daug lengviau suformuluoti ir sporto organizacijos misiją. Misija rodo organizacijos egzistavimo prasmę. Ja bandoma atsakyti į klausimą: „Kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje?“ Misijos formuluotė visada siejama su šiais veiklos rezultatais:

- socialine atsakomybe (atsakomybė už veiklą tam, kad būtų sudarytas tinkamas įvaizdis visuomenėje);
- labai gero veiklos rezultato nuostata;
- veiklos tęstinumo ir efektyvumo (technologijos tobulinimo, individualios atsakomybės, efektyvios veiklos) nuostata.

Visada labai sudėtinga yra greitai ir tinkamai suformuluoti tinkamą misiją. Tai nemažai laiko ir intelektualinių pastangų reikalaujantis vyksmas. Geriausia būtų organizacijos nariams pateikti idėjų, minčių ir gauti jų įvertinimą. Tai svarbu todėl, kad pačią misiją formuluoja vadovas, tačiau ją vykdyti tenka visiems organizacijos nariams, todėl jie gerai turi suprasti jos prasmę. Kartais organizacijos narių interesai prieštarauja vieni kitiems. Todėl ir vadovui, ir pačiai organizacijai kyla sunkumų įgyvendinant savo veiklos strategiją. Organizacijos misijos ir tikslų negalima sukurti per vieną arba kelias dienas. Konsultacijos ir svarstymai organizacijoje šiuo klausimu gali trukti net kelis mėnesius. Jeigu organizacijos misijos teiginiai per debatus būna gana išsamiai argumentuoti, jos nariai nebūtinai pritaria misijos įvardijimui. Tokie prieštaravimai būna juo aštresni, juo labiau jie kelia grėsmę sumažėti įtakai arba prarasti darbą organizacijoje, sunkina darbo užduotis organizacijoje. Individai arba jų grupės, kurių interesai paveikiami labiausiai, gali norėti dar pratęsti debatus.

Išsamiai susipažinę su misijos kūrimo vyksmu ir jį suvokę, darbuotojai jaučia savo vietą organizacijoje. Toks suvokimas galimas, jei jis skiepijamas

pradedant vadovu, nes tik jam pačiam pakeitus savo mąstymo prioritetus, mąstysena, galima pradėti keisti ir pačią organizaciją, kur atsirado šios pagrindinės problemos (Weese, 1996; McLaughling, 1997):

- formuojant organizacijos filosofiją, svarbu įvertinti tam tikrus aspektus, kurie dažnai yra visai kitokie, negu iki tol buvusi praktinė veikla. Vienas iš jų yra darbuotojų interesas, dėmesys, o ne veiklos rezultatai (nors jie taip pat svarbūs). Tokių veiksmų prasmė – organizacijos tikslai turi turėti asmeninę reikšmę darbuotojams. Dažnai praktikoje tokios nuostatos nesulaukia sėkmės, nes jos dažnai yra per daug filosofiškos, joms trūksta realumo, todėl ne visada paveikia jausmus. Vadinasi, būtina paprastais aiškiais žodžiais pasakyti tai, kas išryškintų esmę ir padėtų visiems susikurti savąją viziją, rodančią darbuotojams ir jų vietą, ir paskirtį;
- išskirtinis problemos aspektas yra pateiktos minties (ar vizijos) palaikymo suformulavimas. Pati formuluoatė, jeigu ji nepatikima arba jeigu nėra funkcionali, nieko nereiškia. Ji turi būti funkcionali. Tačiau dažniausiai būna per siaura ir per mažai skatina, o bendresnio pobūdžio – ne tokia funkcionali, bet padedanti susitelkti. Taigi labai svarbu pareikštą mintį (ar viziją) vadovui vertinti, aiškinti visiems, kam tai svarbu;
- dar sudėtingesnė problema yra organizacijos filosofinių vertybių nustatymas. Sudėtingumą daugiausia lemia tai, kad filosofijos neišrutuliosi pasitelkęs kokią nors analizę: ji grindžiama daugiau emocijomis ir jausmais. Vertybės stipriau nei kiti veiksniai susieja organizacijos narius;
- vadovas turi žinoti, kad sporto organizacijos filosofija gali turėti ir daug svarbesnę paskirtį negu darbuotojų subūrimą bendrai veiklai, kad įgyvendintų kokią nors idėją. Ji kartais gali suteikti jiems netgi gyvenimo prasmę arba jie gali susitapatinti joje;
- kad filosofija būtų veiksminga, reikia idėją skirti asmeniui, sukurti ryšį tarp visos organizacijos ir jos narių. Be to, pripažinti asmeninį individo reikšmingumą. Jis turi būti natūralus ir tikras, nes greitai pajuntamas apsimetimas ir bandymas manipuliuoti. Labai svarbi sąlyga yra darbuotojų kompetencijos ugdymas. Vadovui būtina žinoti, kad juo labiau išsilavinęs darbuotojas, juo labiau jam reikia aukštesniųjų veiklos motyvų ir savęs įprasminimo;

- filosofijai sukurti reikia, kad būtų skatinama asmeninė darbuotojų iniciatyva. Nuolatiniai ieškojimai ir kūryba visada yra tobulėjimo pagrindas.

Reikėtų žinoti, kad kurti filosofiją yra daug lengviau naujoje organizacijoje. Senoje jau veikia formalios struktūros, bendravimo ryšiai, neformalūs ryšiai ir grupės. Yra išugdyti požiūriai, kuriuos keisti nėra lengva. Naujoje organizacijoje vyksmo pradžia yra asmeninis vadovo požiūris į verslą, jo idėja, kurią jis įgyvendina įkurdamas įmonę. Naujai priimti žmonės, ištraukdami iš organizacijos veiklą, perima šią idėją, o drauge veikdami pradeda pastebėti, kad juos jau vienija ne tik bendri interesai, bet ir tam tikri požiūriai, vertybės. Jie pradeda jausti bendrumą vieni su kitais ir apskritai su organizacija (Jucevičius, 1998).

Svarbiausia filosofijos esmė ir galutinis tikslas – pasiekti individo kaip organizacijos darbuotojo savęs identifikavimą su savo organizacija (Jucevičius, 1998).

Tai sudėtingas uždavinys. Prieš tai turi būti išugdyta stipri ir gana savita organizacijos kultūra, nes ji reikšmingai veikia organizacijos misiją ir tikslus.

Dažniausiai organizacijos kultūrą nusako stilius ir metodai, valdantys organizacijos žmonių santykius. Tai vertybių, įsitikinimų ir metodų visuma, kuria remiantis įgyvendinamos valdymo funkcijos organizacijoje ir aptarnaujami klientai.

Organizacijos elgsena, kuri atspindi jos kultūrą, yra daugiausia instinktyvi. Pavyzdžiui, individui, pradedančiam dirbti naujoje organizacijoje, yra reikalingas gana ilgas socializacijos tarpsnis, kad galėtų priderinti savo pažiūras prie naujos kultūros. Tik po šio tarpsnio ir tam tikromis savitomis aplinkybėmis individas sąmoningai pradeda suvokti kultūrinę organizacijos aplinką, kurioje jis dirba. Viena iš tokių savitų aplinkybių gali būti naujos misijos ir strateginių tikslų kūrimas organizacijoje. Kuriant misiją ir tikslus, neabejotinai atsiskleis stilius ir metodai, kurie vyrauja organizacijos žmonių santykiuose, vertybės ir metodai, kuriais remiantis atliekamos valdymo funkcijos organizacijoje. Organizacijos kultūra atsiskleis per jos požiūrį į riziką, kai ji apsibrėš sau pavojingą arba atsargią misiją. Ji atspindės taip pat organizacijos galimybes ir gebėjimus imtis ryškesnių strateginių pokyčių.

Sporto organizacijų kultūra yra labai skirtinga, todėl skiriasi ir galutiniai jos veiklos rezultatai. Kultūros išraiškos lygiai yra šie (Butkus, 1988; Stoner et. al., 1999; Mikalauskas, 2002; Robbins, 2006):

- tradicijos;
- pagrindinės organizacijos valdymo procedūros;
- informacijos valdymas;
- veiklos pobūdis;
- įtakos jėga ir struktūrinis statusas organizacijos viduje.

Nereikėtų pamiršti, kad sporto organizacijos kultūra gali būti savaiminė – susikūrusi savime, be jokio vadovo poveikio, ir gali būti specialiai kuriama. Be abejo, pirmuoju atveju ji retai bus ryški (ypač teigiama prasme) ir kryptinga. Pakeisti tokią kultūrą labai sunku, kaip ir bet kurią kitą organizacijos kultūrą.

Būtina organizacijos kultūros sąlyga – darbuotojų sąveikavimas. Norint plėtoti organizacijos kultūrą ir įgyvendinti organizacijos tikslus, būtina jos narių tarpusavio sąveika, kurios turinį sudaro keitimasis informacija. Labai svarbu, kad darbuotojai keistųsi idėjomis bei dalyvautų priimant sprendimus, nes tai – būtinos grupės darnos sąlygos.

Vadovas gali skatinti darbuotojų narystę tobulindamas atlyginimo sistemą, gerindamas darbo sąlygas, taip pat sumaniai valdydamas karjeros vyksmus. Darbuotojas jaučiasi organizacijos nariu, jei jis gali nuolatos tobulintis ir mokytis. Kartu adaptyvios organizacijos kultūrai plėtotės sąlyga yra nuolatinis darbuotojų tobulinimasis, siekiant prisiderinti prie išorės pokyčių. Ugdant organizacijos kultūrą, reikia kaskart įvertinti aplinkos kitimo įtaką ir reikšmę.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra sporto organizacijos filosofija?
2. Kodėl sporto organizacijai reikalinga filosofija?
3. Kaip suprantate viziją?
4. Kas tai yra misija?
5. Kas tai yra sporto organizacijos kultūra?
6. Kokie yra kultūros išraiškos lygiai?

LITERATŪRA

- Butkus, S. (1988). *Vadybos pradžiamokslis*. – Vilnius: Mintis.
- Doherty, A. J., Chelladurai, P. (1999). Managing Cultural Diversity in Sport Organizations: A Theoretical Perspective. *Journal of Sport Management*, Vol. 13, 4, 280–298.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijos vystymasis*. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
- Kretchmar, R. S. (1994). *Practical Philosophy of Sport*. – Human Kinetics, Inc.
- McLaughling, T. (1997). *Šiuolaikinė ugdymo filosofija. Demokratiškumas. Vertybės. Įvairovė*. – Kaunas: Technologija.
- Mikalauskas, R. (2002). *Sporto komandos valdymas: mokomoji knyga*. – Kaunas: LKKA.
- Robbins, S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Antrasis leidimas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Weese, W. J. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter? *Journal of Sport Management*, Vol. 10, 2, 197–207.

VII
SKYRIUS

SPORTO
ORGANIZACIJOS
VALDYMO
PSICHOLOGINIAI
ASPEKTAI

Žinant pagrindinius sporto organizacijos filosofijos rutuliojimo būdus, negalima teigti, kad jos veikla gali būti lengvai valdoma ir veikiama. Kodėl? Todėl, kad veiklos rezultatų siekimas paremtas darbuotojų jausmais ir elgsena, tai yra darbuotojų psichologija. Kodėl vadovui būtinos psichologijos žinios?

Vadovauti reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti ir sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Kiekviena organizacija siekia tam tikrų tikslų, kurie turi įtakos žmogaus, dirbančio šioje organizacijoje, elgesiui; bet ir žmonės, ateidami į organizaciją, turi savo tikslų. Optimalus šių tikslų derinys – svarbiausia vadovavimo problema.

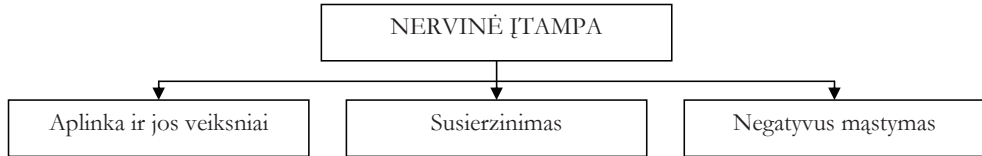
Daugelis vadovų organizacijoje pasineria į darbą visa siela ir kūnu: vadovų darbo diena trunka iki 15 valandų. Absoliuti vadovų dauguma teigia, kad jie „daro viską, ką reikia“, o į vadovo pareigas ir teises kreipia mažiausiai dėmesio. J. Kasiulis ir I. Barvydienė (2001) pateikia H. Mintzberg vadovo darbo laiko sąnaudų vertinimą: 59 procentai – planuoti posėdžiai ir pasitarimai, 22 procentai – darbas su „popieriais“, 10 procentų – neplanuoti susitikimai, šeši procentai – pokalbiai telefonu, trys procentai – kelionės, apžiūros.

Įsitraukę į darbą, daugelis vadovų pamiršta ir nesirūpina savimi. Tik susirgę, jie pradeda rūpintis savimi.

Gyvename įtemptų situacijų ir krūvių daugėjimo ir didėjimo laikais. Dažnėja nervinės įtampos ir dėl jų kilusių sveikatos sutrikimų. Nervinė įtampa reiškia nerimastingumo įtampą, pasireiškiančią kvėpavimo sutrikimais, raumenų įtampa. Kartais organizmas reaguoja į nervinę įtampą smegenų aktyvumo pokyčiais. Įtampos paveikti žmonės lengviau pažeidžiami, kasdieniai sunkumai mažina jų darbingumą, blogina darbo kokybę. Verta žinoti, kad nervinė įtampa – žmogaus (organizmo) reakcija ir ją galima bent iš dalies valdyti (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

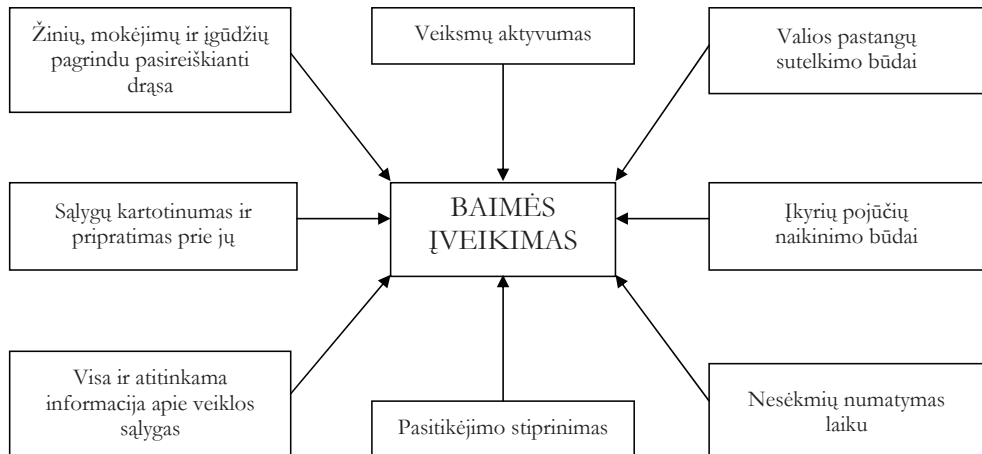
Didėjanti nervinės įtampos įtaka veiklai gali būti pagrindinė priežastis darbuotojams, kurie neigiamai reaguoja tiek fiziniu, tiek protiniu požiūriu (10 pav.). Tai dažniausiai lemia ir veiksmų atlikimo kokybę. Darbuotojai

būna jautresni, didėja širdies susitraukimų dažnis, muša šaltas prakaitas, pradedama per daug rūpintis veiklos rezultatais bei sunkiai susikaupiami atsakingomis aplinkybėmis.



10 pav. Nervinės įtampos atsiradimo būdai (Andersen, 2000)

Tai verčia vadovą domėtis vadovavimo psichologija ir ypač tuo, kas yra susiję su baimės įveikimu ir jos valdymu (11 pav.).



11 pav. Darbuotojo baimės ir nerimo įveikimo būdai (Черникова, 1980)

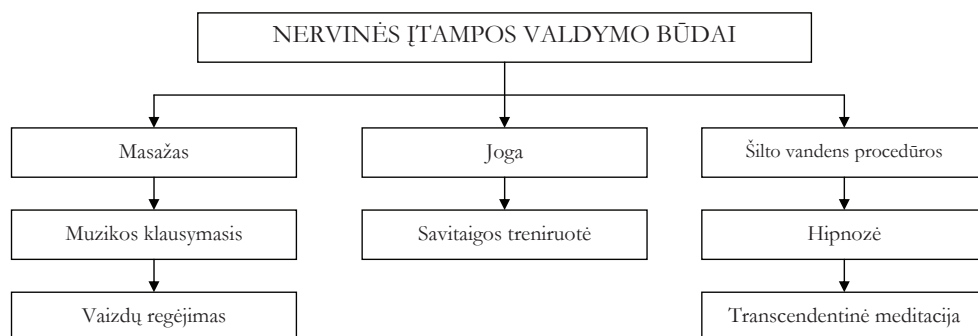
Pirmiausia pats susidomėjimas yra skiriamas darbuotojų veiksmų atlikimo (baimei įveikti) technikai, kuria jie naudojami veikloje, kontroliuodami save ir optimizuodami šių veiksmų atlikimą. Įvaldę taisyklingus nervinės įtampos mažinimo būdus, darbuotojai reikiamu momentu tinkamai susikaupia arba atsipalaiduoja (jei yra jiems skiriamos tam tikros užduotys) (12 pav.).

Nervinei įtampai didelę reikšmę turi ir sporto organizacijos vadovo susirūpinimas. Skyriaus pabaigoje pateikiama metodika, kurią taikant galima nustatyti savo susirūpinimo lygį.

Susirūpinimas suprantamas kaip vadovo nuovargio arba pykčio protrūkis. Vadovas įsivaizduoja, kad darbuotojų atsidavimas bendram reikalui ir santykiai neatitinka jo norų. Toks jautimas yra visiškos nervinės įtampos išraiška.

Ar gali atsipalaidavimas sukurti neigiamų padarinių? Darbinėmis aplinkybėmis darbuotojas gali:

- *per mažai susijaudinti*: mažas siekis, sunku pasirengti veiklai, neįdomu ir kt.;
- *per daug susijaudinti*: įsikarščiuoti prieš kovą, tapti nervingas ir per daug jautrus, išsigandęs, labai susirūpinęs ir kt.;
- *saikingai susijaudinti*: nervingas, bet susivaldantis, numato tolesnę veiklą, nuovokus, teigiamai mąstantis, gerai besijaučiąs ir kt.



12 pav. Nervinės įtampos valdymo būdai (Gould, Weinberg, 2000)

Darbuotojas, atlikdamas atsipalaidavimo procedūras, nervinę įtampą gali optimaliai sumažinti. Tai teigiamai veiks jo veiklą. Tačiau mažai susijaudinančiam darbuotojui, atliekančiam tokias procedūras, labai sudėtinga optimizuoti savo parengtumą veiklai. Vadovas privalo pažinti savo darbuotojus ir kaip jie reaguoja, kylant tam tikroms situacijoms.

Nagrinęjant žmogaus veiklos organizacijoje skatinimą pabrėžiama, kad šiuolaikinė vadybos teorija ir praktika vienu iš svarbiausių vadovo uždavinių laiko organizacijos ir jos narių interesų derinimą. Savaimė aišku, kad ne visuomet tuos interesus pavyksta sklandžiai suderinti. Dar daugiau keblumų būna derinant pavienių organizacijos narių interesus specializuotoje veikloje, jeigu darbo pasidalijimas kartais net paslepia nuo darbuotojo

galutinį bendrą veiklos tikslą – pavienių darbuotojų tikslai gali susikirsti dėl normalaus įvairių veiklos sričių dialektinio prieštaravimo. Tie prieštaravimai gali būti tam tikro pavidalo.

Priešingų interesų, pažiūrų ar siekių susidūrimas vadinamas konfliktu (Slack, 1997). Konfliktas pirmiausia rodo jau svarbų kelių organizacijos narių susidūrimą, o kartais jis gali sukelti ir sunkiai pašalinamų nepageidaujamų padarinių organizacijos gyvenime.

Konflikto raidą sudaro penki etapai:

1. Suirzimas – jį pajunta viena arba visos susikertančios interesų turinčios šalys, negalėdamos pasiekti norimų tikslų arba pajutusias išorinį dirginimą.
2. Situacijos suvokimas – kiekviena suirzusi šalis kuria savo situacijos modelį, t. y. apibrėžia problemą ir išsiaiškina jos priežastis.
3. Elgesys, kurį lemia jau priimtas situacijos suvokimas.
4. Vienos iš konflikto šalies elgesys sukelia kitos šalies reakciją, jos elgesį pagal savąjį situacijos suvokimą, patikslintą atsižvelgus į oponentų funkciją.
5. Abiem šalims atlikus savo veiksmus, konfliktas duoda rezultatą.

Vienintelis paveikus konfliktų sprendimo būdas yra išspręsti problemą, sukėlusią konfliktą. Konfliktas dažnai kyla dėl emocijų, todėl kartais būna labai sunku nustatyti tikrąją konflikto priežastį.

Konflikto atveju ypač svarbu ieškoti ne kaltininko, o jo priežasčių. Į paiešką būtina įtraukti ir konfliktuojančias šalis, naudojantis grupiniu protiniu darbu. Taip išsiaiškinus priežastis, galima tikėtis ne tik efektyviausiai išspręsti problemą, bet ir sutvirtinti organizacijos bendruomenės kultūrą, padidinti jos poveikį.

Darbuotojo veikla taip pat apibūdinama atsižvelgiant į jo, kaip individo, elgseną. Vadovas turi žinoti, jog šios elgsenos sėkmė priklauso nuo individo asmenybės tipo, kuris pasireiškia parengtumu arba mėginimu ypatingais atvejais imtis atsakomybės (13 pav.).

Pradėdamas dirbti organizacijoje vadovas turėtų susipažinti su pateikta klasifikacija ir žinoti, kad:

- logikai vadovaujasi protu, jų svarstymai remiasi nuoseklumu, patikimumu, yra pagrįsti. Tai kūrybinga, dalykiška asmenybė – tai labai svarbu vadovui;

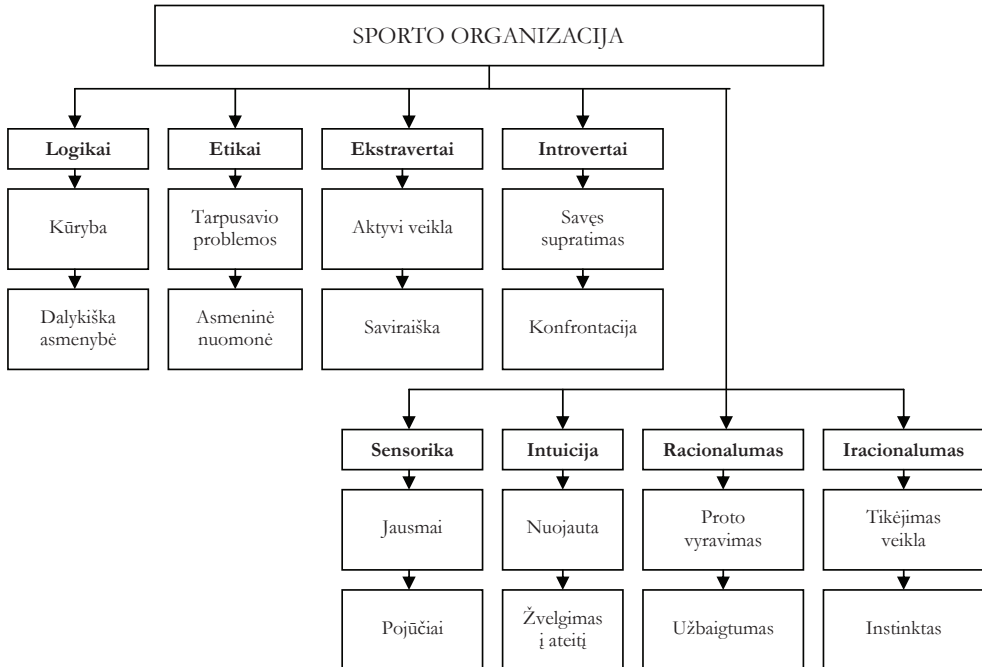
- etikai gerai supranta ir jaučia kito žmogaus būseną, iškilusius tarpusavio nesklandumus sprendžia remdamiesi asmenine nuojauta;
- ekstravertai nuolatos save perkelia į aplinką, aktyviai veikia tam tikromis situacijomis ar aplinkybėmis. Į tai būtina atsižvelgti, kai sudaromos grupės ar komandos;
- introvertai gerai supranta save, dvasinį savo pasaulį, sunkiai bendrauja su aplinkiniais;
- sensorikų veikla labiau paremta jausmais, pojūčiais. Jie visiškai pasineria į konkrečią aplinką, aktyviai ją priima. Jų indėlis yra didelis, kai veiklos sąlygomis lavėja taktinis mąstymas;
- intuityva pasišymintys darbuotojai turi nuojautą, moka žvelgti į ateitį. Jie – kūrybinės veiklos pradininkai. Intuityvos prigimtis gana sudėtinga. Ji apima specialiuosius gebėjimus, problemines situacijas, jų sprendimo sąlygas ir kūrybinės veiklos mechanizmą;
- racionalistai viską, kas juos supa, pasiekia protu, paremtu logiškumu, apibrėžtumu ir išbaigtumu. Racionalistas iš anksto apgalvoja savo elgseną ir stengiasi tai įgyvendinti;
- iracionalistai vadovaujami savo veiksniais, tikėjimu, instinktais. Jie veikia impulsyviai, dažnai keičia savo elgseną, lengvai prisitaiko prie situacijos. Juos būtina nuolat kontroliuoti.

Darbuotojas, vadovaudamasis sąmoningai sau keliamais tikslais ir įsitikinimais, ugdo save kaip asmenybę. Vadovo pareiga – ugdyti kiekvieno darbuotojo sąmonę, kad jis pats vertintų, pats pasirinktų, spręstų savarankiškai, kas gerai, o kas blogai. Suvokti pasaulį ir save jame – vadinasi, dvasiškai tobulėti. Darbuotojas turi perimti žinias, mokėti jas nagrinėti.

Dažnai darbuotojo veikla grindžiama dviem svarbiausiomis savybėmis, nusakančiomis grupės, kurioje darbuotojas veikia, struktūrą: grupės funkcijomis ir grupės normomis (Everard, Morris, 1997).

Sudarant komandas įprasta laikytis principo: komanda tikriausiai bus gera, jei vadovas gebės sutelkti geriausią buhalterį, tyrinėtoją, gamybininką ir kt. ir jiems vadovauti paskirs kompetentingą pirmininką. Su darbu susijusios savybės ir kompetencija iškeliamos į pirmą vietą. Toks gali būti nesėkmės receptas. Dažnai komandoje gerai dirba skirtingo meistriškumo darbuotojai. Į komandą subūrus labai protingus žmones dažnai ištinka „analizavimo paralyžius“: jei kas nors iškelia mintį, tai jo arba jos kolegos ima ją narstyti, ir viskas įstringa (Martens, 1992; *Journal of Sport Psychology*, 1995; Žemaitis, 1996).

Pabrėžiant vaidmens įtaką sporto organizacijai galima teigti, kad labai gerai parengto darbuotojo gebėjimai bus panaudoti neveiksmingai, jei nebus atsižvelgta į tokio vaidmens raiškos lygį, kuris priklauso ir nuo to, kaip organizacijoje laikomasi tam tikrų visuomenės normų. Daroma išvada, kad sporto organizacijos normos apibrėžtos visuomenės, kurioje organizacija gyvena, normomis. Tiesa, visuomenės normos lūžta per organizacijos sąlygas ir veikia darbuotojus tik per tarpusavio santykius.



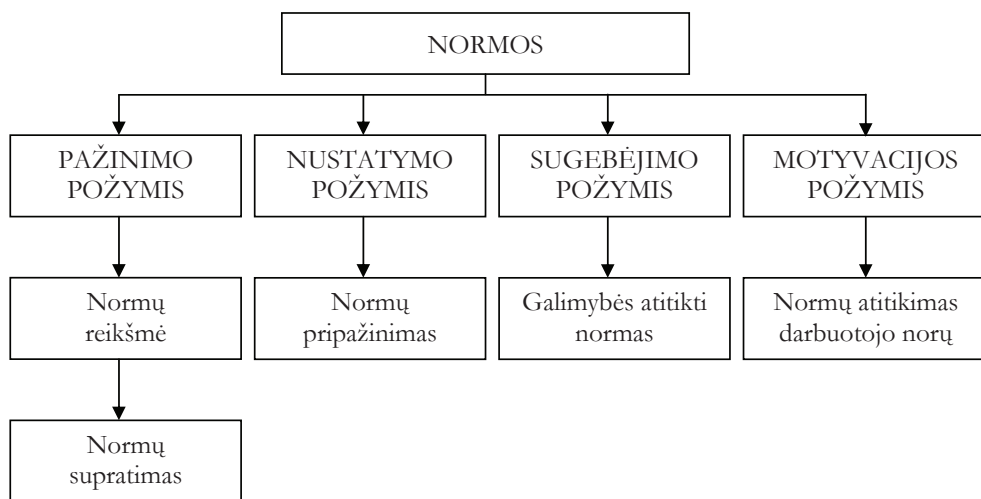
13 pav. **Socioninė žmonių klasifikacija** (Andersen, 2000)

Sporto organizacijos vadovas turi žinoti, kokias funkcijas jo organizacijoje atlieka normos. Ypač reikšmingos yra šios:

- *bendradarbiavimo funkcija:*
 - apibrėžia laisvą elgseną visiems organizacijos nariams;
 - apibūdina tam tikrus reikalavimus, jų lygį (prašymo, įsakymo, draudimo);
- *sugyvenimo tarp darbuotojų funkcija:*
 - ji kyla iš visuomeninių reikalavimų ir priklauso nuo socialinių-ekonominių sąlygų tos visuomenės, kuriai ji priklauso (pozityvios ir negatyvios sankcijos);

- *orientacijos ir santykio (elgesio) funkcija:*
 - padeda nustatyti ekonominius visuomenės raidos veiksnius;
 - turi teigiamą reikšmę nustatant pastovius socialinius santykius organizacijoje.

Sporto organizacijoje normų supratimo vyksmas gali būti apibūdinamas šiais keturiais pagrindiniais požymiais (14 pav.):

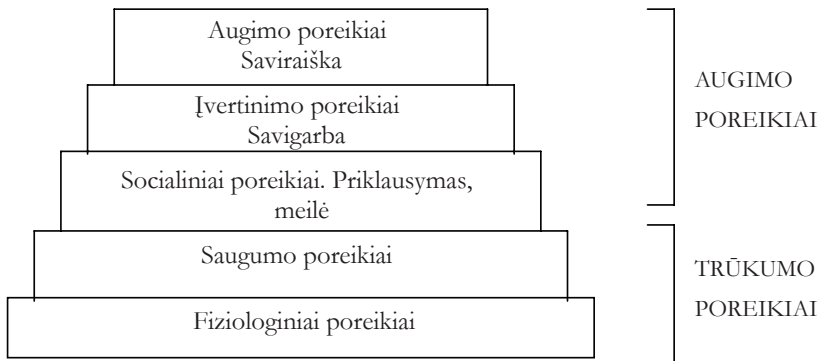


14 pav. Socialinių normų supratimo vyksmas sporto organizacijoje (Everard, Morris, 1997; Gould, Weinberg, 2000)

Normos suprantamos per veiklą, ir pirmiausia – per jos narių tarpusavio santykius. Darbuotojai priima, transformuoja, nagrinėja savo sąmonėje šias normas, vykdydami vadinamąjį visuomeninės esmės supratimo vyksmą, kuris ugdo darbuotojus kaip asmenybes (Kregždė, 1998; Keenam, 1998). Šio vyksmo esmę sudaro visuomenės vertybių ir tam tikrų sankcijų mechanizmas.

Kita vertus, jei darbuotojo elgesys ir nusistatymas neapibrėžiamas sporto organizacijos, kurioje jis veikia, reikalavimais galima sakyti, kad ir organizacija nėra jam pagrindinis veiksnys. Todėl vadovui labai svarbu kontroliuoti, kad sporto organizacijoje, kur praleidžiama daugiausia laiko, turėtų būti tinkamai tvarkomi visi reikalai, susiję su veikla. Ši kontrolė bus produktyvi, jei bus gera grupės struktūra (atitinkamos funkcijos, tinkamas normų laikymasis). Išstobulinta grupės struktūra yra potencialus motyvacijos šaltinis.

Viena iš gerai žinomų motyvacijos ir asmenybės teorijų yra A. Maslowo (1962) poreikių teorija. Autorius teigia, kad žmonės stengiasi patenkinti savo poreikius pagal savo prioritetų sistemą (15 pav.). Šie prioritetai gali būti skirstomi į dvi dideles kategorijas: trūkumo poreikiai, tokie kaip alkis, troškulys, lytinis potraukis, saugumo poreikis, yra pirminiai; toliau eina augimo poreikiai, pavyzdžiui, meilė, savigarba ir saviraiška. Anot A. Maslowo, jeigu poreikis patenkinamas ilgam, jis daugiau nebėra poreikis, ir žmogus juda hierarchiniais laiptais prie kito, aukštesnio, poreikio.



15 pav. **A. Maslowo poreikių hierarchija** (Martens, 1999)

Motyvacija užsiiminėti veikla stiprinama tinkamai parengiant darbuotojus ar organizaciją. Pagal tai iškeliami objektyvūs veiklos reikalavimai, stiprinantys motyvacinę veiklą (16 pav.):

Darbuotojų vertybių orientaciją apibrėžia kitas jos asmenybės rodiklis – elgesio motyvai. Esminę įtaką susidarant paskatomis turi visuomeniniai veiksniai, normos, gyvenimo sąlygos. Individai dirba vadovaudamiesi tam tikrais motyvais. Vieni – noru tapti stipresniais, pasiekti tam tikrą veiklos rezultatą, siekti tam tikro pripažinimo grupėje, visuomenėje. Kitiems tai tiesiog patinka daryti. Motyvacinės struktūros pavyzdys matyti 17 pav.

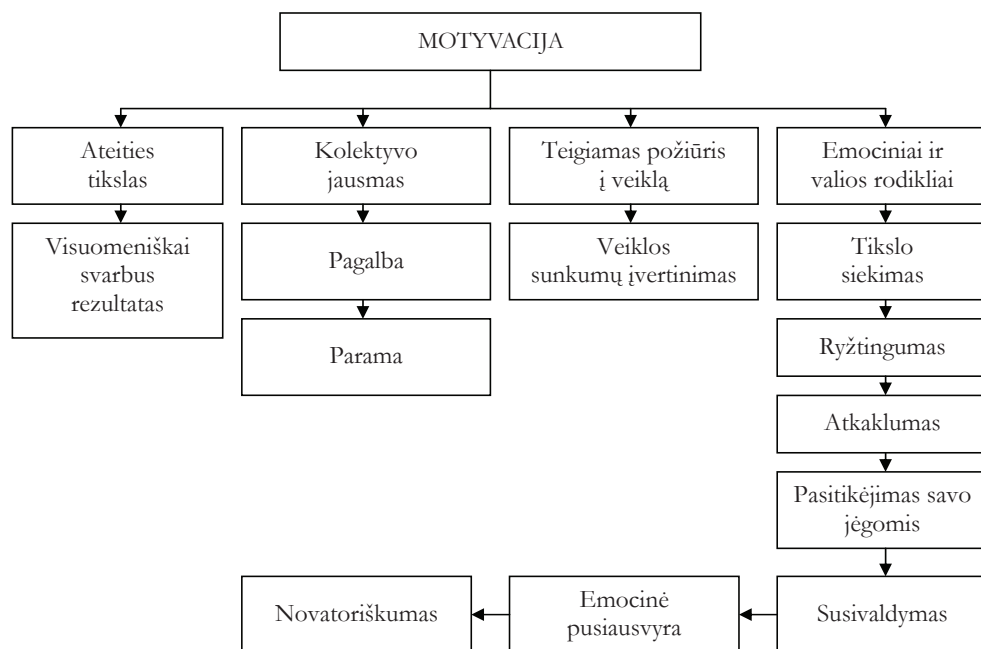
Taigi motyvams lemiant darbuotojo būseną apibūdina jo parengtumą atlikti vieną ar kitą veiklą. Tai padeda tikslingai siekti užsibrėžto tikslo. Šiuo požiūriu būtinas veiksnys yra dalykinė-komandinė motyvacija. Vadovas turi atkreipti dėmesį į daugelį subjektyvių psichologinių savybių, kurių informaciniai rodikliai yra šie (Gould, Weinberg, 2000):

- dideli siekiai;

- mažiausias tikslo siekimas, kurį apibūdina skirtumas tarp realaus ir idealaus tikslo arba optimalus perspektyvaus tikslo siekimo tarpsnis;
- optimalus įsitikinimas, susidedantis iš 67 proc. realaus pasiekiamo rezultato ir 33 proc. idealaus pasiekiamo rezultato;
- veiksmų, kurie yra atitinka esmines veiklos savybes, koordinacija;
- veiklos rezultatų adekvatumas ir patikimumas.

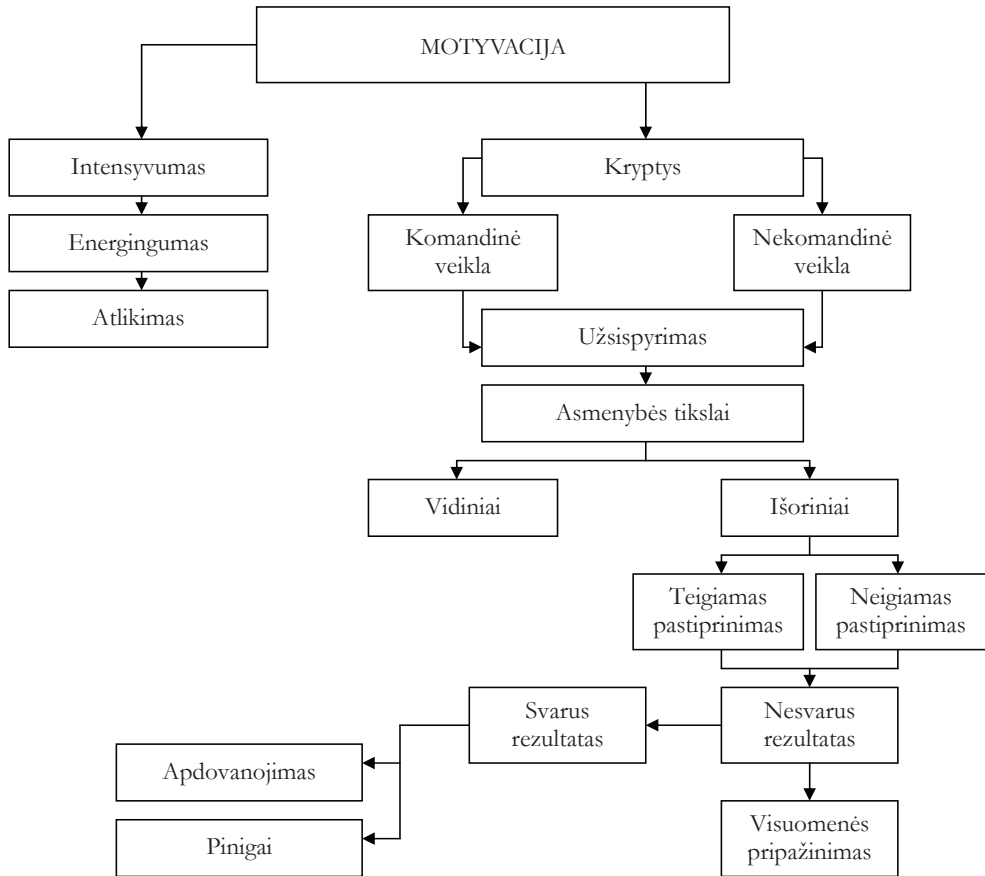
Kita vertus, dalykinė-komandinė motyvacija remiasi tam tikromis darbuotojų valios savybėmis. Valia turi tris struktūrinius dėmenis (*Journal of Sport Psychology*, 1995):

- pažinimo – teisingų sprendimų paieška;
- emocinį – savęs įtikinimas, pirmiausia, moralinių motyvų pagrindu;
- atlikimo – faktiškas veiksmų atlikimas.



16 pav. **Objektyvūs veiklos reikalavimai motyvacijai** (Andersen, 2000)

Egzistuoja trys būdai, lemiantys veiklos motyvaciją. Asmeniniai veiksniai, reikalingi vadovui ir jo jutimui atliekant veiksmus. Programiniai veiksniai taip pat veikia vadovo motyvaciją – savo patogumu ir pasiekiamumu. Aplinkos veiksniai yra susiję su išoriniu pasauliu, kuriame yra vadovas, ir laikas, kurio vadovas negali valdyti.



17 pav. **Motyvacinės veiklos struktūra** (Gould, Weinberg, 2000)

Toliau pateikiami tam tikri aspektai, kurie padės vadovui matyti, kaip visi šie veiksniai lemia visą jo veiklą.

Asmeniniai veiksniai:

- kaip jūs jaučiatės, kai vertinate savo atliekamų veiksmų vertingumą?
- kokia jūsų patirtis šioje veikloje?
- kokius turite įgūdžius atlikti šios veiklos veiksmus?
- kokia jūsų asmeninė motyvacija?
- kaip jūs suvokiate savo veiklos patogumą ir malonumą?
- ar jūs jaučiate, kad jūsų veikla yra per daug sunki ir nemaloni?
- ar jūs gebate įveikti tipiškus sunkumus (kelionę, ligą, laiko trūkumą ir pan.), kurie randasi jūsų veikloje?

Programiniai veiksniai:

- ar jūsų darbo laikas yra patogus jums?
- ar atlikdamas savo darbą jūs eikvojat brangų laiką?
- ar jūsų darbas yra pakankamai intensyvus, atitinka jūsų gebėjimus, nevargina ar yra jūsų mėgstamas?
- ar jūsų darbas yra įdomus ir nenuobodus?

Aplinkos veiksniai:

- ar jums yra priimtina vieta, kurioje jūs dirbate;
- ar jums reikia ko nors, kad tai primintų, jog šiandieną yra posėdis ir jame būtina dalyvauti;
- ar jums priimtinos oro ar klimato sąlygos, kuriomis jūs dirbate (veikla uždaroje patalpoje, lauke, važiavimas į darbą ir kt.);
- ar turite „palaikymo sistemą“ tai – namiškių pagalba ir pritarimas, puikus mikroklimatas organizacijoje ir kt.?

Naudinga, jei apie asmeninę motyvaciją nuolatos yra galvojama: skirtingos veiklos būdai yra būtini vadovui skirtingais veiklos etapais. Siūloma keletas praktiškų patarimų, kurie padės vadovui sėkmingai veikti (Gould, Weinberg, 2000):

- *kurkite savo sėkmę*: iškelkite sau mažus tikslus, kurie jus nuves prie didelių;
- suraskite savo vaidmenį: kažkas juk pradėjo anksčiau. Stenkitės būti įkvėpti sėkmės;
- *būkite realistas*: iškelkite jūsų gebėjimus atitinkančius tikslus, kad vėliau nereikėtų nusivilti;
- *iškelkite aiškius tikslus ir nepaliojamai skatinkite save jų siekti*: tai padrąsins jus kurti naujus tikslus;
- rašykite dienoraštį: jūs galėsite aiškiai matyti, kaip jūs tobulėjate, kaip vertinate savo veiklą ir ko negalite padaryti;
- *nebūkite vienodas*: kai jau išmokote esminius dalykus, darykite kažką naujo – improvizuokite, tai padės jums atsikratyti vienodumo ir nuobodumo;
- *mėginkite viską vertinti naujai*: keiskite situacijas, kurkite naujas, kuriomis galėsite elgtis laisvai;
- *neatlikite visko mechaniškai*: išlikite kūrybingas ir nuoseklus;
- *lavinkite save*: juo daugiau žinosite ir mokėsite, juo sėkmingesnė bus jūsų veikla;

- *išnaudokite laiką kūrybingai*: intensyvesnė veikla gali pagerinti darbo rezultatus ir sumažinti laiko sąnaudas;
- pažinkite savo gebėjimus: nuovargis, persitempimas, širdies veiklos sutrikimai yra požymiai, rodantys, kad jūs persitengėte.

Toliau pateikiama keletas nuorodų, skatinančių motyvaciją. Jos padės vadovui aiškiau suformuluoti supratimą, kaip gali būti pati motyvacija taikoma organizacijos viduje.

Tikslų siekimas.

Iškelkite specialiuosius tikslus ir juos surašykite. Parinkite tinkamus pratimus ar veiklos programą, kuri padės jų pasiekti. Visada turėkite šios veiklos rezultatus galvoje ir kartokite sau ir kitiems: šis sumanymas mums yra tinkamiausias!

Pasirinkite atitinkančią tikslus veiklą.

Vykdydami veiklos programą stebėkite, kad atliekami uždaviniai atitiktų keliamus tikslus. Sudarykite tinkamą tvarkaraštį, pasirinkite tinkamą gyveneseną. Nuolatos, nenukrypdami nuo pagrindinio tikslo, ieškokite būdų, kaip šią veiklą pajvairinti, kad būtų galima sumažinti kasdienę rutiną ir nuobodulį.

Sudarykite jums priimtinausią veiksmų planą.

Jūs negalite numatyti, ar greitai jūs pasikeisite. Tačiau šitais atvejais jūs galite stebėti save, ką jūs galite daryti. Sudarykite savo veiksmų planą taip, kad galėtumėte visiškai save kontroliuoti.

Būkite realistas.

Realiai galvokite apie savo darbotvarkę. Jūsų savaitinės veiklos tvarkaraštis bus idealus, jei jame galėsite nurodyti, ką konkrečiai jūs darysite šią savaitę ir kaip; būtina numatyti savo siekio minimumą: ką būtina daryti, kad būtų pasiektas tikslas. Rengiant tvarkaraštį galima mažinti nuobodulį.

Būkite novatoriškas.

Įvairinkite veiklą tam, kad būtų išvengta nuobodumo, nes vienoda veikla nusibosta. Nuolat lavinkite savo raumenis ir protą: kiekviena veikla turi būti iššūkis ir kažkas naujo.

Paskirstykite laiką.

Jūs dalyvaujate veikloje ir laikas bėga nuo jūsų. Sprendimas? Numatykite nuolatinį laiką, o tiek pasiektam, tiek norimam rezultatui apibendrinti skirkite laiką tai užrašyti.

Lavinkitės.

Skaitykite, klausykite ir klauskite. Siekite žinoti. Kaupkite savo veiklos patirtį, išmeskite kas nereikalinga, klausykite, ką pataria kiti – ir visa tai apibendrinkite savo užrašuose. Būkite rūpestingas: daugybė sukauptų sampratų gali būti klaidingos, todėl nelabai tikėkite viskuo, ką perskaitysite populiarioje literatūroje ar girdėsite pokalbiuose. Konsultuokitės su specialistais.

Bendraukite.

Reikia ko nors, kas padrašintų? Įsigykite kuo daugiau draugų. Juk esantys šalia žmonės daro tą patį, ką ir jūs. Kodėl nepasidalijus patirtimi?

Pasirengęs? Pirmyn!

Nuolatos nagrinėkite savo veiklą. Atlikta analizė padės tobulinti savo, kaip vadovo, veiklos įgūdžius.

Naudokitės realiais rezultatais savo veiklai pateisinti.

Matykite savo darbuotojus, kurie puikiai išmano ir atlieka savo darbą. Sakykite sau: aš gerai jaučiuosi, matydamas, kaip jie gerai dirba savo darbą. Aš esu stiprus ir energingas.

Veikla – tai malonumas, bet ne elgesys.

Tai ką aš darau, man ši veikla yra geriausia!

Nustatyta, kad kiekvienoje veikloje yra savi vyraujantys valios veiksniai, taip pat kiti, jiems artimesni arba juos atspindintys, ir galų gale – visus kartu į vieną bendrą – į galutinį tikslo siekimą.

Todėl sporto organizacijoje tikslų kelimas:

- skatina geriau atlikti veiksmus;
- gerina veiksmų kokybę;
- išryškina lūkesčius;
- mažina nuobodulį;
- didina vidinę paskatą siekti gero rezultato;
- didina pasididžiavimą, pasitenkinimą ir pasitikėjimą atliekamu darbu.

Norėdamas iškelti tikslus, vadovas privalo pabrėžti darbuotojams tam tikrus reikalavimus. Šių reikalavimų tikslas – skatinti darbuotojus, kad jie nagrinėtų savo veiksmus. Todėl darbuotojai turi:

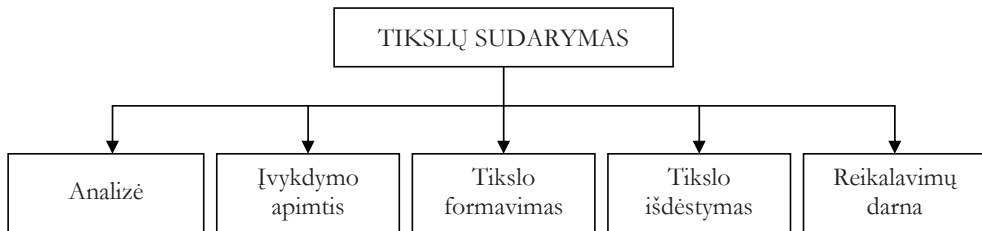
- jausti būtinumą aktyviau veikti ir visiškai atlikti iškeltus uždavinius;
- jausti būtinybę be paliovos siekti gerų veiklos rezultatų ir būti pasirengusiam įveikti nesėkmes;
- rodyti užsispyrimą ekstremaliomis sąlygomis.

Šių tikslų pasiekama, jei organizacijos darbuotojai:

- supranta ir žino savo galimybes ir jas tinkamai įvertina;
- supranta ir žino optimalų savo tikslą;
- tiki savo jėgomis.

Šiuo požiūriu vadovui labai svarbu žinoti tikslų sudarymo principus, kurie turi:

- remtis įvykdymu, o ne rezultatu;
- remtis iššūkiu, o ne paprastumu;
- remtis realiais, o ne idealiais tikslais;
- remtis savitumu, o ne bendrumu;
- remtis trumpais laikiniais, o ne ilgalaikiais tikslais;
- remtis individualiais tikslais, bet per komandinius.



18 pav. **Tikslų sudarymo mokymo schema** (Keenam, 1998; Martens, 1992)

Veikloje būtina pabrėžti šiuos užsibrėžto tikslo siekimo būdus (18 pav.):

1. Būtina tinkamai nusakyti siekiamų tikslų įvykdymo naudą aiškia darbuotojams kalba. Baigiant kalbėti reikia pabrėžti tikslų prigimtį: kodėl vieni tikslai buvo pasirinkti, o kiti atmesti.
2. Būtina visiškai atmesti gąsdinimus ir grasinimus.
3. Būtina suteikti visokeriopą pagalbą darbuotojams. Nustatyti savituosius tikslus ir juos iškelti į tam tikrus pasiekiamus standartinus lygius reikia gerbiant darbuotojų siekius.
4. Būtina girti ir skatinti darbuotojus, matant, kaip jie atkakliai siekia užsibrėžto tikslo.
5. Būtina nuolatos vertinti pasiektą rezultatą: lyginti tiek esminį laimėjimą, tiek tikslo siekimą.
6. Būtina siekti, kad darbuotojai suvoktų – vadovas turi efektyvų veiksmų planą, kuris iš esmės pagerins jų įgūdžius ir žinias siekiant užsibrėžto tikslo.

Vadovui bus lengviau valdyti organizaciją, jei jis, remdamasis motyvacija, asmenybės tipu ir funkcijomis, teisingai suvoks ir tinkamai paaiškins tuos reikalavimus ir užduotis, kurias būtina pabrėžti organizacijos veikloje.

Tačiau nereikėtų pamiršti, kad tam tikras elgimosi būdas – lyderiavimas – visada pradeda vyrauti tarpusavio santykių sistemoje. Lyderiavimas yra priklausomas nuo funkcijų atlikimo organizacijoje. Joje gali būti dalykiniai, emociniai ir negatyvūs lyderiai. Jie vienaip ar kitaip skatina ar organizuoja kitų veiklą. Lyderiais gali tapti tik tie darbuotojai, kurie patys imasi veiklos iniciatyvos. Taigi jie:

- turi polinkį elgtis kaip lyderiai; jie nėra tik vaikinai ar merginos – problemų sprendėjai, jie jas randa ir sprendžia;
- jie skatina kitų pasitikėjimą, patys būdami patikimi ir užsispyrę;
- jie visada save kontroliuoja;
- jie stengiasi nepalaujamai tobulėti, gerinti savo veiklos įgūdžius;
- jie gerbia kitus; padėdami kitiems ugdo savigarbą;
- jie yra lankstūs ir pragmatiški, o ne užsispyrę.

Todėl vadovas turi žinoti, kokie yra šių lyderių santykiai ir kaip jie veikia aplinkinius. Be to, svarbu įsitikinti, ar vadovavimo ir lyderio tikslai sutampa, nes tai leidžia nustatyti, ar šie lyderio bruožai darbuotojams padės sėkmingai veikti.

Valdančiam sporto organizaciją vadovui būtina žinoti išsamias organizacijos narių asmenybės tipo bei funkcijų charakteristikas. Vadovas, žinodamas organizacijos narių asmenybės tipą ir funkcijas, gali paskatinti organizaciją našiau dirbti.

Be jokios abejonės, pažindamas darbuotojus, motyvaciją vadovas gali įvertinti esamą situaciją, darbuotojų veiklos būdus bei jų suvokimo apie šią veiklą ypatumus, kuriuos naudodamas gali reikiamai motyvuoti darbuotojus. Be to, jis rodo motyvacijos daugiapusiškumą: darbuotojų nuostatas, normas ir tikslus.

Lyderio svarbą lemia ne tik darbuotojų asmenybės tipai ir funkcijos, kurias jie atlieka organizacijoje, bet ir jų veikla.

2 lentelė. Susirūpinimo dydžio nustatymo skalė (Martens, 1992)

Įrašykite balą	1	2	3	4	5
	Ne	Labai mažai	Kartais	Taip	Labai daug
	1. Ar jūs jaučiatės sutrikęs, kai kalbama apie jūsų darbo rezultatus?				
	2. Ar jūs norite dirbti vis daugiau ir daugiau ir nematote tam pabaigos?				
	3. Ar jūs jaučiatės silpnėjęs fiziškai nei įprasta?				
	4. Ar jus erzina žmonės, su kuriais jūs dirbate organizacijoje?				
	5. Ar dažnai jūs susimąstote, kad tai iš tikrųjų yra jūsų pašaukimas?				
	6. Savo veiksmais jūs išreiškiate daugiau teigiamos ar neigiamos energijos?				
	7. Ar jaučiate įtampą siekdami sėkmės?				
	8. Ar jūs manote, kad kiti jus blogai supranta ir mėginate (kaip vadovas) ką nors daryti?				
	9. Ar jūs esate labai užsiėmęs: skambinate ir atsakinėjate į telefono skambučius, skaitote žurnalus ar knygas ir pan.?				
	10. Ar jūs jaučiate, kad neturite draugų ir šeimos, su kuriais galėtumėte kalbėti apie savo rūpesčius?				

Pastaba. Sudėkite gautus įvertinimus:

- 0–20 taškų – elgiatės gerai,
- 21–30 taškų – jūs turėtumėte būti pasirengęs pokyčiams,
- 31–40 taškų – jūs esate kandidatas į entuziastus,
- 41–50 taškų – jūs esate toks. Pradėkite veikti!

Egzistuoja tokie atsipalaidavimo nuo nervinės įtampas būdai:

- veiksmi, padedantys atpažinti būtinas raumenų grupes, kurias reikia atpalaiduoti;
- veiksmi, padedantys kontroliuoti ir valdyti kvėpavimą;
- veiksmi, padedantys suvokti jutimo sunkumą, šilumą ir pan.

Kad ir koks būdas pasirenkamas, yra dvi sąlygos, norint jo išmokti:

- darbuotojai privalo tikėti, kad atsipalaidavimo pratimai jiems padės;
- tylus, skendintis prieblandoje ir šiltas kambarys, būtinas darbuotojui; turėtų niekas netrukdyti.

Žmonės, nagrinėjantys vadovavimo psichologiją, mano, kad meditacija gali padėti siekiant paskatinti darbuotoją dirbti. Išmokus medituoti, galima labai sumažinti nervinę įtampą. Darbuotojas, įgijęs daugiau tokios patirties, gali labiau atsipalaiduoti ir tinkamai įvertinti nervinės įtampos valdymo subtilybes.

Atsipalaidavimo vyksmas susideda iš šių pakopų:

- atsigulkite ant nugaros patogiai padėtimi ir užmerkite akis;

- visiškai atpalaiduokite visus raumenis – pradėkite kojų raumenis ir baikit veido;
- kvėpuokite pro nosį ir susikoncentruokite į patį kvėpavimą. Iškvėpdami sakykite sau tyliai žodį „vienas“. Pavyzdžiui, įkvėpkite... iškvėpkite, „vienas“, įkvėpkite... iškvėpkite, „vienas“ ir t. t. Pratimą tęskite 20 min. Jūs galite atsimerkti ir patikrinti laiką, bet nenaudokite signalo. Baigę, pagulėkite keletą minučių pirmiausia užmerktomis akimis, vėliau – atmerktomis.

Išlikite pasyvus, leiskite atsipalaiduoti visoms kūno dalims ir laukite užplūstančių minčių. Kai išblaškytos mintys grįš, susitelkite vėl į kvėpavimą. Darykite šią atsipalaidavimo procedūrą vieną kartą per dieną.

Kaip pasiekti, kad raumenys visiškai atsipalaiduotų? Raumenų nuovargis priklauso nuo aktyvių raumenų susitraukimo ir atsipalaidavimo. Raumuo, susitraukęs 4–6 sekundes ir atsipalaidavęs, grįžta į laisvesnę būseną. Atsipalaidavimo vyksmas turėtų būti nuoseklus: pėdos, kojos, šlaunys, sėdmenys, liemuo, nugarą, kaklas, petys, žastai, riešai, žandikaulis, veidas ir akys.

Kas jaučiama, kai atpalaiduojami raumenys? Pastebima dvejopa būseną: atpalaiduotose galūnėse arba jaučiama šiluma, arba sunkumas. Per atsipalaidavimo vyksmą turi būti koncentruojamasi į vieną iš šių būsenos rūšių. Pirmųjų pratybų metu darbuotojai turėtų pasirinkti vieną kurią būseną, ją mokėti atskirti.

Asmenybės funkcijų nustatymo metodika, padedanti sudaryti komandą (Everard, Morris, 1997)

1. Įsitikinęs, kad galiu prisidėti prie komandos, nes:

- *manau, kad galiu pastebėti naujas galimybes ir jomis pasinaudoti;*
- *galiu gerai dirbti su daugeliu skirtingu žmonių;*
- *kurti idėjas – viena iš man būdingų ypatybių;*
- *gebu įtraukti žmones, jei tik pastebiu, kad jie gali būti naudingi siekiant grupės tikslų;*
- *mano gebėjimas viską padaryti iki galo turi didelę įtaką mano paties veiksmingumui;*
- *esu pasirengęs iškęsti laikiną nepopuliarumą, jei tai pagaliau padės pasiekti vertingų rezultatų;*
- *dažniausiai pajuntu, kas yra tikroviška ir tinkama;*
- *galiu nešališkai ir iš anksto nenusistatęs pasiūlyti apgalvotų alternatyvių veiksmų.*

2. Galbūt mano trūkumai dirbant komandoje yra šie:

- *man nepatinka, jei susitikimai nėra gerai organizuoti bei kontroliuojami ir jiems netinkamai vadovaujama;*
- *esu linkęs būti perdėm kilniaširdiškas tiems, kurių pagrįstas požiūris nesulaukė tinkamo dėmesio;*
- *esu linkęs per daug kalbėti, jei grupė imasi naujų idėjų;*
- *dėl mano objektyvaus požiūrio man sunkiau noriai ir entuziastingai prisidėti prie kitų kolegų;*
- *kartais, jei reikia ką nors padaryti, esu laikomas agresyviu ir autoritariniu;*
- *man sunku vadovauti galbūt todėl, kad pernešyng reaguoju į grupės nuotaiką;*
- *mane pernešyng užvaldo naujos idėjos, todėl aš nebematau, kas vyksta;*
- *kolegos dažnai mano, kad aš be reikalo nerimauju dėl smulkmenų ir dėl to, kad viskas gali nepavykti.*

3. Kai bendradarbiauju su kitais žmonėmis:

- *gebu paveikti žmones jų „nespausdamas“;*
- *esu budrus, todėl nepadarau neapdairių klaidų ir nieko nepraleidžiu;*
- *esu pasirengęs raginti veikti, norėdamas užtikrinti, kad laikas neina veltui ir nepamirštamas svarbiausias tikslas;*
- *iš manęs galima laukti ko nors originalaus;*

- *visados esu pasirengęs paremti gerą siūlymą bendram labui;*
- *domiuosi naujaisiomis idėjomis ir laimėjimais;*
- *manau, kad mano gebėjimas spręsti gali padėti rasti teisingus sprendimus;*
- *manimi galima pasikliauti – aš pasirūpinsiu, kad visi būtini darbai būtų suorganizuoti.*

4. *Mano požiūris į grupės darbą yra toks:*

- *aš slapta noriu geriau pažinti kolegas;*
- *aš neprieštarauju kitų požiūriams ir pats nenoriu laikytis mažumos požiūrio;*
- *dažniausiai randu tinkamų argumentų nepagrįstiems teiginiams atremti;*
- *manau, kad gebu organizuoti darbą sumanymams įgyvendinti;*
- *paprastai vengiu akivaizdžių dalykų ir esu linkęs nustebinti netikėtumais;*
- *visus darbus stengiuosi padaryti tobulai;*
- *esu pasirengęs pasinaudoti ryšiais už grupės ribų;*
- *nors man įdomūs visi požiūriai, bet jei reikia priimti sprendimą, nesvyruodamas apsisprendžiu.*

5. *Darbas man teikia pasitenkinimą, nes:*

- *man labai patinka nagrinėti situacijas ir įvertinti visas galimas pasirinktis;*
- *man įdomu rasti praktiškus klausimų sprendimus;*
- *smagu jausti, kad skatini gerus darbo santykius;*
- *galiu stipriai paveikti sprendimus;*
- *galiu surasti žmonių, galinčių pasiūlyti ką nors nauja;*
- *galiu priversti žmones sutikti dėl būtinų veiksmų;*
- *jaučiuosi savo kailyje, kai darbui galiu skirti visą savo dėmesį;*
- *džiaugiuosi atradęs sritį, kuri žadina mano vaizduotę.*

6. *Jei netikėtai gaučiau sudėtingą užduotį, turėčiau mažai laiko ir nepažinčiau žmonių:*

- *jausčiausi tarsi įvartytas į kampą ir ieškočiau išeities iš aklavietės;*
- *būčiau pasirengęs dirbti su žmogumi, kurio nuostata pasirodytų realiausia;*
- *rasčiau kokį nors būdą uždavinio apimčiai sumažinti. Nustatytčiau, kaip kiekvienas galėtų geriausiai prisidėti;*
- *natūraliai vertinu skubotumą, todėl užtikrinčiau, kad viską padarytume laiku;*
- *manau, kad neprarasčiau savitvardos ir gebėčiau tiksliai mastyti;*
- *tvirtai laikytųsi tikslo nepaisydamas spaudimo;*
- *pajutęs, kad grupė nieko nenuveikia, būčiau pasirengęs imtis vadovauti;*
- *pradėčiau diskusijas, norėdamas sužadinti naujas mintis ir judėti pirmyn.*

7. Sunkumai, su kuriais susiduriu dirbdamas grupėje:

- tikriausiai būsiu nepakantus tiems, kurie trukdo žengti pirmyn;
- kiti gali kritikuoti mane, kad per daug analizuoju ir per mažai vadovaujuosi nuojauta;
- mano noras garantuoti, kad darbas būtų kuo geriau padarytas, gali sustabdyti veiklą;
- aš dažniausiai gana greitai imu bodėtis ir tikiuosi, kad mane uždegs kiti;
- man sunku pradėti, jei tikslai nėra aiškūs;
- kartais man nepavyksta išsiaiškinti ir patikslinti painių dalykų, su kuriais susiduriu;
- aš sąmoningai reikalauju, kad kiti padarytų tai, ko pats neįstengiu padaryti;
- aš nesiryžtu suprantamai išdėstyti savo nuomonę, kai susiduriu su tikru pasi-priešinimu.

REZULTATŲ LENTELE

Teiginiai	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

ANALIZĖS LAPAS

Skryrius	K	P	F	I	IT	SV	KŽ	AB
1	g...	d...	f...	c...	a...	b...	b...	e...
2	a...	b...	e...	g...	c...	d...	f...	h...
3	b...	a...	c...	d...	f...	g...	e...	b...
4	d...	h...	b...	e...	g...	c...	a...	f...
5	b...	f...	d...	h...	e...	a...	c...	g...
6	f...	c...	g...	a...	h...	e...	b...	d...
7	e...	g...	a...	f...	d...	b...	h...	c...

Suma (didžiausia suma rodo vyranjančią asmenybės tipą)

VERTINIMAS

Organizacijos darbuotojas (K). *Sumanymus ir planus paverčia praktinėmis darbo procedūromis ir sistemingai bei veiksmingai vykdo nustatytus planus. Savybės: pastovumas, kontrolė, racionalumas.*

Pirmininkas (P). *Kontroliuoja, kaip komanda siekia grupės tikslų, išgaudamas kuo daugiau naudos iš komandos: mato komandos stipriąsias ir silpnąsias ypatybes; garantuoja, kad visų komandos narių gebėjimai būtų kuo geriau panaudojami. Savybės: pastovumas, dominavimas, ekstraversija.*

Formuotojas (F). *Nustato būdą, kaip panaudoti komandos energiją; sutelkia dėmesį į tikslus ir prioritetus; grupės diskusijai ar grupės veiklos rezultatams stengiasi suteikti tam tikrą pavidalą. Savybės: nerimas, vyravimas, ekstraversija.*

Įkvėpėjas (I). *Iškelia naujų idėjų ir naujų veiklos strategijų; ypatingą dėmesį skiria pagrindiniams klausimams ir mėgina skiepyti naują komandų požiūrį į kylančias problemas. Savybės: pastovumas, vyravimas, ekstraversija.*

Išteklių tyrinėtojas (IT). *Žvalgo ir praneša apie idėjas, laimėjimus ir išteklius už grupės ribų; užmezga komandai galinčius būti naudingus išorinius ryšius; vadovauja visoms tolesnėms deryboms. Savybės: pastovumas, vyravimas, ekstraversija.*

Stebėtojas-vertintojas (SV). *Nagrinėja problemas, įvertina idėjas bei siūlymus, kad komandai būtų lengviau apsvaistyti ir priimti sprendimus. Savybės: intelektas, pastovumas, introversija.*

Komandos žmogus (KŽ). *Palaiiko ir skatina komandos narių stiprybes; palaiiko suklydusius komandos narius, padeda jiems geriau bendrauti, t. y. puoseleja ir palaiiko visos komandos dvasią. Savybės: pastovumas, ekstraversija, nevyravimas.*

Atlikėjas-baigiantysis (AB). *Laiduoja, kad komanda kiek tik imanoma būtų apsaugota nuo visokių klaidų, noliai ieško tokių darbo aspektų, kuriems reikia daugiau negu įprasta dėmesio; ragina komandą skubėti. Savybės: neramumas, introversija.*

Vadovui būtina žinoti, kad stabilūs ekstravertai (kompanijos darbuotojas, komandos žmogus, pirmininkas) dažniausiai yra geri komandos nariai, o ten, kur svarbiausia yra koordinuoti veiksmus ir siekti kitų bendradarbiavimo, dažnai kitus pranoksta. Jie rūpinasi planų įgyvendinimu ir bendradarbiavimu. Stabilūs ekstravertai gerai reaguoja į naujas socialines aplinkybes.

Nerimastingi introvertai (pavyzdžiui, atlikėjas-baigiantysis) dažniausiai su grupe nėra tvirtai susiję, tačiau kaip individai dažnai būna labai kūrybiški; jie pasižymi ten,

kur reikia atkaklumo ir savarankiškumo. Įkvėpėjas, stebėtojas-vertintojas bei atlikėjas-baigiantysis yra aktyviausi tipai tarp sėkmingų verslininkų.

Neramūs ekstravertai (formuotojas) dažniausiai būna ten, kur didesnis darbo tempo ir kitus reikia paspausti; jie sudaro geras komandas greitai kintamomis sąlygomis.

Svarbu pažymėti ir tai, kad protiniai komandos narių gebėjimai taip pat skiriasi: paprastai įkvėpėjo ir pirmininko jie esti didžiausi. Turėti komandoje nelabai didelio protinių gebėjimų darbuotojų naudinga, jie linkę prisiimti ne tokias „dinamiškas“ funkcijas (Everard, Morris, 1997).

Žinių patikros klausimai

1. Kodėl yra svarbi psichologija sporto organizacijos valdymui?
2. Kaip suprantate asmenybės funkciją?
3. Kodėl asmenybės funkcija tokia svarbi organizacijos veikloje?
4. Kokia normų įtaka sporto organizacijos valdymui?
5. Kas tai yra motyvacija?
6. Kodėl motyvacija svarbi organizacijos valdymui?
7. Ar yra savaime motyvuotų žmonių? Kodėl?
8. Kas svarbu įgyvendinant sporto organizacijos tikslus?
9. Ar pinigai iš tiesų yra pagrindinė paskata?
10. Kaip manote, kodėl vadovams mokama dosniau nei darbuotojams?

LITERATŪRA

- Andersen, M. B. (2000). *Doing Sport Psychology*. Victoria University. – Melbourne, Australia: Human Kinetics, Inc.
- Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
- Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektų mokymosi valdymas*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Gould, D., Weinberg, R. S. (2000). *Foundations of Sport and Exercise Psychology. Second Edition, Study Guide*. – Human Kinetics, Inc.
- Motivation in Sport Team – Collective Efficacy Perspective (1995). *Journal of Sport Psychology* (1995), Vol. 26, 1.
- Keenam, K. (1998). *Kaip pasirinkti darbuotojus. Vadybos pradžiamokslis*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Kregždė, S. (1998). *Profesinio kryptingumo formavimosi psichologiniai pagrindai*. – Kaunas: Šviesa.
- Martens, R. (1992). *Coaches Guide to Sport Psychology*. – Human Kinetics, Inc.
- Martens, R. (1999). *Sporto psichologijos vadovas treneriui*. – Vilnius: LSIC Publishers, Inc. Champaign, Illinois.
- Žemaitis, A. (1996). *Bendravimo barjerai*. – Vilnius: Mintis.

VIII
SKYRIUS

VISUOMENINIS
VADOVO
KRYPTINGUMAS
SPORTO
ORGANIZACIJOS
VEIKLOJE

Daugelis veiksnių daro didelę įtaką vadovo veiklai. Organizacijos vadovas planuodamas veiklą numato tam tikrus techninius, taktinius ir strateginius reikalavimus, ir kartu turi gebėti nuolatos būti susikaupęs, valdyti emocinę savo būseną, pasitikėti ir mokėti veikti tiek kasdieninėmis aplinkybėmis, tiek ir atsiradus trukdžiams. Būtina pripažinti, kad psichologinis parengtumas yra labai svarbus. Šie reikalavimai, organizacijai sėkmingai dirbant, nėra itin reikšmingi, tačiau visada atsiranda sunkumų, kai organizacijai pradeda nesisekti (bloga nuotaika, susierzinimas ir kt.). Vadovas iš esmės turi žinoti, kokie kokybiniai protiniai gebėjimai reikalingi. Skiriamos keturios pagrindinės gebėjimų grupės: išipareigojimas, pasitikėjimas, koncentracija ir kontrolė.

Visa tai gali būti lavinama ir stiprinama per mąstymo ugdymą.

Mąstymo techniką ir strategiją sudaro atsipalaidavimas, kasdienės rutinos mažinimas, teigiamos motyvacijos stiprinimas ir vaizduotės ugdymas.

Vadovai galėtų sėkmingai įvaldyti efektyvios vaizduotės ugdymo įgūdžius – pavyzdžiui, ugdant pasitikėjimą savo jėgomis, dėmesio sukaupimą, emocinės pusiausvyros atgavimą ir kt.

Protinių įgūdžių lavinimas daugeliui organizacijos vadovų vis dar naujas dalykas, nors mąstymo ugdymo svarba jau seniai pripažįstama ne tik sportinėje veikloje, bet yra reikalinga organizacijos valdymui (Martens, 1999).

Protinių įgūdžių lavinimas valdymo vyksme daugeliui vadovų – vis dar neįgyvendinama svajonė. Ji neišsipildys, jei nebus laikomasi šių pagrindinių dalykų:

- išipareigojimo ar įvykdymo (užsispyrimo siekiant tikslų);
- emocijų (pykčio, sumišimo, rūpesčio) valdymo;
- susikaupimo,
- pasitikėjimo (teigiamo požiūrio, tikėjimo).

Vadovui būtina išvaizduoti protinių įgūdžių lavinimo veiksnių įtaką veiksnių atlikimui. Dažnai vadovo veikla būna sėkminga, jei:

- nevengiama atsakomybės;
- tiksliai veikiama;
- išlaikomas dėmesio koncentravimas, nepaisant jokių trukdžių;
- kilus nesklandumams, išlieka didelis pasitikėjimas.

Prisiminkite daugybę atvejų, kai jūs (arba kitas) atlikote kažką blogai, nes nepasitikėjote savimi. Sumažėjus pasitikėjimui savimi, jūs veikiate prislėgtas, sutrikęs ir greitai užpykstate. Vadinasi, tam tikru veiklos etapu rodėte per mažai noro ir pastangų kažką pasiekti; jūsų veikla buvo netikslinga ir neteisinga.

Kai kurie vadovai, naudodami tam tikrus būdus, gali lengviau susikaupti susiklosčius sudėtingoms aplinkybėms tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe. Dažnai tikslų pasiekiami įgijus patirties arba per įvairiausių bandymus ir klaidas, bet ne mokymosi būdu. Galima tobulinti ir kaitalioji šį vyksmą, sistemiškai jį keisti atsižvelgiant į problemines aplinkybes. Esama įvairių protinių įgūdžių tipų, kurie gali būti naudojami stiprinant pasitikėjimą savimi (3 lentelė).

3 lentelė. **Protinių įgūdžių tipai** (Hanin, 2000)

Kokybė	Technikos/Strategijos
Įsipareigojimas Ivykdymas	Tikslų nustatymas Permąstymas Teigiamas mąstymas (teigiamų pareiškimų teikimas) Vaizduotė
Koncentracija	Vaizduotė Susierzinimo slopinimas Rutinos šalinimas ir „slaptų“ kortelių sudarymas įsivaizduojant atliekamus darbus Veiklos imitavimas
Valdymas	Atsipalaidavimo mokymasis Kvėpavimo pratimai Žinių tobulinimas Teigiamas minčių reiškimas Rutinos mažinimas Veiklos imitavimas Vaizduotė
Pasitikėjimas	Teigiami paties su savimi pašnekesiai Vaizduotė Tikslų iškelimas Rutinos mažinimas Teigiamas mąstymas Veiklos imitavimas

4-oje lentelėje nurodyti protinių įgūdžių stiprinimo būdai. Privalu savęs klausti, kas gi iš tikrųjų yra ta vaizduotė, vaizdiniai, vaizdas, vaizdumas? Vaizduotė turi keletą apibūdinimų.

Vaizduotė – psichikos vyksmas, naujų vaizdinių sudarymas pertvarkant atmintyje jau turimą vaizdinę patirtį; veikloje ji reiškiasi kartu su mąstymu.

Vaizdinys yra atgamintas suvokiny. *Vaizdas* – objektų atspindėjimo žmogaus sąmonėje rezultatas ir ideali jų forma. Vaizdas gali būti pojūtinis (pojūtis, vaizdinys) ir mintinis, susijęs su loginiu mąstymu (sąvoka, sprendinys, išvada). *Vaizdumas* – pedagoginis principas, kuriuo mokyti ir auklėti padedama nuo nuodugnaus tikrovės objektų ir vyksmų stebėjimo (*Sporto terminų žodynas*, 2002).

Kai kurie specialistai, tarp jų ir psichologai, vartoja „proto praktikos“ sąvoką apibūdindami šį vyksmą. Tačiau šis terminas tinkamesnis tiksliai nusakant vaizduotės pritaikymą praktikai. Kitas vartojamas terminas yra „vizualizacija“. *Vizualizacija* yra ypatinga mąstymo rūšis – norima pabrėžti regimojo, įsivaizduojamo veiksmo ar tam tikros situacijos jutimą. Daugeliui žmonių vizualizacija asocijuojasi su vaizdinių kūrimu arba tam tikro darbo ar veiklos apskritai atkūrimu. Trumpiau tariant, vizualizaciją galima apibūdinti taip: tai yra metodas, kuris taikomas sudarant arba atgaminant veiklos patirtį mintyse.

Tam tikromis akimirkomis daugelis žmonių stengiasi panaudoti savo vaizduotę – prieš ir per atliekamą veiklą bei po jos. Daugelis šių vaizdinių iliustruoja sėkmę – veiklos baigimą, siekimą, kad organizacija atrodytų puikiai, didelį laimėjimą ir kt.; kiti įsivaizduoja savo nesėkmes – klaidas, nevykusius sprendimus ir jų padarinius ir pan. Kiekvieno žmogaus protas atkuria vaizdus vizualiai, emociinę poelgių patirtį, kūno jutimus ir judesius, kad ir esame pabudę ar giliai miegame. Laimei, organizacijose yra vadovų ir darbuotojų, kurie stengiasi kuo dažniau pasirinkti dieninę vizualizacijos formą, norėdami pagerinti savo atliekamo darbo kokybę. Ji gali būti naudojama sprendžiant daugelį vadovavimo klausimų ar norint įgyvendinti keletą tikslų (Locke, 1991; Reilly, 1996; Деркач, 1996). Skatinamoji forma yra tokia:

- matyti tinkamai atliekamus veiksmus (atkurti ankstesnę teisingą veiksmą ar sprendimą arba matyti save ir kitus, kaip gerai atliekama užduotis ar vykdomas sprendimas);
- susitelkti į keletą veiksnių, lemiančių jų sėkmę ir plėtoti tokią strategiją, kuri stiprintų veiksnių atlikimą paprastomis aplinkybėmis.

Pasitelkus vaizduotę yra stiprinamas sprendimų priėmimo ir kokybiško jų atlikimo vyksmas (Бабушкин, 1985). Pačios vaizduotės technikos naudojimas yra gana dažnas reiškinyje tarp aukštos kvalifikacijos sportininkų (pavyzdžiui, 85–90 proc. olimpiečių šį būdą sėkmingai taiko). Nėra atlikta tyrimų, kiek vadovaujančių darbuotojų, įstaigų ar firmų vadovų taiko tokią formą savo veikloje gerindami savo, kaip vadovų, veiklą.

Komandinėje veikloje vaizduotė gali būti naudojama norint nustatyti veiklos stiprybes ir silpnybes, pasirinkti tinkamą veiklos strategiją ir priimti tinkamą sprendimą, kuris garantuotų organizacijai sėkmę. Visi organizacijos nariai gali išvaizduoti savo veiklą, veiksmų seka, sprendimus, jų padarinius ir pan. Gebėjimas išvaizduoti kuo daugiau veiksmų rodo vaizduotės įvairiapusiškumą.

Kaip tai daroma? Dažniausiai mintys valdo visus veiksmus ir kūno judesius. Minties ir kūno sąveika prasideda, kai iš tikrųjų atliekamas darbas arba bent galvojama, kaip šį darbą atlikti.

Vaizduotė yra dviejų rūšių. Visiems galbūt priimtinesnė yra *išorinė vaizduotė*. Ją pasitelkus matoma, kaip kūnas atlieka įprastus veiksmus (panašiai žmogus save mato tarytum nufilmuotą). Naudojantis vidine vaizduote, išivaizduojama ir matoma tarsi žiūrint savo akimis į veiksmą ar sprendimą, ir kartu jaučiant judesių jūtimus (kinetinis jūtimas), padarinių ar sprendimo rezultatą. Pasitelkus vidinę vaizduotę, vaizdavimasis turėtų būti ryškesnis. Matoma ne tik tai, kas atsitiko – šis laikas per žmogaus akis praeina greičiau negu vaizdo medžiaga – taip pat jaučiama kūno padėtis, aplinka, garasai, reakcijos ir veiksmai.

Organizacijos vadovai turi lavinti savo vaizduotę pradėdami nuo išorinės: mėginti taisyti klaidas, padarytas organizacijai netinkamai veikiant arba priėmus neteisingą sprendimą. Vidinę vaizduotę geriausiai naudoti įvaldžius tam tikrus vadovavimo įgūdžius. Nereikia pamiršti, kad abi vaizduotės rūšys yra reikalingos, naudingos ir turi būti naudojamos veikloje (4 lentelė).

Vaizduotė turi būti nuolatos lavinama. Veiksmingiausia vaizduotė sukuriamą lavinant ją, laikantis tam tikrų principų: atsipalaidavimo, tikrovės kumo, valdymo ir skatinimo.

Atsipalaidavimas – būtina mokėti atsipalaiduoti nuo fizinės ir psichinės įtampos. Kitaip tariant, atsipalaidavimo esmė dažnai atrodo kaip veiksmas, padedantis atsikratyti visokių minčių ir dienos rūpesčių taip, kad vienu metu galima laisvai susikoncentruoti į savo mintis.

Tikroviškumas – tikroviškas vaizduotės sukūrimas arba kuriamo vaizdo tikroviškumas. Žinomas toks posakis – praktika visus daro puikiais specialistais. Yra dar tikslesnis posakis – puiki praktika specialistą daro puikesnį. Kitaip tariant, būtina praktikuotis tokiu būdu, koku pageidaujama valdyti organizaciją.

4 lentelė. **Vaizduotės rūšių nauda** (Reilly, 1996)

Rūšis	Nauda
Vidinė	<ul style="list-style-type: none"> • tikroviška patirtis, suteikianti identišką jutiminę informaciją – jūs matote aplinką, jei tai yra aktualu, jūs jaučiate reikalingus veiksmus, jei jie atliekami ir galite numatyti padarinius; • gali suteikti daugiau potencialios naudos, nes buvo daugiau naudotasi jutimais; • gali būti nagrinėjama darbuotojų, kaip bus taikoma veikloje, identifikuojant ir taisant atsiradusius sunkumus.
Išorinė	<ul style="list-style-type: none"> • įsivaizduodami, jūs galite suprasti problemos sprendimo būdus (tai neįmanoma, taikant vidinę vaizduotę), galite analizuoti skirtingus sprendimų būdus; • gali būti naudojama, jei prieš tai tokio sprendimo ar veiksmo nebuvo taikoma; • gali labai padėti, norint šalinti klaidas.

Vaiždingumas – tai gebėjimas įtraukti jutimus į vaizduotę.

Reikėtų pasirinkti veiksmą ar sprendimą, kurį norima atlikti kuo efektyviau ir mėginti įsivaizduoti šio veiksmo ar sprendimo sėkmingą atlikimą. Efektyvumo pasiekama bandant pasirinkti teigiamą pasakymą sau (pavyzdžiui, „aš žinau“, „aš galiu tai daryti“).

Aiškumas – tai gebėjimas aiškiai įsivaizduoti norimą veiksmų seką. Tinkamai lavinantis, numanomų atlikti veiksmų aiškumas igauna atitinkamą kokybę.

Žinant aplinkybes, kurios sukuria neramumus, galima naudoti vaizduotę kaip dalį atpalaiduojamosios strategijos (vaizduotė paremta relaksacija) arba kaip kopijuojamąjį mechanizmą (įsivaizduoti sėkmingai atliekamą veiksmą tam tikromis aplinkybėmis).

Kad tai būtų sėkmingai atlikta, reikia:

- naudoti kinetinius jutimus paremtą vaizduotę; būtina atsipalaiduoti ir be jokios įtampos valdyti savo veiksmus;

- įsivaizduoti, kad pirmiausia reikia šalinti sunkumus, bet vėliau sėkmingai susikaupti ir puikiai atlikti veiksmus (kopijavimo vaizduotė);
- valdyti ir įvertinti naudojamos vaizduotės efektyvumą.

Pavyzdžiui, įvertinant savo neramumą ar irzlumą, vaizduotė padeda savo veiksmus atitinkamai valdyti. Būtina:

- pasitelkus vaizduotę kinetiniu jautumu įvertinti nerimo ar susierzinimo lygį;
- įsivaizduoti netinkamą nerimo dydį, tada sėkmingai jį įvertinti ir atlikti veiksmą, kuris pažabotų nerimą (kopijavimo vaizduotė);
- valdyti ir įvertinti naudojamos vaizduotės poveikumą.

Labai svarbu žinoti, kaip būtų galima gerinti sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo vyksmą taikant vaizduotės pratimus. Būtina pasirinkti aplinkybes, kuriomis vadovas turi priimti tam tikrą sprendimą. Pavyzdžiui, susirinkimo kūrimas – iš numatytų 2–3 sprendimų reikia atrinkti tą akimirką numanomą teisingiausią sprendimą. Būtina naudoti vidinę vaizduotę, norint įsivaizduoti sprendimą – matyti save tarp posėdžiaujančių, kitus ir jų reakciją į priimtą sprendimą, numatyti atsakymus ir komentarus. Vėliau reikėtų įvertinti savo vaizduotės efektyvumą. Iš esmės tai yra sudėtinga atlikti, todėl reikėtų pakartoti keletą kartų. Reikia išvardyti sau keletą veiksmų, kurie turėtų padėti pasirinkti ir priimti teisingiausią sprendimą. Posėdyje tai galėtų būti kolegų nuomonės ar komentarai, esama situacija, problemos atsiradimo priežastys, bet ne padariniai ir kt.

Vaizduotė gali sudaryti tinkamas sąlygas vadovui akimirniu susikaupti, greitai ir efektingai priimti sprendimus bei tinkamai valdyti pateikiamos informacijos vyksmą.

Didelė dalis tokių vaizduotės lavinimo veiksmų turi būti be paliovos tobulinami ir ypač tada, kai vadovas didžiuojasi savo laimėjimais arba nori sustiprinti pasitikėjimą savimi. Pasitelkus vaizduotę turi būti nagrinėjamos padarytos klaidos ir visada turi būti prieinama prie teisingo sprendimo pasirinkties.

Kritiškais akimirkais vadovas turėtų visada pasinaudoti vaizduote. Tačiau pirmiausia būtina atrinkti vieną kurį panašų atvejį. Jei vaizduotės turinį sudaro tam tikras veiksmas, analizei būtų galima naudoti vaizdo arba garso įrašą, jei ne – vieną ar kitą teisingą sprendimą. Vadovas turi bandyti atkurti tas vietas, kurios buvo kritiškos, ir jas bandyti analizuoti, kodėl jos

tokios pasidarė. Vėliau būtina koreguoti savo veiksmus, t. y. pašalinti tuos veiksmus ar sprendimus, kurie sukėlė tokią situaciją (tiesiog stengtis daugiau taip nesielgti).

Didelę įtaką vaizduotė turi bandant susikaupti. Jei vadovui pavyks tinkamai susikaupti, tai jis galės:

- tinkamai parinkti reikiamus žodžius (jei tai kalba) ar veiksmus;
- praktiškai numatyti sprendimo priėmimo vyksmus ir tinkamai įvertinti aplinkybes;
- tinkamai susikaupti atsakingais momentais ir priimant sprendimus sutelkti dėmesį į aplinką, situacijas arba tiesiog į save;
- praktiškai įsivaizduoti sprendimo priėmimo padarinius.

Pasitikėjimo savimi ar savo sprendimais didinimas vadovui yra labai svarbus veiksnys. Būtina, kad vadovas pasirinktų situaciją, veiksmą, kurį norima atlikti dar geriau.

Būtina įsivaizduoti, kad:

- veiksmas atliekamas dar geriau;
- atsiranda tam tikrų sunkumų, komentarų ir abejonių, tačiau tai išsprendžiama sėkmingai.

Dabar reikėtų pasirinkti teigiamą kelių žodžių pabrėžimą (pavyzdžiui, „aš žinau“, „aš galiu tai priimti“, „aš privalau tai išspręsti“ ir pan.). Svarbiausia – tuos žodžius reikėtų pakartoti prieš svarbų renginį, posėdį arba susirinkimą. Nereikėtų pamiršti, kad būtina valdyti ir įvertinti vaizduotės efektyvumą.

Taigi vadovas, gebantis tam tikromis situacijomis tinkamai valdyti vaizduotę ir surandantis būdų, kurie sukelia neramumą, pasitelkęs vaizduotę gali padėti numatyti tam tikrus veiksmus ateityje. Tokių veiksmų numatymas padeda veiksmingai įveikti kylančius sunkumus veikloje ir kontroliuoti įvairias situacijas.

Atsipalaidavimo įgūdžių tobulinimas (pagal Reilly, 1996)

Pasirinkite saugią ir patogią vietą. Galite paprašyti ko nors, kad jums perskaitytų tekstą. Tekstas turi būti skaitomas lėtai, būtinai darant pertraukėles tarp kiekvieno punkto, kad jūs galėtumėte įsivaizduoti.

Atsigulkite ir atpalaiduokite kūną. Jei girdite šalutinius triukšmus, pasistenkite į juos nereaguoti, o susikoncentruoti į kvėpavimą – įkvėpkite, tada iškvėpkite. Kol jūs pradėsite tolygiai ir ramiai kvėpuoti, sutelkite savo dėmesį į vaizduotę ar situaciją, kuri, jūsų manymu, yra ypač rami – tarsi vandens krioklys, puikus saulėtekis ar saulėtas krantas. Mėginkite tai įsivaizduoti kuo plačiau – regėti formas, spalvas, medžiagas, žmones – viską ir kuo daugiau smulkmenų.

Isiklausykite į visus garsus – galbūt vandens čiurlenimą, paukščių balsus, jūros ošimą. Įsidėmėkite kvapus – jūros oro, gėlių, saulėto paplūdimio. Mėginkite pajusti švelnų vėjelį ant jūsų veido, vėją jūsų plaukuose, smėlį tarp jūsų kojų, vandenį ant kūno. Ar jaučiate kokį nors skonį – sūraus oro, ledų, šalto gėrimo?

Nesijaudinkite, jei įsivaizdavote labai daug dalykų – tai yra naudinga, kai treniruojama jūsų vaizduotė. Tiesiog to reikia, norint išsiaiškinti būtiniausią atsipalaidavimo formą. Tęskite pratimą tol, kol jūs lengvai gebėsite atsipalaiduoti.

Kai norėsite grįžti į sąmoningą seną būseną, suskaičiuokite nuo vieno iki septynių. Taip skaičiuodami su kiekvienu iškvėpimu, kartu pamažu didinkite savo budrumą ir ryšį su išorės aplinka. Tarsite „septyni“ – ir turite jaustis budrus, atsigavęs.

Perskaitykite (arba paprašykite, kad kas nors perskaitytų) nurodymus, kurie buvo anksčiau pateikti ir pabandykite įsivaizduoti. Atsiminkite, kad tą padaryti puikiai pavyks ten, kur jūsų niekas netrukdytų.

Mėginkite pratimą atlikti du kartus, vėliau įvertinkite, kaip jums pavyko panaudoti reikiamą metodiką (5 lentelė).

5 lentelė. Atsipalaidavimo vertinimas (Reilly, 1996)

Pavardė: Laikas:	Vieta:	Data:
	Vertinimo skalė	Komentarai
Atsipalaidavimo busena	Esu labai įsitemęs 1 2 3 Esu šiek tiek įsitemęs 4 5 6 7 Esu puikiai atsipalaidavęs 8 9 10	
Regėjimo turinys	Nieko nieko 1 2 3 Šiek tiek mačiau plataus 4 5 6 7 Puikiai mačiau plataus ir tikslaus 8 9 10	
Girdėjimo turinys	Nieko negirdėjau 1 2 3 Šiek tiek girdėjau plataus 4 5 6 7 Puikiai girdėjau plataus ir tikslaus 8 9 10	
Lytėjimo turinys	Nieko nejačiau 1 2 3 Šiek tiek jačiau plataus 4 5 6 7 Puikiai jačiau plataus ir tikslaus 8 9 10	
Judėjimo turinys	Nieko nejačiau 1 2 3 Šiek tiek jačiau plataus 4 5 6 7 Puikiai jačiau plataus ir tikslaus 8 9 10	
Uoslės turinys	Nieko neužuo- džiau 1 2 3 Šiek tiek užuodžiau plataus 4 5 6 7 Puikiai užuodžiau plataus ir tikslaus 8 9 10	
Skonio turinys	Nieko nejačiau 1 2 3 Šiek tiek jačiau plataus 4 5 6 7 Puikiai jačiau plataus ir tikslaus 8 9 10	
Pagrindinis jutimo turinys	Nebuwo ju- desio vaizdo 1 2 3 Šiek tiek buvo 4 5 6 7 Puikus vaizdas 8 9 10	
Vidaus kontrolė	Nebuwo kontrolės 1 2 3 Šiek tiek buvo 4 5 6 7 Puiki kontrolė 8 9 10	
Išorės kontrolė	Nebuwo kontrolės 1 2 3 Šiek tiek buvo 4 5 6 7 Puiki kontrolė 8 9 10	
Emocinis turinys	Nebuwo emocijų 1 2 3 Šiek tiek buvo 4 5 6 7 Puiki kontrolė 8 9 10	
Efektyvus taikymas	Nebuwo jokio 1 2 3 Šiek tiek buvo 4 5 6 7 Puikus taikymas 8 9 10	

Žinių patikros klausimai

1. Kokią įtaką turi vaizduotė valdymui?
2. Kodėl mąstymo vyksmas yra svarbus vadovo veiklai?
3. Kokie igūdžiai reikalingi vadovui, kad būtų tinkamai lavinama jo vaizduotė?
4. Kokios yra mąstymo rūšys?
5. Kas tai yra vaizduotė?
6. Kokius valdymo klausimus padeda spręsti vaizduotė?
7. Kokias žinote vaizduotės rūšis?

LITERATŪRA

- Hanin, Y. (2000). *Emotions in Sport*. Research Institute for Olympic Sports. – Jyväskylä, Finland: Human Kinetics, Inc.
- Locke, E. (1991). Problems with goal-setting research in sports – and their solution. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13, 311–316.
- Martens, R. (1999). *Sporto psichologijos vadovas treneriui*. – Vilnius: Lietuvos sporto informacijos centras.
- Reilly, T. (1996). *Science and Soccer*. – London: UK.
- Sporto terminų žodynas* (2002). T. 1, 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Parengė S. Stonkus. – Kaunas: LKKA.
- Бабушкин, Г. (1985). Влияния способностей и отношения тренеров к своему делу на эффективность профессиональной деятельности. *Теория и практика физической культуры и спорта*, 1, 47–49.
- Деркач, А. (1996). *Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности*. – Москва: Красная площадь.

IX
SKYRIUS

PEDAGOGINĖ
VADOVO
VEIKLA SPORTO
ORGANIZACIJOJE

Žmogus gimsta aktyvus ir savarankiškas. Jis yra pajėgus spręsti visus asmeninius rūpesčius, įveikti subjektyvias kliūtis. Asmenybė yra savo patirties subjektas – tai, kaip žmogus šiuo metu suvokia, pažįsta save ir aplinką (Karoblis, 2005). Nuo šių veiksmų priklauso ir asmenybės gyvenimas, elgsena. Pirminė elgesio paskata yra įgimtas noras save teigti, aktualizuoti, įsitvirtinti aplinkoje. Aplinkos įtaka tam pasireikšti yra labai svarbi (Žukauskienė, 1996).

Organizacijai būdingos savitos savybės, kurios pedagogiškai veikia darbuotoją:

- sistemos vientisumas;
- hierarchinė struktūra;
- sudėtingumas.

Sistemos vientisumas apima bendravimo, pedagoginio poveikio, bendradarbiavimo, problemų analizės vyksmus. Jų suvokimas padeda darbuotojams geriau įvertinti savo veiksmus ir iš jų mokytis.

Hierarchinės struktūros labai svarbūs dėmenys yra tarpusavio santykiai, jų plėtra bei organizacijos narių bendradarbiavimas. Santykių struktūra lemia veiklos funkcijų skirstinį tarp dalyvių, šiems veikiant kartu.

Sudėtingumą nusako darbuotojų elgsens grupėje – kaip jie susiję su grupe ir kaip pačios grupės susijusios su visuomene.

Taigi sporto organizacija nėra vienalytis reiškinytis arba paprasta individų visuma, o sudaro tam tikrą pedagoginę veiklos sistemą, kurioje išskiriami du posistemiai – ugdymo (vadovas) ir ugdymosi (darbuotojas).

Jų sąveika, kurią naudojant įgyvendinamos darbuotojo ugdymosi funkcijos ir saviugdos uždaviniai, apibūdinama kaip integralus sporto organizacijos individualumas, turintis savo socialinę padėtį.

Individas – pavienė būtybė kaip nedali vienybė, kurios dalys negali būti atskirtos nepažeidžiant visumos – biologinių, psichinių ir socialinių savybių visuma (*Sporto terminų žodynas*, 2002).

Individualybė – asmenybei būdingų savybių, ypatumų visuma, konkretus jų derinys, sudarąs unikalią, vientisą jaučiančio, veikiančio AŠ struktūrą (*Sporto terminų žodynas*, 2002).

Nėra bendros ir visuotinai pripažintos tokios sąveikos (integralusis individualumas) priežastinio aiškinimo sampratos. Pabandysime šiuos klausimus aptarti remdamiesi funkcinio aiškinimu ir tokiu būdu pabrėžti individualizmo reikšmę.

Individualumas yra nusakomas kaip savarankiškai susidaranti ir savitvarė sistema, susidedanti iš gana uždarų posistemų arba hierarchiškai organizuotų asmeninių žmogaus savybių lygių. Tai ne vieno žmogaus savybių visuma, kuri jį atskiria nuo kito žmogaus savybių visumos. Tai ypatingų, išreiškiančių asmeninį įvairiapusiškumą ryšių visuma, susijusi su visomis žmogaus savybėmis ir skiriama prie skirtingų materijos plėtros lygių – biocheminių, fiziologinių, asmeninių, socialinių-psichologinių – tai yra visuminis jo individualumo apibūdinimas.

Tam tikros asmeninės žmogaus savybės, kurios skiriamos prie tam tikrų posistemų, kitaip negu vieno lygio savybės, skiriamos prie vieno posistemio (vieno nuo kito vienareikšmiškai nepriklausomo) yra tarpusavyje integraliai susijusios. Šis daugiapusiškumo ryšys, suprantamas kaip kintamasis daugiapusiškumas A, yra susijęs su kintamuoju daugiapusiškumu B, o kiekvienas kintantis daugiapusiškumas B yra susijęs su keletu kintamųjų daugiapusiškumo A. Toks ryšio tipas egzistuoja tarp skirtingų hierarchinių integraliosios individualybės savybių lygių (pavyzdžiui, tarp neurodinaminių ir asmeninių). Tarp integraliosios individualybės skirtingų savybių lygių ryšių visada egzistuoja viena arba kelios vidurinės grandys. Jų nustatymas – yra pagrindinė užduotis (*užduotis* – išipareigojimas ką nors atlikti, atsakyti į klausimą ir spręsti uždavinį, problemą; žr. *Sporto terminų žodynas*, 2002). Kodėl? Todėl, kad sukūrus tam tikrai grandinei atsirasti tinkamas aplinkybes, galima tikslingai nulemti individualybės raidą, tai yra šalinti atskirų savybių prieštaravimus ir sudaryti prielaidas suderinti sistemą iš esmės. Ryšiai tarp asmeninių savybių lygių gali atsirasti dėl sistemą sudarančios funkcijos, kuri įeina į tarpinių kintamųjų ciklą (amžius, lytis, gyvenimo sąlygos, veiklos ypatumai). Pagrindinis veiksnys yra veikla, o veikla – reguliuojamasis veiksmas (*Sporto terminų žodynas*, 2002). Įrodyta (Zeigler, Bowie, 1983; Evans, Hardy, 1996; Mikalauskas, 2003), kad ryšiai tarp tam tikrų individualybės lygių savybių kinta. Šis kitimas priklauso nuo to, kokie veiksmai, operacijos

ir tarpiniai tikslai yra iškeliami darbuotojui, jam įgyvendinant uždavinius. Asmeniniai nekintami savybių sistemų tikslai, veiksmai ir operacijos, atsižvelgiant į veiklą ar bendravimą, apibūdinami kaip asmeninės veiklos ar bendravimo būdas. Jį naudojant šalinama neigiama vienos kurios subjekto savybės įtaka (kompensacinė būdo funkcija) arba derinamos tam tikros asmeninės savybės (sistemą kurianti būdo funkcija).

Įvairių ryšių daugiapusiškumo reikšmė individualybės formavimuisi tokia: nauja asmenybė nesusiformuos, kol nepasikeitė ankstesnis ryšys tarp įvairaus lygio atitinkamų savybių. Pavyzdžiui, darbuotojo pasitikėjimas savo jėgomis nesikeis iki tol, kol nebus pašalintas ryšys tarp silpnos nervų sistemos ir mažos savivertės, kuri yra būdinga tam darbuotojui. Antra, šių ryšių reikšmė tokia: ta pati savybė, atsižvelgiant į kintamus kitų savybių ryšius, gali atlikti skirtingą prisitaikomąją funkciją. Pavyzdžiui, ryšio netekimas tarp valios aktyvumo ir nervų sistemos silpnumo garantuoja patikimumą reaguojant į nervinę įtampą, jei darbuotojo silpna nervų sistema.

Įvairiapusiškai aptarus „integraliojo individualumo“ sąvoką, galima teigti, kad integralusis žmogaus individualumas yra savitvarkės ir save formuojančios sistemos dalis, kuri susideda iš gana uždarų posistemių arba individualių savybių lygių, pradedant nuo biocheminių ypatumų ir baigiant asmenybės socialiniu statusu visuomenėje. Tarp jų egzistuoja daugiapusiškumo priklausomybė. Integraliojo individualumo formavimasis pasireiškia atsirandant naujoms ir išnykstant senoms asmeninėms savybėms.

Specifinėmis sąlygomis atsiranda grandys, susijusios tarpusavyje. Todėl kuriasi asmeniniai judėjimo, valios ir emociniai asmenybės aktyvumo būdai. Sporto organizacijai tai ypač svarbu, nes, kaip jau buvo minėta, pagrindinės darbuotojo ar sportininko asmenybės ugdymo sąlygos ir auklėjimo priemonių visuma tik tokioje organizacijoje gali visiškai pasireikšti (Miškinis, 2002; Karoblis, 2005). Organizacijos nariai padeda siekti bendro tikslo – pergalių ar kitų numatytų veiksmų, bręsta sportininko asmenybė, formuojasi individualybė, išmokstama atsakingai treniruotis, tinkamai bendrauti ir drauge siekti užsibrėžtų tikslų. Tai veiksmingas auklėjamojo poveikio įrankis.

Jei pedagoginis meistriškas suvokiamas kaip gebėjimų sistema, tada asmeninės vadovo savybės turi būti derinamos su įvairiapusiais profesiniais veiksmais. Tai sudaro prielaidas efektyviai taikyti reikiamą mokymo technologiją auklėjant darbuotojus ir tobulinant jų įgūdžius.

Tokia organizacija daro įtaką savo nariams, reikalauja iš visų gero elgesio, kruopštaus ir atkaklaus darbo, bendrų interesų paisymo. Pritarimas arba papeikimas, teisinga kritika, dalykiški, rimti reikalavimai savo nariams – svarbus konkrečios asmenybės ugdymo, valdymo, kontroliavimo ir koregavimo veiksnys.

Sporto organizacijų prigimtis ir veiklos pobūdis gali būti labai skirtingi. Visų organizacijų, nors ir skirtinga jų veikla, esmė apibrėžia asmenybės judėjimo, valios ir emociniai aktyvumo būdai, jų tarpusavio bendradarbiavimas. Pastarasis veiksnys yra daugiau susijęs su komandinio darbo kokybe ir darbuotojų, esančių organizacijoje, asmeniniais gabumais. Taigi bandysime pabrėžti svarbiausią pedagoginį veiksni – bendradarbiavimo ryšį ir jo stiprumą.

Kaip jau buvo minėta, organizacijos skiriasi viena nuo kitos. Tačiau kuo jos skiriasi viena nuo kitos ir kaip jose didinamas supratimas tarp darbuotojų, o kartu, kaip lavėja vadovo gebėjimai kuriant ir stiprinant pačią organizaciją?

Egzistuoja aiškūs organizacijų veiklos ir jos dydžio skirtumai. Vienas gana aiškus požymis – organizacijos darbuotojų tarpusavio veikla. Ši sąveika būdinga sporto organizacijai. Yra svarbu nustatyti, kokiomis aplinkybėmis ir tarp kurių darbuotojų organizacijoje ši sąveika reikalingiausia tam tikrais atvejais, norint maksimaliai suintensyvinti veiksmus.

Vadovui gali pagelbėti šie klausimai:

- Kuris organizacijos darbuotojas daugiausia sąveikauja ir su kuo organizacijoje; ar ši sąveika iš tikrųjų sudaro tokias sąlygas, kuriomis bus dirbama produktyviai?
- Kokiomis aplinkybėmis tos sąveikos galėtų rodyti puikų komandinį darbą ir labai gerą darbo kokybę?

Atsakymai į šiuos klausimus suteikia vadovui informacijos apie tas veiklos savybes, į kurias reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį. Tai padeda atitinkamai įvertinti veiksmus ir galbūt pagerinti jų atlikimą.

Turint tokią informaciją, svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio ir komandinio darbo, nes jie abu atskirai yra labai svarbūs.

Bendra veikla tarpusavio santykius lemia tiek, kiek tos veiklos tikslai atitinka bendravimo tikslus. Toks atitikimas yra būdingas organizacijai, kur bendromis pastangomis siekiama visuomeniškai svarbių tikslų, nulemiančių visus vidinius grupės vyksmus.

Sporto organizacijos veikla yra komandinė, todėl valdant būtina daugiau dėmesio kreipti ir į asmeninius veiksmus (dažniausiai tai priklauso nuo veiksmų pusiausvyros).

Kokia veiksmų pusiausvyra yra organizacijoje? Jei kažko trūksta, kaip būtų galima tokią padėtį taisyti?

Ar šios pusiausvyros nebuvimo priežastis yra:

- darbuotojo individualybė?
- pati sporto organizacija?
- veiksmų atlikimas?

Atsižvelgiant į tai, veiklos tikslai ir būdai, kuriais šių tikslų siekiama, kiekvienoje sporto organizacijoje yra skirtingi. Svarbiausi yra šie:

- kiekvieno organizacijos darbuotojo funkcijos ir atsakomybės dydis;
- kiekvieno organizacijos nario asmeniniai tikslai;
- organizacijos narių sąveikos būdai, kurie reikalingi iškeltoms užduotims įvykdyti individualiai bei komandinei atsakomybei laiduoti.

Galutinis vadovo tikslas yra tas pats: sudaryti ir parengti tokią darbuotojų komandą, kuri galėtų sėkmingai konkuruoti su kitomis stipriomis organizacijomis.

Vadovas ir darbuotojai, norėdami įgyvendinti iškeltus uždavinius, turi tarpusavyje sąveikauti, sutelkti savo pastangas, ieškoti ir surasti asmeninius ir dalykinius (formalius) ryšius.

Formalūs ir bendri veiksmai, asmeniškai bendraujant, pamažu sukuria ryšius, nuspalvintus emocijomis, simpatijomis, t. y. atsiranda neformalus santykiai. Šis vyksmas organizacijoje negali būti nagrinėjamas neįvertinant žmogaus reikmių sistemos.

Poreikis (kitaiip reikmė) – vidinis arba išorinis dirgiklis, sukeliantis trūkumo ar pertekliaus pojūtį; ženklas poreikiui kilti (*Sporto terminų žodynas, 2002*).

Išskiriami penki poreikių lygiai (Clifford, Feezel, 1997; Кузин, 1995; Платонов, 1997):

- *pirmasis lygis* – fizinės reikmės: maisto, aprangos, gyvenimo sąlygų, sveikatos saugojimo ir kt.;
- *antrasis lygis* – reikmės, susijusios su mitybos kokybe, aprangos, gyvenimo, komforto ir kitomis sąlygomis;

- *trečiasis lygis* – reikmė priklausyti tam tikroms grupėms, pripažinimo, autoriteto, aplinkinių pagarbos paieška;
- *ketvirtasis lygis* – pažintinis poreikis žinioms, intelektinės ir psichologinės raidos;
- *penktasis lygis* – poreikiai saviraiškos, kūrybos, savarankiškumo, savęs įvertinimo per kūrybą ir kt.

Kiekvieno organizacijos darbuotojo poreikiai yra skirtingi ir saviti. Tai priklauso nuo darbuotojų asmenybės, vertybių sistemos ir konkrečių gyvenimiškų aplinkybių, kuriomis jie veikia.

Sporto organizacijose tarpusavio santykiai atsiranda ir plėtojami sudėtingu, tačiau visada kryptingu būdu, kuri būtų galima išskaidyti į šiuos etapus:

1. Poreikio atsiradimas ir jo suvokimas.
2. Poreikio pavertimas tvirtu tos veiklos interesu, kuris skirtas tam, kad būtų patenkintas atsiradęs poreikis.
3. Savo gebėjimų vertinimas ir lyginimas su tos veiklos poreikiais.
4. Sudarymas elgesio motyvo, orientuoto į veiklos paiešką, kuri patenkintų atsiradusį poreikį.
5. Ryšių su organizacijos vadovu ir darbuotojais įtvirtinimas veikla, formalių tarpusavio santykių, kurie patenkina poreikius, atsiradimas.
6. Simpatijų atsiradimas, draugystės, pagarbos, bendrų interesų formalių santykių pagrindu, formalių santykių ugdymas.

Bendradarbiavimas sporto organizacijoje remiasi tarpusavio sąveika. Tarpusavio santykiai skirstomi į santykius tarp darbuotojų ir santykius tarp vadovo ir darbuotojų. Abu šių santykių tipai skirstomi į formalius ir neformalius.

Formalūs santykiai iš anksto yra nulemti ir apibrėžti veiklos reikalavimais, kurie plėtojasi atsižvelgiant į visų veiklų pobūdį.

Santykiai sporto organizacijose nebūna nekintami ir nusistovėję. Jie nuolatos kinta. Šie santykiai visada pasikeičia dėl tam tikrų vidinių veiksmų arba veikiant subjektyviems veiksniams (asmeninių savybių kaita, elgsenos pokyčiai, motyvacijos pokyčiai ir kt.). Kartais pokyčiai yra naudingi, o kartais, atvirkščiai, individo arba visos organizacijos veiklos efektyvumas mažėja. Norint išvengti nežinomybės, būtina vadovauti santykiams organizacijoje ir juos nukreipti būtina linkme. Vadovas turi nuolatos kontroliuoti santykių kaitą, stebėti konfliktiškumo ir psichologinės įtampos lygį

ir imtis atitinkamų priemonių. Šis darbas yra sunkus. Būtinios pedagoginės ir psichologinės žinios, profesinės patirties, taktas, nuoširdumas ir susidomėjimas.

Darbuotojai, veikdami kartu, vertina save, sėkmingą veiklą ir savo poelgius. Tai padeda lyginti save su kitais, skirti kiekvienam, kartu ir sau vietą grupėje, organizacijoje, mintimis sukurti hierarchinę struktūrą organizacijoje, nustatyti visų jos narių padėtį. Tam tinkamiausia metodika, skirta sutelktumui ir pakantumui grupėje nustatyti.

Nustačius organizacijos darbuotojų sutelktumą ir pakantumą, suvokiama tam tikra socialinė ir psichologinė atmosfera. Jei ji netinkama, blogėja veiklos rezultatai, mažėja jos produktyvumas. Vadovas turi žinoti, kad norėdamas keisti santykius organizacijoje turi atsižvelgti į tris pačius svarbiausius dalykus (Malinauskas, 1999, 2000, 2003):

- darbuotojo gebėjimų, savitų, tai veiklai būtinų, savybių turėjimą. Vadovo ir organizacijos veikla labai plati. Būtinai didelis atsidavimas. Veikla bus pateisinta tik tuo atveju, jeigu darbuotojas atskleis savo profesionalumą. Sukūrus palankias sąlygas tokiam darbuotojui, tikimasi, kad veiklos rezultatai, kurių jis pasieks ateityje, atneš organizacijai sėkmę, padės tenkinti visų organizacijos narių poreikius. Darbuotojo, kuris nėra gabus atlikti tą veiklą ir nėra vertingas organizacijai, nebūtina keisti jo statuso organizacijos atžvilgiu. Šiuo atveju vadovas privalo tik stebėti tai, kad nekiltų konfliktų, nebūtų pažeista nusistovėjusi psichologinė pusiausvyra. Pats darbuotojas paliks tokią organizaciją;
- referentinės grupės organizacijoje nustatymą; t. y. nustatymą tų darbuotojų, kurių nuomonė yra labai branginama, kieno poelgiai priimami kaip pavyzdiniai organizacijai ar keliems jos nariams. Referentinės grupės pažinimas vadovui padeda nustatyti, ar kiti darbuotojai vertina tos grupės nuomonę, kurioje dirbama;
- darbuotojų savo vietos organizacijoje žinojimą. Nesuvokdami ir nenujausdami savo žemo statuso, jie vertina savo padėtį kaip labai palankią ir įsivaizduoja turį autoritetą. Tokio įsivaizdavimo netikrumas sudaro psichologinio komforto iliuziją, kuri gali teigiamai veikti tų darbuotojų veiklą. Todėl vadovas turi tai žinoti.

Organizacijos, kurios darbuotojų santykiai grindžiami lenktyniavimu, bendravimas yra sunkus ir sudėtingas. Tokių darbuotojų santykiai nėra idealūs, tačiau ir tokios organizacijos neišyra. Išlaikydami narystę darbuotojai

arba kompensuoja savo netobulumą kitomis savybėmis ir su tuo susigyvena, arba palieka grupę, norėdami susirasti kitą. Šioje, suprasdami tą netobulumą, kentės ir su juo susitaikys arba stengsis jį ištaisyti. Dažnai būna, kad darbuotojas, kuris nėra užsispyręs ir principingas, tampa priimtinesnis kitiems organizacijos nariams, nes yra labai malonus, geranoriškas, nori padėti, gali užjausti ir pan.

Visų darbuotojų ar sportininkų savybių negalima plėtoti vienodai stipriai. Tačiau to ir nereikia. Didžiausias vienos ar kitos savybės pasireiškimas gali sukelti sunkumų bendraujant arba bendradarbiaujant.

Dažnai ir netinkamai veikiant kitus, atsiranda emocinės įtampos ir bendradarbiavimo perteklius, kuris gali sukelti konfliktų. Todėl vadovas, norėdamas stiprinti tarpusavio bendradarbiavimo veiksmus, turi:

- būti pastovus (pasitikėjimo kitimas visada yra susijęs su vadovo siekių ir tikslų aiškumu);
- stebėti, ar neprarandamas pasitikėjimas;
- siekti, kad visi organizacijos nariai rodytų pastangas.

Stiprindamas asmeninius veiksmus:

- asmeniškai bendrauti su organizacijos nariais (teisinga ir teigiama kritika turi būti paremta statistiniais duomenimis);
- bendrauti su visais lygiomis teisėmis.

Susirinkimų metu naudinga laikytis tokių pagrindinių reikalavimų:

- analizuoti atliktus veiksmus ir juos įvertinti;
- gerinti psichologinį organizacijos narių pasirengimą – turi būti laisvas ir individualus organizacijos reikalų svarstymas;

Norėdamas efektyviai veikti prieš ir per susirinkimą, taip pat po jo, vadovas turėtų atkreipti dėmesį į šiuos dalykus:

- pasirengimą susirinkimui;
- pagrindinius vadovavimo susirinkimui ypatumus;
- papildomus metodinius nurodymus.

Rengiantis susirinkimui būtini dalykai:

- bendradarbiavimas;
- plano laikymasis;
- vykdymo kontrolė ir analizė;
- susirinkimo forma – diskusija ar pokalbis;
- susirinkimo turinys – tema ir klausimai turi būti stimuliuojantys;
- atitinkama vieta ir laikas (veiklos analizė turi būti atliekama laiku ir tinkamoje vietoje);

- dalyvių parinkimas ir išdėstymas (bendraminčiai įteigia vieningumo ir sutelktumo jausmą).

Vadovavimo susirinkimui bruožai:

- nusiteikimas (suteikti organizacijos nariams laiko visiškai suvokti savo būseną);
- susirinkimo vykdymo tvarka (nustatyta laiko kontrolė);
- organizacijos narių pasiskirstymas grupėmis (diskusijos poromis, trejetais, ir pan.);
- klausimų parengimas (paprastas, aiškus jų formulavimas);
- organizacijos narių vienijimas (apibendrinant kyla naujų idėjų, kurioms gali pritarti visi organizacijos nariai);
- diskusijos (vyksmo kontroliavimas);
- teigiama išvada (vengtina pasikartojimų);
- baigiamieji žodžiai – vadovo išvados.

Papildomi nurodymai:

- kontroliavimas ratu (nuomonės pasakymas);
- stiprių ir silpnų savybių nurodymas;
- organizacijos nario pakvietimas pokalbiui;
- tylenių padrašinimas;
- teisingų kalbų rėmimas;
- netikėtų idėjų iškėlimas,
- „aš matau...“, „aš įsivaizduoju...“, „tai verčia mane jausti...“;
- „ką daryčiau, jei...“;
- neužbaigtų darbų išryškėjimas;
- baigiamoji kalba (trumpa ir šalinanti bet kokią svarstymą);
- įvertinimas (įvertina vienas kitą, arba vadovas įvertina išsakytas kalbas).

Be to, vadovas privalo žinoti, kada tarpusavio sąveika sporto organizacijoje griunama:

- kai kalbama apie organizacijos narius, kurie tampa kritikos objektu;
- kai kalbama apie staiga iškilusius konfliktus;
- kai siekiama kuo daugiau kontroliuoti;
- kai darbuotojai jaučiasi atstumti.

Vadovo veikla turi būti tokia, kad:

- veiklos tema skambėtų organizacijos narių ausyse (organizacijos narių požiūris ir suvokimas to, kas daroma yra svarbiau negu pats rezultatas);

- nuolat būtų vertinamas ne rezultatas, o tai, ar tiksliai laikomasi numatyto veiklos plano;
- rūpintis, kad visi darbuotojai aktyviai būtų įtraukiami į veiklą;
- svarbūs pratimai vaizduotei lavinti (pasitikėjimui skatinti geriausias metodus yra veiksmo įsivaizdavimas, pavyzdžiui „O kas, jeigu...“);
- kova su depresija atliekant paprastas užduotis (blogai nusiteikus, grįžti prie pagrindinių principų, veiksmų, kurie buvo anksčiau diegti į praktiką).

Vadovas turi žinoti, kad darbuotojų sąveika organizacijoje rodo jos galias, o galios lemia vadovo ir darbuotojų sąveikos kokybę (sutelktumą ir pakantumą) bendradarbiaujant.

Pedagoginio vyksmo metu būtina išlaikyti darbuotojo egocentriškumą. (*Egocentriškumas* – individo nesugebėjimas keisti pradinį požiūrį į koki nors objektą ar nuomonę net tada, kai informacija prieštarauja ankstesniam jo patyrimui; žr. *Psichologijos žodynas*, 1993) ir bendrumo pusiausvyrą veikloje. Be to, reikia stiprinti lyderiavimo savybes, plėtoti bendradarbiavimą ir tarpusavio santykius. Būtina nuolat atsižvelgti į sporto organizacijos aplinką ir kaitą.

Darbuotojų tarpusavio santykių nustatymas organizacijoje

(pagal Clifford, Feezel, 1997)

Metodikos esmė – organizacijos narių apklausa remiantis specialiais klausimais. Organizacijos nariams užduodamas toks klausimas: „Ką tu paliktum komandoje?“. Siūlomi penki atsakymų variantai:

1. Pirmiausia palikečiau.
2. Pageidaučiau palikti.
3. Galėčiau palikti, galėčiau ir nepalikti.
4. Tikriausiai nepalikečiau.
5. Jokiais būdais nepalikečiau.

Visiems atsakymai atitinkami balai: +2; +1; 0; -1; -2. Visų narių duomenys rašomi balais į specialias lenteles. Vėliau, vartojant formules, apskaičiuojami rodikliai, apibūdinantys grupę ir jos narius.

6. $A(r)$ – kiekvieno grupės nario pakantumo rodiklis:

$$A(r) = \frac{\sum gr.}{2(n-1)}$$

čia: $\sum gr.$ – balų suma, kuriais vienas narys įvertino kitus grupės narius, n – narių skaičius.

7. $A(gr.)$ – grupės pakantumo rodiklis grupės nariui:

$$A(gr.) = \frac{\sum gr.}{2(n-1)}$$

čia: $\sum gr.$ – balų suma, parašyta visos grupės narių vienam nariui, n – narių skaičius.

8. I – grupės sutelktumo rodiklis. Apibrežiamas tarpusavio teigiamų ir neigiamų atvejų sumos skirtumu, padalytu iš $n(n-1)$. Sutelktumas juo didesnis, juo koeficientas arčiau 1:

$$I = \frac{\sum p(+)-\sum p(-)}{2(n-1)}$$

9. $E(gr.)$ – socialinis grupės ekspansyvumas (grupės socialinio gyvenimo rodiklis). Apibūdinamas teigiamų ir neigiamų reikšmių aritmetine suma, padalyta iš $n(n-1)$.

$$E(\text{gr.}) = \frac{\sum p(+)-\sum p(-)}{2(n-1)}.$$

Gerbiamasis(-oji),

6 lentelėje surašytos priešingos pagal prasmę žodžių poros, kuriomis galima aprašyti mikroklimatą jūsų organizacijoje. Kuo arčiau į dešinę ar į kairę pusę jūs pažymėsite kiekvienos poros ženklą +, tuo ryškesnis bus jūsų organizacijoje šis požymis.

6 lentelė. Sąveikos lygis (Clifford, Feezel, 1997)

Požymis	1	2	3	4	5	6	7	8	Požymis
<i>Draugiškumas</i>									<i>Priešiškumas</i>
<i>Sutarimas</i>									<i>Nesutarimas</i>
<i>Pasitenkinimas</i>									<i>Nepasitenkinimas</i>
<i>Produktyvumas</i>									<i>Neproduktyvumas</i>
<i>Šiluma</i>									<i>Šaltumas</i>
<i>Bendradarbiavimas</i>									<i>Nesutarimas</i>
<i>Savitarpio pagalba</i>									<i>Bendrų veiksmų nebuvimas</i>
<i>Susidomėjimas</i>									<i>Abejingumas</i>
<i>Užimtumas</i>									<i>Nuobodulys</i>
<i>Sėkmė</i>									<i>Nesėkmė</i>

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra integralusis individualumas?
2. Kodėl integralusis individualumas yra svarbus, kai kalbama apie organizacijos valdymo pedagogiką?
3. Kas tai yra bendradarbiavimas?
4. Kas tai yra sutelktumas?
5. Kaip suprantate pakantumą?

LITERATŪRA

- Clifford, C., Feezel, R. M. (1997). *Coaching for Character: Reclaiming the Principles of Sportsmanship*. – Human Kinetics.
- Evans, J., Hardy, C. (1996). Sport Pedagogy around the World. *International Journal of Physical Education: A Review Publication*, Vol. 33, 3, 11–117.
- Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infoastras.
- Malinauskas, R. (1999). *Pedagogu socialinio rengimo ypatumai: daktaro disertacija*. – Kaunas: LKKA.
- Mikalauskas, R. (2000). *Edukologinių veiksnių ugdymas sporto komandoje: daktaro disertacija*. – Kaunas: LKKA.
- Mikalauskas, R. (2003). Sisteminis požiūris į sporto komandos vadybą: būtinybės reikmė. *Sporto mokslas*, 4 (26), 24–28.
- Miškinis, K. (2002). *Sporto pedagogikos pagrindai*. – Kaunas: LKKA.
- Psichologijos žodynas*. (1993). – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
- Sporto terminų žodynas* (2002). T. 1, 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Parengė S. Stonkus. – Kaunas: LKKA.
- Žukauskienė, R. (1996). *Raidos psichologija*. – Vilnius: Margi raštai.
- Кузин, В. (1995). Актуальные проблемы спортивного менеджмента. *Теория и практика физической культуры и спорта*, 8, 18–21.
- Платонов, В. (1997). *Общая теория подготовки спортсменов в Олимпийском спорте*. – Киев: Олимпийская литература.

X
SKYRIUS

SPORTO
ORGANIZACIJOS
VADOVO
ETIKA

Dorovė visuomenėje veikia kaip vientisa sistema, reikšdamasi kaip dorovinės sąmonės, elgesio ir santykių vienovė. Struktūriniai šios vienovės elementai sudaro savitą dvasinio ir praktinio tikrovės pažinimo būdą, o ją realizuoja per specifines etikos funkcijas: reguliuojamąją, vertinamąją-orientacinę, pažintinę, ugdomąją (Miškinis, 1998; 2002; Žemaitis, 1993).

Etika, arba praktinė filosofija, kelia klausimus ir nurodo taisykles, kaip iš tikrųjų žmogus turėtų gyventi, elgtis ir veikti. Dažniausiai būna nagrinėjamos konkrečios kasdienio gyvenimo situacijos, kuriomis akivaizdžiai reiškiasi moralinės žmogaus nuostatos. Žmogaus veikla yra siauresnė negu jo elgsena apskritai. Veikla tėra specialus jo elgsenos atvejis (Miškinis, 1988).

Etika – ne tik moralės, doros mokslas, bet ir gyvenimo menas. Tai žmogaus būties raiška (*Jekentaitė, 1993*).

Vadovo etikos esmė ryškėja vertinant dirbamą darbą: kaip dirbama, kokie rezultatai, kaip siekiama tikslo, ar nepažeidžiamos dorovės normos.

Plėtojantis bendrosios etikos teorijai, kartu vyksta ir jos specializacija. Taip išsiskyrė viena bendrosios etikos šaka – profesinė etika. Iš tiesų nėra tokios profesijos ar veiklos rūšies, kuri neturėtų savitų reikalavimų savo profesijos atstovams (Miškinis, 1983).

Praktinėje veikloje žmogui, siekiančiam optimizuoti savo veiklą, reikia ne tik profesinių etikos funkcijų, bet ir filosofijos, sociologijos, humanitarinių, teisės žinių bei modernių metodų, kurie padėtų jam pasiekti individualią, tiek savo organizacijos ar sociumo, sėkmę (Vasiljevienė, 2001). Šių žinių visuma apibūdinama „dalykinės etikos“ sąvoka.

Dalykinė etika, nuolat integruojanti šių mokslų duomenis apie savo objektą, virsta vadybos dalimi, padedančia gerinti socialinį kapitalą, optimizuoti bei humanizuoti šiuolaikinę praktinę veiklą.

Dalykinės etikos suklestėjimas pastarąjį dešimtmetį – tai postmodernistinės konstruktyviosios etikos paradigmos apraiška. Intensyvų šiuolaikinės etikos institucionalizavimą lėmė iškilęs ryškus darnos, tvarkos (pir-

miausia – poreikis troškimo išlikti padidėjus civilizacijos galimybėms), kuri pagaliau skatintų visapusiškai – ir materialiai, ir moraliai – vertingo, kokybiško gyvenimo su(s)kūrimą. Mikrolygiu šiam vyksmui didelę įtaką darė šiuolaikinės epochos rinkos sąlygų nulemtos aplinkybės. Teigiama funkcinė verslo etikos prasmė atsiskleidžia būtent dabartinės laisvosios rinkos sistemoje (Dobbin, 1994; Drucker, 2002; Fuller, 2000). Priešingai vyraujantiems stereotipams, būtent rinkos sistema ir vis didėjanti konkurencija virsta paskata diegti etiką praktikoje. Etika, atsižvelgiant į praktinę rinkos subjektų veiklą, savo ruožtu tampa organizacijų ir įmonių konkurencingumo, kartu ir tobulėjimo, visapusiško kokybiškumo didinimo veiksmu. Tokios etikos poreikį istoriškai pagrindžia kapitalistinė modernizacija, nulėmusi produktyvios veiklos etiką (Drowatsky, 1996; Jekentaitė, 1993; Anzenbacher, 1995). Intensyvi pačios dalykinės etikos, kaip mokslo ir kaip mokymo dalyko, plėtra. Vakaruose paaiškinama tuo, kad šis dalykas ne tik kelia praktinius uždavinius, bet ir juos išsprendžia tikrovėje. Šie uždaviniai sutelkti į individų, firmų bei organizacijų padorumo ir efektyvumo sąveiką, socialinės tvarkos kūrimo, optimalių ekonominės veiklos aspektų paieškas ir šių – moksliai atskleistų – žinių taikymą vadybai.

Lietuvoje įsigalėjusi tradicinė metafizinė etikos paradigma. Be to, ir kiti pasaulėžiūrų stereotipai šiuo metu, vykstant socialinei ekonominei visuomenės transformacijai, trukdo tai suvokti. Posocialistiniuose kraštuose iki šiol sunku suderinti efektyvumą ir etiškumą, naudingumą ir padorumą ne tik praktikoje, bet ir žmonių sąmonėje (Vasiljevienė, 2001).

Pastaraisiais metais, vartojant tikslingus etikos infrastruktūros elementus, racionaliai tam tikromis priemonėmis diegiant etinę dimensiją į organizacijų veiklą, įmanoma iš tikrųjų „sutvarkyti“ bet kurią praktinę veiklą, ir tokiu būdu „išlikti“ arba pagerinti savo padėtį rinkos sistemoje. Etikos institucionalizacija turi konstruktyvią prasmę ne tik pavienėms įmonėms, bet ir funkcionaliai visos visuomenės evoliucijai. Tai tiesiog tampa būdu „patobulinti kapitalizmą“. Etika priima iki tol jai buvusį nepažįstamą iššūkį – užmegzti dialogą, sudaryti „socialinį kontaktą“, (su)koordinuoti interesus, išspręsti konfliktus, pašalinti kliūtis siekiant gerų rezultatų bet kurioje praktinėje veikloje.

Dabartinėmis posocialistinių šalių sąlygomis – pereinant prie laisvosios rinkos santykių – ypač aktualu suvokti, kad kapitalizmo sistemoje išugdyta dora yra kokybiškai skirtinga. Skverbiasi rinkos santykiai, kartu keičiasi visuomenės grupių mentaliteto ir intelektualinės pasaulėžiūros paradigmos.

Konkrečiuose praktinės veiklos įstaigose (institucijose, organizacijose, firmose) modeliuojama ir nustatoma siektina, visiems subjektams naudinga tvarka. Taip sukuriamas mechanizmas, kuris veikia tik tada, kai yra deterministiškai sukonstruotas, realistiškai pagrįstas. Tam reikia išvalgių sociologinių, psichologinių, etinių tyrimų. Deja, tokių tyrimų dar nėra Lietuvoje (Vasiljeviėnė, 2000; 2001; Ungvary Zrinyj, 2001; Streckas, 2002), nes:

1. Netinkamai suvokiami etikos klausimai – atsieti nuo gyvenimo konkretiškumo (t. y. išgalėjusi metafizinė moralės samprata).
2. Nesusiformavusios savaiminės (laisvosios rinkos, demokratinės tvarkos – saviraiškos) bei instrumentiškai konstruojamos dirbtinės, dorą elgesį skatinančios aplinkybės.

Tai bendrosios teorinės dalykinės etikos nuostatos. O koks sporto organizacijos ir jos vadovo požiūris į dalykinės etikos pateikiamas išvalgas?

Organizacija ir jos vadovas turi moralinę ir juridinę teisę drausminti netinkamai besielgiančius savo narius.

Organizacija ir jos vadovas atsako už tiek, kiek skatina aukštų elgsenos standartų ir etikos kriterijų pasireiškimą jos viduje. Etikos valdymas organizacijoje sudaro svarbią vadovo veiklos dalį.

Kad etikos principai būtų stiprūs, vadovas privalo organizuoti specialius mokymo seminarus, veiksmingai spręsti iškilusius konfliktus, netgi turėtų kviešti ekspertus, kurie padėtų greitai pašalinti konfliktines situacijas.

Daugelis mano, kad moralinės ir vertybinės nuostatos negali būti mokymo objektas. Ar tai reiškia, kad vadinamoios etikos programos pasmerktos žlugti? Nebūtinai. Tačiau esančius apribojimus būtina suprasti ir suvokti, norint nepervertinti panašių programų reikšmės.

Sporto organizacijos vadovas turi pats mokytis ir kartu mokyti kitus, kad organizuojami seminarai sustiprintų darbuotojų domėjimąsi etikos dilemoms. Taikomi etikos metodai gali būti visai paprasti: mėginama atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kas iš darbuotojų nukentės labiausiai, jei aš priimsiu tokį sprendimą?
2. Kas nukentės? Kas laimės?
3. Ką reiškia toks mano veiksmas kitiems organizacijos nariams?

Išskirtina keletas siūlymų, kurie yra svarbūs taikant etikos programas (Vasiljevienė, 2000; 2001):

- Nelaukti, kad surengus seminarą ar kitokį susirinkimą vertybinės dalyvių nuostatos iš karto pasikeis. Kartais užtenka to, kad dalyviai visiškai suvokia seminaro pobūdį.
- Mokymo programa bus daug patrauklesnė dalyviams, jeigu jie žinos, kad joje jau dalyvavo jų organizacijos vadovas.
- Tinkamiausias dalyvių skaičius yra 12–18. Grupėse, kuriose mažai dalyvių, sunku sužinoti jų nuomones. Be to, daugelis dalyvių labai sunkiai priima sprendimus.

Sporto organizacijoje būtina taikyti paskaitų, pastabų ir ilgų diskusijų metodus. Kiekvienas dalyvis turi aktyviai įsitraukti į nuomonių keitimąsi nagrinėjant etikos klausimus.

Kodėl norima, kad sporto organizacijoje būtų laikomasi etikos normų? Pirmiausia todėl, kad, kaip ir visose organizacijose, neįvyktų moralinė anarchija. Antra, etikos normų paisymas garantuoja sėkmingą jos valdymą. Trečia, tai sudaro sąlygas kritiniam racionalumui (gebėjimų požymių, veiksmų tikslumui bei ekonomiškumui – aut. past.) veiksmingai pasireikšti.

Kita vertus, vadovas privalo žinoti, kad tie organizacijos darbuotojai, kurių veiklą reikia drausminti, pirmiausia turi žinoti apie elgesio normas, kitaip tariant, nustatytas etiketo taisykles organizacijoje (etiketas – tiksliai nustatyta tvarka ir elgesio formos) (*Sporto terminų žodynas*, 2002).

Todėl vadovas turi savęs klausti: „Ar aš tikrai įsitikinęs, kad darbuotojai tikrai suprato atliktų veiksmų nekorektiškumą?“

Dažniausiai darbuotojai skundžiasi paties vadovo etikos problemomis, o ne etikos normų pažeidimais sporto organizacijoje.

Didžiausia problema – vadovo asmenybė ir nekokybiškas bendravimas. Be jokios abejonės, vadovo asmenybės nuostatos yra pagrįstos vertybių sistema, kuri nusako, ko žmogus siekia ir kaip elgiasi to siekdamas. Ji tartum programuoja visą žmogaus veiklą, lemia svarbiausią elgesio kryptį. Kad ši kryptis būtų efektyvi, labai svarbu yra bendravimas. Bendravimas yra žmonių psichologinės tarpusavio sąveikos forma. Be bendravimo negalima nė įsivaizduoti organizuoto darbo. Bendravimo vyksmas yra daugialypis ir sudėtingas. Vadovui labai svarbu suvokti žmonių tarpusavio sąveiką.

Vadovui stengiantis suprasti savo pavaldinių elgesio tipus, galima išvengti daugelio nervinių įtampų ir asmeninių konfliktų bendraujant. Jam

būtina išmokti atpažinti elgesio modelius. Tai padės vadovui pastebėti sunkumus šiems dar kaip reikiant neišryškėjus, užgniaužti vos užsimezgzusius ginčus ir išvengti daugelio nemalonumų.

Atidžiai pažvelgęs į savo bendradarbius, vadovas sutiks, kad dauguma žmonių linkę kartoti sau įprastas reakcijas. Laikomasi nuostatos, kad tam tikri dalykai yra nuobodūs, erzina tos pačios panašiai susiklostančios aplinkybės, ginčijamasi dėl panašių faktų, priešinamasi tam tikriems elgesio tipams. Galima puikiai numatyti daugelio darbuotojų reakciją į tam tikras etikos normas, diegiamas organizacijoje.

Ypač svarbu atidžiai stebėti kartu dirbančius žmones ir atskirti neigiamus ar destruktivius nuolat pasikartojančius jų elgesio modelius. Pavyzdžiui, darbuotojams tarpusavyje lenktyniaujant, aplenktas komandos narys rodo priešiskumą, linksta į ginčus. Tačiau tai nereiškia, kad su tokiu darbuotoju apskritai neverta lenktyniauti. Kada nors vis tiek tai teks padaryti. Vadinasi, vadovas tiksliai numatęs, kas gali atsitikti vienaip ar kitaip pasielgus, žinos, ar verta elgtis būtent taip. Tada nesunkiai galima išvengti konflikto, o laiką ir energiją panaudoti daug efektyviau. Tokia strategija vadovas gali naudotis tada, kai sąžiningai bus įvertinti paties vadovo elgesio modeliai.

Kas nors kritikuojamas pradeda karštai ginčytis. Pastebėjus tokio elgesio modelį, prieš patariant (patarimas gali būti suprastas kaip kritika) būtina gerai pagalvoti. Žinoma, kas kita, jeigu ta kritika ar patarimas būtinas.

Reikia žinoti, kad nepatikimas žmogus niekada nebus vertas pasitikėjimo.

Pavyduolis beveik visada pavydi tų pačių dalykų. Tas, kas linkęs pasisavinti kitų nuopelnus, pasitaikius progai taip ir darys. Nesąžiningas žmogus elgsis nesąžiningai, jeigu tik jam atrodys tai naudinga. Perdėtai jautrus žmogus visada manys esąs kritikuojamas, kad ir kaip atsargiai ar subtiliai jam bus mėginama patarti. Nuolat vėluojantis asmuo tikriausiai ir vėl pavėluos, nors buvo paprašytas šito nedaryti.

Jeigu vadovas nesistengs suprasti tam tikro tipo elgesio, norom nenorom bus įveltas į tam tikrų etikos normų pažeidimą. Tačiau gebantis atpažinti konkrečius elgesio modelius atsidurs vadovaujančio vietoje. Toks vadovas galės geriau pasirinkti, ką sakyti, ko nesakyti, su kuo leisti laiką, o su kuo, jei tik įmanoma, vengti bendrauti.

Šiuo požiūriu reikšmingi pasidaro tarpusavio ryšiai – į juos dažnai nekreipiama dėmesio. Tačiau šie ryšiai – labai svarbus tikros sėkmės laidas. Vadovas, gebantis užmegzti tokius ryšius, visada jaučiasi laisviau. Tai pade-

da palaikyti ilgalaikius, pasitikėjimu pagrįstus santykius – abu dalyviai jaučia vienas kito nuoširdumą ir pagarbą. Užmezgus ryšius galima atskleisti geriausias savo savybes, be to, atverti ir kito žmogaus geruosius ypatumus. Beje, tiek užmezgti tvirtus ryšius, tiek tapti geresniems, kantresniems, daugiau atsipalaidavusiems padeda tie patys dalykai. Taigi ryšių užmezgimo vyksmas yra tam tikras gydymas, būdas ugdyti asmenybę tiek asmeniniu, tiek profesiniu ar dvasiniu požiūriais.

Daugelis vadovų iškart suvokia ryšių svarbą vos su kuo nors susipažinę. Kitaip tariant, akivaizdu, kad norint kam nors ką nors parduoti arba prašyti ką nors padaryti, reikia pelnyti kitų palankumą. Dar subtilesnis ryšių mezgimosi tarpais prasideda po pirmojo susitikimo. Svarbu suvokti, kad ryšys nėra kažkas, ką įmanoma užmezgti tik kartą ir kas trunka amžinai. Vertėtų vis atnaujinti užmezgtus santykius – pasitikslinant, ar neatsilikame nuo laiko, ar bendravimas su darbuotojais ar konkrečiais asmenimis nėra benutrūkstas.

Geriausias būdas užmezgti ryšį – tai įsitikinti, kad jis dar nėra užmezgtas. Kitaip tariant, nereikia būti tikram, kad tik dėl to, jog kas nors yra pažįstamas, tokie ryšiai tebegalioja. Būtina rasti laiko tokius ryšius atnaujinti. Reikia aktyviai ir įdėmiai klausytis, būti pagarbiam ir mandagiam, atviram ir nuoširdžiam. Kelias į norimus ryšius yra gebėjimas įteigti darbuotojui, su kuriuo vadovas būna ar kalba, kad jis ar ji vadovui yra svarbiausias žmogus pasaulyje. Tokio nuoširdumo negalima sufalsifikuoti, tokiu atveju reikia būti savimi.

Jei vadovas suras laiko ir energijos užmezgti ryšiams, gyvenimas kaipmat ims keistis. Toks vadovas išmoks laisvai bendrauti su žmonėmis, sulauks didesnio kitų dėmesio tiek asmeniniu, tiek profesiniu požiūriu. Tokiu vadovu labiau pasitikės ir žavėsis.

Kitas ne mažiau svarbus dalykas, lemiantis darbuotojų elgesio normas, yra nekompetencija. Ją, kaip ir daugelį dalykų, galima pavaizduoti kreive. Visada šiek tiek darbuotojų bus pačiame viršuje, dauguma – maždaug viduryje, o keletas atsidurs ant žemiausios pakopos. Tokie vers visus stebėtis – ir kaip jie užsidirba gyvenimui?

Beje, daugelis nesuvokia tokios hierarchijos, o jeigu ir suvokia, tai to neparodo jokia protinga reakcija.

Tad nors nekompetentingumas – visuotinis gyvenimo reiškinys, žmonės vis dar jį laiko asmeniniu dalyku, dėl to dažnai jaučiasi kalti ir, aišku, piktinasi.

Dažnai vadovas skundžiasi kitų nekompetencija. Ji erzina, vargina. Vadovas aptarinėja ją su kitais, leidžia brangų laiką ir iekvoja energiją vil-

damasis, kad nekompetencija išnyks. Tokie vadovai, užuot laikę tą dalyką neišvengiamu blogiu, užsiplieskia, dažnai sunkina padėtį šiurkščiai reaguodami. Galiausiai niekas nepasikeičia ir nepasitaiso, tik įtūžęs vadovas emociškai išsikrauna ir parodo ne per gražiausią savo veidą.

Norint šito išvengti, labai svarbu nesistebėti rodoma nekompetencija ir nesileisti jos išvedamiems iš pusiausvyros. Naudinga įsisąmoninti, kad tam tikra nekompetencija yra neišvengiama, ją galima numatyti. Būtina įsidėmėti, kad nekompetencija vadovą gali lydėti kiekviename žingsnyje – ji neišvengiama. Tai suvokęs vadovas visada gebės žiūrėti į priekį ir atminti, kad dažniausiai nekompetencija nėra skirta jam. Nebūtina ieškoti dramatiškiausių, blogiausių pavyzdžių, tik patvirtinančių mintis apie išsikerojusią nekompetenciją; geriau pamąstyti, ar pastebima tai, kad dauguma darbuotojų išties puikiai dirba.

Visiškai nesiūloma taikstyti su nekompetencija ar ją ginti. Nebūtina nekompetentingus darbuotojus keisti darbštesniais, kvalifikuotesniais darbuotojais. Tai visai kitas klausimas. Būtina suvokti štai ką: kiekvienas vadovas susidurs su bent trupučiu nekompetencijos. Kodėl neišmokus vertinti ją ramiau, nesierzinti taip smarkiai?

Be to, organizacijų dalykinės darbuotojų etikos efektyvumas priklauso ir nuo vadovo gebėjimo įgalioti kitus. Tokie vadovai, išmokę įgalioti kitus, gerokai palengvina savo veiklą. Jeigu nevengiama kitų pagalbos, pasitikima kitais, vadovas gali padaryti tai, ką geriausiai išmano.

Daugelis vadovų, net ir labai daug pasiekusių, talentingų ir lydimų sėkmės, būna prasti įgaliojami. Jie taip samprotauja: „Aš ir pats galiu tai padaryti, gebu tai atlikti geriau nei kas kitas“. Dėl tokio požiūrio atsiranda keletas sunkumų. Pirmiausia vienas žmogus negali visko padaryti vienas pats arba vienu metu būti dviejose vietose. Taigi anksčiau ar vėliau atsakomybė tokį vadovą užgrius kaip didžiulė našta. Jis turės atlikti daugelį dalykų, bet dėl to nukentės jo paties darbo kokybė. Išmokus įgalioti kitus, galima susitelkti į tai, ką geriausiai mokama daryti. Kita vertus, vengiant įpareigojimų nesuteikiama kitiems galimybės parodyti savo gebėjimų. Vadinasi, toks vadovas elgiasi šiek tiek savanaudiškai.

Dažniausiai skundžiamasi tuo, kad per mažai įvertinamas arba visai nevertinamas darbuotojų atliekamas darbas. Atrodo, kad yra įsigalėjusi nerašyta nuostata – turėti darbą yra didelė laimė ir turintis darbą asmuo savaime yra pripažintas.

Darbuotojai ne tik jaučia poreikį, bet ir nusipelno žinoti, kad yra vertinami. Didelio pripažinimo sulaukę darbuotojai jaučiasi laimingesni. Jie būna daugiau atsipalaidavę ir ištikimesni už tuos, kurie mato, kad jų pastangos laikomos savaime suprantamu dalyku. Jie dirba stropiau ir kur kas geriau sutaria su „komanda“. Tokie darbuotojai viską atlieka laiku ir nepriekaištingai, reiškiasi kaip kūrybiniai darbuotojai. Ir atvirkščiai – nesulaukiantys tinkamo įvertinimo darbuotojai dažnai jaučia nepasitenkinimą, praranda entuziazmą. Juos gali apimti apatija ar tingumas. Jiems viskas greit nusibosta, su jais nemalonu dirbti. Kaip tik tokie darbuotojai bene dažniausiai yra linke graužtis dėl smulkmenų.

Nepamiršus įvertinti ar pagirti kartu dirbančių žmonių stiprinami dalykiniai ryšiai, o svarbiausia – šiek tiek praskaidrinama ne tik kitų, bet ir paties vadovo darbo diena.

Ir dar vienas aspektas. Kritikai ir kritika yra gyvenimo faktas, su kuriuo nori nenori susiduria visi vadovai. Vienintelė galimybė išvengti kritikos – tai gyventi atsiskyrus taip, kad kiti nieko nežinotų apie vadovo veiklą, būdą, elgesį. Kartais kritika būna vertinga, net gelbsti. Kai kada tenka išgirsti visiškų nesąmonių. Visais atvejais būtina išmokti nesureikšminti kritikos, nevertinti jos pernelyg rimtai yra neįtikėtinau naudinga, jei siekiama švelninti įtampos būsenas ar konfliktines situacijas.

Visi turi teisę laikytis savo nuomonės. Visada yra kitaip nei mes galvojančių ir pasaulį vertinančių ir tokių, kurie darbą suvokia visiškai skirtingai. Vadovui, suprantančiam šias tiesas, kritika bus ne tokia reikšminga, nebetrinkdys taip skaudžiai kaip anksčiau. Nereikėtų pamiršti – kas patiks vienam, kitą gali siutinti. Kas atrodo juokinga, kitam gali būti nuobodu, ir atvirkščiai. Visai nesvarbu, kiek bus dedama pastangų, kokie bus ketinimai, visada atsiras darbuotojas, kuris sukritikuos.

Dalykinės etikos reiškinys ir pati sporto organizacijos vadovo veikla yra kompleksiška: be techninių, taktinių, kasdienių žinių, jis turi išmanyti ir darbuotojų individualius tarpusavio sąveikos, sprendimo priėmimo ir etiško taikymo organizacijos veikloje ypatumus.

Vadovo veikla yra susijusi ne tik su specialiomis funkcijomis, bet ir su auklėjamosiomis, pažintinėmis, normatyvinėmis, komunikacinėmis funkcijomis. Todėl vadovo etiketas grindžiamas lanksčiais ir kūrybiškais spren-

mais, filosofinių, psichologinių, pedagoginių ir vadybinių aspektų išmanymu. Praktikoje, atsižvelgiant į situaciją, veikiama intuityviai, dažniausiai orientuojamasi į psichologinius organizacijoje dirbančių narių aspektus, pamirštama kitų poveikis. Šiandieną vadovas privalo mąstyti sistemiskai, t. y. apimti visas organizacijos veiklos bei darbuotojų sąveikos puses. Svarbiausia – vadovas turi suvokti, kad jam reikia kreipti dėmesį ne į sporto organizacijos valdymo sudedamųjų dalių analizę, bet į šio valdymo turinį, jo kokybę. Tam reikia gebėti vertinti sporto organizacijos veiklą kompleksiskai: būtina suvokti tam tikrus sporto organizacijos filosofinius, psichologinius, pedagoginius bei vadybinius valdymo aspektus, kitaip tariant, suprasti kompleksinio (sisteminio) mąstymo apie sporto organizacijos veiklą pradmenis, ir įteigti, kad reikia būti budriam. Tie pradmenys – tai struktūra, kuri yra kažkas daugiau nei jos elementų suma, ir elementai, kurių elgsena gali būti paaiškinta tik juos vertinant kaip funkcinius, tam tikros visumos elementus. Tai teorinis požiūris, nes sporto valdymo teoretikai rodo pastangas, socialinius reiškinius aiškinti sąvokomis „giluminių“ dėsnių, jėgų ir mechanizmų, kurių egzistavimas pagrindžiamas išvestiniu būdu. Vadovui – tai sudėtingas ir sunkus kūrybinis kelias, tobulinantis valdymo įgūdžius.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra dalykinė etika?
2. Kodėl vadovas privalo laikytis etikos normų?
3. Kokie dalykinės etikos pažeidimai sporto organizacijoje kenkia valdymui?
4. Kuo yra svarbus sisteminis požiūris?
5. Kuo skiriasi dalykinė etika nuo etiketo?
6. Jūs tikriausiai sutinkate, kad nusirašinėjimas egzamino metu yra nepakenčiamas ir neetiškas elgesys. Mokymosi tikslas – įgyti žinių, todėl kito darbo „pasiskolinimas“ – jo „pirkimas“ taip pat neatitinka šio tikslo. Ar pirkėjas ir pardavėjas vienodai kalti dėl neetiško elgesio? Kodėl?

LITERATŪRA

- Anzenbacher, A. (1995). *Etikos įvadas*. – Vilnius: Aidai.
- Dobbin, F. R. (1994). *Cultural Models of Organization: the social construction of rational organizing principles. The sociology of culture*. Edited by D. Crane – Oxford: Blackwell.
- Drowatsky, J. N. (1996). *Ethical Decision Making in Physical Activity Research*. – Human Kinetics, Inc.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the next society*. – Oxford: Butterworth Heinemann.
- Fuller, S. (2000). Increasing Science's Governability. *Science, Technology and Human Values*, Vol. 25, 4.
- Jekentaitė, L. (1993). *Etika*. – Kaunas: Šviesa.
- Miškinis, K. (1983). *Trenerio darbo stilius*. – Kaunas: LKKI, 5–59.
- Miškinis, K. (1988). *Trenerio pedagoginio meistriškumo pagrindai*. Kaunas: LKKI, 5–15.
- Miškinis, K. (1998). *Trenerio etika*. – Kaunas: Šviesa.
- Miškinis, K. (2002). *Sporto pedagogikos pagrindai*. – Kaunas: LKKA.
- Sporto terminų žodynas* (2002). T. 1, 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Parengė S. Stonkus. – Kaunas: LKKA.
- Streckas, W. (2002). *Dalynavimas priimant sprendimus, kaip saviorganizacija. Įmonių etika verslo praktikoje*. – Vilnius: VU KHF, Verslo etikos centras.

- Ungvari Zrinyj, I. (2001). *Moralinės kultūros tendencijos postkomunistinėse visuomenėse. Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. – Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras.
- Vasiljevienė, N. (2000). *Verslo etika ir elgesio kodeksai: filosofinės ištakos, metodologiniai pagrindai ir šiuolaikinės praktikos bruožai*. – Kaunas: VU KHF, Verslo etikos centras.
- Vasiljevienė, N. (2001). *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. – Kaunas: VU.
- Žemaitis, V. (1993). *Dorovės sąvokos*. – Vilnius: Mintis.

XI

SKYRIUS

BENDRAVIMO

YPATUMAI

SPORTO

ORGANIZACIJOJE

Nė viena organizacija negali egzistuoti be bendravimo – prasmės mainų tarp organizacijos narių. Idėjas galima perteikti tik tada, kai vienas žmogus perduoda prasmę kitam. Tačiau bendravimas, ryšiai yra daugiau negu vien prasmės perdavimas. Prasmę taip pat būtina suprasti.

Kad ir kokia būtų puiki idėja, ji bevertė tol, kol neperduodama kitiems ir kol kiti jos nesupranta. Tobulas bendravimas egzistuoja tada, kai mintis ar idėja būtų perduodama taip, kad gavėjo mintyse suvokiamas vaizdas yra tiksliai toks pats, kokį jį išsivaizduoja siuntėjas.

Teoriškai idealus bendravimas yra labai paprastas, tačiau praktiškai jo niekada nepavyksta pasiekti. Pradedant nagrinėti tam tikrus vadovo bendravimo būdus, svarbu suvokti, ką bendravimas reiškia pačiai vadovo veiklai. Todėl bendravimas yra svarbus dėl keleto priežasčių (Rosenbloom, 1998; Martens, 1997):

- *vadovai praleidžia labai daug laiko bendraudami.* Dažniausiai apie 75–95 procentus darbo laiko jie bendrauja. Pavyzdžiui, tiesioginis bendravimas (telefono skambučiai, susitikimų tvarkaraščiai, nenumatyti susitikimai) sudaro 64 procentus darbo laiko. Vidutiniškai beveik pusę likusio darbo laiko (36 proc.) vadovai praleidžia tiesioginėje veikloje, kuri siejama su bendravimo organizavimu. Savaime aišku, kad puikūs bendravimo įgūdžiai yra esminiai vadovo veikloje;
- *bendravimas yra reikalingas norint garantuoti efektyvų vadovo darbą.* Vadovo, mokančio bendrauti, veikla yra efektyvi. Beveik visi valdymo aspektai įtraukia bendravimo funkciją. Pavyzdžiui, planavimas ir kontroliavimas, vienos iš svarbiausių valdymo funkcijų, iš esmės yra pagrindinės informacijos keitimosi dalys. Bendravimas reikalingas tam, kad vyksmai veiktų. Galima padaryti iki 75 procentų sprendimo klaidų, jei gana efektyviai neveikia bendravimo sistema organizacijoje;
- *bendravimas stiprina valdžią.* Valdžios dažniausiai pasiekama, jei organizacijoje yra efektyviai bendraujama. Bendravimo įgūdžiai yra esminiai stiprinant valdžią ir ugdant lyderius organizacijoje;

- *veiksmingas bendradarbiavimas garantuoja organizacijos sėkmę.* Savaiame aišku, kad jei organizacijoje yra veiksmingai bendradarbiaujama, ji veikia sėkmingai, nes derinant pastangas organizacijoje pradeda veikti organizuota bendravimo sistema. Tokia bendravimo sistema reiškia, kad stipriai yra sudaryti tarpusavio bendravimo vyksmai. Galima teigti, kad vadovų funkcija yra rezultatyviai išnaudoti šiuos bendravimo ryšius. Jei rezultatų negalima pasiekti remiantis bendravimo sistema, vadovas turi įdėti daug pastangų, norėdamas išlaikyti savo autoritetą.

Atsižvelgiant į visas šias priežastis, vadovui svarbu suvokti, kaip būtina bendrauti ir kokius būdus bei priemones naudoti.

Organizacijoje bendravimas atlieka kelias funkcijas: kontrolės, motyvavimo, emocinės išraiškos ir informavimo (Robbins, 2006).

Bendravimas keliais būdais kontroliuoja organizacijos narių elgesį. Organizacijoje yra valdžios hierarchija ir formalios rekomendacijos, kurių darbuotojai privalo laikytis.

Bendravimas skatina motyvaciją aiškindamas darbuotojams ar sportininkams, ką reikia padaryti, kaip sekasi vykdyti savo užduotis ir kaip galima pagerinti darbą ar veiklą, jei jis blogesnis nei kitų.

Daugeliui organizacija yra pirminis socialinio bendravimo šaltinis. Vidinis organizacijos bendravimas yra pagrindinė priemonė, kuria organizacijos nariai rodo savo nusivylimą ir pasitenkinimą. Taigi bendravimas suteikia būdą išreikšti jausmus ir patenkinti socialinius poreikius.

Ir paskutinė bendravimo funkcija yra susijusi su sprendimų priėmimu. Ji suteikia informaciją, kurios reikia pavieniams žmonėms ir grupėms priimančioms sprendimus ir kuri padeda identifikuoti ir įvertinti perduodamus duomenis ar rezultatus.

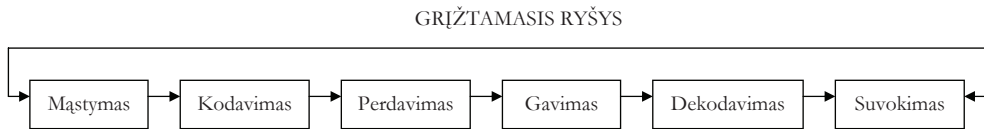
Nė vienos iš šių funkcijų nereikėtų laikyti svarbesne už kitas. Jei organizacijoje bendraujama, atliekama viena ar kelios iš šių keturių funkcijų.

Organizacijų vadovai taip pat praleidžia daugybę laiko bendraudami. Dažniausiai tai atliekama naudojant du pagrindinius bendravimo būdus: asmeninį (tarpasmeninį) ir organizacinį.

Asmeninis bendravimas yra keitimosi informacija vyksmas, t. y. žodinių reikšmių tarp dviejų žmonių ar mažų grupių perdavimas.

Organizacinis bendravimas yra vyksmas, kurio metu vadovai reguliariai teikia informaciją ir perduoda žodžių reikšmes dideliame skaičiui žmonių, dirbančių organizacijoje. Ši informacija yra svarbi individams ir kitoms institucijoms.

Daugelis bendravimo teorijų buvo susijusios dar su pirmaisiais Aristotelio pastebėjimais. Filosofas teigė, kad asmeninis bendravimo vyksmas susideda iš trijų dalių: kalbėtojo, kalbos ir klausytojo. Šiuolaikiniai mokslininkai, praturtindami pirminį suvokimą, prideda keletą elementų prie klasikinio Aristotelio modelio. 19 pav. pateikiamas bendravimo modelis šiuo atveju paplėčia bendravimo teorijos modelį.



19 pav. **Bendravimo modelis** (Glueck, 1980)

Kaip šis modelis veikia? Pirma, siuntėjas turi idėją siųsti pranešimą (*mąstymas*). Vėliau jis koduoja savo pranešimą tokia forma, kuria jis nori pranešimą siųsti: žodžiais, kūno judesiais, t. y. gestais arba kitais simboliais, juos užrašo (*kodavimas*). Toliau pranešimas gali būti siunčiamas žodžiu arba raštu (*perdavimas*). Pasirenkamas formalus arba neformalus pranešimo perdavimo būdas. Iš esmės siuntėjas atlieka pirmąją bendravimo dalį. Toliau gavėjas turi pranešimą atkoduoti. Dekodavimas, arba interpretacija, yra pasiekama taip, kaip gavėjas suvokia pranešimo simbolius arba bežodį siuntėjo elgesį (*gavimas* ir *dekodavimas*). Bendravimo vyksmas yra baigtas, kai gavėjas suvokia pranešimą (*suvokimas*).

Labai svarbu yra grįžtamas ryšys. Tuo metu, kai bendraujama akis į akį, tam tikros užuominos yra siunčiamos iš siuntėjo gavėjui ir atgal, nes jos lemia bendravimo lygį.

Vadovui svarbu yra bendravimo priemonių kūrimas organizacijoje. Kalbėjimas arba bežodis elgesys yra bendravimo blokai. Vadovas privalo žinoti pagrindines taisykles apie žodžius, jų reikšmes ir bežodžius signalus, nes jis turi aiškiai nustatyti, ką jie reiškia. Egzistuoja du žodinio bendravimo priemonių būdai, kuriais mes visi bendraujame. Žodinis bendravimas susideda iš kalbos ir rašymo.

Žodinis bendravimas, arba tiesiog kalba, yra dažniausiai vartojama bendravimo priemonė. Daugelis vadovų darbe praleidžia labai daug laiko kalbėdami. Kalba, arba žodinis bendravimas, vyksta tada, kai du ar daugiau žmonių bendrauja vieni su kitais. Bežodis bendravimas tik stiprina žodi-

nį bendravimą. Vadovas kartais negali matyti savo kolegos ar pavaldinių, todėl pavyzdžiui, bendraudamas telefonu – tik iš žodžių ir balso tono supranta pranešimo perdavimo kokybę. Štai kodėl daugelis žmonių mano, kad kartais bendrauti telefonu yra sunku.

Kalba – žodžiai ir būdas, kaip jie sudaromi, yra visų bendravimo formų, kuriomis vadovas naudojasi, pagrindas.

Ką žodžiai reiškia, nusako reikšmės, kurias vartojant jie aprašomi, arba žodžių vartojimo sakinyje būdas, bendras jų vartojamas kontekstas ir schema, kurioje jie išdėstomi.

Dažnai ta pati kalba skiriasi. Pavyzdžiui, amerikiečiai atvykę į Angliją išgirsta, kad šimtai jų žodžių čia turi kitas reikšmes. Norėdamas susikalbėti, keliautojas turi išmokti ekvivalentčius žodžius. Kaip amerikietis Anglijoje privalo tiksliai klausti, kur yra liftas (*elevator – lift; truck – lorry*), taip ir vadovas privalo atitinkamai bendrauti, pavyzdžiui, direktorių taryboje, su savo kolega arba darbuotoju. Kiekvienas žmogus gali kalbėti skirtinga kalba.

Norint efektyviai bendrauti, būtina prisiminti, kad vartojami žodžiai kartais reiškia skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms. Reikia žinoti, kad skiriasi ir kiekvieno abstrakcijos lygis. Iš esmės kalbos prigimtis yra netobula. Ji turėtų būti paremta bežodžiais ženklais tam, kad norimos idėjos būtų išreiškiamos kuo suprantamiau. Kalba ne tik atspindi asmenybės individualumą, bet ir jo ar jos visuomenės kultūrą.

Vadovas bendraudamas vartoja bežodžius signalus, norėdamas susidaryti išsamesnį vaizdą apie pranešimo turinį. Nustatyta, kad ne daugiau kaip 35 procentai pranešimo socialinių reiškinių yra siunčiama žodžiais, bendraujant akis į akį. Kita pranešimo dalis yra siunčiama bežodžiu būdu arba paprasčiausiai prarandama. Galima pateikti bežodžio bendravimo reikšmių formas, kurios naudojamos veikloje, ir aprašyti.

Pirma, bežodžiai signalai. Tai ženklai, siunčiami kartu su pranešimu. Pavyzdžiui, žaidžiant tinklinį, beisbolą, signalais yra siunčiami specifiniai pranešimai. Simboliai yra reikšmingas akstinas bežodžio bendravimo kokybei didinti. Juos gali sudaryti ir įstaigos su langais, lenta klasėje, valdžios požymiai, vadovų ir darbuotojų apranga ir darbo sąlygos.

Antra, prisilietimai ir kūno judesiai. Kur yra daugiau išraiškos bendravimo santykiuose: sakant „Aš tave myliu“ ar bučiuojant? Jeigu prisilietimas

ir kūno judesiai būna svarbūs bendravimo būdai vieno asmens gyvenime, tada jie turi tam tikrą įtaką bendraujant darbe.

Vienas iš tipiškiausių bendravimo būdų – sveikinimosi metu karštas ir emocionalus rankos paspaudimas ją energingai kratant. Visi žinome, kad dažnai sveikinamasi apsikabinant. Rankos kratymo stiprumas ir apsikabinimas bendraujant gali būti labai paveikūs.

Kūnas taip pat gali bendrauti. Jei nepasiseka, kūnas rodo prislėgimą; jei apsileidžiama – abejingumą; jei išitempiama – baimę. Daužymas pirštais arba beldimas kojomis gali rodyti nuobodulį. Pavieniai plojimai gali rodyti entuziazmą; galvos linktelėjimas – pritarimą. Šie ir kiti kūno judesiai gali būti labai reikšmingi bendravimo vyksmui.

Trečia, vietos ir nuotolio veiksniai. Bendraujant nutolus vienas kito atžvilgiu yra labai svarbus veiksnys. Vietos veiksnys yra labai reikšmingas mažų grupių susirinkimuose, sakykime, kurie nuolatos vyksta didelėje konferencijų salėje. Susirinkimo dalyviai sėdi ilgose suolų eilėse, išdėstytose taip, kad viduryje susidaro tuščiaavidurė ertmė. Neužimtos vietos tarp dalyvių leido grupei susiskaldyti į atskiras grupes, kurias skiria keletas tuščių kėdžių eilių. Grupėje, kuri taip išsidėsčiusi, vyrauja labai žemas tarpusavio sąveikos lygis. Jei grupės nariai susitelkia arčiau vienas kito, susirinkimų tonusas keičiasi nuo beasmenio iki aukšto lygio sąveikos.

Ketvirta, laikas ir komunikavimas. Sakoma „laikas kalba“. Ar greitai yra kalbama ir gestikuliuojama, rodo pranešimo intensyvumo lygis. Galų gale, tai rodo, ar vadovui yra svarbus tas dalykas, apie kurį kalbama. Pertraukėlės bendraujant padeda bežodžiam elgesiui sustiprinti kalbą.

Penkta, veido išraiška. Ar matėte, kaip veido išraiška kinta bendraujant? Dažniausiai visų žmonių veido išraiška, kai jie bedrauja, gana daug siunčia pranešimų. Pavyzdžiui, antakių suraukimas – nepasitenkinimo išraiška. Antakių pakėlimas rodo netikėtumą arba nepasitikėjimą. Stiprus žandikaulio sukandimas dažnai reiškia prieštaravimus. Akys taip pat kalba. Daugelis vadovų mokosi daugiau skaityti iš savo pavaldinių akių, negu klausyti, ką jie sako.

Be abejo, bendraujant svarbu ir garsas. Keletas štai tokių garso variacijų gali lemti bendravimo kokybę:

- *garso aukštumas*: dažniausiai gavėjui leidžia pažinti siuntėją. Aukštas tonas gali reikšti prieštaravimą; žemas tonas – nusiramėjimą;
- *kokybė*: rodo nesidrovėjimą, nes aiškus pranešimo turinys;

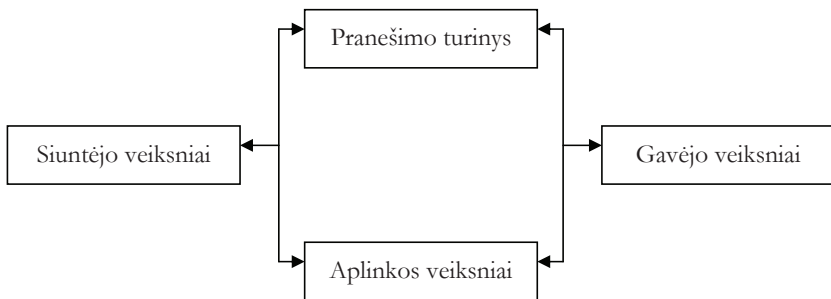
- *garsas*: žemas garsas – didesnis kalbos reikšmingumas;
- *tempas ir ritmas*: labai greitas ritmas – nuobodu auditorijai. Greitas ritmas, trumpi komentarai ir labai dažnos pertraukėlės rodo pyktį ir baimę. Labai daug pertraukėlių gali reikšti abejingumą, įtampą arba priešinimąsi.

Būtina prisiminti, kad taikydami bežodžius metodus, vadovai turi gana kruopščiai apmąstyti, kokios kokybės bežodžius ir žodinius pranešimus jie siųs savo kolegoms ar pavaldiniams. Bežodžių pranešimų aiškumas didina tikslumą, kuriuo gavėjas tinkamai vertina jų turinį – tokie pranešimai kokybiškai papildo bendravimo vyksmą.

Žodinis arba rašytinis bendravimas organizacijoje gali būti tobulinamas tam tikrais būdais. Vyraujanti kokybiška bendravimo sistema organizacijoje dažniausiai yra geras personalo tam tikrų grandžių mokymo padarinys.

Dažnai atrodo, kad bendravimas tarp individų yra labai paprastas vyksmas. Tačiau tai yra gana sudėtingas dalykas, nes žodinis tarpusavio bendravimas yra dvipusės įtakos vyksmas. Į šio vyksmo sudėtį įeina pažinimo, atrinkimo ir simbolių išdėstymo mechanizmas, kurį naudojant ir iš patirties išsiaiškinama pateiktos reikšmės ir pati užduotis.

20 paveiksle pateikiamos pagrindinės bendravimo skirtybės, kurios gali sukurti kliūtis bendravimo kokybei.



20 pav. **Bendravimo kokybę laiduojančios kliūtys** (Коломейцев, 1984)

Beje, reikėtų paminėti ir kliūtis, kurios gali mažinti žodinio bendravimo efektyvumą. Kokie veiksniai gali sudaryti sąlygas rasti panašioms kliūtims, kurios sunkintų vadovo bendravimą? Reikėtų žinoti, kad egzistuoja dvi esminės žodinio bendravimo klūtys – aplinkos ir gavėjo.

Aplinkos klūtys yra dažnai skiriamos prie „trukdymo“ kategorijos. Kitų išsikišimas į pokalbį ar telefono skambutis gali sudaryti tam tikras

efektyvaus bendravimo kliūtis. Žinoma, kartais visa tai galima sustabdyti, pavyzdžiui, interviu metu, nutraukti visus atsakinėjimus į telefono skambučius. Bendravimui didelę įtaką daro ir laiko trūkumas. Be to, vadovo statusas ir valdžios hierarchijos sistema organizacijoje taip pat lemia bendravimo lygį. Informacijos gavėjo padėtis šiuo požiūriu gana sudėtinga, nes iš pranešimo jis gali neteisingai išsivaizduoti pranešimo turinį. Pavyzdžiui, vadovo bendravimas su firma aptarnaujančiu personalu direktorių taryboje bus skirtingas ir siunčiamo pranešimo turiniu, ir prasme.

Pranešimo gavėjas dažniausiai valdo keturis veiksnius, kurie gali lemti (silpninti ar stiprinti) bendravimą. Siuntėjas, siųsdamas pranešimą, turi būti įsitikinęs, kad gavėjas toliau nurodytas kliūtis panaikins, jei jos staiga iškiltų:

1. *Dekodavimas – suvokimas.* Pranešimo gavėjas gali klaidingai suvokti arba, paprastai tariant, iškoduoti pranešimą. Jei siuntėjas yra budrus ir nori grįžtamojo ryšio, jis gali pakartotinai siųsti tą patį pranešimą, taikydamas skirtingus žodinius ir bežodžius metodus, kad išspręstų susidariusią problemą.
2. *Požiūrio įvertinimas.* Daugelis pranešimų gavėjų kartais gautą pranešimo turinį įvertina neigiamai arba tiesiog priešišškai reaguoja į pasakytą mintį. Pranešimo siuntėjas gali su tokia problema susidoroti paprastai: jautriai reaguoti į tai, suvokti gavėjo motyvaciją ir dar kartą, jei to reikia, pakartoti pranešimą. Dažnai tarp specialistų tai vadinama „minčių atvirumu“. Beje, tai beveik pamiršta bendravimo dalis.
3. *Intereso lygis.* Kartais pranešimo gavėjas gali išgirsti tik dalį siuntėjo pranešimo. Šiuo atveju geriausia, ką galima padaryti – tai mėginti, kad bendravimas suteiktų pasitenkinimą. Pranešimo gavėjas turi susidomėti teikiama informacija.
4. *Siunčiamo pranešimo teisingumas.* Teisingumas plėtoja santykius ir jų stiprumą. Vadovas turi suvokti jo reiškiamų minčių palankumą. Jei pranešimo siuntėjas siunčia teisingas žinias, vadinasi, jis suvokia pagrindinius principus, kaip pradėti kūrybinę diskusiją. Savaime aišku, kad abipusiai santykiai nuo to tik stiprės.

Vadovas gali paveikiau bendrauti naudodamasis kalbos ypatumais ir geru bendravimo vyksmo suvokimu. Tačiau kartais jis yra ir pranešimo gavėjas. Vadinasi, efektyvus klausymasis taip pat yra svarbus vadovo veiklai.

Klausymasis yra silpniausias bendravimo vyksmo ryšys. Neatidus klausymasis rodo, kad nevisiškai suvokiama tai, kas buvo norėta pasakyti, arba pamirštas pranešimo turinys. Nelaimė – tai bendras reiškinys. Nemokėjimas klausytis bendraujant sudaro papildomų problemų.

Literatūroje vardijama daugelis veiksnių, darančių neigiamą įtaką klausymuisi. Dažniausiai trukdo klausytis (Коломейцев, 1984; Роджерс, 1998):

- *Intereso nebuvimas*: tai blogo klausymosi technika; neskirama pakankamai dėmesio subjektui, su kuriuo reikia bendrauti.
- *Emociniai žodžiai arba klausimai*: emocijos gali lemti klausymosi kokybę arba jį pertraukti. Pavyzdžiui, sudėtinga koncentruotis į bendravimo subjektą, jeigu susierzinama.
- *Nesusivokimas*: jei sunkiai suvokiamos pranešimo dalys arba visas pranešimas, tai visai nesuvokiamas pranešimo turinys.
- *Pertraukimai*: būtina vengti pertraukimų, kad ir kas atsitiktų.
- *Atsirinkimas būtinausių dalykų*: dažniausiai klausomasi tik konkrečių faktų, tačiau būtina klausytis ir kitų, papildomų minčių.
- *Neigiamas nusistatymas*: kartkarčiais neklausoma, nes nepatinka pranešėjas.
- *Pranešimo turinio numatymas*: jausmas, kad pranešėjas pasakys tai, ko tikimasi, gali būti klaidingas ir trukdyti suvokti pranešimo turinį.
- *Pasirengimas atsakyti*: reikia pasinaudoti tuo laiku, kai gaunamas pranešimas ir rengiamas atsakymas.

Klausymosi ekspertai aprašo tris pagrindinius klausymosi būdus. *Mechaninis klausymasis* pats didžiausias pranešimo gavėjo trūkumas, nes klausantis mechaniskai yra tik klausomasi. *Įvertinamasis klausymasis* yra aukštesnio lygio už mechaninį klausymąsi. Pranešimo gavėjas skiria daugiau dėmesio pranešimo turiniui ir jo analizei. *Isijaučiantis klausymasis* yra idealus klausymosi būdas. Pranešimo gavėjas rodo maksimalų dėmesį kalbėtojui. Pranešimo gavėjas visiškai pasitiki pranešimo siuntėjo mintimis ir tai rodo šio pranešimo įvertinimą.

Klausymosi įgūdžių ugdymas gali padėti vadovams gerinti tokių įgūdžių kokybę, jei bus atkreipiamas dėmesys į šias rekomendacijas (Коломейцев, 1984):

- Reikia baigti pašalines kalbas ir klausytis.
- Būtina sukurti palankias sąlygas pranešimo siuntėjui.

- Itin svarbu rodyti norą klausytis, žiūrėti su susidomėjimu, rodyti simpatiją.
- Būtina mažinti išsiblaškęs, kontroliuoti telefonų skambučius, reikia pasirinkti tinkamą vietą bendravimui.
- Turi būti skiriama laiko diskusijoms.
- Reikia išklausyti visą pranešimą.
- Būtina valdyti savo emocijas, nerodyti susierzinimo. Reikėtų pripažinti savo emocijų poreikius, tačiau nederėtų teisintis arba savęs kritikuoti.
- Nesant visiškai įsitikinus pranešimo teisingumu, reikia pareikšti savo abejones.
- Jei kyla neaiškumų, reikia perklausti arba pasitikslinti.

Bendravimas telefonu yra viena iš žodinio bendravimo formų. Kai kurie vadovai mėgsta savo nurodymus siųsti raštu, tačiau daugeliu atvejų bendravimas telefonu yra neišvengiamas vadovo bendravimo būdas. Būtina esminė nuostata – tiek pranešimo siuntėjas, tiek pranešimo gavėjas turi aiškiai suvokti visus būdus, kurie siejami su efektyvaus klausymosi ir pranešimo siuntimo elgsena.

Šiuolaikinis vadovas labai daug laiko praleidžia kalbėdamas telefonu. Apie 10 procentų savo darbo dienos laiko vadovas šnekasi telefonu. Nelaimė, daugelis vadovų dažnai labai neefektyviai išnaudoja šį laiką, todėl keletas patarimų turėtų jiems padėti:

- Būtina atsakinėti telefonu kuo paprasčiau.
- Rekomenduojama kviesti padalinių vadovus į savo kabinetą po 10.30 val.
- Būtina nusistatyti savo poziciją, prieš pradedant kiekvieną pokalbį.
- Ypač svarbu kalbėti aiškiai, be paliovos stengtis išlaikyti pranešimo gavėjo dėmesį.
- Būtina atsirinkti telefono skambučius, neišsiaiškinus nereikėtų domėtis kitais.
- Jeigu vadovas yra labai užsiėmęs, reikėtų pavesti kitiems kontroliuoti skambučius. Kita vertus, galima naudoti atsakiklį ir pranešimų gaviklį.

Esminis dalykas bendraujant telefonu: vartojami žodžiai, bendravimo greitis ir tonas kompensuoja nežodinių priemonių trūkumą. Galima daryti

išvada, kad žodinis bendravimas yra veiksmingas ir dažnai priklauso nuo keleto sąlygų:

- pirma, pranešimo siuntėjas privalo užkoduoti pranešimo žodžius (ir nežodinius ženklus);
- antra, pranešimo turinys turi būti labai gerai parengtas;
- trečia, neturėtų būti didelio aplinkos veiksnių „triukšmo“, kuris apkrautų patį pranešimą;
- ketvirta, pranešimo gavėjas turi būti nusiteikęs išklaudyti pranešimą ir gebėti jį iššifruoti.

Žodinio bendravimo alternatyva yra rašytinis bendravimas. Vadovai daugiau dėmesio skiria žodiniam bendravimui, nes šis bendravimas yra greitesnis ir paveikesnis.

Rašytinis bendravimas – kur kas geresnis ir parankesnis už žodinį, nes leidžia sudėtingo turinio pranešimą perduoti dideliame skaičiui žmonių. Daugelis rašytinio bendravimo formų yra vartojama versle – pranešimai, memorandumai, laišakai, įmonių veiklos aprašai, naujienų žurnalai ir kt.

Čia svarbiausia yra kokybiškas pranešimas – to pasiekama, jei pranešėjas laikosi šių taisyklių:

1. Būtina parengti būsimo pranešimo metmenis.
2. Pranešimo sumanymas turi atitikti pranešimo supratimą ir poreikius.
3. Pranešimą pateikti remiantis konkrečiais faktais.
4. Būtina išlaikyti pranešimo pakilumą; nevartoti nereikšmingų žodžių ir minčių.
5. Jei pranešimas per ilgas, reikia pateikti apibendrinimus pirmame lape (šiam apibendrinime turi būti aiškiai nusakyti esminiai dalykai, netgi nurodomi teksto puslapiai).
6. Pirmoje pranešimo dalyje turi atsispindėti svarbiausi dalykai.
7. Pranešimo pavadinimas turi aiškiai nusakyti jo tikslą.
8. Pranešime vartotini paprasti žodžiai ir trumpi sakiniai.

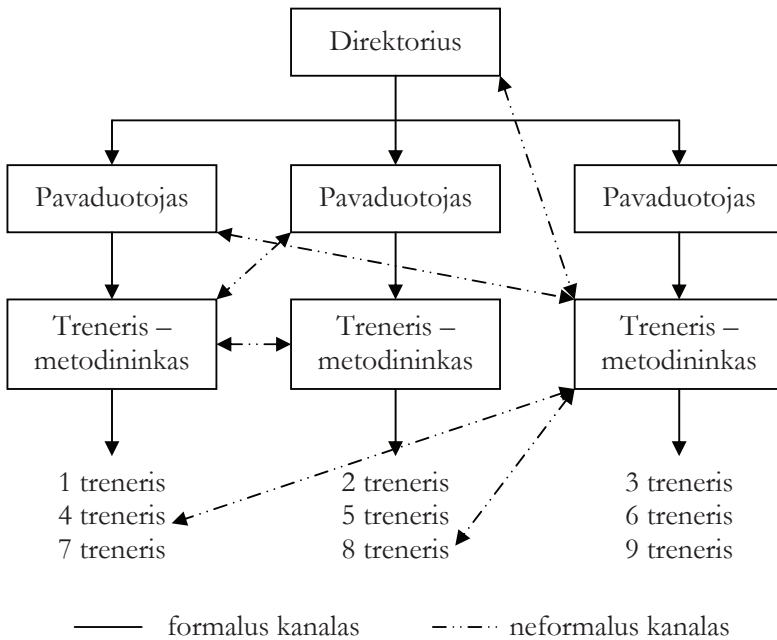
Tinkamų bendravimo priemonių pasirinkimas daug lemia vadovo veikloje. Sporto organizacijos vadovas privalo žinoti, kada reikia vartoti žodinį bendravimą ir kada jo nereikia, kada būtina rašytinis bendravimas ir kuriuo momentu jie abu yra reikalingi. Keletas rekomendacijų:

1. Žodinis bendravimas yra efektyviausias, kai:
 - skiriamas papeikimas darbuotojui už neatliktą darbą;
 - rengiama diskusija tarp darbuotojų jų darbo klausimais.
2. Žodinis bendravimas yra neefektyvus, kai:
 - teikiama informacija darbuotojui apie jo veiklą;
 - keičiamasi informacija apie žmogaus charakterį;
 - kalbama apie organizacijos tvarką ir duodamus nurodymus;
 - kalbama apie informaciją, susijusią su organizacijos politikos kaita.
3. Rašytinis bendravimas yra efektyvus, kai:
 - keičiamasi informacija apie darbuotojus ir jų veiklą;
 - keičiamasi informacija apie žmogaus charakterį.
4. Rašytinis bendravimas yra neefektyvus, kai:
 - keičiamasi informacija, kurios reikia tam, kad darbuotojas atliktų savo veiklą;
 - komentuojamas darbuotojo elgesys;
 - skiriamas papeikimas darbuotojui už neatliktą darbą;
 - rengiama diskusija tarp darbuotojų jų darbo klausimais.
5. Bendravimas žodžiu, o vėliau raštu yra efektyvus, kai:
 - keičiamasi informacija dėl to, kad būtina greitai keisti darbuotojo veiklą;
 - kalbama apie organizacijos tvarką ir duodamus nurodymus;
 - kalbama apie informaciją, susijusią su organizacijos politikos kaita;
 - jei kalbama su vadovu apie darbo reikalus;
 - stiprinant saugumo jausmą organizacijoje;
 - aptariant išskirtinį darbuotojo elgesį ar veiklą.
6. Bendravimas raštu, vėliau žodžiu yra efektyvus, kai vadovas nėra tikras, kad taikomas bendravimo metodas yra tinkamas ir pasiekiamas visiems organizacijos darbuotojams.

Bendravimo kokybei garantuoti labai svarbūs yra nusistovėję organizacijoje bendravimo kanalai. Paprastai kalbant, bendravimo kanalas yra pats maršrutas, kuriuo pranešimas yra perduodamas, bei individų grandinė, kuri šį pranešimą gauna. Organizacijoje egzistuoja du bendravimo kanalai: formalus (vertikalusis) ir neformalus (horizontalusis) (21 pav.). Organizacija sukuria bendravimo kanalus tada, kai sukuriama struktūriniai tarpusavio santykiai. Kitaip tariant, šie svarbūs organizacijos veiklai

bendravimo kanalai susidaro priklausomai nuo organizacijos struktūros. Didelėse organizacijose jie rūpestingai aprašomi arba nusakomi, t. y. apibrėžiamas tam tikras skaičius žmonių, turinčių gauti informaciją pagal tam tikrą tvarką. Kartais tai vadinama nustatytų informacijos pateikimo kanalų visuma, per kuriuos didelis informacijos srautas yra pateikiamas. Formalūs bendravimo kanalai turi teigiamų savybių (aukštesnio lygio vadovai nepasiskęsta informacijos pertekliuje) ir trūkumų (kartais aukštesnio lygio vadovų nepasiekia informacija, kurią jie turėtų žinoti).

Neformalus (horizontalūs) bendravimo kanalai dažniausiai vadinami gاندais. Jie egzistuoja atskirai nuo formalų (vertikaliųjų) kanalų.



21 pav. Formalūs ir neformalus bendravimo kanalai organizacijoje
(КОЛОМЕЙЦЕВ, 1984)

Organizacija turi savo gандų krepšelį. Toks neformalus bendravimas yra pranašesnis už formalų bendravimą organizacijoje, nes papildo daugelio organizacijos darbuotojų norą bendrauti tarpusavyje.

Gandai sklinda greitai. Jų spartaus sklidimo organizacijoje priežastis – per gандus žmonės daug greičiau gauna informacijos negu per formalius

bendravimo kanalus. Gandai dažnai pasiteisina (tyrimai rodo, kad 80–95 proc. gandų pasiteisina).

Gandai yra veiksmingi, nes jų turinyje daug informacijos. Žinome, kad formaliais bendravimo kanalais siunčiama informacija, kuri yra reikalinga arba kurios reikalauja darbuotojai. Nepageidaujama informacija gali būti ilgai pristabdoma arba visai nesiunčiama. Šiuo požiūriu gandų sistema yra daug greitesnė ir veiksmingesnė informacijos sklaidos požiūriu negu formali bendravimo sistema.

Gandai patenkina žmonių poreikį bendrauti, nes žmonės remiasi ne esama valdžios hierarchija organizacijoje, o būtinumu ar noru bendrauti: gandai atsiranda tarp žmonių, kurie nori tarpusavyje bendrauti. Todėl gandai atlieka socialinę funkciją organizacijoje, nes patenkina darbuotojų saugumo reikmes organizacijoje. Paprastai tariant, jie patenkina visų darbuotojų savo reikmių pripažinimą.

Bendraudant raštu taip pat galima skleisti gandus, tačiau tik tada, kai rašte pateikiamas daugiau kaip vienas klausimo išdėstymas.

Kai gandai pasiekia darbuotojus, šie pasidaro aktyvesni, nes turi naujių. Buvo atliktas tyrimas dideliame prekybos centre. Nustatyta 170 darbuotojų, kurie sukėlė gandus. Kiekvienas jų skleidė informaciją, susijusią su gandais, vidutiniškai beveik aštuoniems žmonėms. Eilinis darbuotojas tokią informaciją pateikė vidutiniškai keturiems kitiems darbuotojams. Taigi gandai sklido labai greitai.

Ką gi turi daryti vadovas? Jei vadovas yra linkęs į autoritarinį vadovavimo stilių, dažniausiai stengiasi užgniaužti gandus arba jų šaltinį ir teikia pirmenybę formaliems bendravimo kanalams organizacijoje. Vadovas, linkęs į demokratinį vadovavimo stilių, naudos gandus dažnai, o formalius bendravimo kanalus – retai. Dažniausiai gandai organizacijoje pasklinda laiku, greitai ir tiksliai, vadovas juos laiko geru bendravimo kanalu, ir neketina tokį kanalą uždaryti. Jis privalo žinoti, kokie ir kurie žmonės įtraukiami į tą neformalų ryšį, ir teikti jiems informaciją tam, kad būtų dar efektyviau bendraujama. Vadovui tai ypač svarbu, jei norima taisyti netikslią informaciją, paskleistą tarp darbuotojų. Nieko nėra nuostabaus, nes visi vadovai stengiasi išsiaiškinti padėtį savo organizacijoje.

Veiksmingam bendravimui organizacijoje būtina priemonė yra kartojimas.

Aiškiau tariant, daugiau kaip vienas bendravimo kanalas turi būti panaudotas. Pavyzdžiui, žodinio bendravimo turinys, kai kurios smulkmenos

bei dalis gandų turi būti papildyti (apie tą patį dalyką) rašytiniu bendravimu. Ši informacija turi būti išsiunčiama formaliu kanalu.

Jei pageidaujama dar veiksmingiau bendrauti organizacijoje, vadovas turi pagalvoti apie informacijos paieškos ir grįžtamojo ryšio sistemos įdiegimą. Šios sistemos tikslas yra įsitikinti, kad pageidaujama informacija pasiekė darbuotoją ir kokie rezultatai gauti. Paprastas būdas tai įvykdyti – susisiekti su tais, kuriems tokia informacija buvo skirta, paklausti, ar jie ją gavo ir už ką jie yra atsakingi.

Paveikiai bendraujantys vadovai stengiasi, kad organizacijoje vyrautų teisingos informacijos sklaidos sistema. To būtina laikytis ne tik siunčiant pranešimus, bet ir juos gaunant. Vadovas turi elgtis santūriai ir teisingai, kad ir kokio turinio pranešimą jis išsiuntė ar gavo. Kitaip jo pavaldiniai – nepalankaus turinio pranešimą visada stengsis nuslėpti ar kažkoku būdu vilkinti. Jeigu taip atsitinka, pravartus vienas būdas, galės sustiprinti patį bendravimą – sukurti „atvirų durų“ politiką organizacijoje. Paprastai tariant, pranešimų siuntėjams reikia aiškinti, kad durys yra visada atvertos bet kokiai informacijai – maloni ji ar ne.

Efektyviai dirbančios organizacijos pačios reguliuoja informacijos srautą ir jos trukmę taip, kad informacijos pateikimo kanalai nebūtų perkrauti. Vadovas turi stengtis, kad informacija darbuotojus pasiektų tiek per formalius, tiek per neformalius kanalus.

Nereikėtų pamiršti, kad siunčiant pranešimus kitos informacijos perdavimo formos yra sumažinamos, kad pranešimo gavėjui jos netrukdytų.

Informacijos teikimo laikas taip pat svarbus, nes ji turi būti siunčiama laiku. Informacija turi būti pateikiama taip, kad pranešimo gavėjas galėtų jį ją atsakyti ar sureaguoti, jos nepamiršti. Be jokios abejonės, bendrauti reikia ir tinkamoje vietoje.

Priemonės, gerinančios bendravimą organizacijoje, yra vadinamosios siūlymų knygos arba atvirieji darbuotojų posėdžiai. Tam tikrų organizacijų vadovai remia bendrus renginius organizacijoje tam, kad skatintų bendravimą.

Žinių patikros klausimai

1. Kokie efektyvus bendravimo būdai egzistuoja organizacijoje?
2. Ką bendravimas reiškia vadovui?
3. Kokie bendravimo blokai yra organizacijoje?
4. Kodėl būtina sėkmingai užkoduoti savo pranešimą?
5. Kokios yra bežodžio bendravimo formos?
6. Kodėl klausymasis yra silpniausias bendravimo vyksmo ryšys?
7. Kokie bendravimo kanalai egzistuoja organizacijoje?
8. Kuo yra svarbūs bendravimo kanalai?
9. Kodėl gandai visiškai tenkina žmonių poreikį bendrauti?
10. Kaip tobulinti bendravimo sistemą organizacijoje?

LITERATŪRA

- Baršauskienė, V. (1999). *Žmogiškieji santykiai: vadovėlis*. – Kaunas: Technologija.
- Glueck, W. F. (1986). *Management*. – Copyright by The Dryden Press, USA.
- Martens, R. (1997). *Successful Coaching*. A Publication the American Sport Education Program and the National Federation Interscholastic Coaches Association. – Human Kinetics Publishers.
- Robbins, S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Antrasis leidimas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Rosenbloom, D. H. (1998). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. – New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Коломейцев, Ю. (1984). *Взаимоотношения в спортивной команде*. – Москва: ФИС.
- Роджерс, М. (1998). *Эффективное управление. Практическое руководство*. – Москва: Финпресс.

XII
SKYRIUS

ŽMOGIŠKŲJŲ
IŠTEKLIŲ
VALDYMAS
SPORTO
ORGANIZACIJOJE

Žmogiškųjų išteklių valdymas virsta vis reikšmingesniu veiksniumi vertinant sporto organizacijos sėkmę. Ekonomikos pasikeitimai, socialinė natūralizacija, padidėjusi komandinio mąstymo įtaka reikalauja specializuoto personalo, kuris visiškai atitiktų keliamus didelius reikalavimus. Terminas „žmogiškųjų išteklių valdymas“ reiškia, kad vadovas privalo burti, mokyti, skatinti, tobulinti, išlaikyti, vertinti ir vadovauti darbuotojams ar jų grupei. Be to, į vadovo pareigas įeina ir tam tikrų valdymo sistemų plėtra, sudarymas ir diegimas, norint tinkamai įvertinti darbuotojų veiklą. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra garantuoti efektyvų darbą organizacijoje, todėl didžiausią įtaką turi žmogiškųjų išteklių planavimas (Brašauskienė, 1999; Mikalauskas, 2002).

Žmogiškųjų išteklių planavimas – metodas, kuriuo valdymas tinkamu laiku garantuoja reikiamą skaičių individų, gebančių atlikti užduotis efektyviai ir siekiančių norimo tikslo.

Planavimas iš esmės yra pirmasis žmogiškųjų išteklių valdymo žingsnis. Paprastai tokis vyksmas susideda iš keturių pakopų:

- susipažįstama su padėtimi;
- atliekama veiklos analizė;
- numatomi reikalingi žmogiškieji ištekliai;
- visa tai derinama su būtinais reikalavimais.

Norint sėkmingai naudotis žmogiškaisiais ištekliais, būtina susipažinti su esama padėtimi. Reikia įvertinti visus veiksnius, kurie gali lemti darbuotojo poreikius ir jo veiklos aplinką. Dažniausiai du dėmenys padeda įvertinti situaciją:

- aplinkos analizė;
- komandos analizė.

Į aplinkos analizę įeina: įstatymų būklė ir kaita, technologiniai ypatumai, ekonominė padėtis, klientai, tam tikrų agentūrų veiksmai ir pan. Aplinkos pokyčiai gali veikti žmonių veiklą organizacijoje. Šių veiksnių įtakos supratimas organizacijoje gali labai palengvinti arba numatyti dirbančių joje žmonių reikmes tam, kad būtų įvykdytos numatytos užduotys.

Organizacijos analizė yra reikalinga, nes žmogiškųjų išteklių valdymas kiekvienoje iš jų skirtingas. Nagrinėjant organizaciją dažniausiai atkreipiamas dėmesys į tikslus, turimus išteklius, psichologinę aplinką ir pačią valdymo struktūrą. Būtina nagrinėti tikslus, norint sužinoti, ką sporto organizacija veikia. Turimi ištekliai visada lemia atlyginimus arba kompensacijas ir rodo organizacijos darbuotojų profesionalumą. Psichologinės aplinkos analizė rodo, ar veikla organizacijoje grindžiama natūraliu būdu, ar viskas remiasi hierarchija, kuri daro įtaką darbuotojo veiklai organizacijoje. Struktūra yra svarbi, nes kiekvienoje organizacijoje veikia skirtingi profesionalai, turį nevienodą veiklos patirtį ir besiremiantys tam tikromis vadovavimo taisyklėmis.

Kitas žmogiškųjų išteklių planavimo tyrimas yra veiklos analizė. Veiklos analizė dažniausiai apibūdinama kaip vyksmas, skirtas informacijai apie veiklą gauti. Ši informacija reikalinga, norint tinkamai numatyti ir atrinkti būtinus žmogiškuosius išteklius.

Į veiklos analizę įeina šie dėmenys (Локтионов, 2000):

- atitinkamų technologijų kaita;
- veiklos aprašymas;
- saviti veiklos aspektai ir
- šios veiklos vykdymo dėmenys, kurie atitinkamai turi keistis vykstant pokyčiams aplinkoje.

Numatymas yra vyksmas, kuriuo nustatoma kandidato į organizaciją gyvenamoji vieta, jis identifikuojamas ir pritraukiamas į organizaciją.

Atranka dažniausiai naudojama, norint atrinkti tinkamus darbuotojus veiklai. Atrankos tikslas – nustatyti, kas iš kandidatų labiausiai tiks tai veiklai, kuri bus efektyvi ir efektinga organizacijai.

Daug dėmesio turi būti skiriama ir organizacijos nariams mokytis. Mokymas pirmiausia išskiria esamų įgūdžių ir žinių tobulinimą arba patirties kaupimą. Be to, mokymas organizacijoje dažniausiai siejamas su tam tikrų požiūrių darbuotojų veikloje keitimu. Mokymosi reikmė gali atsirasti keičiant sporto organizacijos veiklos strategiją.

Beje, sporto organizacijos veikla turi būti visuomet vertinama. Veiklos vertinimas visada rodo darbuotojo arba grupės atlikto darbo apimtį ir vertę siekiant tikslo. Patikslinus „vertinimo“ sąvoka apibūdina sporto organizacijos administravimo efektyvumą, vadovui ir darbuotojams priimant sprendimus. Turima galvoje darbuotojų veiklos rėmimas, kompensacijų mokėjimas ir kitų skatinimo būdų taikymas. Kad galėtume objektyviau įvertinti veiklą arba veiksmą, turėtume pasitelkti į pagalbą įvertinimo skales (7 lentelė).

7 lentelė. Darbuotojo veiklos įvertinimo skalė (Локтионов, 2000)

Eil. Nr.	Nuostatos	Įvertinimas				
		Blogai (1)	Patenkinamai (2)	Pakankamai (3)	Gerai (4)	Puikiai (5)
1	Tarpusavio santykiai					
2	Išvaizda					
3	Žinios apie veiklą					
4	Gebėjimas mąstyti					
5	Bendradarbiavimas					
6	Punktualumas					
7	Noras tobulėti					
8	Veiklos produktyvumas					

Į žmogiškųjų išteklių valdymą įeina valdymo sistemų kokybės sudarymas, pritaikymas, gerinimas ir vadovavimas, jose esančių darbuotojų mokymas, atlikto darbo vertinimas ir darnių ryšių tarp darbo grupių išlaikymas. Pagrindinė žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija – sudaryti tinkamas sąlygas sporto organizacijos nariams efektyviai dirbti.

Mažose sporto organizacijose už žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę atsako jos vadovas (kartais personalo valdytojas). Didelėse sporto organizacijose – specialaus padalinio vadovas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo vyksmą sudaro keletas esminių dalių: papildymas, atranka, koregavimas, mokymas ir atlikto darbo įvertinimas (Baršauskienė, 1999).

Papildymas – tai tinkamų tam darbui darbuotojų identifikavimas organizacijos viduje. Vyksmai visada prasideda nuo padėties analizės, t. y. vieno ar kito darbo reikmės nustatymu. Aplinkos analizė leidžia tokį papildymą atlikti. Paprastai tariant, tokia organizacijos analizė sukuria sąlygas aiškiai pamatyti tinkamus kandidatus į atsiradusias darbo vietas. Darbo vietos analizė yra einamoji padėties analizės dalis.

Mažoje sporto organizacijoje tokį darbą paprastai dirba pats vadovas ir toks darbo vietų papildymas dažniausiai yra labai neryškus. Didelėje sporto organizacijoje, savaime aišku, šie vyksmai kur kas ryškesni.

Atrankos tikslas – atrinkti kandidatus, kurie labiausiai atitinka keliamus tai darbo vietai reikalavimus. Pavyzdžiui, sporto prekių pardavėjas savininkas ieškos tokio darbuotojo, kuris gali lengvai užmegzti ryšius su pirkėju.

Daug lemia ir pateikiamo darbuotojo pareiškimo į darbo vietą nustatyta tvarka. Pareiškimas yra pigi ir santykiškai lengvai administruojama forma, tačiau labai nevienodo turinio; vieni vadovai reikalauja pagrindinės informacijos, pavyzdžiui, vardo, pavardės, adreso ir telefono numerio, elektroninio pašto; kiti – išsamesnės informacijos, pavyzdžiui, išsilavinimo lygio, ankstesnio darbo aprašymo ir kt.

Atrenkant darbuotojus dažnai naudojamosi testais. Kai kuriuos iš jų yra labai lengva naudoti, kiti taikomi tik prižiūrint specialistui. Testais galima lengvai palyginti kandidatų gebėjimus, bet negalima tiksliai įvertinti veiksmų, būtinų atliekant atitinkamą veiklą. Tokie testai dažniausiai nemažai kainuoja. Testai atliekami vertinant mažai įgūdžių reikalaujančią veiklą. Kitais atvejais toks testavimas gali sukelti sunkumų, ypač kai norima gauti platesnę informaciją apie kandidatą. Vykdydamas tokią atranką, kiekvienas vadovas naudojasi įvairiais atrankos instrumentariais ar būdais, kad galėtų kuo tiksliau įvertinti kandidatą.

Svarbu ne tik tokių testų informatyvumas ir patikimumas, bet ir jų kaina. Pateikiamas instrumentarijus ir įvairūs testo atlikimo būdai yra labai svarbūs veiksniai, kai vertinama jų kaina ir jų administravimo paprastumas.

Atrankos mechanizmas būna veiksmingas, jeigu egzistuoja ryšys tarp atrankos mechanizmo ir kriterijų, kurie dažnai siejami su konkrečiu darbu arba sportine veikla. Pavyzdžiui, didžioji dalis taikomo testo klausimų gali būti labai informatyvi priemonė atrenkant kandidatus, kurie dirbs darbą, susijusį su informacinėmis technologijomis, bet ne su sportininkų rengimu. Savaiame aišku, retkarčiais panašus testas nesuteikia jokios vertingos informacijos organizacijos vadovui.

Tuo atveju, kai tokia informacija yra vertinga (kai testas patikimas), gautas rezultatas būna gana informatyvus. Nė vienas vadovas nenori, kad atrankoje gautas aukštas kandidato įvertinimas kitą dieną praktinėje veikloje pavirstų niekalu.

Vadovai dažnai taiko interviu metodą – priemonę, tinkamiems kandidatams atrinkti. Interviu atlieka dvigubą funkciją: pirma, nustatoma, ar kandidatas atitinka jam keliamus reikalavimus ir kaip jis atrodo, lyginant jo gebėjimus su kitų kandidatų gebėjimais. Interviu būna struktūrizuotas ir nestruktūrizuotas arba gali būti sudarytas iš šių abiejų dalių. Testais ne tik surenkama informacija iš kandidatų, bet ir patys kandidatai gauna reikiamų žinių (gali sužinoti, kaip jie elgtųsi tam tikromis aplinkybėmis).

Toks atrankos metodas yra populiarus, bet nėra labai informatyvus.

Koregavimas. Naujai priimtiems darbuotojams pradėjus savarankiškai dirbti būtina padėti. Tam taikomos programos, kurių turinys yra labai platus. Pirmiausia naujasis darbuotojas supažindinamas su savo darbo vieta, parodoma, kur yra dušas, tualetas ir valgykla. Kitos programos taikomos tada, kai darbuotojas susiduria su keblumais darbo vietoje. Todėl jam suteikiama pora savaitių apsibrasti darbo vietoje. Paties koregavimo kilmė gali būti taip pat skirtinga ir dažnai priklauso nuo atliekamo darbo sudėtingumo. Taigi vadybinis darbas reikalauja daug didesnio koregavimo negu mažiau kvalifikuotas darbas (8 lentelė).

Koregavimo tikslas – kaip galima daugiau sumažinti darbuotojo nerimą, padėti jam greičiau socializuotis organizacijoje ir pateikti pačią būtiniausią informaciją. Visoms korekcijos programoms vykdyti reikia didelių materialių sąnaudų. Jos atsiperka, nes labai sumažina blogo darbo atlikimo riziką ir kartu padeda darbuotojui sėkmingai įsilieti į veiklą.

8 lentelė. **Sporto organizacijos koregavimo programos pavyzdys** (Slack, 1997)

Organizacijos apžvalga	Politika ir procedūros
Tradicijos, vartotojai, normos ir lūkesčiai Organizacijos struktūra Veiklos įvairiapusiškumas Bendruomenės lūkesčiai, santykiai ir veikla	Pagrindinių sričių išsamus aprašymas
Kompensacija	Naudos rūšys
Atlyginimas Viršvalandžiai Atlyginimo gavimo tvarka Atostogos ir jų apmokėjimo tvarka	Rūpinimasis sveikata Draudimas Atostogos Mokymo programos Rekreaciniai ir socialiniai įvykiai
Saugumas ir įvykių profilaktika	Darbuotojas ir santykiai
Pirmoji medicinos pagalba Darbo vietų saugumas Alkoholis ir narkotikai Pranešimo apie įvykį sistema	Darbo laikas Darbuotojo teisės ir atsakomybė Drausmė Vertinimo už darbą sistema
Įrengimai	Ekonomikos klausimai
Dušai Kavinė Automobilių stovėjimo aikštelė Darbo vieta	Nauda Įrengimų kainos Pravaikštų, vėlavimo poveikis ir nelaimingi atsitikimai

Atsižvelgiant į organizacijos kilmę, egzistuoja dvių lygių koregavimo programos. Pavyzdžiui, naujasis universiteto plaukimo treneris visą informaciją ir būtina pagalbą darbe gaus per katedrą. Kartais tinkamai suorientuojama panaudojus reklaminius organizacijos filmus ar brošiūras, telefoninius ryšius, susipažinus su organizacijos tikslais ir uždaviniais.

Mokymas. Naujajam darbuotojui, kuris jau tvirtai jaučiasi savo darbo vietoje, dažnai būtina taikyti mokymo programą, kad jis galėtų dar profesionaliau dirbti. Kvalifikacijos kėlimo tikslas – sustiprinti darbuotojo įgūdžius, plėsti žinias, ugdyti patirtį arba diegti reikiamą požiūrį į darbą (licencijos, pažymėjimai). Mokymo poreikis dažnai kyla dėl įvairių priežasčių. Naujos technologijos ar įranga reikalauja iš sporto darbuotojų naujų žinių ir gebėjimų. Pavyzdžiui, sveikatingumo centras, išgijęs kompiuterinę įrangą kūno svoriui matuoti, arba medicinos centras, turintis naują ultragarso aparatą, automatiškai iškels ir reikalavimus savo darbuotojams kvalifikuotai atlikti reikiamas procedūras.

Poreikis mokytis, kelti kvalifikaciją gali būti nusakomas ir keičiamas sporto organizacijos strategija. Vienu atveju tai gali būti rinkos keliami reikalavimai, kitu – pačios sporto organizacijos valdymo struktūros tobulinimas ar keitimas.

Prieš tai, kol sporto organizacija nutars pasinaudoti kuria nors mokymo programa, jos darbuotojai turi aiškiai nusistatyti tokio mokymo būtinumą. Mokymas gali būti trijų lygių: organizacijos, atitinkamos veiklos ir individualus. Mokymas organizacijos lygiu nusakomas naujos strategijos, rinkos arba pasirenkamos veiklos technologijos analize. Mokymas atitinkamos veiklos lygiu dažnai siejamas su tai veiklai vykdyti būtinų ir papildomų įgūdžių lavinimo reikme. Individualus mokymas reikalingas tam, kad darbuotojas labai gerai atliktų keliamus uždavinius arba siektų karjeros.

Atlikto darbo vertinimas. Kiekvienas vadovas nori įvertinti savo darbuotojo veiklą. Atlikto darbo vertinimas sporto organizacijoje yra išskirtinis skatinimo ir baudymo sistemos rodiklis. Tai yra grįžtamasis ryšys, kuris labai svarbus darbuotojui, siekiančiam karjeros. Be to, atlikto darbo įvertinimas sporto organizacijoje leidžia nustatyti būtinas taikyti personalui mokymo programas.

Vadovas privalo sukurti organizacijoje tokią darbų vertinimo sistemą, kuri būtų tiksli ir teiktų reikiamą informaciją. Egzistuoja daug atliktų darbų įvertinimo būdų: atlikto darbo aprašas, asmeninių konfliktų žymėjimas,

darbuotojų reitingo nustatymas, elgsenos įvertinimas ir kt. Toks darbas dažniausiai atliekamas vieną ar du kartus per metus. Kai kurios sporto organizacijos užsiima vertinimu, kai baigiamas kuris nors projektas ar sumanymas. Atsižvelgiant į tai, kiekvienas darbuotojas ir pats vadovas privalo turėti savo karjeros plėtros planą arba bent jau numatyti savo veiklą. Be jokios abejonės, kai kuriose organizacijose sudaromos puikios sąlygos kilti karjeros laiptais. Čia pateikiamas tipiškas karjeros plėtros kelio pavyzdys (telefonų kompanijos pavyzdžiu) (9 lentelė).

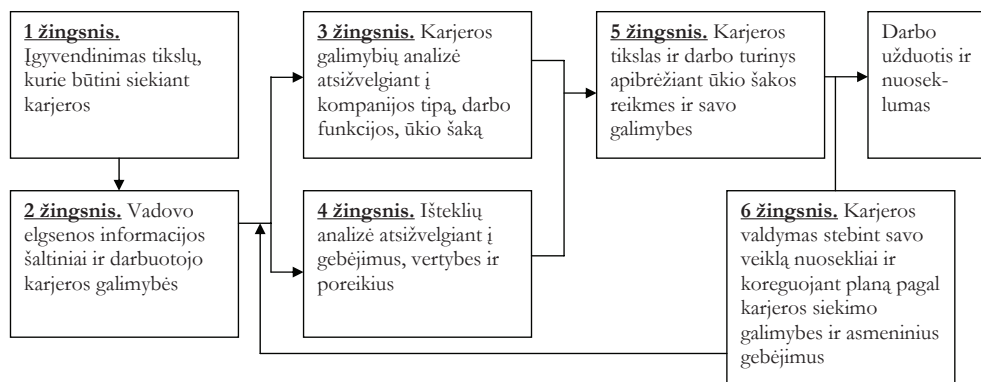
9 lentelė. **Pavyzdinis vadybininko telefonų kompanijoje karjeros kelias**
(Lucey, 1994)

Lygis	Darbo pavadinimas	Vieta	Skyrius	Trukmė, metais
1	Asistentas	Vietos skyrius	Komercijos	2,5
	Vadybininkas	Rajono skyrius	Komercijos	1,5
2	Skyriaus vadybininkas	Vietos skyrius	Komercijos	1,0
	Pardavimų vadybininkas	Vietos skyrius	Komercijos	2,5
	Įvertinimų vadybininkas	Rajono skyrius	Komercijos	1,5
3	Rajono skyriaus vadovas	Rajono skyrius	Komercijos	1,5
	Įdarbinimo skyrius	Vietos	Personalo	1,0
	Valdyba	Miestas	Žmogiškųjų išteklių valdymas	2,0
4	Personalo direktorius	Vietos	Personalo	1,0
	Regiono vadovas	Regiono skyrius	Komercijos	3,5
5	Viceprezidento padėjėjas personalui	Vietos skyrius	Personalo	5,0

Toks karjeros siekimo planas siūlo ir kompensacijas, kurios siejamos su papildomais tyrimais ir kvalifikacijos kėlimu. Kartais organizacijose nėra tinkamai taikoma tokia karjeros siekimo programa arba ji ignoruojama dėl asmeninių priežasčių. Reikėtų pasakyti ir tai, kad darbuotojo karjeros planavimas nėra mokslas, bet savo ateities numatymas padeda tikslingai siekti užsibrėžto tikslo. Be jokios abejonės, sėkmė čia yra būtina. Jei toks sumanymas yra, galima kur kas klotingiau išplėtoti darbuotojų ir paties vadovo galimybes siekiant karjeros. Keletas karjeros planavimo sąlygų:

- kiekvienas darbuotojas turi būti atsakingas už savo karjerą, t. y. savo karjerą darbuotojas turi planuoti pats;
- gerai apmąstytas planas – didesnė sėkmės tikimybė;
- karjeros planavimas negarantuoja sėkmės, tačiau duoda progą pasirinkti;

- karjeros planas suteikia drąsos ir ryžto siekiant užsibrėžto tikslo. Karjeros planas susideda iš šešių žingsnių, kurie pateikiami 22 paveiksle.



22 pav. **Karjeros strategija** (Ray, 1995)

Svarbiausias yra pirmasis karjeros strategijos žingsnis. Pirmiausia reikėtų atsakyti į tokius tipiškus klausimus:

- Ar esi linkęs sunkiai dirbti?
- Ar nori/esi linkęs vadovauti, ar geriau tegul kiti prisiima atsakomybę?
- Ar mėgsti dirbti vienas, su keletu žmonių ar su didele žmonių grupe?
- Ar mėgsti monotonišką darbą (veiklą), o gal intensyvią?
- Ar nori dirbti arti namų? Šilto klimato sąlygomis? Ar svarbi darbo vieta?
- Kiek nori uždirbti? Ar tikiesi dirbti mažiau, jei darbas bus įdomus?
- Ar mėgsti dirbti vienoje vietoje? Lauke ar viduje?
- Ar mėgsti įvairovę savo darbe?
- Koks darbas tau patrauklus?

Klausimų sąrašas gali būti neribotas. Paprasčiausiai visus darbus ar norus galima suskirstyti pagal svarbą arba sukeisti, nes nėra nė vienos veiklos, kuri visiškai tenkintų darbuotojų ar vadovų reikmes. Galima sąveikiai klausyti ir taip:

- Kokio dydžio organizacija man labiau patiktų (maža, vidutinė, didelė, nesvarbu)?
- Kokiame sektoriuje aš dirbsiu (privačiame, valstybiniame, ne pelno siekiančiame, visuomeniniame)?
- Kokia veikla mane labiausiai domina (dažniausiai siejama su produktų gamyba ar aptarnavimu)?

- Ar mėgstu prietaisus, technikos priemones? Ar patinka konsultuoti žmones?
- Ar šis sektorius, paslauga turi gerą ateitį? Ar atveria dideles galimybes?

Be jokios abejonės, karjeros galimybėms nemažą įtaką daro išsilavinimas, turima patirtis, asmenybės savybės, bruožai, ryšiai.

Norint sėkmingai planuoti savo karjerą, būtina iškelti atitinkamus uždavinius. Atkreiptinas dėmesys į šiuos:

- Skaičius žmonių, kuriems norima vadovauti, ir jų amžiaus vidurkis (pavyzdžiui, 500 žmonių, amžiaus vidurkis – 35 metai).
- Atlyginimo dydis per metus (pavyzdžiui, 35000 Lt).
- Specialus statusas sulaukus tam tikro amžiaus (pavyzdžiui, viceprezidentas sulaukus 40 metų).
- Kolegų tikslai.
- Noras dirbti arba kurti savo verslą (kurti savo firmą arba nekurti).

Kas yra svarbiausia iškeliant sau tokius arba panašius tikslus? Svarbiausia, kad darbuotojas ar vadovas būtų lankstus veikdamas ar priimdamas sprendimus. Paprastai tariant, jei tikslas yra tapti milijonieriumi 35 metų, o esate beveik tokio amžiaus, palaukite, kol jums sukaks 36-eri ar 40 metų.

Vyrauja aštuonios sėkmingos karjeros formavimo taisyklės:

1. Išlaikyti kiek galima daugiau progų pasirinkti mėgstamą darbą.
2. Neskirti daug laiko darbuotojams, kurie yra nelankstūs ir nesavarankiški.
3. Tapti lanksčiu stebėtoju, t. y. iš pradžių skirti pakankamai dėmesio savo naujam darbuotojui, jį ir jo veiklą prižiūrėti, jam patarti. Vėliau pradėti nuosekliai kontroliuoti jo veiklos rezultatus.
4. Visada vadovautis aiškumu ir įžvalgumu.
5. Būti pasirengusiam dirbti darbus, kurie reikalingi vadovui.
6. Ramiai išeiti iš darbo, jei karjera pasibaigia.
7. Elgtis laisvai – tai esminis veiksmas.
8. Neleisti pasiektai sėkmei jūsų „užmigdyti“ – tada nustosite eiti į priekį.

Reikėtų įsiminti – vadovas, kaip ir visi žmonės, turi asmeninių darbo problemų, nes dažnai jas sąlygoja pati karjera. Rūpinimasis sveikata, nervinės įtampos valdymas, konkurencija ir gyvenimo krizės yra nuolatiniai veiksniai, darantys įtaką vadovo veiklai. Pavyzdžiui, egzistuoja du asmeniniai vadovo tipai: A ir B. A tipo vadovai, sulaukę 30–40 metų, yra labiau linkę sirgti širdies ir kraujagyslių sistemos ligomis, infarktu (10 lentelė).

10 lentelė. **A ir B tipų vadovų savybės** (Slack, 1997; Локтионов, 2000)

A tipas	B tipas
Visada judate, einate, bėgote ir valgotė greitai.	Jums visai netinka A tipo savybės.
Esate nekantrus, norite greito rezultato.	Nesate įsitempęs ir visada ramus.
Dirbate keletą darbų vienu metu. Pavyzdžiui, ko nors klausote ir tuo pačiu metu dirbate kitą darbą.	Žaidžiate atsipalaidavęs ir su malonumu, nerodote savo viršenybės.
Kai neturite ką veikti keletą valandų arba ilsitės – jaučiatės kaltas.	Darbe kada reikia nepersitempiate ir intensyviai dirbate tik kada būtina.
Jaučiate, kad labai trūksta laiko.	Jums nebūtina rodyti savo viršenybės prieš kitus.
Kai susiduriate su sunkumais, jų nesprenđžiate.	Nediskutuoiate apie savo laimėjimus.
Manote, kad jums pasiseks, nes viską darote greičiau už kitus.	
Viską vertinate pagal einamas pareigas.	
Jūsų judesiai nervingi.	
Visada kalbate apie tik jums įdomius dalykus.	
Paskutinius sakinio žodžius tariate greičiau nei pirmuosius ir po keletą kartų, daugiau negu reikia.	

Kurdama žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, stiprinančią įsipareigojimą, kompetenciją, atitikimą ir darbo sąnaudų efektingumą, organizacija stiprina savo gebą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Pavyzdžiui, didelis įsipareigojimas reiškia geresnį darbuotojų ir vadovo ryšį. Sustiprinus tarpusavio pasitikėjimą, visi darantys įtaką asmenys būna atsakingi už vienas kito poreikius ir susirūpina, kai tik pakinta aplinka.

Didelė kompetencija reiškia, kad darbuotojai turi visapusiškų igūdžių ir poreikių, gali imtis naujų funkcijų ir darbų. Jie geriau geba prisitaikyti prie aplinkos reikalavimų. Sąnaudų efektingumas reiškia, kad žmogiškųjų išteklių sąnaudos – algos, apdovanojimai ir streikai – yra tokie pat ar mažesni nei konkurentų. Galiausiai geresnis atitikimas reiškia, kad visų įtaką darančiųjų tikslas yra bendras ir jie bendradarbiauja sprendami problemas, kylančias dėl aplinkos pokyčių. Toks galėjimas bendrauti yra lemtingas nuolat kintančioje aplinkoje.

Atsižvelgiant į tai, reikėtų pabrėžti – žinių apie žmogiškųjų išteklių administravimą sporto organizacijoje trūksta. Ši padėtis turi būti taisoma, jei norima, kad sporto organizacijos administravimas būtų veiksmingas ateityje.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra žmogiškieji ištekliai?
2. Kokia žmogiškųjų išteklių svarba sporto organizacijai?
3. Kodėl būtina valdyti žmogiškuosius išteklius?
4. Koks yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių planavimo vyksmas sporto organizacijoje?
5. Kodėl svarbu tyrinėti aplinką?
6. Kodėl reikia nagrinėti organizacijos veiklą?
7. Kokį poveikį veiklos analizė daro žmogiškųjų išteklių valdymui?
8. Kodėl patartina nuolatos vertinti veiklą?

LITERATŪRA

- Baršauskienė, V. (1999). *Žmogiškieji santykiai: vadovėlis*. – Kaunas: Technologija.
- Lucey, T. (1994). *Business Administration*. – Gosport, Hampshire, London: UK.
- Mikalauskas, R. (2002). Socialinių psichologinių savybių tyrimas sporto komandoje. *Ugdymas. Kino kultūra. Sportas*, 2 (43), 37–40.
- Mikalauskas, R. (2002). Psichologinių veiksnių nustatymas didelio meistriškumo moterų rankinio komandose. *Sporto mokslas*, 3 (29), 32–35.
- Ray, R. (1995). *Case Studies in Athletic Training Administration*. – Human Kinetics.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. – Human Kinetics.
- Локтионов, М.В. (2000). *Системный подход в менеджменте*. – Москва: Генезис.

XIII
SKYRIUS

SPRENDIMO
PRIĖMIMAS
SPORTO
ORGANIZACIJOJE

Pavieniai žmonės ir organizacijos priima sprendimus. Antai aukščiausieji vadovai apibrėžia savo organizacijos tikslus, sprendžia, kokias paslaugas arba kokias sporto šakas siūlyti, kaip geriausiai įrengti organizacijos būstinę. Vidurinės ir žemesnės grandies vadovai nubrėžia veiklos grafiką ar tvarkaraščius, parenka darbuotojus ir nusprendžia, kam pakelti atlyginimą. Tačiau ne vien tik vadovai priima sprendimus. Nevadovaujantys darbuotojai taip pat priima sprendimus, darančius poveikį jų darbui ir organizacijoms, kuriuose jie dirba.

Pasak P. Drucker (1966, p. 143), „sprendimas yra nuomonė <...>, pasirinkimas iš dviejų alternatyvų“. Vadovai sporto organizacijose priima sprendimus priimdami arba atleisdami darbuotojus, įgyvendindami atitinkamas veiklos programas.

Visose organizacijose darbuotojai nuolat priima sprendimus; tai yra jie pasirenka iš dviejų ar daugiau alternatyvų. Labai dažnai pasirenkama beveik intuityviai, per daug nesvarstant. Tačiau žmonės, priimdami naujus arba svarbius sprendimus, tikėtina, juos bandys logiškai pagrįsti. Bus kuriamos alternatyvos. Sprendimai daro įtaką tam, ką žmonės atlieka darbe.

Kartkarčiais kai kurie sprendimai organizacijoje priimami beveik nepaisant to, kaip jie paveiks tos organizacijos darbuotojus. Visi tokie sprendimai dažniausiai skiriami eiliniams darbuotojams.

Optimalius sprendimus priimantis žmogus yra racionalus (Robbins, 2006), t. y. jis, išspraus tas konkretų suvaržymų rėmus, pasirenka nuosekliai ir išgauna didžiausiąją vertę.

Racionalius sprendimus priimantis žmogus turi būti kūrybingas, t. y. turi gebėti pateikti naujų ir naudingų idėjų. Pateikti naujų idėjų, kurios skiriasi nuo ankstesnių, tačiau tinka spręsti klausimą, arba pasinaudoti atsiradusia galimybe, susidariusiomis aplinkybėmis.

Sprendimų rezultatai rodo organizacijos uždavinių vykdymo eigą. Dažnai kyla klausimų dėl to, kaip vykdomi tie uždaviniai, nes norima, kad naudingas sprendimas nebūtų individo klaidingai suvoktas ir netinkamai įgyvendintas.

Planuojant organizacijos veiklos strategiją, kartais gaunama nenumatytų rezultatų – tai yra netinkamo sprendimo priėmimo padarinys. Toks sprendimas priimamas tada, kai apsiribojama siaurais asmeniniais interesais, nekreipiama dėmesio į kitus veiklos rezultatus.

Čia mėginama pabrėžti neigiamus organizacijos veiklos rezultatus, tačiau jokių būdu nenorima sakyti, kad sprendimas, sukėles tam tikrų prieštaringų padarinių, yra būtina blogas. Vertinant tokius veiksmus, reikia peržiūrėti daugybę dalykų, lemiančių vadovo elgseną.

Jeigu vadovas nenori lyderio vaidmens, tokioje organizacijoje darbuotojai būna per daug nerūpestingi ir atlidūs, ypač kai kalbama apie organizacijos strategijos kūrimą arba kai bandoma priimti kokį nors sprendimą. Šie veiksniai turi neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai. Yra daugybė aplinkybių, kuriomis tokios organizacijos veikla gali patirti nesėkmę. Toliau pateikiama keletas situacijų, kurios sunkina sprendimo priėmimo vyksmą organizacijoje.

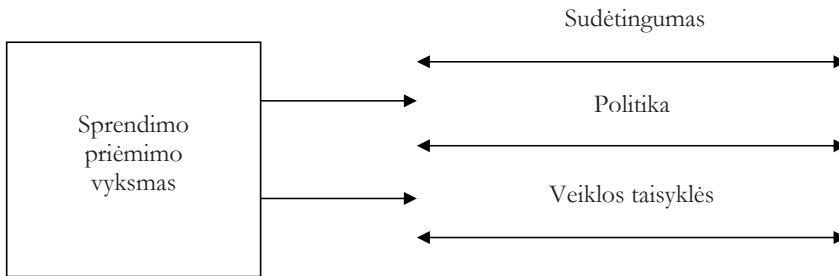
Darbo drausmė. Jei organizacijoje nėra masiškų pasipiktinimą keliančių darbo drausmės pažeidimų, tai padėtis nėra labai prasta. Kai kurie darbuotojai gali būti neįtraukti į nemalonius drausminimo veiksmus, pavyzdžiui, premijos nemokėjimo ir kt., bet kiti smulkmeniškai stengsis siekti tokio elgesio, kuris stiprintų darbo drausmę. Jei organizacijoje nėra sukurtas tinkamas darbo drausmės priežiūros mechanizmas, darbuotojai, linke į darbo drausmės pažeidimus, aktyviai į tai įsitrauks. Pavyzdžiui, organizacijos turto vagystė gali būti pagrindinė problema, nebent į ją organizacija reaguotų žaibiškai – paskelbtų darbuotojams.

Darbuotojų agitavimas ir mokymas. Kai kurie vadovai kviečia kitų organizacijų darbuotojus, siūlo jiems intensyvius mokymo kursus ar tobulinimosi programas, kurių trukmė būna vis ilgesnė ir ilgesnė, nes organizacijos, lenktyniaudamos viena su kita, nori turėti kuo daugiau profesionalių darbuotojų. Dažnokai tokių organizacijų lankstinukai sudaro įspūdį, kad jauni žmonės labai greitai gaus norimą darbą.

Kartais trumpi kursai ar mokymai iš esmės yra nieko neverti. Bandoma išsaugoti motyvacijos veiklai trūkumus, kurie beveik nepastebimi. Tokį darbuotoją priėmus į nuolatinį darbą, kyla ne tik sprendimo priėmimo problema (bet ir kokybiško darbo atlikimo problema), nes vadovas nesirūpina arba nekreipia dėmesio į tai, kad reikalingos sutelktos darbuotojo pastangos.

Žinoma, nėra nieko blogo, jei bandoma darbuotoją įtraukti į vieno-kius ar kitokius kvalifikacijos kėlimo kursus. Šis tikslas pakinta, jei vadovas mano, kad nebūtina sunkiai ir įtemptai dirbti organizacijoje, tik užtenka noriai ir tikslingai tobulinti savo žinias.

Administravimo procedūros. I. Barvydienė ir J. Kasiulis (1998) teigia, kad vadovavimo pagrindas yra gebėjimas vertinti padėtį ir priimti sprendimus. Sprendimo priėmimo vyksmas priklauso nuo jo sudėtingumo, politikos (grupių suinteresuotumo, įtakos) ir veiklos (žaidimo) taisyklių (Weinberg & Gould, 2000). Sprendimo priėmimo turinys pavaizduotas 23 paveiksle.



23 pav. Sprendimo priėmimo vyksmo turinys (Gould & Weinberg, 2000)

Sudėtingumas gali būti nusakomas problemos apimtimi: juo didesnė problema, juo sudėtingesnis ir sprendimo priėmimo vyksmas. Šiuo atveju vadovui yra svarbu gebėti derinti strateginius ir taktinius veiklos sprendimus.

Politika nusakoma darbuotojų, dalyvaujančių organizacijos veikloje, tikslais, motyvais ir interesais bei jų derinimu. Vadovo, kaip bendravimo organizatoriaus, funkcija gali turėti lemiamą poveikį organizacijos politikai. Juolab kad sprendimo priėmimo vyksmas gali būti suprantamas ir kaip žaidimas tarp grupių, esančių organizacijoje ir turinčių joje įvairių interesų. Situacija gali tapti sudėtinga, jei reikia derinti politiką, žaidimo ir veiklos taisykles.

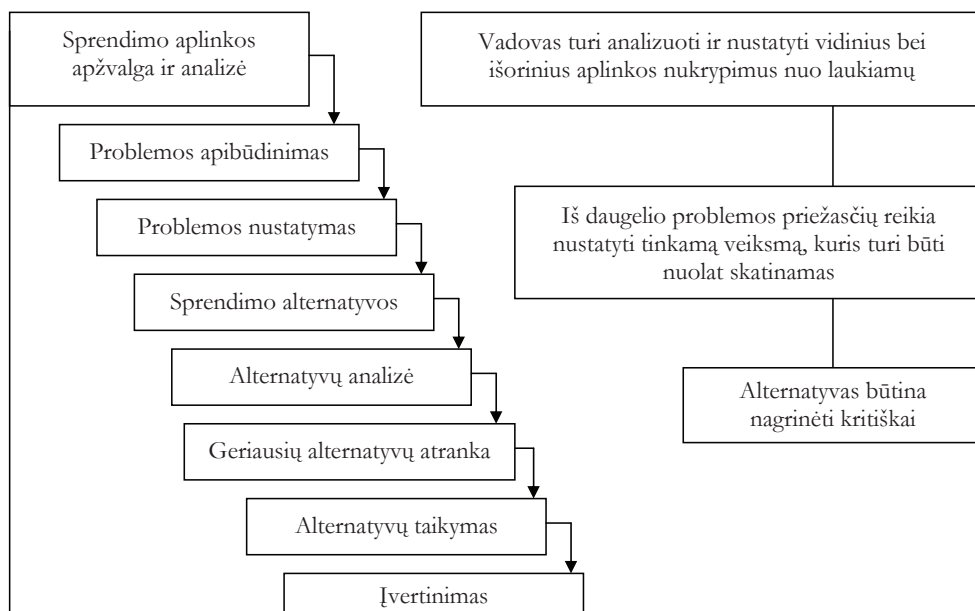
Teigiama, kad sprendimo priėmimo vyksmo sudėtingumas, politiškas ir taisyklės tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Šių veiksmų poveikis priklauso nuo to, kaip darbuotojai, dalyvaujantys organizacijos veikloje, kontroliuoja šį vyksmą.

Sprendimo priėmimo kokybę, kartu ir organizacijos valdymą lemia pasirinktas vadovo vadovavimo būdas. Jo pasirinkimą lemia vadovo vertybių sistema, vadovo veiklos būdas, darbuotojų lūkesčiai (tai, ko jie tikisi

iš vadovo) ir esama padėtis (Gubicaitė-Šilingienė, 1998; Cole, 1990; Cray, Mallory et al., 1991).

Sporto organizacijos veikloje egzistuoja du pagrindiniai individualaus sprendimo priėmimo modeliai:

- racionalusis (susidedantis iš kelių pakopų) (žr. 24 pav.);
- administracinis.



24 pav. Individualaus sprendimo priėmimo pakopos (Gould & Weinberg, 2000)

Organizaciniai sprendimai yra apibrėžiami vadovo emocijomis, ribotu gebėjimu lyginti ir nagrinėti informacijos vyksmą bei kitais veiksniais (laiko trūkumas ir informacijos stygius).

Valdymo kokybė tiesiogiai priklauso nuo organizacijos organizuotumo: juo organizacija yra organizuotesnė (motyvuotesnė), juo demokratiškesnis yra vadovas, juo mažiau ji yra organizuota, juo vadovas yra griežtesnis.

Individai veiklos metu vienas nuo kito skiriasi tuo, kaip kiekvienas iš jų geba surinkti ir apdoroti informaciją, nuo kurios dažnai priklauso sprendimų priėmimas. Išskirtinos keturios psichologinės asmenybės funkcijos, kurios kaip tik ir siejamos su sprendimo priėmimo vyksmu: nuovoka, intuicija, suvokimas ir jutimas (Miner, 1985; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Bakanauskienė, 2003).

Nuovokos tipo individas priims sprendimą ir atliks darbą, kuris yra susijęs su faktų ir duomenų patikra. Toks darbuotojas, rinkdamas informaciją, bus labiau linkęs į rutiną ir tvarką.

Intuityvaus tipo individas svarbiau ieškos būdų, kaip save išreikšti, priims sprendimą jau remdamasis konkrečiais faktais. Jis nuolatos norės gvildinti naujas problemas ir panaudoti abstrakčias koncepcijas.

Kaip teigia S. Robbins (2006), antrojo tipo individas sprendimus priims nesąmoningai, nes tai yra nesąmoningas vyksmas, kylantis iš sukaupotos patirties. Individas veikia nebūtinai atitrūkęs nuo racionalios analizės; regis, šie du vyksmai papildo vienas kitą.

Informacijos rinkimas ir vertinimas yra atskiri veiklos būdai. Žmonės renka informaciją remdamiesi nuovoka arba intuicija. Tačiau informacijos vertinimas yra susijęs su būtinumu priimti tam tikrus svarstymus apie informaciją, kurią individas renka.

Individai vertina informaciją ją suvokdami ir jausdami. Individai, kurie priskiriami prie *suvokimo tipo*, remiasi faktų analize, visiškai atmeta emocijas, įtraukia priežastingumą ir logiką, o ne asmeninius interesus ar emocinius situacijos aspektus, ir priima sprendimus.

Individai, priskiriami prie *jutiminio tipo*, visada remiasi asmeniniais jūtimais ir stengiasi priimti sprendimus, kurie bus gerai įvertinti aplinkinių.

Pasak mokslininkų, kiekvienoje asmenybėje vyrauja tik viena iš keturių funkcijų – nuovoka, intuicija, suvokimas ar jutimas. Tačiau vyraujanti funkcija dažnai būna palaikoma kitų.

Koks jūsų asmeninis klausimų sprendimo būdas? Tyrimų duomenimis, „nuovoka ir suvokimas“ kaip derinys apibūdinama daugelio Vakarų vadybininkų, industriškai labai pažangių bendruomenių. Ar manote, kad toks būdas yra tinkamiausias mūsų dienų vadovui problemoms spręsti? (žr. skyriaus pabaigoje).

Ar turėjote tokią užduotį darbe? Daugelis žmonių į tai atsako labai tvirtai, nes kiekvienas iš jų vertina skirtingai. Mes visi suvokiame aplinką, bet ne viską joje vienodai vertiname. Mes nukreipiame save į tam tikrus dirgiklius (pavyzdžiui, įsiklausome į kažkur toli skambantį, mums pažįstamą balsą) ir nekreipiame dėmesio į kitus (žingsnius arba popieriaus šlamesį prie pat mūsų). Individualaus percepcinio jūtimo (suvokimo) kaitos ribos

labai plačios. Suvokimo ir realybės skirtumų įsisąmoninimas yra esminis dalykas, norint atpažinti (diagnozuoti) situaciją.

Pats suvokimas (numatymas) yra suprantamas kaip kažkoks pamažu atliekamas vyksmas. Pirmiausia mes „stebime informaciją“ jauslėmis (jūtiminiai duomenys): skanaujame, uostome, girdime, regime, vertiname. Toliau mūsų smegenys nagrinėja šiuos duomenis ir atranka tik tuos, kuriuos būtina toliau doroti. Trečiame žingsnyje atrinktus duomenis rūšiuojame į reikalingas reikšmes ir juos vertiname. Daugelis suvokimo (percepcijos) skirtubių išryškėja, jei nustatoma, koku būdu organizacijos darbuotojai yra susiję su konkrečia veikla ir kaip jie sensoriškai atranka (percepcinė atranka), organizuoja (percepcinis organizavimas) duomenų priėmimą.

Suvokimo atranka (percepcinis selektyvumas) apibūdinama kaip atspindys ir atranka jutiminių dirgiklių (objektai ir stimulai), kurie varžosi tarpusavyje tam, kad atkreiptų asmenybės dėmesį į save. Ką būtent mes atspindime ir atrankame? Tai priklauso nuo keleto veiksnių, kurių dalis yra susijusi su jutimo organų dirgikliais, o kita dalis – su juos priimančia asmenybe. Jutiminių dirgiklių arba objekto tam tikros savybės, kurios yra suvokimo dalykas, gali didinti galimybę būti atrinktiems. Būdingos objekto savybės: kontrastiškumas, naujumas, pažintinumas, intensyvumas, paslankumas, kartotinumumas ir apimtis (11 lentelė).

11 lentelė. **Priimamo objekto įvertinimas** (Cole,1990; Sakalas, 2000)

Kontrastiškumas	Objekto skirtingumo lygis
Naujumas	Naujumo ir objekto skirtingumo lygis iš kitų priimamų objektų
Pažintinumas	To objekto, kurį priima asmenybė, pažinimo lygis
Intensyvumas	Didesnio objekto intensyvumas, jį lyginant su aplinka (pavyzdžiui, didesnis ryškumas ar stipresnis garsas)
Paslankumas	Objekto paslankumo/nepaslankumo lygis
Kartotinumumas	Objekto kartojimų skaičius
Apimtis	Objekto apimtis, jį lyginant su kitais

Sportinėje veikloje, kaip teigia P. Karoblis (2005), yra šios suvokimo rūšys:

- *alternatyvioji* – išankstinės sportinės kovos situacijų, tikėtinų veiksnių numatymas, atsižvelgiant į savo draugų, varžovų galimybes;
- *išvalgioji* – tolesnių varžovų veiksnių numatymas, atsižvelgiant į varžybų svarbą, eigą ir kitus veiksnius;
- *neapibrėžtoji* – galimų nepažįstamo varžovo veiksnių numatymas;

- *žaidimo* – žaidimo vyksmo, tikėtiniausių žaidimo situacijų numatymas, tikslingų atsakomųjų veiksmų darymo laiku sąlyga.

Dirgiklių savybių poveikio pavyzdys iš sporto organizacijos gyvenimo gali būti pokalbis, kurio tikslas nagrinėti tos organizacijos veiklą, arba pokalbis priimant naują darbuotoją į organizaciją. Tie, kurie pokalbį pradeda, dažnai jo pradžioje pradeda lyginti darbuotoją su kitais darbuotojais, su kuriais jau buvo kalbėta, užuot gretinę jį su iš anksto nustatytu standartu. Paisydamas kontrastiškumo savybės, vadovas privalo žinoti, kad dažniausiai vienas kuris darbuotojas gali būti per prastai įvertintas, jei prieš tai vykęs pokalbis su kitu darbuotoju buvo įvertintas teigiamai, nors pastarojo darbuotojo pastangos buvo įvertintos prastai. Šis pavyzdys rodo, kaip vadovas netinkamai atsirinko ir įvertino priimtą informaciją.

Kai kurios savybės taip pat daro įtaką asmenybės jutimo organų atrankai. Jas sudaro: būtinumas, motyvacija, vertybės ir tikėjimai, individualumas, erudicija, vyravimas ir naujumas (12 lentelė).

12 lentelė. **Savybės, kurias atrenka asmenybė** (Cole, 1990)

Būtinumas ir motyvacija	Žmonės pastebi jutiminius dirgiklius, kurie gali patenkinti jų reikmes.
Vertybės ir tikėjimai	Žmonės atsirenka jutiminius dirgiklius, kurie neatitinka jų vertybių ir tikėjimų.
Individualumas	Individualūs asmenybės bruožai (pavyzdžiui, makiavelizmas arba kontrolė) priverčia žmones pagal jų pačių supratimą aktyviai atrinkti jutiminius dirgiklius.
Erudicija	Žmonės pastebi jutiminius dirgiklius, remdamiesi savo ankstesne patirtimi priimdami tuos dirgiklius.
Vyravimas ir naujumas	Žmonės jaučia jutimus, kurie atsiranda prasidedant ar baigiantis tam tikram veiksmui.

Veikiančių asmenybę savybių vienas iš pavyzdžių gali būti jos sąsaja su pirmuoju išpūdžiu. Daugelis iš mūsų pirmą kartą susitikę stengiasi matyti visas geriausias to žmogaus savybes – ar tai bus paprastas pokalbis, ar susirinkimas. Visi aplinkui mums ne kartą teigė (dažniausiai tėvai), kad bene didžiausią išpūdį daro pirmasis išpūdis. Naujumo ypatybė gali mums sudaryti išpūdį, kurį vėliau labai sudėtinga pakeisti. Deja, tai irgi suvokimo poveikis. Galima būti labai dėmesingam pradedant arba baigiant tam tikrą užduotį ar veiklą. Tokia tendencija iš tiesų egzistuoja ir ji beveik visada

sukuria bendrai žinomą problemą: pirmą kartą dalyvaujant pokalbyje su nepažįstamu žmogumi, dažniausiai tai, kas sakoma tam žmogui pokalbio viduryje, gali būti visiškai neprisiminta taip gerai, kaip tai, kas sakoma pokalbio pradžioje arba pabaigoje (Keenan, 1998).

Šie pavyzdžiai paprasčiausiai padės vadovui suvokti, kad suvokimo atranka – tai tik paprastas dirgiklių sumažinimas iki tokios apimties, kurią galima lengvai suvokti. Vadovas turi suvokti, kad tai yra sudėtingas dirgiklių „filtravimo“ vyksmas, padedantis nustatyti, kurie būtent jutiminiai dirgikliai atkreips jo dėmesį. Objekto savybės ir pati asmenybė – tai esminės sudedamosios dalys, kurios yra atsakingos už tai, kad mes suvoktumėme daiktus kitaip, negu mus supantys žmonės, ir priimtumėme tinkamus sprendimus.

Žmonės atsirenka jutiminius suvokimo dirgiklius, dažniausiai pradeda grupuoti vadinamuosius pasiekiamus atpažinimo suvokimus.

Suvokimo (percepcinis) organizavimas – tai jutiminių dirgiklių (stimulų ir objektų) nustatymas, atsižvelgiant į asmeninę mūsų dirgiklių sistemą. Įgydami gyvenimo patirties, mes mokomės supaprastinti suvokimą ir atsižvelgiame į organizacinius duomenis, gaunamus iš jutimo organų.

Pavyzdžiui, visi mes turime tam tikro objekto mentalinį vaizdą, kuriam būdingos šios savybės, pvz.: apvalus, odinis, tinkamas žaisti. Kai mes matome objektą, turintį šias savybes, mes jį atpažįstame kaip kamuolį. Vadinasi, mes sisteminame ateinantį pas mus informacijos srautą ir jungiame į reikšmingą visumą.

Individualūs darbuotojų skirtumai organizacijoje matomi dėl suvokimo organizavimo veiksnių (Barvydienė, Kasiulis, 2001; Bakanauskienė, 2003).

Suvokimo (percepcinė) grupuotė – tai jutiminių dirgiklių organizavimas į tam tikrus pavidalus, panaudojant tokius mechanizmus kaip išbaigtumą, visybiškumą, artumą ir panašumą.

- *Išbaigtumas* – tai noras priimti nebaigtus jutiminius dirgiklius kaip visumą, išbaigtas formas.
- *Visybiškumas* – tai noras vertinti jutiminius dirgiklius vientisa, nenutrūkstama forma, netgi jei jie tokie ir nėra.
- *Artumas* – tai noras priimti jutiminius dirgiklius kaip giminiškus vienas kitam, atsižvelgiant į jų artumą fizinėje erdvėje. Sakykime, organizacijos nariai, veikiantys kartu, jaučiasi kaip darni visuma, siekianti tikslo;

- *Panašumas* – tai noras priimti jutiminius dirgiklius kaip kokią grupę, nes jie tam tikru požymiu yra panašūs; turėjimas vienodos formos, kuri išskiria juos iš kitų. Panašumas labai vertinamas organizacijose.
- *Figūra fonas* yra dar vienas suvokimo organizavimo veiksnys. Tai noras priimti jutiminius dirgiklius, kurie jiems svarbūs kitų jutiminių dirgiklių atžvilgiu, kuriems jų dėmesys nėra toks didelis.
- *Suvokimo iškreipymai* – tai mūsų percepcinio mąstymo klaidos. Jie gali atsirasti dėl netikslumų bet kurioje suvokimo vyksmo dalyje. Kai kurie panašių klaidų tipai yra tokie tipiški, kad vadovui būtinai reikia su jais susipažinti
- *Stereotipija* – tai noras individą priskirti prie tam tikros grupės arba plačios kategorijos (pavyzdžiui, moterys, juodaodžiai, pagyvenę žmonės, neigalieji), o vėliau taikyti plačiai pasklidusius (grupės) apibendrinimus konkrečiam individui (pavyzdžiui, „moterys labai emocingos“ arba „užsispyrę vyrai“). Stereotipija naikina individualius asmenybės skirtumus.
- *Aureolės efektas* atsiranda tada, kai asmenybė, kuri stengiasi suvokti save arba situaciją, susidaro bendrą įspūdį, kuris dažnai vertinamas labai vienpusiškai, nuolankiai arba juo tiesiog nepasitikima. Kitaip tariant, aureolės efektas veikia tą, kas priima jutiminius dirgiklius naikindamas kitus priėjimus, kurie galėtų būti naudojami tam, kad būtų gaunamas kuo išsamesnis vaizdas. Vadovui reikėtų atsiminti, kad aureolės efektas gali turėti didžiausią įtaką vertinant kitų laimėjimus. Antai sportininkas, pasiekęs brandžių laimėjimų savo veikloje, gali būti apibūdinamas kaip atsakingas, darbą mylintis ir labai produktyvus sportininkas, o kas nors kitas, kurio darbo rezultatai yra vidutiniški, gali būti įvertintas kaip nelabai gabus tai veiklai. Bet kuris iš šių vertinimų gali būti teisingas, o vadovo veikla grindžiama patikimu savo vertinimų rėmimusi. Tai gali būti pasiekta, jei vadovas turi išsamią informaciją apie organizacijos narių veiklą, o ne giria tuos, kurie tik demonstruoja sąžiningą veiklą.
- *Numatymas (projektavimas)* – tai noras matyti savo asmenybės savybes kituose žmonėse, t. y. tendencija numatyti savo poreikius, jausmus, vertybes. Pavyzdžiui, vadovas, kuris siekia tam tikrų rezultatų, gali numanyti, kad organizacijos nariai susirūpinę tuo pačiu. Tai savo ruožtu gali priversti vadovą keisti užduočių sistemą – šalinėti ar mažinti rutiną darbo vietoje, o veiklos uždavinius orientuoti

taip, kad veikla virstų iššūkiu. Tačiau darbuotojus gali visiškai tenkinti ta veikla, kuri, vadovo nuomone, yra kasdienė ir nuobodė. Savęs paties pažinimas ir gebėjimas būti kito vietoje – geriausia priemonė apsiginti nuo projektavimo klaidų.

- *Suvokimo gynyba* – tai siekis apginti save nuo idėjų, objektų ir žmonių, kurie tam tikru būdu egzistuoja kaip grėsmė. Žmonės vertina daiktus, kurie yra jiems malonūs ir teikia džiaugsmą, pasitenkinimą. Tačiau žmonės taip pat turi polinkį nepaisyti to, kas erzina ir nėra malonu. Iš esmės žmonės organizuoja vadinamąsias suvokimo „aklųsias dėmes“, kad neigiami jutiminiai dirgikliai nepadarytų jų veiklai žalos. Pavyzdžiui, moteris vadovė, kuri savyje užgniaužia prisiminimus apie tai, kaip vaikystėje ją seksualiai įžeidinėjo, gali išvengti pokalbių panašia tema ir nerodyti užuojautos, sužinojusi, jog taip yra atsitikę kam nors kitam. Egzistuojančių „aklųjų dėmių“ išisąmoninimas padeda žmonėms atgaivinti ryškesnį realumo vaizdą.

Skyriaus pradžioje, kalbant apie suvokimą, buvo pabrėžiama, kad efektyvus situacijos nustatymas – tai iš esmės gebėjimas atpažinti suvokimo pasiekiamumo skirtynes ir to, kas iš tikrųjų egzistuoja. Jeigu norima kaip reikiant išisąmoninti suvokimo (percepcinį) vyksmą, tai kartu norima suprasti ir tikrąją daiktų, kurie supa mus veikloje, padėtį. Savaimė aišku, tai palengvina visą sprendimo priėmimo vyksmą.

Svarbiausias dalykas priimant sprendimą yra tam tikrų prielaidų radinimas. Jos randasi tada, kai esama problema trukdo plėtotis sistemai arba kai būtina spręsti užsibrėžtą uždavinį.

Sprendimas bus kokybiškas, jei jis (Sakalas, 2000; Seilius, 2001) :

- mokslškai pagrįstas;
- tikslingas;
- apibrėžtas;
- teisingas;
- pagrįstas įstatymais;
- optimalus;
- kompleksiškas;
- laiku priimtas;
- skatinamasis;
- lankstus.

Sprendimo efektyvumo kriterijai turi būti:

- objektyvūs: išreikšti kiekybiškai;
- veiksniūs: suderinti su visos organizacijos tikslais.

Priimtą sprendimą būtina įgyvendinti. Sprendimas įgyvendinamas laikantis keleto reikalavimų.

1 reikalavimas

- Priimto sprendimo įgyvendinimo planas.
- Paaškinimas, ko laukiama įgyvendinant šį planą.
- Kaip pagalbinė priemonė gali būti pranešimas arba vaizdo medžiaga.

2 reikalavimas

- Visapusiška analizė: svarstymas, aptarimas, ką reikėtų sieti su abejotiniais sprendimo momentais.

3 reikalavimas

- Gali būti įgyvendinamas tam tikromis aplinkybėmis arba pavienėms veiklos rūšims.
- Nuolat pabrėžiami svarbiausi sprendimo aspektai.
- Visos įprastos veiklos ryšys – tai sprendimo analizė ar jo kartojimas.

4 reikalavimas

- Organizacijos vadovas arba pati organizacija naudojami pagalbinėmis priemonėmis (vaizdo medžiaga ar kt.), stengdamiesi tobulinti sprendimo būdus.

5 reikalavimas

- Organizacijos vadovas turi tikėti savo darbuotojais ir tuo, kad jo sprendimas gerai suprastas.

6 reikalavimas

- Būtinai grįžtamasis ryšys. Vadovas privalo nuolatos apklausti savo darbuotojus, norėdamas išsiaiškinti jų nuomonę ir jos svyravimus.

Kita vertus, organizacijos vadovo veikla labai priklauso nuo neigiamų nuostatų, kurių vyraujanti įtaka išryškėja vadovui priimant sprendimus (13 lentelė).

13 lentelė. **Nuostatos, lemiančios organizacijos vadovo klaidas jam priimant sprendimus** (Gould, Weinberg, 2000)

Eil. Nr.	Nuostatos
1.	Baimė suteikti kam nors skausmą ar nepatogumą (baimė slepia nepagarbą oponentui).
2.	Baimė tiesiogiai viską pasakyti (bėgimas nuo konkretumo).
3.	Baimė per daug kontroliuoti kitų gyvenimą (vadovas turi aiškiai žinoti, kur prasideda ir baigiasi jo įtaka).
4.	Konfrontacijos baimė (esant tokiui padėčiai – pasitikėjimo tarpusavio santykiuose nebus). Bijoma konfrontuoti, t. y. įrodyti vieno ar kito sprendimo teisingumą.
5.	Žaidimas – „gero žmogaus“ vaidmuo. Geriausia nedaryti jokio sprendimo – kam reikia konfliktuoti?
6.	Per didelis susižavėjimas valdymu („vadovas niekada neklysta ir visada teisus“).
7.	Pervertinamas kitų pasitikėjimas tuo žmogumi, kuris priima sprendimus.
8.	Nekantrumas (per didelis troškimas siekti norimo rezultato).
9.	Baimė sugadinti tarpusavio santykius (nepagrįstų kompromisų taikymas).
10.	Asmeninių vertybių įtaiga (per didelis siekimas naujovių arba bet kokia kaina – pastovumas).
11.	Baimė suklysti (labiausiai paplitusi: bijoma išvadų, kalbama bendromis sąvokomis, neapibrėžtai ir pan.).

Sporto organizacijos vadovas priima sprendimus tikėdamas, kad sprendimo priėmimo vyksmas didins priimtojo sprendimo efektyvumą. Dažniausiai sprendimai sporto organizacijoje priimami šiek tiek rizikuojant arba neryžtingai. Sporto organizacijos vadovas, suprasdamas sprendimo priėmimo eigą ir veiksnius, kurie lemia sprendimo priėmimo efektyvumą, priims sprendimus, didinančius vadovo pasitikėjimą savo jėgomis.

Nereikia pamiršti, kad įprastinis požiūris vadovą laiko pagrindiniu valdymo sprendimų priėmimo subjektu. Diskutuojama tik dėl to, kurio lygio vadovai ir kokius sprendimus turi priimti. Šiuo metu sprendimų priėmimo subjekto samprata kaskart praplečiama – pabrėžiamas visų organizacijos narių dalyvavimas šiame vyksme. Dėl to kyla klausimų, susijusių su visų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo vyksmą būtinumu, dalyvavimu, atsakomybės pasidalijimu. Pavyzdžiui, elgesio teorijos atstovai mano, kad organizacija pasieks gerų rezultatų tik tuomet, jeigu visi darbuotojai spręs iškilusias problemas. Tačiau taip vienareikšmiškai teigti negalima, nes kartais efektyvūs bus kolektyviniai, o kartais – vienvaldžiai sprendimai (Zakarevičius ir kt., 2000).

Asmeninis problemų sprendimo būdas (pagal Reilly, 1996)

Jūsų asmenybė – tai ir esate jūs, turis daug bendrybių su kitais žmonėmis, kartu esate labai skirtingi? Atidžiai perskaitykite toliau pateikiamą asmeninių savybių aprašą ir bandykite nustatyti savo asmenybės tipą.

Visi teiginiai turi du atsakymus, pažymėtus raidėmis a ir b. Jei jūs jaučiate, kad teisingi yra ir a ir b teiginiai, nuspręskite, kas jums labiau tinka, ir pabraukite tik vieną atsakymą.

- 1. Priėmus sprendimą lemiami veiksniai dažniausiai būna:
 - a) racionalios mintys, idėjos ir pojūčiai;*
 - b) žmogaus vertybės ir jausmai.**
- 2. Aptariant problemą su kolegomis, man nesunku:
 - b) matyti visą vaizdą;*
 - a) suprasti situacijos ypatumus.**
- 3. Atlikdamas tam tikrą užduotį, aš stengiuosi:
 - a) dirbti stabiliai ir be pertraukų;*
 - b) veikti spontaniškai, su pertraukomis.**
- 4. Klausydamasis pokalbio tam tikra tema, aš siekiu:
 - a) lyginti su savo patirtimi;*
 - b) įvertinti ir išnagrinėti gautus duomenis.**
- 5. Dirbdamas aš mėgstu didelę dalį laiko skirti:
 - a) idėjoms;*
 - b) žmonėms.**
- 6. Susitikimuose mane dažnai erzina žmonės, kurie:
 - a) pateikia labai daug paviršutiniškesnių idėjų;*
 - b) užtęsia susitikimus aiškindamiesi smulkmenas.**
- 7. Aš norėčiau dirbti organizacijoje, kurioje:
 - a) mano veikla skatinama;*
 - b) man patiktų veikti taip, kad būtų tiksliai vykdomi organizacijos tikslai.**
- 8. Aš norėčiau būti vadovu, kuris:
 - a) turi daug naujų idėjų;*
 - b) yra praktiškas.**

9. Iš kitų žodžių porų išsirinkite vieną reikšmę, kuri yra jums priimtinausia:
- visuomeninis;
 - teorinis.
10. Iš kitų žodžių porų išsirinkite vieną reikšmę, kuri yra jums priimtinausia:
- originalumas;
 - praktiškumas.

Rezultatai apskaičiuojami remiantis 14 ir 15 lentelėmis:

14 lentelė

Įvertinimas S	Įvertinimas N
2a	2b
3a	3b
6a	6b
8a	8b
10a	10b
Iš viso:	Iš viso:

Pažymėkite didesnę skaičių S arba N.

15 lentelė

Įvertinimas T	Įvertinimas F
1a	1b
4a	4b
5a	5b
7a	7b
9a	9b
Iš viso:	Iš viso:

Pažymėkite didesnę skaičių T arba F.

Jūsų įvertinimas

S arba N _____

T arba F _____

Žinių patikros klausimai

1. Ką vadiname sprendimu?
 2. Kodėl sprendimo priėmimas labai svarbus organizacijos valdymui?
 3. Koks yra sprendimo priėmimo vyksmas?
 4. Kokios yra sprendimo priėmimo pakopos?
 5. Kokie yra sprendimo priėmimo būdai?
 6. Kokius žinote kiekybinių ir kokybinių sprendimų skirtumus?
- Užduotis: pateikite savo priimtų kiekybinių ir kokybinių sprendimų pavyzdžių.

LITERATŪRA

- Bakanauskienė, I. (2003). *Vadovo darbas: metodinė priemonė*. – Kaunas: Technologija.
- Barvydienė, I., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
- Cray, D., Mallory, G., Butler, R., Hickson, D. & Wilson, D. (1991). Explaining Decision Processes. *Journal of Management Studies*, 28, 227–251.
- Cole, G. A. (1990). *Management: Theory and Practise. Third Edition*. – Griffin, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Drucker, P. (1966). *The effective executive*. – New York: Harper & Row.
- Gould, D. Weinberg, R. S. *Instructor Guide for Foundations of Sport and Exercise Psychology. 2nd ed.* – Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gubicaitė-Šilingienė, V. (1998). *Kolektyvinis valdymas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
- Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infostras.
- Keenan, K. (1998). *Kaip spręsti problemas*. – Kaunas: Technologija.
- Keenan, K. (1998). *Kaip suprasti elgesį*. – Kaunas: Technologija.
- Miner, J. (1985). *People problems. The Executive Answer Book*. Random House Business Division. – New York.
- Reilly, T. (1996). *Science and Soccer*. London: UK, Published by E and FN Spon, an imprint of Chapman and Hall.
- Robbins, S. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai. 2-asis leidimas*. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.

- Sakalas, A. (2000). *Personalo valdymas: vadovėlis*. – Kaunas: Technologija.
- Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui: monografija*. – Klaipėda: KU.
- Zakarevičius, P., Žukauskas, P., Kvedaravičius, J., Jucevičius, R. (2000). *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. – Kaunas: VDU.
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (2003). *Foundations of Sport and Exercise Psychology. 3rd ed.* – Champaign, IL: Human Kinetics.

XIV
SKYRIUS

KONFLIKTŲ
VALDYMAS

Veiksmingas valdymo metodų taikymas labai priklauso nuo organizacijoje esamų bendravimo ir bendradarbiavimo ypatumų. Organizacijos vadovas privalo žinoti, kokius gebėjimus yra įvaldęs kiekvienas jo organizacijos narys, tam kad tinkamai valdytų tarpusavio santykius, kur vadybos veiksnys gali būti lemiamas.

Konflikto apibrėžčių netrūksta. Galima išskirti kelias bendras konfliktų temas. Pirmiausia į konfliktą įtraukiamos šalys turi manyti, kad jis egzistuoja. Taigi nuo šalių suvokimo priklauso, ar konfliktas egzistuoja. Jei niekas nežino apie konfliktą, dažniausiai sutinkama, kad konflikto nėra. Suprantama, numanomas konfliktas gali būti netikras, ir priešingai – daugelis situacijų, kurios galėtų būti apibūdintos kaip konfliktinės, tokios nėra, nes jose dalyvaujantys neįžvelgia konflikto.

Daugumoje konflikto apibrėžčių įvardijamos opozicijos, stygiaus ir blokavimo sampratos. Daroma prielaida, kad yra dvi ar daugiau šalių, kurių interesai ir tikslai atrodo nesuderinami (Robbins, 2006).

Apibrėžtys skiriasi ketinimų klausimu, todėl konflikto sąvoka turėtų būti vartojama tik akivaizdiems veiksams apibūdinti. Ketinimų klausimas – tai debatai, ar blokuojantis elgesys turėtų būti konkretūs veiksmai, ar atsitiktinių aplinkybių padarinys. Konflikto apibrėžtis gali būti vartojama tik akivaizdiems veiksams apibūdinti. Tačiau kai kuriose apibrėžtyse nurodoma, kad konflikto egzistavimo kriterijai turi būti akivaizdžios kovos požymiai (Adler, 2002).

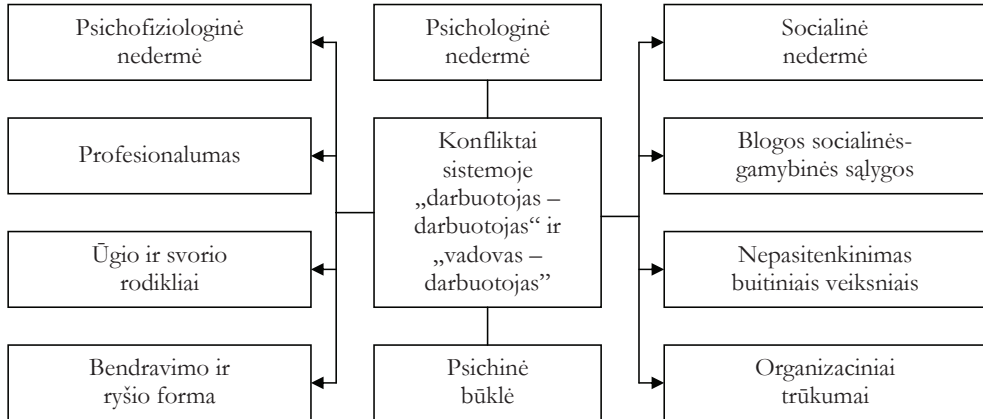
Veiksniai, kurie dažniausiai pasireiškia sistemoje „darbuotojas–vadovas–darbuotojas“ ir gali nuolat sukelti konfliktinę situaciją organizacijoje, matyti 25 paveiksle.

Kaip kyla konfliktas? Kaip jis gali būti prognozuojamas ir valdomas?

Konflikto iniciatorė visada būna viena šalis. Kita šalis tuo metu turi pasirinkti, ar:

- sutikti nors iš dalies su pozicija ar požiūriu ir pretenzijomis to individo, kuris rodė agresyvumą bendraudamas;
- visiškai nekreipti dėmesio į provokuojančius žodžius ir veiksmus;

- reaguoti taip, kad nepažeidžiant asmens kilnumo būtų išsiaiškinta ir nekiltų konfliktas;
- agresyviai reaguoti, drąsiai konfliktuoti.



25 pav. **Veiksniai, sukeltys konfliktines situacijas** (Kent, Chelladurai, 2001)

Tuo pat metu pradama vertinti, ar veiksniai, kurie sukėlė konfliktą, kelia grėsmę *A* sampratai. Kai tik tokia analizė jau būna atlikta, prasideda sprendimo priėmimo tarpsnis.

Priėmus vieną ar kitą sprendimą antroji šalis pradeda jį įgyvendinti. Šiuo tarpsniu galima konflikto išvengti, jei bus parinktos priemonės ir metodai, atitinkantys susidariusią situaciją.

Vadovas, pastebėjęs, kad atsakingų darbų išvakarėse darbuotojai tampa nervingi, organizacijoje aplinka įkaitusi ir konfliktas „kabo ore“, stengiasi normalizuoti psichinę darbuotojų būklę, kad būtų išvengta nereikalingų kolizijų. Jis turi:

- peržiūrėti būsimos veiklos pobūdį, apimtį;
- apmąstyti poilsio variantus, kurie atitiktų individualius darbuotojų poreikius;
- bendrauti su darbuotojais taip, kad tas bendravimas jiems nekeltų neigiamų jausmų;
- nedelsdamas įsikišti ir šalinti priežastis, sukėlusias įtampą.

Numatyti konfliktą – vadinasi, laiku jausti įtampą tarpusavio santykiuose, šalinti visas prielaidas ir priežastis, kurios keltų darbuotojų nepasitenkinimą, taip pat agresyvias kalbas ir veiksmus.

Vienas iš veiksmingiausių būdų, numatančių konflikto atsiradimą, yra darbuotojų, įsitraukusių į konfliktą, vaidmenų, situacijų, elgesio variantų mintinis peržaidimas. Tokia išankstinė veiksmų ir elgesio analizė padeda numatyti laukiamo pokalbio strategiją, rasti racionalų savo elgesio būdą būsimame pokalbyje. Pokalbio planavimas ramioje aplinkoje („kaip aš pasakysiu?; ką man atsakys?“) labai mažina nenumatytų emocijų proveržių gausą tarpusavio santykiuose.

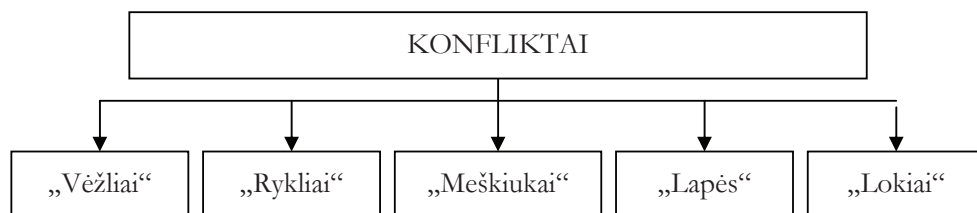
Jeigu konfliktas sporto organizacijoje vis dėlto kilo? Jeigu jo iniciatorius nesulaikė savo neigiamų jausmų, išliejo visą emocinę įtampą vienam arba keliems organizacijos nariams, o šie sureagavo tokiu pat būdu?

Konfliktas gali plėtotis dvejopai: pirma, jis gali būti trumpalaikis, t. y. darbuotojai, išsakę abipusius priekaištus ir išsiaiškinę, kas kaltas, nusiramina ir grįžta prie ankstesnių draugiškų santykių; antra, konfliktas būna ilgas, užsitęsęs, jis nusakomas ilgokais neigiamais santykiais, įsižeidimu, nenoru taikytis ir kt.

Organizacijoje galimi konfliktai tarp:

- vadovo ir organizacijos;
- organizacijos ir darbuotojo;
- tarp darbuotojų;
- tarp žemesnio lygio vadovų.

Konfliktinių situacijų atsiradimas organizacijoje – tai neišvengiamas reiškinys. Itin svarbu nepamiršti, kad įtempti tarpusavio konfliktai tikrai nepageidaujami, nes orientuoja darbuotojus ne į veiklos rezultato siekimą, o į subjektyvų šio konflikto sprendimą (Rodžersas, 1991). Naudinga žinoti ir tai, kad tarpusavio konfliktų skaičius organizacijoje rodo socialinę jos padėtį (26 pav.).



26 pav. **Konfliktų pobūdis organizacijose** (Сулейманов, 1995)

- 1. Vėžliai* Įvykus konfliktui vėžliai tūno savo kiaute. Jie visiškai sugriauna savo tikslus ir draugystę su tuo asmeniu, su kuriuo konfliktuoja. Vėžliai bijo konfrontacijos ir mano, kad ji yra nenaudinga sprendžiant problemą.
- 2. Rykliai* Bando atakuoti savo oponentus sprendimais, kurie siejami su konfliktais. Siekia savo tikslų ir tik vėliau būna suinteresuoti draugyste. Apgalvoja savo elgesį konflikto metu – vienas žmogus laimi, kitas pralaimi – ir planuoja laimėti atakuodami, nugalėdami. Kaip jaučiasi kitas, jiems visai nesvarbu.
- 3. Meškiukai* Draugystė jiems yra svarbiausia. Todėl jie nepaiso savo asmeninių tikslų. Įvykus konfliktui bando išsaugoti draugystę. Jie mano, kad konfliktas – tai šilti draugiški santykiai, ir toks elgesys jiems yra pats tinkamiausias. Jie siekia rizikuoti draugyste nutraukdami asmeninių tikslų siekimą.
- 4. Lapės* Jos nori pasiekti abu tikslus bemaž nuosaikiu būdu. Jos pripažįsta kompromisą, jei tai naudinga abiem šalims. „Tu nustok siekti savų tikslų, tada aš nesiėsiu savų tikslų“ – taip mano lapės.
- 5. Pelėdos* Trokšta visada pasiekti abu tikslus. Ir jų siekia labai nuosekliai. Vertina draugystę. Būna patenkintos tada, kai visomis išgalėmis siekiama tiek savų, tiek kito asmens tikslų. Visos šios pastangos sustiprinamos draugyste.

Kokį būdą naudoti, kai kyla konfliktas (žr. 27 pav.):

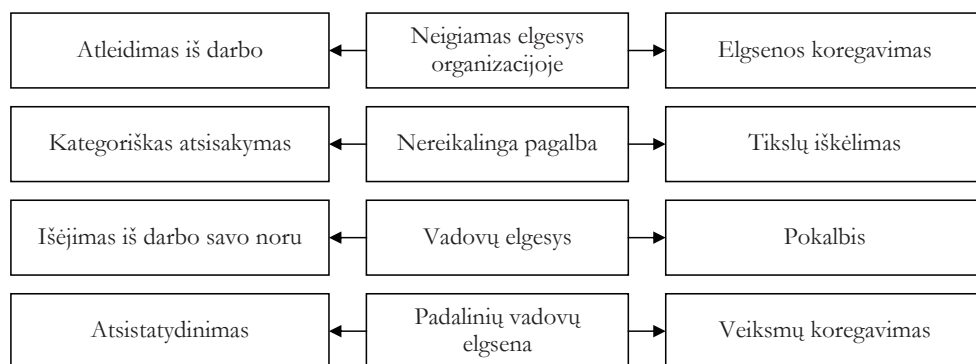
- Jei tikslas yra nesvarbus ir jūs nesirūpinate dėl draugiškų santykių – „vėžlio“ būdą.
- Jei tikslas yra svarbus, bet draugiški santykiai nesvarbūs – „ryklio“ būdą (pavyzdžiui, perkant automobilį).
- Jei tikslas ne toks reikšmingas, bet draugiški santykiai yra svarbūs – „meškiukų“ būdą (pavyzdžiui, tėvai – patarėjai).
- Jei tikslai ir draugystė abu vienodai svarbūs – „lapės“ būdą.
- Jei tikslas ir draugystė yra labai svarbūs – „pelėdos“ būdą (būtina konfrontacija).

Konfrontuojant būtina laikytis tokių nuostatų:

- būti įsitikinusiam, kad suprantate kito asmens poziciją;
- numanyti, kaip tuo metu jaučiasi kitas asmuo;

- gebėti atpasakoti kito asmens poziciją ir jausmus;
- aprašyti savo poziciją ir jausmus.

Kartais konfliktas taip įsisenėjęs, kad darbuotojai jau negali patys jo išspręsti. Tada reikalingas objektyvus teisėjas. Dažnai šią funkciją atlieka vadovas. Jis turi surasti konflikto užuomazgą, priversti savo organizacijos narius žvelgti į save tarsi iš šono, kreiptis į jų sąmonę, nagrinėti jų veiksmus ir konfliktuotojus sutaikyti. Tokia veikla bus rezultatyvi tuo atveju, jei vadovas turi autoritetą tarp konfliktuojančių darbuotojų. Kitaip sutaikyti nepavyks. Tada reikėtų naudoti pasaulgos priemonės, be to, nustatyti konfliktuojančius organizacijos narius ir jų elgesio būdus, jei konfliktas yra įvykęs (Rodžersas, 1991).



27 pav. **Konfrontacijų priežastys organizacijoje ir jų sprendimo būdai**
(Сулейманов, 1995)

Vadovas visada turi atsiminti įvykus konfliktui taikomus elgesio būdus ir pagrindinius konflikto sprendimo požymius (Miškinius, 1996; Razauskas, 1997; Želvys, 1995).

1. *Konflikto sprendimo požymiai:*

- Kuo atviriau kalbėti apie problemas, išdėstyti savo požiūrį, tikslus ir supratimą, konfliktą sieti su organizacijos interesais, dėmesį sutelkti į būsimus veiksmus, išklausti abiejų šalių požiūrius, vengti perėjimo į puolimą, mėginti vienam kitą palaikyti idėjomis, pasitikėti kito nuoširdumu ir elgtis nuoširdžiai jau įvykus diskusijai, numatyti tolesnius veiksmus, nustatyti datą ir laiką pažangai įvertinti ir žūtbūt to susitarimo laikytis.

2. *Konflikto griauiamojo poveikio mažinimo požymiai:*

- Nereikia atidėlioti problemos sprendimo tikintis, kad viskas praeis, nesusigundyti kalbėti už kitą asmenį jam už akių, mėginti išvengti nuostatos „vienas laimi, kitas pralaimi“. Reikia įsitikinti, kad vertinami teigiami konflikto pašalinimo rezultatai, o ne meilėlikavimas ar rodymas, kad jis sprendžiamas.

3. *Konflikto valdymo požymiai:*

- Prieštaravimas arba sakymas „ne“ rodo nuostatą, kad norima samprotauti, todėl reikia aiškiai, glaustai, ramiai ir atvirai pateikti savo idėjas, lavinti klausymosi įgūdžius, suprasti „spaudimą“ ir gebėti kelti bendrus tikslus, kurie padėtų konfliktuojančioms šalims pakilti virš savo skirtingų požiūrių ir pažvelgti į ateitį.

4. *Įvykus konfliktui – atitinkama elgsena:*

- Vengimas – išsisukinėjama nuo konflikto; kova – ginama tai, kas teisinga, arba norima paprasčiausiai laimėti; švelninimas – nekategoriškiausias bendravimo būdas; pernelyg dažnai juo naudojantis prarandama kitų žmonių pagarba sau ir savo nuomonei; kompromisų ieškojimas – siekiama tikslingų ir neatidėliotinų, abi šalys tenkinančių sprendimų; sprendimas – norima rasti sprendimą, kuris labiau tenkintų abi šalys. Nuodugnai išsiaiškinami ir vienu, ir kitu interesai bei rūpimi klausimai, ieškoma alternatyvų.

Tarpusavio santykiams, atsiradusiems po konflikto, būdinga ypatinga forma. Normalizavus šiuos santykius sporto organizacijoje, iš naujo paskirstomi vaidmenys, keičiasi darbuotojų ar sportininkų statusas bei vidiniai ryšiai.

Pasibaigus konfliktui padėtis organizacijoje gali būti apibūdinama šiais santykiais (Сулейманов, 1995):

- kito požiūrių ir padėties pripažinimu, vienos šalies pergale prieš kitą;
- sutarimo ir kompromiso pasiekimu remiantis abipusėmis nuolaidomis, pakantumu svetimiems požiūriams ir nuomonėms;
- santykių draugiškumu, kurio buvo pasiekta dėl bendrų interesų, tikslų, vertybių ir elgsio normų diegimo.

Harmonija ir glaudūs ryšiai organizacijoje klesti, jei asmeninė jos narių veikla yra gerai išplėtotą ir, pritariant visiems organizacijos nariams, teisingai suvokiama. Dažnai vienos grupės priimamas sprendimas lemia kitų, esančių organizacijoje, grupių veiklą. Todėl vadovui būtina suprasti grupės ar grupių sporto organizacijoje prigimtį. Visos didelės organizacijos

istoriškai yra suskaidytos į mažesnes sąjungas ar grupes. Tokio padarinio priežastys yra lengvas bendradarbiavimo pobūdis, pripažinimo ir veiklos pasiskirstymas. Šie svarbūs požymiai gali būti lengvai paskirstyti grupėje (tiek esant mažam, tiek dideliame jos narių skaičiui), o jų paskirstymas lemia vienokio ar kitokio konflikto atsiradimo priežastis. Atsižvelgiant į tai, reikėtų nagrinėti pačių grupių požymius, vidinius ryšius ir veiklos tipus, nes jų funkcionavimas lemia konfliktų radimąsi arba jų plėtotę organizacijoje.

Kai kurios iš šių grupių yra formalios organizacijos struktūroje (specialistų grupė), o kitos yra neformalios („seni“ grupės nariai, bendrų interesų grupė). Jos visada egzistuoja.

Pagrindiniai grupių požymiai yra šie (Razauskas, 1997; Robbins, 2006):

- grupės geba paskirstyti būtinus veiksmus tolygiai visiems jos nariams;
- efektyviai naudoja išteklius ir grupės narių interesus;
- siūlo aiškų priklausymo jausmą visiems jos nariams;
- leidžia plėtoti veiklą iš karto keliomis kryptimis;
- mažina galimybes šalinti narius iš organizacijos.

Grupės organizacijoje sudaro sąlygas:

- rasti naujiems sambūriams, kuriems būdinga tam tikra veikla norint dar labiau įsitvirtinti organizacijoje;
- organizacija gali prarasti savo veiklos pobūdį;
- tam tikros organizacijos dalys gali būti atskirtos arba susvetimėti.

Neigiami veiklos rezultatai ir įvairūs konfrontacijos būdai gali būti potencialios priežastys, kad grupės nariai nusiviltų vykdoma veikla.

Kita vertus, individai, norintys sudaryti grupę, visada priklauso nuo egzistuojančių priežasčių, kurios yra siejamos su darbine veikla (Сулейманов, 1995):

- tam tikros užduotys atliekamos bendromis pastangomis, būtinai dirbant nustatytam individų skaičiui kartu; patirties įvairovė ir eksper-tinės nuomonės vyravimas grupėje sudaro sinergetinį (sąveikavimo) efektą, kuris gali padėti spręsti sudėtingus organizacijos klausimus;
- grupės gali skatinti susitarimą tarp savo narių tam, kad labiau priartintų darbinės priemonės prie pomėgių; pavyzdžiui, paskirstant nepopuliarų darbą. Narystė grupėje sudaro individui sąlygas veikti iniciatyviai ir kūrybingai;
- grupė yra abipusio supratimo šaltinis ir sudaro prielaidas atsirasti savitarpio pagalbai. Tai labai efektyvu sprendžiant darbo problemas: mažinama nervinė įtampa arba reikalavimai gerinti darbo sąlygas;

- narystė grupėje suteikia individui priklausomybės jausmą ir progą pasirinkti reikiamą vaidmenį bei statusą (pripažinimą) grupėje;
- grupė sudaro sąlygas pasirinkti tinkamiausią elgesio tipą. Tai padeda identifikuoti neaiškias situacijas, pavyzdžiui, nustatyti laukiamas praktikoje nuorodas arba teisingo elgesio būtinumą. Neformali organizacija gali spausti grupės narius tam, kad būtų priešinama ši tam tikriems reikalavimams, pavyzdžiui, dideliam išdirbiui arba darbo metodų kaitai. Grupė gali drausminti narius, kurie priešinasi grupės normoms (pavyzdžiui, išgertuvės darbo vietoje);
- grupė gali ginti savo narius. Grupės nariai bendradarbiauja gindami savo interesus, esant spaudimui iš išorės arba atsiradus kitoms kliūtims, grėsmėi.

Visi grupės nariai turi ir savo lūkesčių. Grupė yra potencialių paskatų ir pasitenkinimo atliekama veikla šaltinis, pagrindinė veiksmingo organizacijos darbo sąlyga.

Reikėtų įsidėmėti ir tai, kad socialinė sąveika grupėje yra natūralus žmogaus veiklos požymis. Tačiau nustatyti darnius darbinius santykius ir produktyvų komandos darbą nėra lengvas darbas. Pagrindinis vadovo uždavinys – sportininkai ar darbuotojai grupėje turėtų glaudžiai bendradarbiauti ir siekti tokių rezultatų, kokių iš jų yra laukiama. Tačiau grupės nebūtinai turi pasiekti svarių rezultatų. Pastarieji priklauso nuo iškeltų ar neiškeltų organizacijos tikslų arba nuo socialinės veiklos kokybės.

Sportinis laimėjimas arba teikiamų paslaugų kokybė rodo priimtą tos grupės veiklos standartą ir gali lemti galutinį rezultatą arba jo nelemti.

Susijusios grupės gali daryti didelę įtaką sąveikai, kuri egzistuoja tarp grupės narių, teikti socialinį pasitenkinimą, mažinti darbo jėgos nutekėjimą, didinti veiklos produktyvumą ir rezultatyvumą.

Sporto organizacijoje grupės bendradarbiavimą rodo (Miškinis, 2002; Karoblis, 2005):

- *tarpusavio santykiai organizacijoje*. Jie yra ypač sudėtingi, subtilūs ir subjektyvūs, nes priklauso nuo žmogaus charakterio bruožų, temperamento, asmenybės savybių, bendravimo įgūdžių, įpročių, tradicijų, o grupėje – dar ir nuo daugialypių tarpusavio santykių;
- *santykis su pačiu savimi*. Vadovas (arba treneris) yra pagrindinis organizacijos santykių ugdytojas. Būna vadovų, kurie per mažai save vertina ir tarsi atsiduria ties nevisavertiškumo riba. Būna ir priešingai – dažnas pernelyg save vertina ar linkęs nuvertinti kitus, sau

priskiria didesnius, negu priklauso, nuopelnus, prisiima didesnę, negu reikia, atsakomybę, taip sumažindamas visų narių savęs vertinimą ir vieningumo organizacijoje jausmą. Ir vieni, ir kiti skatina nesantaiką, nesąmoningai verčia kitus jaustis kaltais. Taip atsiranda emocinis diskomfortas, nepasitenkinimas ne tik kitais, bet ir savimi, didėja įtampa. Svarbu, kad vadovas savęs neuvertintų ir nepervertintų. Geriausia – adekvatus savęs vertinimas, pasitikėjimas savimi, savo jėgomis, teigiamas požiūris į kitus ir savo veiklą;

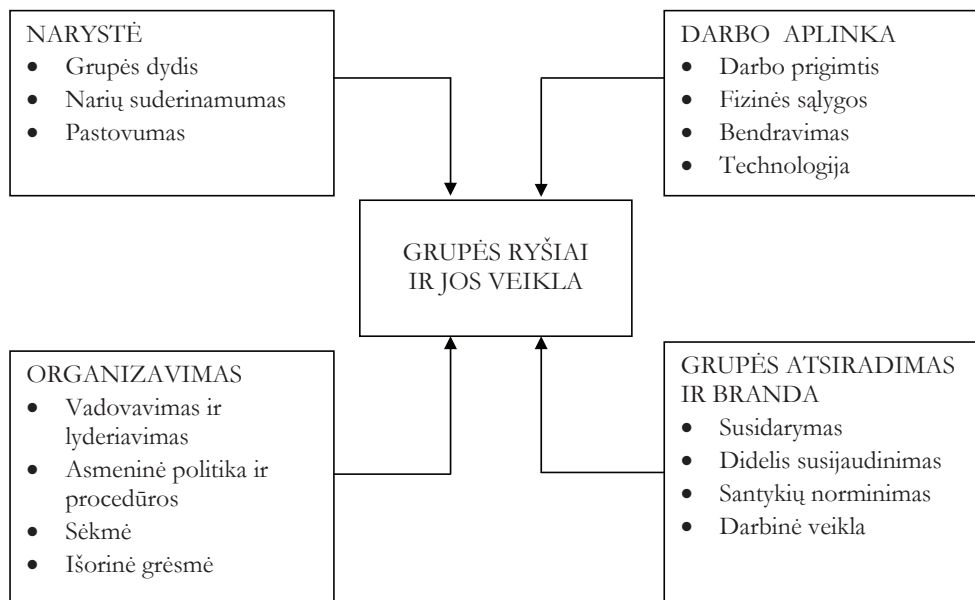
- *santykiai su socialine aplinka.*

Norėdamas plėtoti grupės veiklos efektyvumą, vadovas turi nepaliaujamai analizuoti veiksnius, kurie lemia grupės ryšių efektyvumą ir gali būti įtampos, nepasitenkinimo grupės veikla priežastis.

Vadovai turi atsižvelgti į šiuos veiksnius:

- individo narystę grupėje ir jo statusą;
- grupės identiteto susidarymo lygį;
- grupės narių ryšius.

Egzistuoja daugybė veiksnių, lemiančių grupės ryšius ir jos veiklą. Jie gali būti susisteminti, kaip pavaizduota 28 paveiksle.



28 pav. Veiksniai, lemiantys grupės ryšius ir jos veiklą (Сайер, Коннолли, 1991)

Narystė. Didėjant grupės apimčiai, visada kyla bendravimo ir veiksmų koordinavimo tarp grupės narių sunkumų. Dideles grupes yra daug kebliau valdyti, tam reikia aukštesnio vadovavimo lygio. Didelė grupė gali subyrėti į mažesnes sąjungas. Todėl labai sudėtinga nustatyti idealų darbo grupės dydį. Daug kas priklauso nuo tam tikrų kintamųjų. Laikomasi bendros nuomonės, kad ryšiai pasidaro labai sudėtingi, kai grupė išsiplečia iki 10–12 žmonių. Didėjant žmonių skaičiui, skylama į mažesnes grupes. Teigiama, kad optimalus grupės narių skaičius yra 5–7 (Сайтер, Коннолли, 1991).

Atsižvelgiant į suderinamumą, homogeniškiausios grupės yra tos, kurioms tiek pat svarbios yra jos požiūrių, interesų, mąstymo reikšmės. Esant tokiai padėčiai, daug lengviau užmegzti ryšius grupėje. Individualių skirtumų gausa (pavyzdžiui, asmenybės ar jos narių igūdžiai) gali būti kaip papildomi veiksniai, skatinantys vienas kitą ir padedantys tokiems ryšiams grupėje rasti. Kita vertus, tokie skirtumai gali būti prieštaravimų ar konfliktų priežastis. Konfliktų gali kilti ir homogeninėse grupėse, kur grupės nariai vienas su kitu lenktyniauja.

Grupės dvasiai ir santykiams joje atsirasti reikia laiko. Ryšiai grupėje greičiau tvirtėja ir plėtojasi, kai grupės nariai daug laiko leidžia drauge ir pokyčiai grupėje vyksta labai lėtai.

Darbo aplinka. Ryšių atsiradimą grupėje lemai ir tai, kaip darbuotojai yra įtraukiami į veiklą, ja dalijasi ar sprendžia kylančias bendras problemas.

Grupės nariai, dirbantys skirtingose darbo vietose, gali jausti šiuos ryšius, jei darbas yra susijęs su tarpusavio sąveika ir bendravimu. Tačiau atliekant dalines operacijas arba užsiimant atskira veikla yra daug sudėtingiau kurti tarpusavio ryšius.

Grupės narius, kuriuos vienija bendras požiūris į darbą, kur kas lengviau susieti ryšiais. Tačiau tai ne visada pasiteisina. Pavyzdžiui, didelėse, atvirose organizacijose personalas mėgsta išsiskirti iš kitų, kartu sudaryti tam tikras kliūtis. Šiuo atveju organizacijos dydis ir jos personalo gausa, žinoma, yra svarbus veiksnys. Atskirtis nuo kitų darbo grupių taip pat sudarys geras sąlygas užmegzti naujus ryšius.

Grupės nariai gali daug laisviau bendrauti vienas su kitu, jei grupė sieja ryšys. Bendravimas darbo aplinkoje priklauso nuo darbo pobūdžio ir technologijų. Pavyzdžiui, bendravimo sunkumų gali iškilti produkcijos gamybos sistemoje, kur darbuotojai dirba savo nuolatinėse darbo vietose ir jų judėjimo laisvė ribota. Netgi tada, kai gali sąveikauti su kitu gru-

pės nariu, fizinės sąlygos gali riboti veiksmingą bendravimą. Pavyzdžiui, technologinės linijos, sukeliančios didelį triukšmą, gali riboti ryšius tarp darbininkų. Socialinės sąveikos galimybių ribojimai gali trukdyti vidiniam grupės vienijimosi vyksmui.

Sporto organizacijoje darbo aplinka daug priklauso nuo naujausių sportininkų rengimo arba veiklos technologijų, kurios padeda pertvarkyti arba tobulinti pačią veiklos eigą. Yra trys svarbiausi veiklos pertvarkymo būdai (Саїтер, Коһһолаһи, 1991):

- nustatyti išskirtines organizacijos kompetencijos sritis;
- įvertinti svarbiausius vyksmus;
- horizontaliai reorganizuoti, atsižvelgiant į kiekvieną vyksmą.

Išskirtinės organizacijos kompetencijos sritys dažniausiai rodo, ką organizacija daro geriau nei konkurentai (pasiektas sportinis rezultatas, trenerių kvalifikacija, teikiamų paslaugų apimtis ir pan.).

Vadovybė taip pat privalo įvertinti svarbiausius vyksmus, kurie akivaizdžiai išskirtinėms organizacijos kompetencijų sritims sukuria papildomą vertę. Tai medžiagų, inventoriaus, informacijos ir darbo pavertimas sportiniais rezultatais, kuriuos vertina aplinka. Jei organizacija vertinama pradedant strateginiu planavimu ir baigiant sportiniu rezultatu ar paslaugų kiekiu, vadovybė gali nustatyti, kiek kiekvienas iš šie vyksmų prideda vertės.

Pertvarkant darbų seką reikia pasirūpinti, kad būtų vykdoma horizontali reorganizacija. Vadinasi, pravartu iš skirtingų funkcinių padalinių sudaryti savarankiškus padalinius. Reikia sutelkti dėmesį ne į funkcijas, o į vyksmus.

Organizaciniai veiksniai. Grupės veikla negali būti skaidoma į vadovavimą ir lyderiavimą. Pasirinkta vadovavimo forma ir atitinkamas lyderio lygis lems santykius tarp grupės ir pačios organizacijos. Iš esmės ryšiai bus paveikūs tada, kai vadovas skatins grupę ryžtingai veikti, nuolat siūlys savo pagalbą ir patarimus, sudarys sąlygas aktyviai dalyvauti veikloje, mėgins spręsti konfliktus, kreips dėmesį tiek į darbuotojų santykius, tiek į darbo problemas.

Harmonija ir ryšiai grupėje yra pasiekiami, jei asmeninė politika ir veiksmai yra puikiai išplėtoti ir suvokiami grupėje teisingai, pritariant visiems jos nariams. Čia turi būti skiriamas dėmesys rezultatams, vertinimo sistemoms, drausmei, pagalbai ir paskatoms, taip pat sąlygoms, kuriomis individas gali tobulėti grupėje.

Juo stipresnė grupė, juo daugiau ryšių ji turi; susijusios glaudžiais tarpusavio ryšiais grupės patiria daugiau sėkmės. Sėkmė dažniausiai yra stiprus skatulus, lemiantis darbo atlikimo kokybę. Pavyzdžiui, pasitenkinimas atliekant kompleksinį darbą, pasididžiavimas geru vadovavimu, aukšto statuso jausmas; laimėjimai, kurių buvo pasiekta, gaunama nauda ir kt.

Ryšiai grupėje gali keistis, kai jos nariai bendrauja tarpusavyje ne tik vienas su kitu, bet ir susidūrę su išoriniais veiksniais ar kliūtimis, pavyzdžiui, su darbo metodų kaita ar naujo vadovo paskyrimu. Jei grupės ribos nėra aiškiai apibrėžtos, egzistuoja didelė tikimybė, kad gali kilti konfliktų.

Grupės plėtotė ir branda. Yra daug grupės susikūrimo ir plėtotės etapų. Kad keletas žmonių bendrai veikdami taptų grupe, turi būti:

- abipusis pritarimas ir narystės stiprinimas;
- ryšiai ir sprendimo priėmimas;
- motyvacija ir veiklos produktyvumas;
- kontroliavimas ir organizavimas.

Abipusis pritarimas ir narystės stiprinimas. Žmonės nepasitiki vienas kitu, nes pirmiausia bando prisitaikyti prie kito nario. Veikdami tarpusavyje užima gynybinę padėtį ir bando savo bei kito veiksmus suderinti per atitinkamas veiklos apeigas. Čia pirmumas teikiamas patikusiems ar nepatikusiems klausimams, narių galioms ir priklausomumui.

Komunikacija ir sprendimo priėmimas. Kiekvienas grupės narys bando suprasti ir įsijausti į kiekvieno esančio grupėje padėtį. Todėl bandoma sudaryti veiksmų normas ir elgesio taisykles, ribojančias pačios grupės įtaką individui. Kiekvienas iš grupės narių ieško sau tinkamo partnerio pagal pomėgius, požiūrius, galų gale – pagal simpatijas. Pamažėl stiprėja tarpusavio ryšiai, bendravimas, todėl drąsiai priimami konstruktyvūs sprendimai, bandoma lemti veiklos strategiją.

Motyvacija ir produktyvumas. Šiuo etapu nariai jau įtraukti į grupės veiklą. Jie bendradarbiauja vienas su kitu, tačiau lenktyniaudami. Motyvacija pasireiškia vidiniais skatuliais, nes siekiama kuo didesnio produktyvumo.

Kontrolė ir organizavimas. Tai iš esmės paskutinis grupės plėtotės etapas. Veikiama atsižvelgiant į kiekvieno grupės nario gebėjimus. Šiuo etapu grupės nariai veikia savarankiškai ir pati grupė yra gana lanksti, kad priimtų naujus iššūkius.

Tarpusavio santykiai grupėje. Kalbant apie tarpusavio santykius ir grupės veiklą, išryškėja keturios grupės plėtotės stadijos: formavimo, šturavimo, normavimo ir veiklos (Саїтер, Коһноллаһи, 1991).

Formavimas. Grupė formuojama buriantis žmonėms, nes pagrindinis tikslas šioje stadijoje yra sutelkti į vieną grupę tam tikrą skaičių žmonių, kurie save identifikuotų su grupės veiklos tikslu ir uždaviniais. Šioje stadijoje yra labai svarbi hierarchinė grupės struktūra, lyderio pavyzdys, individualios funkcijos, atsakomybė ir elgesio taisyklės. Individų veikloje matyti susirūpinimas, nes jie tikrina vienas kitą ir kartu nustato kiekvieno asmens statusą grupėje.

Šturavimas. Šturmuoti pradėdama tada, kai grupės nariai, jau neblogai pažįstantys vienas kitą, ima atvirai, ryžtingai reikšti savo nuomonę. Nesutarimai ir įtempti santykiai priklauso nuo veiklos pobūdžio. Ši stadija yra reikšminga todėl, kad tuo metu bandoma diskutuoti apie grupės veiksmus ar svarbius susitarimus, apie veiklos struktūrą ir reikalingas procedūras.

Normavimas. Ši stadija prasideda atsiradus įtemptiems grupės narių santykiams ir kilus konfliktams. Bandydami nuslopinti šiuos neramumus, grupės nariai priiima atsakomybę ir sukuria savus paklusimo reikalavimus ar elgesio normas. Ši stadija skatina radimąsi tinkamo poveikio bendradarbiauti, nes grupė turi įgyvendinti jai iškeltus tikslus. Kartais per didelis grupės normų paaisymas daro didelę žalą organizacijos veiklai.

Veikla. Grupė, per ankstesnes tris stadijas pasiekusi pažangą, sudaro tinkamas sąlygas grupės struktūrai ir jos ryšiams stiprėti. Šioje stadijoje grupė drąsiai susitelkia į savo tikslų siekį ir efektyvią veiklą, nes susidaro geros prielaidos puikiai atlikti komandinės užduoties (16 lentelė).

Grupės dydis. Efektyviai veikianti grupė dažniausiai būna maža. Svarbus grupės veiklos veiksnys yra lyginis arba nelyginis grupės narių skaičius joje. Grupėje, kurioje yra lyginis narių skaičius, sprendimai priimami daug atidžiau. Tačiau grupė, turinti nelyginį narių skaičių, dirba sparčiau.

Grupės išsidėstymas. Grupė, kurios narių darbo vietos išdėstytos greta ir jie gali tarpusavyje sąveikauti, yra kur kas produktyvesnė negu ta, kurių nariai išsidėstę toli vienas nuo kito. Akių judesiai, įdėmaus žvilgsnio kryptis ir abipusis akių ryšys yra svarbi nežodinė sąveika, kuri lemia grupės veiklos efektyvumą.

Sąveika tarp grupės narių. Ji yra itin reikšminga, nuo jos priklauso, ar grupė gali veikti vieningai kaip darnus branduolys. Be jokios abejonės, tada darnios grupės tarpusavio sąveika siejama su sėkme. Jeigu grupės nariai yra

16 lentelė. Veiklos grupių tipologija (Сайер, Коннолли, 1991)

Homogeninė grupė	Biurokratinė grupė	Autokratinė grupė	Šaoninga grupė
Visi jos nariai turi lygias teises ir neiškū individualų elgesį.	Visi jos nariai turi tam tikras funkcijas ir statusą. Jie nuolatos gauna nurodymus ir jų funkcijos bei statusas taip pat keičiasi.	Visiems nariams yra paskirstytos funkcijos ir padėrys, bet nėra aiškaus paaiškinimo dėl perspektyvų.	Visi nariai priima ir įvertina jiems skirtas funkcijas ir statusą, kurie remiasi grupės poreikiais ir jos lyderiu.
Nėra lyderio ir nėra būtinumo jam atsirasti.	Lyderis yra, nes atsižvelgiama į grupės veiksmų struktūrą.	Egzistuoja lyderis ir jis aiškiai kontroliuoja grupę.	Vadinamasis situacinis lyderis gali būti rastas tarp grupės narių arba lyderio funkcijos gali būti paskirstytos tarp grupės narių, atsižvelgiant į kiekvienos grupės narių gebėjimus tuo momentu vadovauti grupei.
Savarankiškas elgesys: siūlomos mintys paremiamos arba neparemiamos.	Savarankiškas elgesys: siūlomos idėjos kontroliuojamos per atitinkamas procedūras.	Savarankiškas elgesys: tas, kuris pasiūlė idėjas, gali būti lyderio nubaustas arba apdovanotas; lyderis gali nenurodyti tokio poelgio priežasties.	Savarankiškas elgesys reikalingas tiek, kiek jis gali nulemti grupės tikslus.
Nariai negeba nustatyti grupės veiklos krypties.	Grupės veiklos kryptį riboja organizacijos struktūra.	Visi reikalingi igūdžiai parodant grupės veiklos kryptį yra lyderio rankose.	Nariai aktyviai dalyvauja siūlomoje grupės veiklos kryptyje.
Grupė veikia neatsižvelgdama į aplinką, kurioje ji yra laikinai atsidūrusi. Vyrauja asmeninė grupės narių patirtis.	Grupė veikia kaip organizacija, kur kontroliuojami visi veiksmai ir pati veikla. Darbas atliekamas taip, kaip buvo suplanuotas.	Grupė veikia kaip lyderis, kuris rūpinasi viskuo.	Grupė veikia kaip visi nariai, kurie yra atsakingi už grupės veiklą ir lyderiavimą.
Kai kurie grupės nariai gali būti išskirti ir nubausti už jų norą išreikšti savo viltis ir siekius.	Kai kurie grupės nariai gali būti išskirti ir giriami už aktyvų dalyvavimą arba smerkiami už neveiklumą.	Kai kurie grupės nariai gali būti išskirti ir giriami už veiksmus, kuriuos lyderis įvertins kaip teisingus, arba barami už neveiklumą ir už lyderio nepalaikymą.	Narių indėlis apibūdinamas kaip visos grupės nuopelnas.

16 lentelė. Veiklos grupių tipologija (Саїер, Коһноллаһ, 1991) (tęsinys)

Homogeninė grupė	Biurokratinė grupė	Autokratinė grupė	Sąmoninga grupė
Neefektyvi grupės veikla, nes ji neplanuojama.	Grupės veikla lyginama su organizacijos veiklos pobūdžiu.	Grupės veikla lyginama su lyderio veikla, nes vadovaujama lyderio nurodymais.	Už grupės veiklą yra atsakingi visi jos nariai, kiekvienas iš jų (tarp jų ir lyderis) būna visai atsakingas už veiklos rezultatus.
Grupės nariai bijo reikšti savo mintis ir nerimauja dėl veiklos padarinių.	Grupės nariai bijo reikšti savo mintis, jei jiems nepritariama, ir nerimauja dėl veiklos padarinių.	Grupės nariai bijo reikšti savo mintis, jei jos neatitinka lyderio minčių.	Grupės nariai trokšta siūlyti savo požiūrį, kuris, jų manymu, dar labiau aktyvins jų veiklą.
Pasireiškia bejėgiškumas, jei užsipuolami kiti grupės nariai.	Pasireiškia bejėgiškumas, kai baudžiami kiti grupės nariai.	Pasireiškia bejėgiškumas, nes mažai kas daroma tam, kad būtų pakeistas lyderio mąstymas arba įvykiai.	Bejėgiškumas yra visai nebūdingas grupės narių veiklai.
Nariai yra saugūs, jei jie nepastebimi.	Nariai jaučiasi saugūs, jei jie neprieštarauja nurodytoms taisyklėms.	Nariai jaučiasi nesaugūs ir nepasitiki vienas kitu, nes lyderis gali visada išreikšti savo nepasitenkinimą.	Grupė siūlo saugumo ir patikimumo jausmą savo nariams.
Nariai jaučia, kad jie ir grupė turi skirtingus tikslus.	Nariai jaučia, kad jie neturi jokių tikslų, nors grupė veikia tikslingai.	Nariai nustojo asmeninių tikslų siekio prieš visagali lyderį.	Nariai jaučia, kiek jų tikslai yra vertingi grupei, nes grupė pripažįsta tuos tikslus.
Žlugimas yra akivaizdus, nes nariai jaučia, kad nieko nedaroma gelbstint situaciją. Nė viena idėja nėra skleidžiama norint gerinti grupės būvį.	Grupė žlunga, nes nariai jaučia – niekas nieko nedaroma tam, kad pakeistų organizacijos veiklą.	Žlugimas priklauso nuo grupės narių, kurie negali spręsti problemų, susijusių su lyderio veiklos kryptimi ir stiliumi.	Žlugimo priežastys ir jo kryptys yra drąsiai nagrinėjamos.

patenkinti savo tikslų įgyvendinimu organizacijoje, tai grupės sąveika bus stipri, o veiklos efektyvumas didelis.

Homogeninės grupės (jų nariai yra panašaus amžiaus, išsilavinimo, patirties ir patirties) veikla bus produktyvesnė, jeigu įgyvendinama užduotis ar tikslas reikalauja abipusio bendradarbiavimo, nekonfliktiško elgesio ir pati veikla yra paprasta.

Heterogeninės grupės veikla yra ne tokia efektyvi, jeigu darbas yra kompleksiškesnis, jo nereikia atlikti greitai, sutelkiant kūrybines pastangas. Galų gale ideali grupė yra tokia, kurios veikla atitinka jos normas ir neprieštaruja organizacijoje priimtomis normoms bei keliamiems uždaviniams.

Sporte bendri interesai sieja sporto kolektyvą.

Kolektyvas – grupė, kurią vienija bendri socialiai vertingi tikslai, bendra veikla (*Miškinis, 2002*).

Aktyviai dalyvaudami kolektyvo gyvenime, sportininkai įpranta gyventi kolektyvo interesais ir elgtis atsižvelgdami į juos. Tik kolektyve sportininkai įgyja kolektyvinių santykių, visuomeninio kryptingumo patirties, suvokia ryšį tarp to, kas asmeniškai ir visuomeniškai. Be šių savybių kolektyvo ugdyti neįmanoma. Kolektyvas daro įtaką skiepijant ir puoselėjant visus teigiamus asmenybės dorovinės brandos bruožus, atskleidžia tinginystę ir išpuikimą, bailumą ir veidmainystę, padeda išgyventi nesėkmes, neleidžia prarasti pasitikėjimo savimi.

Kolektyvo ugdymo būdai yra šie (*Miškinis, 2002*):

- *veiklos organizavimas*; kolektyvas ugdomas veikla, o veiklos organizavimas yra pagrindinis kolektyvo telkimo būdas;
- *perspektyvų išskelimas*; svarbu išskelti perspektyvas, padedančias įveikti kliūtis siekiant užsibrėžto tikslo;
- *tradicijos*; jos atskleidžia socialines kolektyvo vertybes.
- Esminės rekomendacijos vadovui, norinčiam nuolatos gerinti grupinį darbą organizacijoje (*Želvys, 1995*):
- tobulinti egzistuojančias grupės normas, pačiam aktyviai bendradarbiaujant tiek su grupės lyderiu, tiek su grupės nariais;
- gerinti darbo sąlygas ir tobulinti materialiojo skatinimo sistemą grupėje;
- skatinti lenktyniavimą tarp grupių, ypač tarp tų, kurios pagal veiklos rezultatus atsilieka;

- grupę, dirbančią neproduktyviai, bandyti skaidyti į grupeles, stabdyti kai kurių narių veiklą arba dalį jų tiesiog atleisti iš darbo.

Grupinė veikla organizacijoje yra būtina. Ji turi būti be perstojo skatinama. Vienintelis ir pats svarbiausias principas yra toks: grupinis darbas turi būti grindžiamas pozityvumu, ypač kai kalbama apie užduočių vykdymą.

Kartais ganai sudėtinga atskirti, ar organizacijoje prasidėjo konfliktas, ar vyksta normali socialinė sąveika tarp darbuotojų. Paprastai konfliktas nėra vieno veiksmo padarinys. Dažniau tai sudėtingų tarpusavio santykių ir veiksmų rezultatas. Didžiąją dalį konflikto šaltinių sporto organizacijoje sudaro diferenciacija, abipusė priklausomybė, varžymasis dėl išteklių, skatinimo sistemos skirtumai, bendravimo problemos, nedalyvavimas priimančiais sprendimus ir konflikto poveikis.

Elgsena grupėje, jai priimant sprendimus (P. Jucevičienė, 1996)

Siūloma metodika, kuria nustatoma, kaip organizacijos nariai gali elgtis tam tikromis situacijomis, atsižvelgdami į konkrečios grupės sprendimą, kurį reikia priimti, ir į aplinkybes.

Pabraukite kiekvienos klausimų grupės jums tinkamą teiginį (tik po vieną).

A. Kai grupė priima sprendimą, aš:

- 1. Pasyviai sutinku su kitų nuomone.*
- 2. Dirbu, kad visi būtų patenkinti, ir nesijaudinu, ar sprendimas bus geras.*
- 3. Analizuoju, ar alternatyvos yra geros, ir negalvoju, kaip jaučiasi grupės nariai, ar jie patenkinti.*
- 4. Ieškau alternatyvų, kurios tiktų kitiems nariams, nors jos ir nebus man priimtinos.*
- 5. Stengiuosi priimti gerą, kūrybišką sprendimą, kuris turėtų tvirtą pagrindą ir būtų suprantamas kitiems grupės nariams.*

B. Kai mano grupė stengiasi priimti sprendimą, aš:

- 1. Mažai domiuosi sprendimu ir kitais grupės nariais.*
- 2. Daugiausia galvoju, kaip jaučiasi grupės nariai, ir nesijaudinu, kokį priimsime sprendimą.*
- 3. Stengiuosi priimti gerą sprendimą, o kitus narius vertinu kaip pagalbinius, kurie padėtų pasirinkti geresnį sprendimą.*
- 4. Stengiuosi, kad būtų palaikomi geri santykiai tarp narių ir kad būtų priimtas geras sprendimas. Noriu, kad kiekvienas prisidėtų prie to darbo.*
- 5. Vengiu kompromisų, stengiuosi, kad visi sutartų ir būtų patenkinti sprendimu, kuris pagrįstas realiu situacijos vertinimu.*

C. Kai mano grupė priima sprendimą, aš:

- 1. Laukiu, kol grupė pasakys man, ką daryti, ir priimtu tai, ką man rekomenduoja.*
- 2. Padedu kitiems grupės nariams – suteikiu jiems moralinę paramą.*
- 3. Teikiu informaciją. Įvertinu, kaip grupė dirba baigdama užduotį, apibrėžiu pagrindines elgesio taisykles. Stebiu, kad kiekvienas grupės narys spręstų užduotį.*

4. Retkarčiais apibendrinu tai, kas buvo diskutuota. Prašau išsiaiškinti, kas neaišku, ir skatinu siekti kompromiso.
5. Padedu grupei išryškinti alternatyvas. Dalyvauju jas įvertinant ir siekiu, kad būtų taikomi metodai, leidžiantys grupei susitarti.

Interpretacija:

Pirmoji alternatyva: žmogus beveik nesidomi santykių palaikymu grupėje ir nenori dalyvauti priimant sprendimą.

Antroji alternatyva: yra suinteresuotumas palaikyti santykius grupėje, bet ignoruojamas sprendimo priėmimas.

Trečioji alternatyva: dedama daug pastangų priimant sprendimą, bet vyrauja abejingumas palaikant santykius.

Ketvirtoji alternatyva: vyrauja polinkis į kompromisą, kad tik būtų priimtas sprendimas.

Penktoji alternatyva: žmogus stengiasi priimti kūrybišką, konsensu pagrįstą sprendimą, siekdamas grupės tikslo ir stengdamasis palaikyti santykius grupėje.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra konfliktas?
2. Kokios pagrindinės konflikto kilimo priežastys?
3. Kokie pagrindiniai konflikto sprendimo principai?
4. Kas tai yra konfrontacija?
5. Kokį poveikį organizacijai daro konfrontacija?
6. Kodėl yra svarbūs ryšiai grupėje?
7. Kokie pagrindiniai grupės veiklos bruožai?
8. Kokius žinote grupių veiklos tipus?

LITERATŪRA

- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. – Cincinnati: Southwestern, p. 208–256.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: KTU.
- Kent, A., Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership Organizational Commitment and Citizenship Behaviour: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, Vol. 15, 2, 135–160.
- Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infoastras.
- Miškinis, K. (1996). Konflikto anatomija. *Treneris*, 3, 33–38.
- Miškinis, K. (2002). *Sporto pedagogikos pagrindai*. – Kaunas: LKKA.
- Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. – Vilnius: Pačiolis.
- Robbins, S. (2006). Organizacinės elgsenos pagrindai. 2-asis leid. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- Rodžersas, H. (1991). *Vienos skrybėlės principas: kūrybiško vadovo strategija*. – Vilnius: Mintis.
- Želvys, R. (1995). *Bendravimo psichologija*. – Vilnius.
- Сайер, Дж., Коннолли, К. (1991). Как создать сплоченную команду. *Зарубежный спорт, Хоккей*. ЦООНТИ – ФИС, No 1, 2, 5, 6, 8.
- Сулейманов, И. (1995). Конфликт в спорте: теория, методология и управление. – *Теория и практика физической культуры и спорта*, No 9.

XV
SKYRIUS

VEIKLOS RŪŠYS,
ORGANIZAVIMAS,
EFEKTYVUMAS
IR KONTROLĖ

Sportinė veikla yra svarbi ir pasaulyje populiari fizinio rengimosi, lavinimosi, aktyvaus poilsio, atgaivos ir pramogos priemonė, kurios skiriamasis bruožas yra varžybos. Todėl nieko nuostabaus, kad šalia bendrųjų žmogaus vertybių labai vertinami sportininkų rekordai, pergalės pasaulio ir žemynų čempionatuose, olimpinėse žaidynėse. Sportas ir rekordai, skatinantys tobulėjimą – tai žmogaus evoliucijos barometras. Sportas sparčiai keičiasi. Jis plečiasi kiekybiškai, įtraukdamas vis daugiau žmonių, ir auga kokybiškai – mažėja sekundžių, daugėja metrų ir kilogramų, sudėtingesnės varžybų programos (Karoblis, 2005).

Sportinė veikla – daugialypė aktyvi judėjimo veikla, kurios tikslas ugdyti, nuolat tobulinti fizines ir psichines žmogaus galias, atitinkančias visuomenės tikslus ir poreikius (*Sporto terminų žodynas, 2002*).

Sporto organizacijos vadovo veikla yra labai sudėtinga. Unikalus jos objektas – ne negyva gamtos medžiaga, ne gyvūnas ar augalas, mikroschema ar prietaisas, bet besiformuojanti, nepakartojamų individualių savybių turinti asmenybė (Miškinis, 2002).

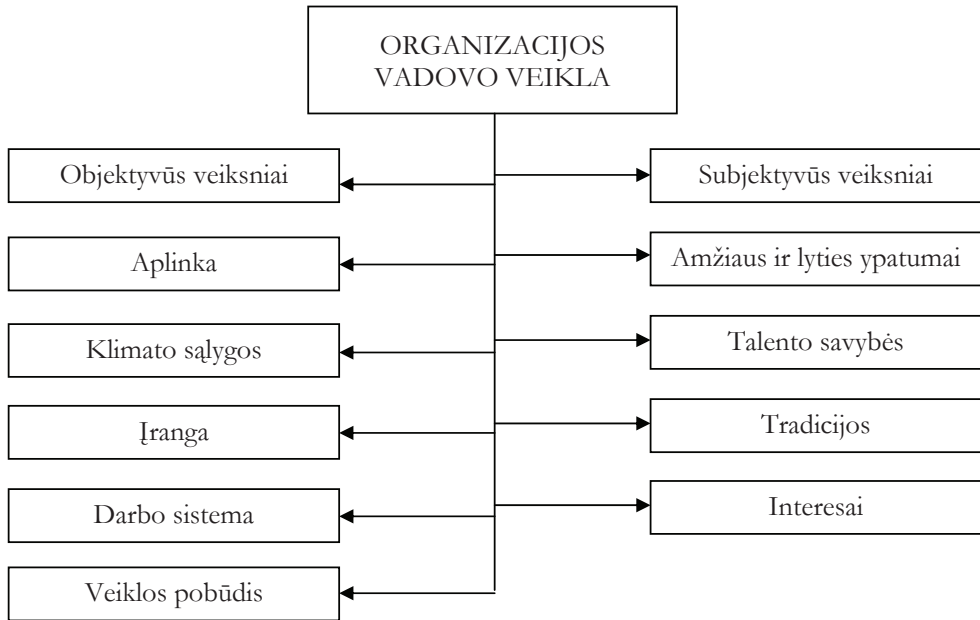
Tokios organizacijos vadovas bendrauja ne su vienu sportininku, bet ir su kitais darbuotojais, visu kolektyvu. Kolektyvas taip pat yra poveikio subjektas, kitų jo narių poveikio priemonė.

Išskiriami šie organizacijos vadovo veiklos vadybos lygiai:

- darbuotojo, organizacijos socialinės plėtros valdymas;
- darbuotojo profesinio rengimo, galių, būtinų įgūdžių lavinimo valdymas;
- organizacijos materialiosios bazės valdymas.

Organizacijos vadovo veikla skiriama prie socialinio valdymo, nes per veiklą sprendžiami individo asmenybės formavimo ir veiklos įgūdžių stiprinimo uždaviniai (29 pav.).

Organizacijos vadovo veikla – tai pastangų sistema, skirta didinti veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui. Įgyvendinama laikantis šių nuostatų (Jucevičienė, 1996; Stoner et al., 1999):



29 pav. **Veiksniai, nusakantys organizacijos vadovo veiklą** (Corlett, 1997)

- organizacijos vadovas privalo priimti savo organizaciją kaip tam tikrą tikslo siekiančią sistemą. Vadinasi, darbuotojai, veikdami joje, ne tik tobulintų savo profesinius įgūdžius, bet ir siektų tam tikrų profesinių tikslų;
- veiklos vyksmas organizacijos vadovui turi atrodyti kaip tikslinga, tikėtina, turinti sudėtingą struktūrą sistema. Vadinasi, vykdoma veikla ir su ja susijęs auklėjamasis darbas, orientuojami ne tik į rezultatų siekimą, bet ir konkrečių rezultatų siekimą profesiniu lygiu;
- bendra veiklos vyksmo analizė – turi būti išskiriamos sudedamosios veiklos dalys, tačiau jos turi būti vertinamos kaip visa tarpusavyje glaudžiai susijusi sistema;
- išteklių, galimybių ir ribojimų apskaita;
- žmogiškojo veiksnio įtaka. Šis veiksnys bus realizuotas, jei organizacijos vadovas tinkamai panaudos socialinės psichologijos, auklėjimo teorijos ir praktikos, psichologinio ir moralinio parengtumo ypatumus.

Pirmasis vadybos ciklo veiksmas, kuriuo siekiama, kad sprendimas būtų pavaldinių pastangomis įgyvendintas, yra planavimas. Planuoti – tai reiškia numatyti būsimąją būklę ir veiksmų jai pasiekti eiliškumą ir derinimą.

Skiriama keletas planavimo uždavinių (Butkus, 1996):

- suteikti kryptį organizacijos narių veiksmams;
- suderinti organizacijos padalinių ir jos narių pastangas;
- įvertinti galimas kliūtis;
- numatyti būdus, kaip įveikti kliūtis;
- sudaryti sąlygas nuolat stebėti veiklą;
- įžvelgti veiklos trūkumus ir juos laiku šalinti;
- išvengti atsitiktinių, nepamatuotų sprendimų pavojaus.

Norint veiksmingai taikyti naujus planavimo metodus organizacijos vadovo veikloje, būtina gerai suprasti sudedamąsias veiklos dalis, iš kurių svarbiausios yra šios (Večkienė, 1996; Neverauskas, 2000; Zakarevičius, 2002):

- problema (tarp norimo ir siekiamo);
- tikslas (ko norima siekti);
- uždavinys (tai, kas būtina spręsti siekiant tikslo);
- priemonės (visa, kas darytina įgyvendinant uždavinius);
- apribojimai (tai, kas riboja rezultato siekimą);
- efektyvumo kriterijai (rezultatai, iš kurių sprendžiama apie efektyvią organizacijos veiklą);
- ištekliai (tai, kas padeda spręsti užduotis).

Veiklos numatymas didina tikslų nustatymo vyksmą. Veiklos prognozė yra mokslinė, empirinė, emocinė ir intuityvinė. Vadovas numato tokią organizacijos veiklą, kuri yra tinkamiausia tą momentą arba įgyvendinant uždavinius.

Veiklos numatymas – sprendimų priėmimo vyksmas, per kurį vadovai pasirenka organizacijos struktūrą, tinkamą organizacijos strategijai ir aplinkai, kurioje organizacijos nariai tą strategiją įgyvendina.

Kurdami vadovai tuo pačiu metu vertina dviem kryptimis: organizacijos vidų ir išorę (Targamadžė, 1996; Butkus, 2002).

Organizacijos veiklos efektyvumas dažniausiai priklauso nuo subjektyvių veiksmų, kurie gali būti apibūdinami šiomis asmeninėmis organizacijos vadovo savybėmis (Robbins, 2006):

- Organizacijos vadovo pasaulėžiūra, gebėjimas pajungti asmeninius interesus visuomeniniams.
- Išsilavinimo lygis, profesionalumas ir kompetencija.
- Socialinis ir psichologinis asmenybės kryptingumas; santykiai su organizacijos nariais, gebėjimas bendrauti, vadovavimo būdai, elgesio struktūra.
- Fiziniai duomenys.
- Patirtis ir intuityva – gebėjimas apibendrinti praktines situacijas, mokėjimas nuspėti tolesnius įvykius ir kt.

Antruoju iš visų vadybos funkcijų, arba vadybos ciklo, elementu dažniausiai minimas organizavimas.

Organizavimas – žmonių ir materialių darbo elementų sistemos, padedančios įgyvendinti sprendimą, sudarymas (*Butkus, 1996*).

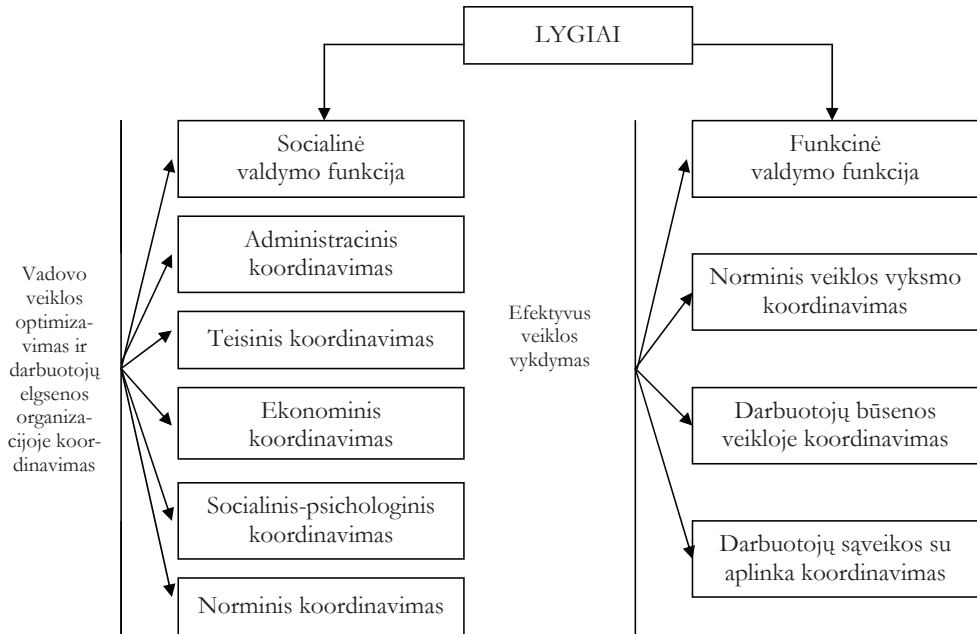
Numačius visų reikalingų darbų eilę, pirmiausia reikia gerai išnagrinėti visų atliekamų darbų (ar paslaugų) technologiją, apsirūpinti įrankiais, įrengimais bei medžiagomis, parinkti kiekvienam darbui tinkamus darbuotojus. Išsiaiškinus, kas ir kokiais dėsniais remdamasis dirba, pavesti tam tikriems darbuotojams atlikti veiksmus, reikalingus, kad dirbtų nustatytu režimu.

Galima išskirti šias organizacijos vadovo veiklos valdymo struktūros organizavimo formas (Jucevičienė, 1996; Neverauskas, 2000):

- *Linijinę struktūrą* – darbuotojai visais rengimo klausimais pavaldūs vienam vadovui. Taip aprūpinamas valdymo vientisumas, tačiau vienas vadovas labai apkraunamas skirtingos svarbos klausimais.
- *Funkcinę valdymo struktūrą* – darbuotojai pavaldūs keliems vadovams, o kiekvienas iš jų turi atskirą valdymo funkciją.
- *Komitetinę struktūrą* – specialus komitetas (štabas, komisija) rengia strateginius planus ir juos rekomenduoja vadovui. Tai labai didina veiklos efektyvumą.
- *Sistemą, turinčią ribotą funkcionavimą* – tam tikros specializuotos funkcijos ir vadovavimas sujungiami į bendrą vyksmą.

Per vadovo veiklos vyksmą sporto organizacija yra veikiama ne tik valdymo, bet ir priešinimosi, kurie kartais dezorganizuoja patį vyksmą. Koordinacinė vadovo veiklos funkcija reikalinga tada, kai norima duoti atkirtį priešinimosi poveikiui, kartu išlaikyti tam tikras ribas, reikalingas siekiant užsibrėžto tikslo.

Koordinacinę organizacijos vadovo funkciją galima suskirstyti į keletą lygių (30 pav.).



30 pav. **Organizacijos vadovo koordinacinės funkcijos lygiai**
(*Event Management for Sport Directors*, 1996)

Koordinacinės funkcijos paskirtis – suvienyti pavienių struktūrinių grandžių veiklą, kuo veiksmingiau siekiant užsibrėžtų tikslų. Nesant vadovo koordinacinės funkcijos, darbuotojai nebežinotų savo vaidmens visos organizacijos mastu ir imtų rūpintis tik savo grandžių interesais, prisidengdami visos organizacijos tikslais.

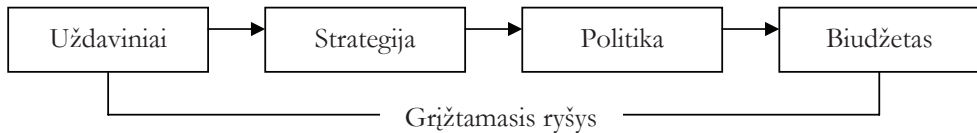
Organizacijos vadovo koordinavimo veikla priklauso nuo atliekamų užduočių pobūdžio ir darbuotojų, vykdančių tas užduotis tam tikrose grandyse, tarpusavio priklausomumo (Stoner et al., 1999).

Savo organizacijos problemų sprendimams kontroliuoti vadovas naudoja daugelį metodų ir sistemų. Tie metodai ir sistemos gali būti įvairių pavidalų ir sudaryti tam tikras grupes. Tačiau finansų kontrolės paskirtis ypatinga, nes pinigus lengva suskaičiuoti ir akivaizdu parodyti. Šiuo požiūriu biudžetas yra išteklių, skiriamų numatytai veiklai per nustatytus laiko tarpus įvykdyti, formali kiekybinė ataskaita. Biudžetas plačiausiai naudoja-

mas planuojant ir kontroliuojant veiklą visais organizacijos lygiais. Tam yra daug svarių priežasčių (Bakanauskienė, 2003):

- *Pirma*, biudžetas išreiškiamas piniginiiais vienetais. Tai lengvai suprantama kaip bendras įvairios organizacijų veiklos vardiklis – personalo samdymas ir mokymas, įrengimų pirkimas, gamyba, reklama ir pardavimas.
- *Antra*, piniginė biudžeto išraiška rodo, kada jis gali suteikti duomenų apie svarbiausius organizacijos išteklius – kapitalą, ir svarbiausią tikslą – pelną.
- *Trečia*, biudžetas nustato aiškius ir nedviprasmius veiklos atlikimo kokybės per tam tikrą laiką, dažniausiai per metus, standartus.

Biudžetas yra planas, kuriame išdėstyta, kaip konkretūs įvykiai atitinka numatytą planą. 31 paveiksle parodyta, kaip biudžetas yra susijęs su planavimu.



31 pav. Planavimo vyksmo santykis su biudžetu (Bakanauskienė, 2003)

Organizacija pradeda formuoti savo biudžetą nuo gautų pajamų. Verslo organizacija formuoja biudžetą atsižvelgdama į pardavimų apimtį. Kito tipo organizacijose prognozuojama remiantis kitais šaltiniais. Pavyzdžiui, universitete tokie šaltiniai gali būti įteisinta įstatymų bazė, studentų mokestis už studijas, teikiamų paslaugų skaičius, tarptautinių projektų skaičius ir kt. Įplaukos iš kiekvieno šaltinio yra prognozių pagrindas sudarant apytikrį biudžetą.

Biudžeto sudarymo ir administravimo vyksmas gali būti nagrinėjamas pagal etapus:

1 etapas. Organizacijos vadovas siūlo sudaryti biudžetą. Pirmiausia aptariami organizacijos uždaviniai tam tikram laiko tarpui, nusakomos ekonominės ir konkurencinės sąlygos, atskirų uždavinių įgyvendinimo būdai. Sudaromas konkretus tvarkaraštis, kuriame aiškiai nurodomi atitinkamų organizacijos lygių biudžeto sudarymo etapai ir apimtis. Tokį tvarkaraštį rengia finansų skyrius.

2 etapas. Didelėse organizacijose finansų skyrius arba mažose – administratorius pateikia ir nagrinėja informaciją, siūlo patarimus. Be to, jei būtina, konsultuoja atskirus padalinius ar skyrius dėl biudžeto sudarymo sąlygų. Tokia veikla garantuoja, kad biudžetas bus sudarytas.

3 etapas. Visi skyriai ar padaliniai parengia apytikrą kito veiklos etapo biudžetą. Dažniausiai skyriai siūlo kitų metų biudžetą atsižvelgdami į praėjusių metų rodiklius, į galimus pokyčius: infliacijos dydį, kainų ar paslaugų tarifus, statybų kainą ir kt. Praktikoje egzistuoja keletas didelių sunkumų sudarant biudžetą. Dažniausiai nusakyti pajamas ir numatyti kainas yra labai sudėtinga. Antai, kaip suplanuoti tam tikrų sporto šakų ar komandų rengimosi ir dalyvavimo varžybose išlaidas ir pajamas? Paprastai tai priklauso nuo ekonominių sąlygų konkuruoti ir nuo to, kaip vartotojas vertina tą sporto šaką ar sportinę žaidimą tarp kitų konkuruojančių dydžių rinkoje. Čia neišvengiama ir spėliojimų, didinančių tikimybę suklysti.

4 etapas. Apytikris biudžetas yra analizuojamas ir tvirtinamas. Finansų skyrius nagrinėja visų skyrių pateiktą darbą ir pasako, ar tokie planai yra realūs. Vėliau visų skyrių ar padalinių pateikta medžiaga yra apibendrinama ir pateikiama svarstyti bei tvirtinti.

5 etapas. Biudžeto vykdymas yra kontroliuojamas. Finansų skyrius nuolat stebi ir kontroliuoja visų padalinių ar skyrių numatyto biudžeto vykdymą. Jei skyriaus ar padalinio veikla yra nepakankamai veiksminga, stengiamasi taisyti susidariusią padėtį.

6 etapas. Iškilus nenumatytoms kliūtims organizacijos biudžetas gali padidėti. Finansų skyrius gali rekomenduoti tokį biudžetą peržiūrėti iš naujo. Skyriaus ar padalinio veiklai tai turi neigiamą įtaką – prarandama motyvacija dirbti.

Kad biudžetas būtų sudarytas ir kontroliuojamas nepriekaištingai, organizacija suskirstoma į tam tikras struktūras (ar skyrius), kurioms atitinkamai skiriama ir biudžeto lėšų. Skyriai turi turėti reikiamą skaičių žmonių ir kitų išteklių, kuriuos naudodami sieks įvykdyti biudžeto uždavinius. Tokie skyriai kartais vadinami centrais: investicijų (planavimo), pelno, išlaidų ir metinių pajamų (Butkus, 2002; Bakanauskienė, 2003).

Investicijų (planavimo) centro veikla dažniausiai orientuojama į investicijų susigrąžinimą. Kitą variantą, investicijų susigrąžinimas yra matuojamas dalijant pajamas iš investicijų:

$$\text{Investicijų susigrąžinimas (indeksas ROI)} = \frac{\text{pajamos}}{\text{investicijos}}.$$

Pelno centro veikla orientuota į gaunamo pelno dydį, kuris apskaičiuojamas remiantis šia formule:

$$\text{Pelnas} = \text{pajamos} - \text{išlaidos}.$$

Išlaidų (kainų) centras. Investicijų bei pelno centrai ir jų darbuotojai dažniausiai yra susiję su lėšų „atėjimu“ ir jų panaudojimu biudžete (įeigos ir išeigos mechanizmu). Tačiau keletas organizacijos skyrių, pavyzdžiui, administravimo ir kiti personalo skyriai, turi mažas įplaukas arba jų visai neturi. Todėl tokių skyrių biudžetai sudaromi remiantis sėkminga arba nesėkminga organizacijos veikla, taikomų kainų politika arba teikiamų paslaugų poreikiu.

Metinių pajamų centras. Kainų centrai paprastai neturi pajamų iš šalies, o metinių pajamų centrai neturi kainų ir išlaidų, kurios susijusios su perka ma paslauga ar preke. Tokie centrai yra tiesiog paprasti pardavimų skyriai. Jie atsako už pardavimus ir tik iš dalies yra susiję su gamtinimo kainomis. Apskritai pajamų centrai rengia pardavimo biudžetus visiems skyriams ar asmenims organizacijoje.

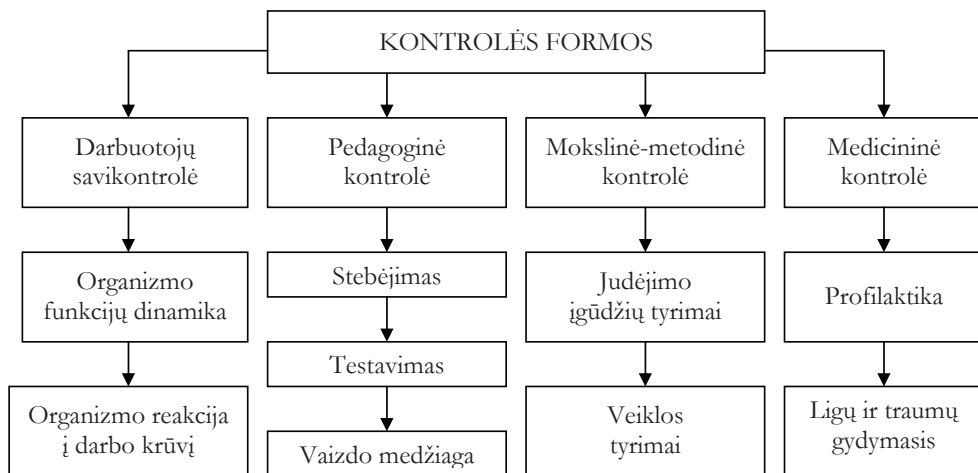
Populiariausia organizacijos biudžeto paskirstymo forma yra tokia:

- Pardavimų ir įplaukų biudžetas.
- Operacijų ir produkcijos biudžetas.
- Gryųjų pinigų biudžetas.
- Kapitalo išlaidų biudžetas.
- Išlaidų biudžetas.

Skaidrus biudžeto sudarymo vyksmas – tai tik vienas svarbus etapas. Kitas etapas – biudžeto vykdymas ir jo kontrolė.

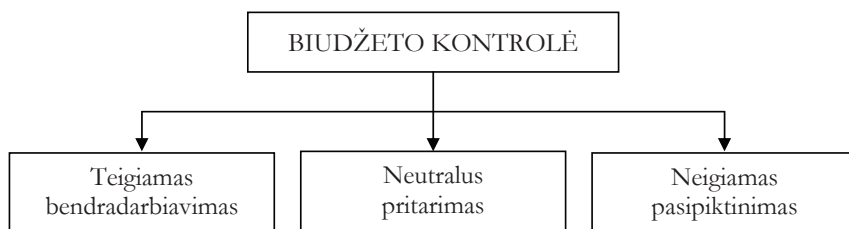
Kontrolė – vyksmas, laiduojantis realios ir planuotos veiklos atitikimą. Ji padeda vadovams stebėti biudžeto vykdymo efektyvumą. Esminė kontrolės paskirtis – imtis koregavimo veiksmų. Kontrolė kaip valdymo funkcija naudojama darbuotojų ar organizacijos parengtumo efektyvumui, arba tiesiog profesionalumui, siekiamam tikslui apibūdinti ir įvertinti.

Veikloje naudojamos kontrolės formos pavaizduotos 32 paveiksle.



32 pav. **Sporto organizacijos kontrolės formos** (Corlett, 1997)

Efektyvios kontrolės padariniai išvardyti 33 paveiksle.



33 pav. **Biudžeto kontrolės padariniai organizacijoje** (Bakanauskienė, 2003)

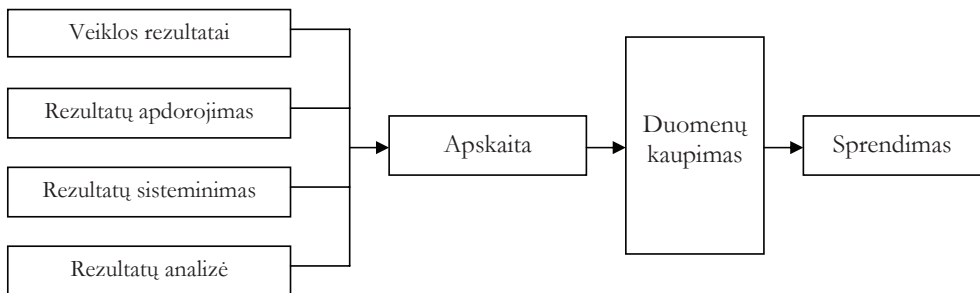
Teigiamas bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir vadovo biudžeto kontrolės klausimais vyksta tada, jei rodoma atitinkama kompetencija ir aktyviai bendradarbiaujama (Butkus, 2002). Šiuo požiūriu pats kontrolės vyksmas turi būti labai gerai apgalvotas ir veiksmingas. Norint jį užtikrinti, gali būti taikomos šios priemonės:

- reikiama informacija turi būti teisinga ir laiku nustatytos kontrolės priemonės;
- būtina aiškiai apibrėžti taikomos kontrolės rodiklius (kas kontroliuojama pirmiausia, o kas yra ne taip svarbu);
- turi veikti grįžtamasis ryšys (jei kyla problemų, į jas turi būti reaguojama laiku).

Dažnai darbuotojai kontrolės mechanizmui pritaria ir aktyviai bendradarbiauja, jei jis garantuoja jų pačių dalyvavimą šiame vyksme, supranta savo įtaką jam ir aktyviai bendrauja. Darbuotojai kontrolės mechanizmą vertina kaip pagalbines priemones, laiduojančią sėkmingą jų veiklą.

Neigiamas požiūris į kontrolę atsiranda tik tada, jeigu nepagrįstai, nekompetentingai sudarytas kontrolės mechanizmas.

Apskaita ir kontrolė yra baigiamosios valdymo ciklo funkcijos. Apskaitos žinių pobūdis ir apimtis priklauso nuo darbuotojų ar sporto organizacijos kvalifikacijos, veiklos specifikos ir pan. Juo aukštesnė darbuotojų ar organizacijos kvalifikacija, juo išsamesnė ir individualizuotesnė turi būti veiklos apskaita (34 pav.)



34 pav. **Gautų veiklos rezultatų apskaitos mechanizmas** (Bakanauskienė, 2003)

Organizacijos vadovo veikla ir jos valdymas turi tikslingą poveikį organizacijos nariams. Yra būtinos tokios valdymo funkcijos: planavimo, organizavimo, koordinavimo, apskaitos ir kontrolės, derinimo. Tikslus veiklos

apibūdinimas, atitinkama darbuotojų kompetencija, elgesio formalizavimas, veiklos prasmės suvokimas skatina valdymo funkcijų sąveiką ir leidžia organizacijos darbuotojams veikti efektyviai.

Sporto organizacijoje valdymas remiasi lavinimo vyksmu, kuris grindžiamas bendraisiais principais (Жолдак, Квартальнов, 2002):

- *demokratiškumo* – santykiai kuriami lygiateisiškumo pagrindu, bendradarbiavimu, sąveikos formų ir metodų įvairovė;
- *humanizmo* – orientuojamasi į asmenybę, vertinamos ir gerbiamos žmogiškosios vertybės, sudaromos sąlygos darbuotojams aktyviai veikti, skatinamos kūrybinės jų galios;
- *humanizavimo* – antropocentristinis požiūris į ryšius tarp žmogaus ir visuomenės. Remiantis šiuo požiūriu turtinamas dvasinis asmenybės pasaulis, ugdoma aktyvi pilietinė jos pozicija;
- *fundamentališkumo* – kito lygio informacijos, idėjų ir teorijų diegimas į informacinę erdvę ir universalus jų taikymas;
- *integracijos* – informacijos, žinių sintezės poveikio objektui apie idėją, reiškinį ir vyksmą sukūrimas;
- *individualizacijos* – individualios ir kolektyvinės darbo sistemos apskaita, individualių pastangų ir sąveikos būdų vertinimas;
- *pragmatiškumo* – dėmesio kasdinei gamybinei, darbinei veiklai didinimas.

Galima pasinaudoti čia pateikiama metodika, norint nustatyti valdymo funkcijų reiškimąsi organizacijoje (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Valdymo funkcijų reiškimosi organizacijoje nustatymas
(pagal Сайер, Коннолли, 1991; Сулейманов, 1995)

Įvertinkite save kaip:

<i>Apibūdinimas</i>	<i>Vertinimas</i>
1. Administratorių	
2. Ekspertą	
3. Strategą	
4. Taktiką	
5. Organizacijos veiklos planuotoją	
6. Perspektyvinio planavimo specialistą	
7. Mikroklimate kurėją	
8. Dalykinių klausimų sprendėją	
9. Asmeninių klausimų sprendėją	
10. Bendradarbiavimo specialistą	
11. Iniciatorių	
12. Santykių organizacijoje valdytoją	
13. Atsakanti už organizacijos veiklą asmeni	
14. Požiūrių organizacijoje ugdytoją	
15. Teigiamų emocijų organizacijoje objektą	
16. Kaltinimo objektą	
17. Reprezentuojanti organizaciją asmeni	
18. Savo srities autoritetą	
19. Teisingos informacijos skleideją	
20. Gerą tiekėją	
21. Veiklos organizatorių	
22. Leidžiantį uždirbti	
23. Savo sprendimų reiškėją	
24. Konkretų žmogų	
25. Veiklos kontroliuotoją	

Pažymėkite savo nuožiūra priimtinausius (reikalingiausius), jūsų manymu, organizacijos vadovo apibūdinimus ir juos atitinkamai, atsižvelgdami į svarbą, įvertinkite.

Vertinimo skalė:

- 1 balas – visiškai neatitinkantis teiginys,
- 2 balai – labiau neatitinkantis negu atitinkantis teiginys,
- 3 balai – atitikimo laipsnį sunku pasakyti,
- 4 balai – labiau atitinkantis negu neatitinkantis teiginys,
- 5 balai – visiškai atitinkantis teiginys.

Irašykite balus, toliau remdamiesi raktu (19 lentelė) sudėkite balus ir apskaičiuokite kiekvienos funkcijos vertinimo vidurkius. Didžiausias reikšmes turinčios funkcijos ir bus vyraujančios jūsų, kaip vadovo, veikloje.

18 lentelė. Didžiausios funkcijų vidutinės reikšmės

Vertinimas	Funkcijos							
	Einamoji planavimo	Perspektyvinė	Projektinė	Auklėjamoji	Reprezentacinė	Ekspertinė-konsultacinė	Ukinė-organizacinė	Kontrolės
Vidutinė reikšmė								

19 lentelė. Funkcijų raktas

Apibūdinimo numeris	Funkcijos pavadinimas
1	Einamoji planavimo
2	Perspektyvinė
3	Projektinė
4	Projektinė
5	Einamoji planavimo
6	Perspektyvinė
7	Projektinė
8	Ekspertinė-konsultacinė
9	Ekspertinė-konsultacinė
10	Auklėjamoji
11	Auklėjamoji
12	Auklėjamoji
13	Perspektyvinė
14	Ekspertinė-konsultacinė
15	Reprezentacinė
16	Reprezentacinė
17	Reprezentacinė
18	Ekspertinė-konsultacinė
19	Ekspertinė-konsultacinė
20	Ukinė-organizacinė
21	Ukinė-organizacinė
22	Ukinė-organizacinė
23	Kontrolės
24	Kontrolės
25	Kontrolės

Vertinimas. *Aukštas kontrolės funkcijos įvertinimas rodo, kad tai yra tam tikrų objektyvių aplinkybių padarinys. Šios aplinkybės savaime mažina funkcijos reikšmę organizacijoje. Tai aiškinama tuo, kad ji veikia kaip kompensuojamasis mechanizmas, kuris yra susijęs su kitų valdymo funkcijų mažomis reikšmėmis. Tokiose organizacijose būtina nuolatinė ir tvirta kontrolė. Todėl dažniausiai priimami sprendimai priklausys nuo situacijų, kuriomis vadovo ir organizacijos narių santykiai turi būti nepalaujamai tobulinami.*

Ūkinės-organizacinės funkcijos kokybė priklauso nuo to, kaip vadovas geba išspręsti su ta veikla susijusias problemas.

Aukštas reprezentacinės funkcijos įvertinimas rodo: viena vertus – vadovaujantis darbuotojams asmuo yra tikras jų vadovas, kita vertus – yra oficialus asmuo, atstovaujantis šiai organizacijai. Vadinasi, organizacijos nariams yra ne vis tiek, kas ir kaip atstovauja jų organizacijai, ar jų vadovas turi autoritetą ir pan.

Teigiamas auklėjamosios funkcijos įvertinimas rodo, kad organizacijoje vyrauja geras mikroklimatas ir sklandūs tarpusavio santykiai. Tuo patvirtinama nuostata, kad vadovas gerbia savo darbuotojų siekius. Kita vertus, toks auklėjamosios funkcijos įvertinimas išryškina ir organizacijos vadovo profesinę brandą. Vadovo branda daugelio mokslininkų apibūdinama kaip vadovo profesionalumas (kitu atveju – pedagoginis meistriškumas).

Ekspertinės-konsultacinės funkcijos įvertinimas rodo, ar vadovas yra autoritetas ir gali suteikti būtiniausių informaciją specialiais klausimais.

Taigi vadovo valdymo funkcijų spektras leidžia daryti išvadą, kad vadovaudamas organizacijos vadovas priverstas atlikti įvairiausias funkcijas – nuo auklėjamosios iki ūkinės. Sėkmingas šių funkcijų įvaldymas rodo veiklos svarbumą ir būtinumą, vadovo siekimą veiksmingai vadovauti.

Žinių patikros klausimai

1. Kas yra veiklos organizavimas?
2. Kodėl sporto organizacijai yra svarbu jos veiklos efektyvumas?
3. Kokius žinote koordinacinės funkcijos reiškimosi lygius?
4. Kas tai yra biudžetas?
5. Kokie yra atsakomybės centrai? Kokios pagrindinės jų funkcijos?
6. Kaip vadovas įtraukiamas į biudžeto formavimo vyksmą?
7. Kam reikalinga kontrolė?
8. Kokios yra kontrolės sistemos?
9. Kokios kontrolės formos taikomos sporto organizacijoje?
10. Kokios yra pagrindinės veiklos funkcijos sporto organizacijoje?

LITERATŪRA

- Bakanauskienė, I. (2003). *Vadovo darbas: metodinė priemonė*. – Kaunas: Technologija.
- Corlett, J. (1997). Political Philosophy and the Managerial Class: Implications For the Administration of Sport. *Journal of Sport Management*, Vol. 11, 3, 250–263. *Event Management for Sport Directors* (1996). American Sport Education Program. – Human Kinetics, Inc.
- Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. – Vilnius: Alma littera.
- Butkus, F. S. (2002). *Operatyvus įmonės valdymas*. – Vilnius: Technika.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: Technologija.
- Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infostras.
- Neverauskas, B. (2000). *Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1999) *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Stonkus S., Jaras V. G., Volbekienė V. ir kt. (1996). *Vis tobulėti: kas žinotina Lietuvos kūno kultūros šenkliniškai*. – Vilnius: Resp. sporto informacijos ir specialistų tobulinimo centras.
- Večkienė, N. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. – Kaunas: Technologija.

- Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. – Kaunas: Technologija.
- Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. – Kaunas: VDU.
- Сайер, Дж., Коннолли, К. (1991). Как создать сплоченную команду. *Зарубежный спорт. Хоккей*, No 1, 2, 5, 6, 8.
- Сулейманов, И. (1995). Конфликт в спорте: теория, методология и управление. *Теория и практика физической культуры и спорта*, No 9.
- Жолдак, В. И., Квартальнов, В. А. (2002). *Основы менеджмента в спорте и туризме*. – Москва: Советский спорт.

XVI
SKYRIUS

VALDYMO
AUTORITARIZMAS
IR DOGMATIZMAS

Individai, taikantys *autoritarizmo* (*autoritarizmas* – viena moralinio dogmatizmo formų, reikalaujanti moralės pagrindu laikyti autoritetą; žr. Vaitkevičiūtė, 1999; Kunzmann et al., 1999) dėsnius valdymui, daugiausia rūpinasi valdžia. Jie linkę paklusti pripažintam autoritetui, priklausančiam aukštesnei valdžios hierarchijai, besąlygiškai tiki tradicinėmis vertybėmis, kritiškai vertina kitus ir priešinasi, kai bandoma pasakyti subjektyvią nuomonę. Tai yra labai svarbu žinoti vadovui, nes jis oficialiai naudojasi tokia valdžia organizacijoje.

Dogmatinių (*dogmatizmas* – nekritiška, dogmomis paremta galvosena, dogmų laikymasis; Vaitkevičiūtė, 1999; Kunzmann et al., 1999) pažiūrą asmenybė užsisklendžia ir nepriima novatoriškų minčių ir idėjų. Individai, turintys ryškias dogmatines pažiūras, pasaulį mato pilną grėsmių. Jie visada pasirengę vykdyti valdžios nurodymus ir dažnai linksta prie tokių aukštesnių vadovų, kurių lyderiui būdingas direktyviškumas.

Į dogmatizmą linkę vadovai, remdamiesi mažiausiu informacijos kiekiu, yra linkę greitai priimti sprendimus; be to, jie nepriima informacijos, kuri prieštarauja jų sprendimams.

Svarbus yra ir *makiavelizmas*. Ši reiškinį aprašė Nikkolo Machiavelli, XVI amžiaus rašytojas, knygos „Valdovas“ autorius. Knygoje, skirtoje žymiesiems to meto žmonėms, rašoma apie tai, kaip įgyti valdžią ir ja naudotis. Psichologai parengė instrumentariją, kuriuo galima nustatyti, ar asmenybė yra linkusi į makiavelizmą? Makiaveliški individai yra labiau linkę į pragmatizmą (pragmatizmas yra filosofijos srovė. Pragmatizmas mėgina pateikti atsakymus į konkrečius gyvenimo praktikos klausimus (Vaitkevičiūtė, 1999; Kunzmann et al., 1999). Mažose struktūrinėse organizacijose makiaveliški žmonės aktyviai imasi viską kontroliuoti. Žmonės, kurių makiavelizmo pasireiškimo lygis žemas, dažniausiai priima tą veiklos kryptį, kurią nurodo kiti. Reikėtų pasakyti, kad pastarieji labai sėkmingai veikia organizacijose, o tie, kurių makiavelizmo pasireiškimo lygis labai aukštas – nerodo iniciatyvos ir veikia visiškai atsainiai. Ryškūs makiavelininkai puikiai geba derėtis (Stoner et al., 1999).

Objektyvūs (nuo vadovo nepriklausantys) veiksniai yra šie (Bagdonas, 2000; Drucker, 2001):

- organizacijos narių ir vadovų amžius;
- vadovo profesionalumas ir jo organizacijos narių profesinis parengtumas;
- drausmė ir organizavimo lygis organizacijoje;
- veiklos sėkmingumas ir jos rezultatai;
- darbo pobūdis ir jo apimtis.

Subjektyvūs (vadovo veikiami) veiksniai yra (ten pat):

- organizacijos narių požiūris į individualų vadovo vadovavimo būdą;
- asmeninės vadovo ir organizacijos narių savybės;
- kryptingumas, vertybių sistema ir organizacijos narių ir vadovų pasaulėžiūra.

Šie veiksniai (visi kartu, arba pavieniai) gali sukelti teigiamą ir neigiamą požiūrį į vadovo vadovavimo stilių. Stilius gali būti situacinis, konkretus, apimantis vieną vadovo nurodymą, ir nuolatinis, ilgas, apimantis visus jo nurodymus.

Autoritarinis vadovo stilius rodo, kad vadovas visiškai vienas priima sprendimus (individualiai suformuluotus) ir siekia teisės skatinti bei bausti. Visi tokio vadovo veiksmai remiasi įsakymų formomis, kategoriškais reikalavimais, nurodymais. Bet kokie nukrypimai, netikslumai juos atliekant, iniciatyvos rodymas vertinami kaip pažeidimai ir baudžiami tam tikromis nuobaudomis. Toks vadovas smulkmeniškai kontroliuoja visų darbuotojų veiklą, nesirūpina jais ir nepadeda. Jis turi tik vieną siekį – kad viskas būtų atlikta taip, kaip buvo sumanyta ar numatyta.

Darbuotojų požiūriui į vadovo vadovavimo stilių daro įtaką laiku priimti sprendimai ir protingumas. Vadovo gebėjimas tiksliai duoti nurodymus, visiškai atitinkančius situaciją ir skatinančius darbuotoją ar organizaciją siekti svarių veiklos rezultatų, stiprina vadovo autoritetą.

Autoritetas – asmenybės bruožų visuma, daranti stiprų įspūdį bei įtaką kitiems ir liudijanti to žmogaus valią ir protą, sukianti visuotinį pasitikėjimą juo ir pagarbą (*Miškinis, 2002*).

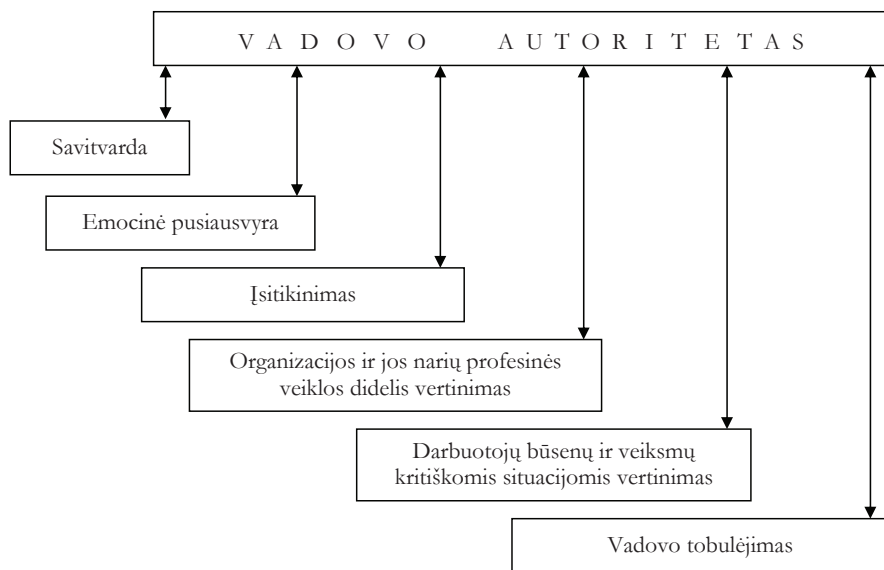
Autoritetas visais atvejais apima abipusius santykius – kai vienas vadovauja kitam. Tuos santykius galima kurti, suprasti ir aiškinti kaip teigiamus

arba neigiamus. Jeigu autoriteto siekiama draudžiant, nurodinėjant, įsakant, tada pasireiškia autoritarizmas. Vadovas, linkęs į autoritarizmą, neįstengia rasti tinkamo bendravimo tono su savo darbuotojais. Įvykus nesėkmei jis dažniausiai užsipuola darbuotojus, įžeidinėja ir bara, o įvykiams sėkmingai rutuliojantis – meilikauja. Savaime suprantama, toks vadovas arba jo vadovavimo stilius dažniausiai sukelia konfliktus ir netinkamą mikroklimatą organizacijoje.

Sporto organizacijos vadovo autoritetas apima daugelį svarbių dalykų – moralinių, profesinių, taip pat pašaukimą, vertybių sistemą, interesus, erudiciją, kultūrą ir kt. Tačiau autoriteto nereikėtų absoliutinti. Jo paskirtis – sudaryti sąlygas pasireikšti darbuotojui, jo kūrybingumui, visiškai atsiskleisti asmenybės brandai.

Dažnai išskiriami du vadovo autoriteto tipai – pareiginis ir asmeninis autoritetas. Asmeninis autoritetas susijęs su žmogiškųjų savybių ir profesionalių vadovo ypatybių kompleksu. Svarbu, kad pareiginis autoritetas sutaptų su asmenybės autoritetu, nes neatitikimas dažniausiai kelia organizacijoje įtampą.

Autoritetas kuriamas ilgai ir profesionaliai veikiant, remiantis vadovo atsidavimu tai veiklai (35 pav.). Nesąžiningas požiūris į darbą – darbuotojų lengvai nustatomas dalykas, kad jie tokio vadovo pradėtų nevertinti.



35 pav. Veiksniai, lemiantys vadovo autoriteto stiprėjimą organizacijoje
(Misevičius, 2001; Stoškus, 2002; Mikalauskas, 2002)

Jei vadovo ir darbuotojų tikslai skiriasi, vadovavimas apibūdinamas didesniais reikalavimais, nuolatine ir sistetine kontrole, santykių oficialumu, kurie vėliau, dažniausiai pereina į konfliktą, tai yra jis bus panašus į autoritarinį vadovavimo stilių. Jei vadovui pavyks pasiekti vienodų pažiūrų, visiško abipusio supratimo, jo vadovavimo stilius gali ir keistis.

Darbuotojai labai skirtingai reaguoja į vadovavimo stiliaus pokyčius (Bagdonas, 2000):

- paklūsta vadovo reikalavimams ir lygiai su visais atlieka numatytus darbus;
- nuolatos konfliktuoja su vadovu, ieško draugų pagalbos, o tai labai neigiamai veikia organizacijos vienybę;
- po kelių konfliktų su vadovu ir nesant palaikymo organizacijoje, išeina iš organizacijos.

Bene svarbiausia teigiamų tarpusavio santykių tarp vadovo ir darbuotojo sąlyga – tai vadovo vadovavimo metodų ir darbuotojų asmeninių sąvybių atitikimas.

Organizacijos narių požiūris į vadovaujamąją vadovo veiklą daro ne mažesnę poveikį negu vadovavimo stilius organizacijos narių elgsenai ir tarpusavio santykiams organizacijoje.

Tyrimai rodo (Mikalauskas, 2000; Райс-Джонсон, 2001), kad daugiausia darbuotojų palikdavo tuos vadovus ar organizacijas, kurie buvo linkę į autoritarinį vadovavimo stilių – 22 procentai, demokratinį – apie 10 proc., liberalųjį – 8 proc. Vadovai, norėdami gerinti veiklos rezultatus, naudoja autoritarinį vadovavimo stilių, tačiau pernelyg piktnaudžiaujant juo, veiklos rezultatai dažnai pradeda smukti.

Nemažą reikšmę vadovo veiklos stiliui pasireikšti turi tai, kokie – komunikaciniai ar organizaciniai – vadovo polinkiai vyrauja sporto organizacijoje. Asmenybės komunikacinių ir organizacinių polinkių nustatymas padeda atskleisti, kaip greitai ir aktyviai vadovas gali nustatyti dalykinius ir draugiškus ryšius su individualiais, gebėjimą plėsti ryšius, aktyvų dalyvavimą organizacijos renginiuose, mokėjimą daryti įtaką žmonėms, rodyti iniciatyvą ir kt.

Tyrimai rodo (Mikalauskas, 2000), kad sporto organizacijoje dažniausiai vyrauja organizaciniai polinkiai. Todėl vadovui, norinčiam tobulinti komunikacinius gebėjimus, būtina atsižvelgti į šiuos aspektus:

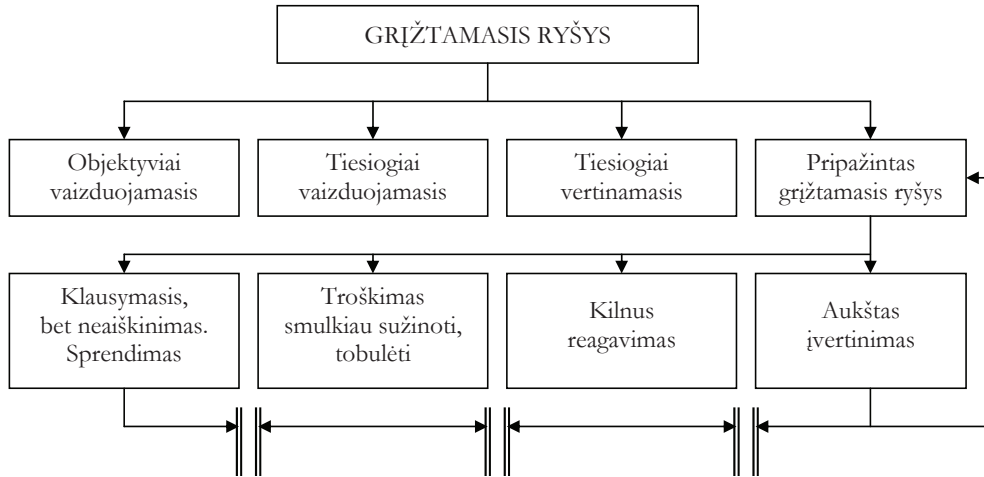
- Vadovai dažniausiai sunkokai priima tai, ką kiti jaučia ar pageidauja. Bendraudami jie užsimena, ką turi galvoje arba dažnai kal-

ba bendrais teiginiais, vildamiesi, kad jų mintys pasieks organizacijos narį netiesiogiai.

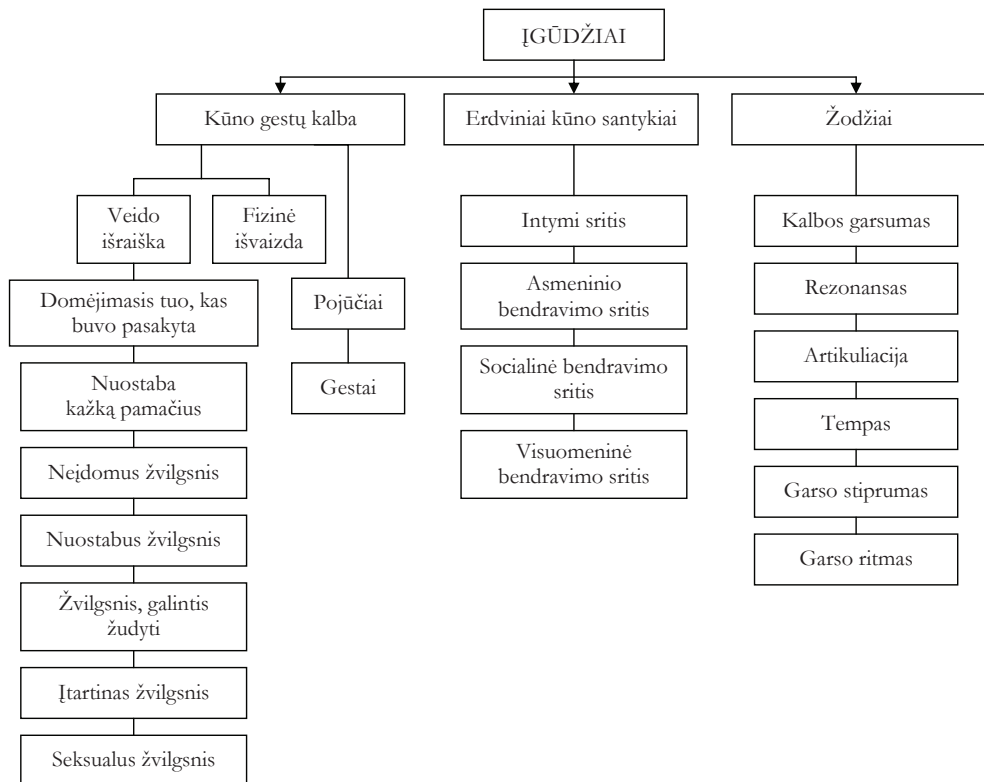
- Dažniausiai vadovai vartoja „aš“ ir „mano“, o ne „mes“ ar „komanda“. Teigdami kažką svarbaus vadovai sako: „Daugelis žmonių mano, kad jūs...“. Tai iš tikrųjų reiškia, ką jie patys mano. Vadinasi, pasitelkiama kažkas, kas paremtų jų teiginius. Toks apsimetinėjimas suteikia dingstį suprasti darbuotojams jų bailumą ar nepasitikėjimą savo darbuotojais.
- Bendravimas turi būti kompleksinis ir savitas. Vadovas privalo suteikti darbuotojams visą informaciją, kokios organizacija ar kiekvienas jos narys nori. Darbuotojas arba organizacija turi suprasti, ko iš jų nori vadovas.
- Bendravimas turi būti aiškus ir turiningas. Vadovai turėtų vengti pasikartojimų, nedaryti staigių įvertinimų ir kartu – neigimų, nes tai darbuotojus žlugdo ir galbūt žeidžia.
- Bendraujant būtina aiškiai pasakyti savo reikalavimus ir parodyti jausmus. Visuomenė nepritaria tiems, kurių silpnos emocijos. Tačiau jei vadovas nori artimiau bendrauti, privalo dalytis jausmais, kad tai būtų gera dingstis atsiverti ir organizacijos nariui.

Taigi bendraudamas su organizacijos nariais vadovas privalo laikytis šių reikalavimų:

- būtina išryškinti pokalbio esmę, pasakyti tai, kas konkrečiai yra svarbu, konstatuoti faktą ir pareikšti savo nuomonę;
- bendravimas turi būti logiškas, mintys išdėstomos aiškiai. Dažnai šokinėjama nuo vieno dalyko prie kito. Tai rodo, kad vadovas nėra apgalvojęs pokalbio tvarkos, tiksliai sudėliojęs savo minčių;
- jei vadovas pastebi, kad reikalingas esminis pertvarkymas, keitimas, sutvarkymas, jis tai turi atlikti tučtuojau, nes susilaikymas gali virsti sprogimu nagrinėjant mažas problemas ar dalykus. Jei vadovas tai geba daryti iš karto, tai yra efektyvu, nes greitai gaunamas vadinamasis grįžtamasis bendravimo ryšys (36 pav.);
- vadovas bendraudamas neturėtų slėpti tam tikrų ketinimų. Vadinasi, pokalbio tikslas atitinka realų tikslą. Paslėptas turinys ir slapukavimas ar slapti norai griaua draugystę;
- pokalbyje vadovas visada turi remti darbuotoją ar organizaciją. Bendravimas neturi būti susijęs su gąsdinimais, sarkazmu, neigiamais lyginimais arba išankstiniais nuosprendžiais. Netgi tada, kai



36 pav. Grįžtamojo ryšio bendravimo schema (Martens, 1992)



37 pav. Bendravimo įgūdžiai (Martens, 1992)

darbuotojas ar organizacija stengsis nebendrauti su vadovu arba paprasčiausiai jo neklausys;

- bendraujant labai svarbu, kad vadovo gestai ir veido išraiška nestelbtų jo žodžių. Jie šie dalykai nesutinka, toks bendravimas žudo ir žeidžia organizacijos narius, mažina vadovo patikimumą bendraujant, iškraipo jo vadovavimo stilių (37 pav.);
- vadovo bendravimas neturėtų užsitęsti. Daugkartinis minčių kartojimas pasmerktas nesiklausymui;
- bendravimas turi būti suprantamas kitam darbuotojui ar organizacijai. Vadovas privalo derinti bendravimą: aiškinti, pasakoti, įtikinėti, įteigti, užkrėsti, tinkamai parinkti žodžius, kurie lemtų darbuotojų motyvaciją, taip pat naudoti išraiškingus gestus (žr. 20 lentelę) – mimiką, judesių imitaciją, intonaciją ir pan.;
- vadovas privalo gauti grįžtamąjį ryšį, todėl jis nuolatos turi stebėti žodinį ir nežodinį organizacijos elgesį, kuris įrodys, ar jo bendravimas buvo teisingas, ar ne.

20 lentelė. **Gestų reikšmės** (pagal Райс-Джонсон, 2001)

Gestai	Reikšmės
1. Ausų tampymas	Sumišimas
2. Rankų trynimas	Liūdesys
3. Kaklo apsikabinimas rankomis	Pranašumas
4. Galvos kasymas	Noras trukdyti
5. Rankų suėmimas virš galvos	Pyktis ar žlugimas
6. Rankų kėlimas pirmyn, delnus atgrėžus pirmyn	Nurodymas sau
7. Kaklo trynimas	Numatymas
8. Kojų nekryžiavimas ir jų laikymas truputį išskėstas	Įžvalgumas
9. Rodymas smilių pakėlus aukštyn	Atviras nusistatymas
10. Rankų gražymas, sukinėjimas	Nuoširdumas

Pozityvus darbuotojų požiūris į vadovą ar jo vadovavimo stilių teigiamai veikia atliekamų užduočių kokybę sporto organizacijoje.

Kartais netgi emociniai vadovo protrūkiai, jei jie trumpalaikiai, neturi neigiamos įtakos jo valdymo metodams, nes darbuotojai puikiai supranta, kad susierzinimas jų vadovui nėra būdingas, o sukeltas netinkamų aplinkybių.

Vadovo autoritarizmui ir dogmatizmui pasireikšti organizacijoje sudaro sąlygas vyraujanti tarp vadovo ir darbuotojų vertybių sistema. Kai

vadovo ir darbuotojų bendri tikslai sutampa – valdymas nėra sudėtingas. Toks valdymas gali turėti demokratiškumo ar liberalumo bruožų.

Vadovas turi gebėti sužadinti bent kai kurių darbuotojų entuziazmą, priversti juos pasijusti bendros kūrybos dalyviais ir didžiuotis sėkme. Netgi efektyviausiai dirbančiose organizacijose vadovui vis dėlto tenka imtis veiksmų šalinant darbuotojų pavydą, kliūtis, nuolatinius trikdžius. Todėl vadovas visuomet atlieka dvejopą funkciją:

- *pedagoginė*, nes nurodo tikslą ir vertybes, ir
- *demagoginė* – apeliuoja į asmeninius interesus.

Čia visuomet lieka vietos ir veidmainystei: pavyzdžiui, vadovas turi dėtis nesuprantas, kad vienas, atrodo, esąs draugas, o iš tiesų neregėtas pavyduolis, kitas skelbia esąs nesavanaudis, o tetrokšta pralobti. Toks vadovas privalo dirbti kartu su žmonėmis, kurie leidžia laiką regzdami prieš jį intrigas.

Taigi, jeigu tikslai skiriasi, atsiranda merkantilūs interesai, kurie pirmiausia pasireiškia per autoritarinį vadovavimo stilių, padidėjusią kontrolę, nepasitikėjimą ir kt.

Tose organizacijose, kuriose ryškus autoritarinis vadovavimo stilius ir nepajudinamai laikomasi neveiksmingų valdymo formų, pastebimas didelis darbuotojų nesuinteresuotumas veikla, dezorganizacija ir nepareigingas užduočių atlikimas.

Atsižvelgdami į visas pateikiamas nuostatas, apibraukite skaičių, kuris labiau nei kiti atitinka jūsų požiūrį.

Šis testas sutvarkytas taip, kad būtų galima apskaičiuoti jūsų makiavelizmo reiškimąsi. Asmenybė, turinti daug makiavelizmo savybių, yra pragmatiška, santūri, nenori rodyti emocijų kitiems žmonėms ir laikosi įsitikinimų, kad gautas rezultatas pateisina visas su jo siekiais susijusias priemones. Norėdami įvertinti savo makiavelizmo reiškimosi lygį, sudėkite įvertinimus, kuriuos jūs parašėte įvertindami 1, 3, 4, 5, 9, 10 klausimus. Kitas keturias pozicijas reikėtų apskaičiuoti taip: apverskite gautus atsakymus tokia tvarka, kad 5 taptų 1, 4 virstų 2, o 1 būtų pakeistas 5. Tada sudėkite apverstus įvertinimus ir pridėkite prie anksčiau gautos sumos. Taip gausite galutinį rezultatą. Suaugusių amerikiečių makiavelizmo reiškimosi vidurkis yra 25 balai. Verslo mokyklų studentai paprastai įvertina save labai aukštais balais.

21 lentelė **Makiavelizmo pasireiškimo nustatymas** (pagal Райс-Джонсон, 2001)

Patvirtinimas	Visiškai neatitinka	Trupuči neatitinka	Nežinau	Trupuči atitinka	Visiškai atitinka
1. Geriausias bendravimo būdas su žmonėmis – kalbėti jiems tai, ką jie nori girdėti.	1	2	3	4	5
2. Kai jūs prašote, kad jums padėtų, geriausiai būtų sakyti tikrą priežastį savo noro, negu kalbėti apie svarbesnes priežastis.	1	2	3	4	5
3. Tas, kas visiškai pasitiki kitu, tikriausiai gali tikėtis iš jo nemalonumų.	1	2	3	4	5
4. Sunkiai sekasi veikla, jei retkarčiais ko nors neatleidi ar nenubaudi.	1	2	3	4	5
5. Saugiau manyti, kad visi žmonės turi ydų, ir jos pasireikš, jei tokia proga bus.	1	2	3	4	5
6. Imtis veiksmų reikia tik tada, kai jie yra moraliai pateisinami.	1	2	3	4	5
7. Daugelis žmonių iš esmės yra geri ir tvarkingi.	1	2	3	4	5
8. Nėra pasiteisinimo, jei kas nors bando meluoti.	1	2	3	4	5
9. Daugelis žmonių lengviau užmiršta tėvo mirtį, negu savo nuosavybės praradimą.	1	2	3	4	5
10. Žmonės nepradės gerai dirbti, jei jų neversi tai daryti.	1	2	3	4	5

Tyrimo rezultatai rodo, kad:

1. Vyrai yra makiaveliškesni negu moterys.
2. Vyresni respondentai save įvertina mažesniu balu negu jaunesni.
3. Nėra esminio skirtumo tarp aukšto ir žemo makiaveliškumo lygio, jį lyginant su intelektu ir gebėjimais.
4. Makiavelizmas nėra tiesiogiai susijęs su tokiais demografinėmis savybėmis kaip išsilavinimas ar pragyvenimo lygis.
5. Individai, turintys ryškias makiavelizmo savybes yra, linkę pasirinkti profesijas, kurių atstovai gali manipuliuoti sprendimais ir kontroliuoti žmones, pavyzdžiui, vadybininkai, advokatai, psichiatrai ir mokslininkai, kurie nagrinėja žmonių elgsenos valdymo problemas.

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra autoritarizmas?
2. Ką vadiname autoritetu?
3. Kokie pagrindiniai autoriteto stiprinimo dėmenys?
4. Kas tai yra dogmatizmas valdymo požiūriu?
5. Kokie veiksniai lemia vadovo komunikacinių polinkių tobulėjimą?
6. Kokie yra bendravimo įgūdžiai?
7. Kodėl vadovui yra labai svarbūs gestai?

LITERATŪRA

- Bagdonas, E. (2000). *Administravimo principai*. – Kaunas: Technologija.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st. Century*. – Harper Business.
- Kunzmann, P., Burkard, F-P, Wiedmann, F. (1999). *Filosofijos įvadas*. – Vilnius: Alma littera.
- Martens, R. (1992). *Coaches Guide to Sport Psychology*. – Inc. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Mikalauskas, R. (2000). *Edukologinių veiksnių derinimas sporto komandoje: daktaro disertacija*. – Kaunas: LKKA.
- Misevičius, V. (2001). *Vadybos pagrindai: mokomoji knyga*. – Kaunas: Technologija.
- Stoner, J. A., Freeman, E. D. Gilbert (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Technologija.
- Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai: mokomoji knyga*. Šiauliai: ŠU leidykla.
- Райс-Джонсон, У. (2001). *Тактический менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер.

XVII
SKYRIUS

DARBUOTOJŲ
LIGOS IR
VALDYMO
VEIKLA

Daugelis iš mūsų gana atsainiai vertiname fizinius negalavimus, neigalumą ar ligas. Nuo pat vaikystės mes atpažįstame ir galime paaiškinti vieno ar kito negalavimo, ligos požymius. Dauguma vadovų geba gana aiškiai nustatyti tokias ligas – mažiausiai tiek, kiek galima iš darbuotojo elgsenos ir kalbos ligų požymius pastebėti ir išsiaiškinti. Tai jokių būdu nereiškia, kad vadovas gali nustatyti tikslią negalavimo diagnozę. Vadovas gali tik pastebėti, kad pavaldinys neadekvačiai elgiasi. To priežastis ir gali būti sveikatos sutrikimas ar liga. Tokį fizinį negalavimą nėra sunku pamatyti, daug sudėtingiau jį susieti su emociniais išgyvenimais ar nuovargiu. Ne visi darbuotojai, susirgę ar susižeidę, puola ieškoti medicinos pagalbos. Kai kurie pasilieka dirbti toliau, kol kas nors jų nepriverčia pasiegti kitaip.

Ne tik vadovui reikėtų žinoti, kad žmonės, turintys keletą fizinių trūkumų, dažnai yra veikiami tam tikrų emocijų. Pagrindinė priežastis – šie fiziniai trūkumai daro poveikį emociniam individo gyvenimui. Daugelis tokių žmonių pasidaro neramūs ir nepasitiki savimi vien dėl to, kad bijo pripažinti savo trūkumus. Tokia darbuotojo emocinė būseną gali sukelti panišką elgesį.

Fiziniai trūkumai kartais sukelia depresiją. Dažnai emocijos ir emocinės išskrovos yra žalingos darbuotojo veiklai taip pat kaip ir fiziniai negalavimai.

Vadovui fiziniai neigalių darbuotojų veiksniai būna strategiškai labai svarbūs, ypač jei darbo produktyvumas (atlikimo kokybė) yra daug mažesnis už laukiamą ribą. Tokie fiziniai veiksniai yra širdies ligos, kojų ir rankų amputavimas, nedarbingumas, sukeltas suluošinimo, nelaimingi atsitikimai arba sunkios ligos sukeltas kurtumas, aklumas, tuberkuliozė ar epilepsija. Žmonės, sergantys tokiomis ligomis, negali produktyviai dirbti – jie nėra visiškai veiksnūs. Kai kurie iš jų ieško darbo ir, nepaisydami apribojimų, jį suranda. Iš esmės neįgalieji turi polinkį ieškoti ne tokio kvalifikuoto darbo. Įgalusis žmogus, tapęs neigaliu, visada trokšta grįžti į savo ankstesnį darbą, nors ir reikalaujantį mažesnės kvalifikacijos. Atsižvelgdamas į tai, vadovas turėtų atkreipti dėmesį į problemas, kurias kartais sukelia neįgaliojo elgesys.

Jeigu neigalaus darbuotojo veikla ilgą laiką yra nenaši, nėra jokio būtinumo sieti darbuotojo negalią su kartais ne itin kokybiškai atliktu darbu. Tyrimų duomenimis (Ališauskas, 1984; Айшпервуд, 1991; United Nations, 1993), neigaliųjų pravaikštų skaičius yra daug mažesnis negu igaliųjų. Nelaimingų atsitikimų darbe taip pat kur kas mažiau. Savaime aišku, kad veikla nėra efektyvi, nors darbo atlikimo kokybė ir kiekybė mažai kuo skiriasi, palyginti su igaliųjų darbo rezultatais. Pateikti samprotavimai jokių būdu neskatina susidaryti nuomonės, kad neigaliųjų darbas būtinai neefektyvus. Daugelis organizacijų tikrai priimtų daugiau neigaliųjų į darbą, jei turėtų tam tinkamas sąlygas.

Kita vertus, egzistuoja problema, kuri dažnai siejama su negalavimais. Žmonės, kurių sutrikusi širdies ir kraujagyslių sistema, dirbdami labai įtemptą fizinį darbą, be jokios abejonės, praleidžia nemažai darbo dienų dėl ligos. Darbuotojai, turintys dirbtines galūnes, dažnai labai greitai įgauti būtiną veiklą įgūdžių, tačiau darbo užduotys gali būti ir neįveikiamos. Kurčias darbuotojas gali išmokti viską suprasti iš lūpų, mimikos, tačiau stenografuoti toks neįgalusis turbūt tikrai negalės. Aklumas taip pat sudaro tam tikrų sunkumų. Tačiau aklieji gali tam tikrus darbus atlikti labai gerai, jei yra lavinami kiti jų gebėjimai. Sergančio arba persirgusio tuberkulioze žmogaus jėgos savybės būna ribotos. Tokiam darbuotojui būtinos dažnos pertraukėlės dirbant. Dėl ligos jo praleistų darbo dienų skaičius yra vidutinis. Tai būdinga ir sergantiems epilepsija žmonėms.

Jei neįgalus darbuotojas negali gerai atlikti savo darbo dėl fizinių priežasčių, vadovas gali sukeisti jo darbo vietą su kito darbuotojo vieta. Sprendimo motyvas yra paprastas: atsižvelgiant į darbuotojo gebėjimus, reikėtų paieškoti tinkamesnio darbo organizacijoje. Geriausia būtų remtis medikų rekomendacijomis, nes specialistas suteikia reikiamų duomenų, kokį darbą neįgalusis efektyviausiai galėtų dirbti. Turi būti parinktas toks darbas, kuris nekeltų pavojaus pačiam darbuotojui ir kitiems, dirbantiems kartu. Kurtieji negali girdėti įspėjamųjų garsinių ženklų; aklieji negali matyti galimo pavojaus; šalia turinčių širdies veiklos sutrikimų ir sergančių epilepsija žmonių turi būti darbuotojas, kontroliuojantis jų elgseną.

Kitas veiksnys, susijęs su neigaliaisiais – daugelis darbdavių, besiremiančių teisės aktais, reikalauja atitinkamų veiksmų iš neigaliųjų.

Atitinkami veiksmai neigaliesiems reiškia, kad darbdavys dažnai reikalauja prisitaikyti prie sąlygų, susijusių su jų fiziniais ir psichiniais apribojimais tam, kad jie galėtų dirbti ir kitus darbus.

Organizacijų vadovai privalo laikytis šių reikalavimų (Adomaitienė, 2003):

- pasirūpinti specialia įranga;
- atitinkama darbo aplinka;
- modifikuoti darbo valandas;
- išduoti specialius leidimus naudotis darbo vieta.

Vadovas taip pat turėtų suprasti, kad neįgalieji su darbo sunkumais dažnai susiduria dėl to, kad nesuteikiama greta dirbančių darbuotojų pagalba. Vadovo pozicija turėtų būti išsakyta labai aiškiai: dirbdami kartu su neįgaliaisiais, igalūs darbuotojai turi tinkamai su jais bendradarbiauti. Tokios pozicijos aiškinimas neturi būti netikėtumas darbuotojams. Vadovas turi tinkamai paaiškinti darbuotojams, kaip jie galėtų reikiamai prisitaikyti arba padėti savo neįgaliajam kolegai, galų gale išpėti dėl padarinių, kurie gali kilti, jei neįgalus darbuotojas bus ištrauktas į nepageidaujamą veiklą. Dažnokai pirminiai sunkumai kyla dėl to, kad neįgalusis mėgsta kartoti: „Kas atsitiko man, gali atsitikti ir tau“. Toks nerimas ilgainiui pranyksta.

Negalia labai riboja psichines ir socialines žmogaus galias. Fiziinių ir fiziologinių funkcijų sutrikimas veikia ir asmenybę: ardo jos vientisumą, silpnina aktyvumą ir kaitumą.

Negalia riboja žmogaus galėjimą aktyviai veikti aplinką, žmogus netenka asmeninės nepriklausomybės. Tai dažnai sudaro sąlygas kilti nevisavertiškumo jausmui, depresijai.

Reakciją į negalią lemia ir kitų žmonių lūkesčiai, nuostata, elgesys. Yra manoma, kad neįgalusis turėtų kentėti, liūdėti dėl savo negalios, jaustis nevisavertis, palyginti su sveikaisiais. Patys sveikieji juos nuvertina pabrėždami neįgalųjų išskirtinumą. Tai neigiamai veikia neįgaliuosius, gali sukelti priešišumą, liūdesį, netinkamą savęs suvokimą. Tokia neįgalųjų būseną gali paveikti ir artimuosius, globėjus. Kad to būtų išvengta, galima pasinaudoti keletu bendrųjų patarimų (Adomaitienė, 2003):

1. Neįgalusis turėtų daryti pats tai, ką jis gali, geba, t. y. reikia apibrėžti neįgalųjų galimybių ribas. Tik nustatčius ribas, galima sužinoti, kokios pagalbos neįgaliajam reikia, o kokius darbus jis gali pats atlikti. Toks žmogus nepriverčiamas nejaukiai jaustis dėl nesupratimo, kaip elgtis siūlant nereikalingą pagalbą ir nepastebint, kada ir kaip reikėtų padėti. Jei neįgalusis bus pernelyg globojamas, vėliau jam bus sunku būti savarankiškam. Patartina neįgalųjį sudomin-

ti įvairiomis užduotimis, palaikyti jo aktyvumą ir netrukdyti jam dirbti, nors jo darbas ir ilgiau truktų. Darbuotojas, ištiktas negalios, mąstyti nenustoja, todėl nepatartina jam nuolat nurodinėti. Toks elgesys neigalųjį labai žeidžia.

2. Leisti neigaliajam išreikšti neigiamas nuostatas, pasakyti savo kančią. Dauguma žmonių nesaugiai jaučiasi, bijo kalbėti su neigaliuoju apie jo jausmus, išgyvenamus dėl negalios. Dažnas linkęs guosti, juokauti, nukreipti dėmesį kitur. Tai bėgimas nuo tam pačiam žmogui svarbių dalykų. Tokiomis aplinkybėmis labiausiai reikėtų gebėti išklausti ir suprasti, kaip jis jaučiasi, kokios pagalbos jam norėtųsi. Geriausia pagalba – empatiškai išklausti. Tai svarbu, nes neišreikštos emocijos kaupiasi, gali nugramzdinti žmogų į baisią depresiją.
3. Padėti neigaliajam pamatyti prisitaikymo, kitokio (negu iki negalios) gyvenimo galimybę. Neigalus žmogus turi pajusti savo pripažinimą, tapatybės patvirtinimą, susigaudytų tam tikromis aplinkybėmis. Svarbu, kad jis jaustų turįs pasirinkimo galimybių, esąs nevienišas, turįs valios atsargų. Reikia padėti jam sustiprinti viltį, išspręsti vidinius konfliktus ar dar ką nors, kas svarbu bendrai jo padėčiai.
4. Padėti sukurti stabilų savęs vertinimą. Dažnai neigalieji (ypač jei negalia ne įgimta, o įgyta) linkę save vertinti lygindami su tuo, ką jie galėjo, gebejo būdami įgalūs. Kyla nepasitenkinimas savimi tokiu, koks yra dabar, nuvertinami pasiekti laimėjimai, kenčiama dėl savo neigalumo. Tada labai svarbu padėti susidaryti tokią savęs vertinimo atskaitos sistemą, kurios pagrindas būtų ne ankstesnis gyvenimas ir ankstesni laimėjimai, bet tai, kaip žmogus patobulėjo, ko išmoko būdamas neigalus.
5. Stiprinti neigaliojo pasitikėjimą savimi. Pasitikėjimas ar nepasitikėjimas savimi priklauso nuo to, kaip mus vertina aplinkiniai. Todėl neigalaus žmogaus padrašinimas, pagyrimas už jo pastangas, elgimasis su juo kaip su lygiaverčiu padės ugdyti pasitikėjimą savimi.
6. Padėti lavinti savęs vertinimo įgūdžius. Daugeliui neigaliųjų yra sunku išlaikyti emocinį pastovumą, savo poziciją, kai kas nors iš jų pradeda šaipytis, tyčiotis. Šiuo atveju svarbu, kaip žmogus pats save vertina ar nuvertina. Reikėtų patarti tinkamai reaguoti į įžei-

dinėjimus (nekreipti dėmesio, išlaikyti emocinę pusiausvyrą, ramiu tonu paprašyti nesityčioti).

Išskiriamos šios žmonių tarpusavio santykių bendravimo formos, pagrįstos tam tikrų vertybių supratimu: žmogiškumas, atvirumas, pasitikėjimas, etikos taisyklių laikymasis (Bagdonas, 1995; Bostrom et al., 1993; Oliver, 1992; 1996).

Žmogiškumas. Šia sąvoka nusakomas elgesys, kai žmonės, įveikę paviršinius skirtumus (asmenines savybes, proto gebėjimus, išsilavinimą), pasiekia tokią brandą, kai kiti suvokiami kaip žmonės, turintys tam tikrų bendrų ypatybių: jausmus, viltį, kūną, poreikius. „Artimo meilės“ sąvoka apibrėžiama tai, kas vadinama žmogiškumu.

Atvirumas – viena iš sąlygų būti žmogiškam (kai kalba ir elgesiu žmogus drįsta reikšti, kaip jis pats jaučiasi). Tai pats geriausias ir patikimiausias žmogaus elgesio bruožas. Sunkumų sprendimas taip pat parodo, kad negalutis laikomas asmenybe. Patartina pasikliauti jo protu ir patirtimi sprendžiant problemas. Jeigu kas nors siūlo pagalbą, patartina vienaip ar kitaip ją priimti, nes atsisakymas gali ižveisti ir žmonės vieni nuo kitų pradeda tolti.

Pasitikėjimas. Sukurti pasitikėjimą, vadinasi, priimti kitus tokius, kokie jie yra, ir nesistengti jų pakeisti. Tai buvimas atviram, sąžiningam. Ne mažiau svarbus rūpinimasis, paprastumas (kalbėti paprasta, kasdiene kalba); empatija; žmogaus gerbimas ir pasiaukojimas.

Etikos – moralės, sąžinės, žmonių teisių, atsakomybės, etiketo, mandagumo, takto, intymumo – *taisyklių laikymasis.*

Kokie požymiai gali rodyti, kad darbuotojų elgesį lemia emocijos? Būtų galima pateikti emocinių negalavimų sąrašą, tačiau tai ne pagrindinis mūsų tikslas. Vadovui geriau būtų tiesiog žinoti pagrindinius tokių ligų požymius. Ligos požymiai gali būti atitinkamai klasifikuojami taip: emociniai, fiziniai, elgsenos ir pažinimo.

Pirmasis požymių tipas susideda iš nuolatinių ir intensyvių emocijų pasireiškimo darbe: rūpesčio, baimės, panikos, depresijos, sielvarto, kaltės, gėdos, nerimo, pavydo, įtarumo, akiplėšiškumo ar agresyvumo. Kai kuriais akimirkomis žmonės gali save apibūdinti kaip prislėgtus, nervingus, jautrius ar labai dirglius. Jie gali jaustis labai nesaugiai. Gali jaustis netgi nepatogiai ilgėdamiesi artimų žmonių, t. y. tėvų ar sutuoktinio. Baimė dažniausiai kyla iš galimos grėsmės – mirties, traumos, ligos, išprotėjimo, jei nevaldoma nors viena organizmo funkcija ir pan.

Emocinės problemos gali kilti staiga susidarant netikėtoms aplinkybėmis arba galvojant apie tam tikrus dalykus.

Pavyzdžiui, nemalonius jausmus gali sukelti skridimas lėktuvu, didelis triukšmas, buvimas vienam tamsoje, aukščio, vandens, uždarų ir tvankių patalpų baimė, baimė laikant egzaminą, būti kritikuojamam, keliaujant autobusu ar traukiniu, išpareigojant ką nors sudėtingo atlikti.

Esant nemaloniai emocinei patirčiai, būtina taikyti priemones, kurios mažintų arba šalintų tokių emocinio jaudulio šaltinius. Vadovo taikomos priemonės turi apsaugoti darbuotojus nuo neigiamų padarinių, padėti suvaldyti neigiamas emocijas.

Dažniausiai pasireiškiantys emocinio susijaudinimo simptomai, yra šie (Gage, Berliner, 1994; Litvakas, 1976):

- galvos skausmas, pykinimas ir vėmimas, ypač pavalgius;
- apimantis fizinio silpnumo jausmas, sukeliantis galvos svaigimą ar nualpimą;
- nuolatinis nuovargis, ypač keliantis rytą iš lovos;
- vidurių užkietėjimas ir viduriavimas;
- negalėjimas raiškiai kalbėti arba mikčiojimas;
- odos išbėrimai, ypač veido ir rankų;
- rankų ir kūno drebėjimas, nevaldomi judesiai, staigūs, ypač veido raumenų traukuliai;
- greitas arba sunkus kvėpavimas ir dažni širdies tvinksniai;
- skrandžio skausmai arba spazmai, kartais suprantami kaip skrandžio opos atsiradimas;
- staigus kūno svorio mažėjimas;
- tam tikrų kūno vietų gėlimas ir skausmas, ypač nugaros ir kojų;
- judesių sutrikimai;
- migla akyse arba regėjimo sutrikimai;
- savitas kūno dalių tirpulis.

Visi šie simptomai gali turėti daugiau fizinės negu emocinės priežastis.

Kita grupė simptomų siejama su aiškiu darbuotojų elgesiu. Netinkamas elgesys labai ryškus ir dažnai priskiriamas prie emocinių ligų. Tokio elgesio pavyzdžiai yra šie (Bagdonas, 1995):

- mėginimas nusižudyti;
- nuolatinis girtavimas;
- lunatizmas;
- besaikis vaistų vartojimas;

- nevaldomas įniršis – baldų laužymas ar daiktų trankymas;
- viešas lytinių organų rodimas;
- nekantrumas energingai mosuojant rankomis;
- prievartavimas;
- galvos į sieną daužymas;
- savęs žalojimas;
- besaikis kūno dalių arba viso kūno kas tam tikrą laiką prausimas;
- žmonių šalinimasis;
- sustingimas viena poza;
- gąsdinamų laiškų rašymas žmonėms;
- nepasitenkinimas ir susimąstymas;
- savotiškas ar vaikiškas elgesys (rašymas ant sienų ir pan.);
- potraukis vogti.

Kai kurie elgesio simptomai gali rodyti negebėjimą arba atsisakymą daryti tam tikrus dalykus. Dažniausi yra šie (Bagdonas, 1995; Bostrom et al., 1993):

- išitraukimas į socialinę veiklą;
- maudymasis;
- išvykimas iš namų;
- ėjimas miegoti po ilgų bemiegių valandų;
- valgymas ir gėrimas;
- aktyvus lytinis gyvenimas;
- skaitymas arba rašymas;
- sėdėjimas kėdėje;
- kūno funkcijų valdymas.

Kartais apatiškumas ir abejingumas gali taip stipriai pasireikšti, kad darbuotojas pradeda sunkiai reaguoti į aplinkinius vyksmus. Toks darbuotojas atrodo pernelyg susimąstęs, nešnekus ir labai vangus. Tokie išskirtiniai atvejai aiškiai rodo psichozės požymius.

Elgsenos simptomus paryškina tokie kalbėjimo ir bendravimo požymiai:

- kalbėjimas su savimi;
- verkimas ir kūkčiojimas be priežasties;
- nederamas šypsojimasis arba kvaila šypsena;
- ypač greitai, be pertraukos kalba;
- laukiniai ir nederami šauksmai;
- padrikas murmėjimas arba nepaliaujamas tauškėjimas;
- šauksmai miegant;

- nuolatinis dejavimas arba protestavimas prieš nesamą kalbę;
- nuolatinis ir beprasmiškas gulėjimas, pabrėžiant savo didingumą;
- neaiški kalba, dažnai minimi religiniai dalykai, šeimos nariai arba mirtis.

Egzistuoja ir pažinimo simptomai – sutrikusios mintys, jutimai arba nuomonė.

Visos emocijos iškraipo mąstymo vyksmą taip, kad mintys nėra aiškiai išreiškiamos. Kartais mąstymo vyksmas visiškai sužlunga: negebama susikaupti arba tikslingai nukreipti dėmesį, neįstengiama mąstyti, tinkamai priimti sprendimus, pamirštami neseni asmeniniai ar kiti svarbūs įvykiai, negebama atsirinkti tinkamiausią veiksmą.

Visi šie simptomai priklauso nuo tam tikrų minčių, mąstymo, kuris nevisiškai atspindi svarstomą faktą. Įsitikinimas gali kisti dėl to, kad šis faktas galėtų įvykti iki to, kai jis jau įvyko. Toks supratimas yra labai platus. Pateikiame keletą valdomos minčių emocinės būsenos pavyzdžių (Bagdonas, 1995; Oliver, 1996):

- be paliovos jausti kažką knibždančio savo kūne;
- jaustis nuolatos stebimam žmonių;
- gyventi nerealiame ir keistame pasaulyje;
- gyventi ne savo kūne;
- būti įsitikinusiam, kad kažkuris vienas ar keletas žmonių nori mano mirties;
- jausti, kad kitų žmonių kūnuose sėdi velniai;
- būti valdomam mistiškų jėgų;
- jaustis nematomu;
- jaustis nepripažintu genijumi;
- žinoti, kad žemynai bus apsemti vandenynų;
- jaustis žymiu asmeniu.

Tokios mintys sustiprina nepasitikėjimą, neaiškų mąstymą, priimant nuolatinis kaltinimus iš kitų už savo nusižengimus ir nesėkmes, košmarus arba kliedėjimo laikotarpius. Čia gali būti priskiriami ir jutimų iškraipymai, pavyzdžiui, girdėjimas kažką šaukiant, žmonių arba kažkokių objektų matymas tamsoje.

Atsižvelgdamas į tai, vadovas, kuris įtaria savo darbuotoją esant sutrikusios emocinės būsenos, turėtų labai gerai patikrinti visus faktus prieš priimdamas galutinį sprendimą (Adomaitienė, 2003).

Būtina žinoti, kad daugelis emocinių simptomų, daugeliu atvejų pasireiškiančių keistais samprotavimais ar neišprastu elgesiu, negali akivaizdžiai pasireikšti darbinėje veikloje. Emociniai nukrypimai ilgą laiką gali būti vadovo nepastebėti – taip būna dėl prasto vadovavimo.

Patyrę vadovai, ypač tie, kurie ilgą laiką praleidžia tarp naujai priimtųjų į darbą, gali stebėti vienaip ar kitaip pasireiškiančias jų emocijas. Šiomis aplinkybėmis:

- diskutuodami su konkrečiu darbuotoju dėl vėlavimo į darbą ar pravaikštų;
- aptardami nesėkmingai jo atliekamas užduotis;
- esant darbuotojo psichozės proveržiui, kuris yra aiškiai matomas visiems;
- skiriant darbuotojui nelauktą darbą ir perskirstant užduotis darbuotojams.

Kokie pagrindiniai veiksniai lemia emocijų pasireiškimą? Kokie individualūs ir aplinkos veiksniai skatina tokių nelanksčių emocijų protrūkį ir sužlugdo darbuotojo karjerą?

Svarbiausias veiksnys yra situacijos, kurios sukelia darbuotojo minčių, jausmų ir veiksmų chaosą. Skirtingi žmonės įvairiai reaguoja į susiklosčiusias situacijas. Juo daugiau tokių asmeninių stresinių situacijų, juo didesnė tikimybė, kad asmuo tam tikromis aplinkybėmis bus neramus. Kiekvieno asmens šių pojūčių diapazonas labai apibrėžtas, nes daugeliu atvejų šių asmenų elgesys atrodo gana stabilus, tačiau nerimą beveik visada galima pastebėti darbo aplinkoje.

Kitas veiksnys yra dažnos arba trumpalaikės stresinės situacijos, arba darbuotojo žinojimas, kad tokių situacijų pasireiškimas yra neišvengiamas. Žinoma, darbuotojas, gebantis įveikti tokias situacijas, beveik visiškai sumažina emocinį savo išsekimą. Arba jis tiesiog gana ilgą laiko tarpą nerodys, kad jį slegia probleminės situacijos. Dar vienas pavyzdys: daugelis žmonių yra nepaprastai jautrūs ligoninės aplinkai ir nepakantūs ten gydomoms ligoms, sužeidimams ir bijo mirties. Savaimė aišku, tokie žmonės anksti nuspręš, kad karjera medicinos srityje jiems netinka. Arba gavę labai daug siūlymų dirbti medicinos verslo srityje jų nevertina rimtai vien todėl, kad darbas tomis sąlygomis gali jiems sukelti neigiamų emocijų plūpsnį. Veiklos pasirinkimas neturėtų būti emocinių ligų priežastis. Jei darbuotojo,

kuriam reikia gultis į ligoninę, elgsena tokioje vietoje gana neįprasta, galima sakyti turint ji emocinių sutrikimų.

Labai daug reiškia ir patirto išgyvenimo tam tikromis aplinkybėmis intensyvumas (Bagdonas, 1995; Jenkins, 1997). Jei išgyvenimo intensyvumas yra mažas, ilgą laiką pasikartojančios emocijos nėra varginančios. Kita vertus, labai stiprus išgyvenimas, pavyzdžiui, staigi mylimo žmogaus mirtis, gali nusakyti emocinio susijaudinimo formą. Tokių emocijų reiškinys turi būti vertinamas, atsižvelgiant į individo gebėjimą priešintis neigiamoms emocijoms. Daugelis žmonių moka valdyti pasireiškiantį nerimą be didelių pastangų arba būna valdomi staiga kilusių emocijų. Kiti susijaudina labai greitai ir jų elgesys būna drastiškas, turįs nedidelį baimės atspalvį. Kas sukelia tokius skirtumus, nėra žinoma.

Emocijos arba jų sukeltas susijaudinimas gali net paveikti kiekvieno individo veiklą (Bagdonas, 1995; Jenkins, 1997).

Tokio susijaudinimo rezultatas yra labai įvairus ir priklauso nuo situacijos, kur ir kaip kyla emocijos, nuo emocijų sudėtingumo ir individo veiklos arba jo dirbamo darbo prigimties. Be to, kai kurie žmonės dirba daug sėkmingiau tik tada, kai tinkamai veikiami emocijų. Pavyzdžiui, jie gali ilgai vairuoti be klaidų ir labai susikoncentravę norėdami apsisaugoti nuo nerimo ir kaltės jausmo, kad kažką padarys ne taip. Tačiau daugeliu atvejų neramumas, depresija, pyktis ir kitos emocijos yra blogai dirbamo darbo priežastis.

Depresija ir kaltės jausmas paprastai labiausiai veikia darbo kokybę (Bagdonas, 1995; Jenkins, 1997).

Darbuotojas, paveiktas depresijos, labai sumažina savo darbo kokybę. Be to, jis nuolatos menkina save, dažnai būna labai nekantrus. Pavyzdžiui, jis savo sprendimus gali atidėti, savarankiškai spręsti arba visiškai jų atsakyti. Jei darbuotojas nuolatos pabrėžia kaltės jausmą ir labai jautriai reaguoja į kritiką, tokie klaidingi veiksmai rėžia akį. Kartais darbuotojas labai šiurkščiai elgiasi todėl, kad nori nuraminti savo emocijas, nors nepanašu, kad jis supranta, ką darantis.

Pyktis taip pat labai skirtingai veikia elgseną (Bagdonas, 1995; Jenkins, 1997).

Pykčio išreiškimas nėra būdingas brovožas žmonėms, sergantiems emocinėmis ligomis. Jei pyktis vertinamas kaip emocinis sutrikimas, jo išraišką ir kilmę būna labai sudėtinga nusakyti. Dažnai pyktis susilieja su susierzinimu ir pasireiškia irzlumu, niūrumu, neigiamos arba nuolatinio dirglumo

ir buvimo be nuotaikos būsenomis. Darbuotojo, kuriam negatyvizmas yra nuolatinė būseną, darbo kokybė ir kiekybė pablogėja.

Visa tai nereiškia, kad emocijos turi žalingą poveikį individo veiklai. Kartais emocijos turi ir labai teigiamą poveikį. Todėl planuodamas organizacijos veiklą vadovas privalo siekti, kad toji veikla būtų gana įdomi, neuobodži. Antai dirbti prie konvejerio darbininkas turi būti profesionaliai parengtas ir savo veiksmus atlikti labai našiai.

Kokius konkrečius veiksmus turėtų daryti vadovas? Pirmiausia, būtina sukaupti reikiamų žinių, kurias naudojant galima labai pagerinti tokio darbuotojo veiklą. Papildoma parama, kuria dažnai linksta pasinaudoti vadovas, yra skiriama tam tikrai problemai, o ne jų visumai spręsti.

Reikėtų labai aiškiai apriboti tam tikrus komentarus, kylančius iš darbinės veiklos. Tos pačios nuostatos turi būti laikomasi, kai emociškai susijaudinęs darbuotojas grįžta į savo darbo vietą.

Akivaizdu ir tai, kad daugelis vadovų, nors ir labai keista, negali arba nemoka efektyviai nagrinėti darbuotojų emocinių problemų. Jie tiesiog per mažai išmano šią sritį arba tiesiog nežino, kaip elgtis tam tikromis aplinkybėmis. Tačiau vadovai gali nustatyti arba pamatyti pasikeitimus tarp esamo ir galimo darbuotojo elgesio, t. y. nustatyti aplinkybes, kurios gali sukelti stiprius išgyvenimus ar kitokias problemas. Dažnokai tokiomis aplinkybėmis kyla gėdos jausmas, nes elgiamasi netinkamai – daugelis žmonių į tai reaguoja neigiamai ir visiškai nenori suteikti pagalbos. Pastangos, kuriomis galima normalizuoti padėtį, dažnai priklauso nuo to, ar žmogus yra patyręs. Emocinių problemų sprendimas priklauso ir nuo darbuotojo išsilavinimo. Juo išsilavinimas aukštesnis, juo labiau emociškai nesivaldąs darbuotojas įsiklauso į patarimus kreiptis pagalbos į profesionalus.

Daugelis emociškai nesivaldančių žmonių kaltina vadovus dėl savo bėdų, tačiau tai nėra visai teisinga. Kartais emociškai prislėgtas darbuotojas nori išlieti savo jausmus bet kuriam, kuris gali jo išklaudyti. Savaiame aišku, kad esant tokiai padėčiai išlikti abejingam sudėtinga. Jei vadovas bando atsikratyti tokio darbo ir pasiunčia darbuotoją, galintį tokį žmogų išklaudyti – jis elgiasi ne visai teisingai. Vadovas privalo pastebėti, ar reikalinga pagalba emociškai sutrikusiam darbuotojui. Jei toks vyksmas užsitęsia, vadovo santykiai gali būti panašūs į gydytojo ir paciento santykius.

Jei šie santykiai pasidaro dar artimesni ir galbūt emociškai stipresni, jie gali turėti kitą neigiamą atspalvį. Darbuotojas gali išlieti savo išgyvenimus

dėl šeimos rūpesčių, asmeninį nepasitenkinimą, o vėliau labai gailėtis. Kaltė ir gėda gali atsispindėti pokalbiuose su vadovu, kuris jau per daug žino apie savo darbuotoją. Taigi tolesni santykiai su vadovu gali kelti nereikalingą nerimą, o darbo santykiai gali būti neišvengiamai sugadinti.

Rekomenduojami veiksmai. Vadovas, arba organizacijos darbuotojas, kuris gali emociškai paveikti nesivaldantį kolegą, turi turėti labai glaudų ryšį su darbo vieta ir pačia organizacija. To ryšio stiprintojas turėtų būti tas, kas gerai susipažinęs su organizacijos kultūra. Dažniausiai toks žmogus yra organizacijos psichologas ar psichiatras, gydytojas ar specialiai parengtas žmogus. Kai kurios organizacijos tokius žmones įdarbina. Tačiau daugumoje organizacijų tokių darbuotojų nėra ir vadovai kartais juos turi samdyti. Specialistas gali padėti tuo atveju, jei emocinis darbuotojo susijaudinimas yra nedidelis. Atsiranda sunkumų tada, kai ligos daug sunkesnės – paprasčiausiai darbuotojas negali tinkamai dirbti. Tokiais atvejais reikalingas klinikinis gydymas.

Humaniškumo požiūriu vadovas gali suabejoti, ar darbuotojas turi emocinių sutrikimų. Ir tai gali jį suklaidinti, bandant vertinti darbo našumo rezultatus. Kad to išvengtų, vadovas privalo žinoti:

- esmines darbuotojų problemas;
- požiūrius, kuriais atspindimos darbuotojų problemos;
- palankias veiksmų programas, kuriomis galima efektyviai veikti;
- kokybiškai vadovauti.

Pabandęs visa tai įvertinti vadovas daug lengviau įveikia sunkumus, kurie dažnai siejami su atsakomybe vadovui priimant reikiamą sprendimą. Galų gale, juo noriau vadovas mokosi spręsti iškilusias problemas, juo labiau jis linkęs jas įveikti, netgi tada, kai darbuotojas to nepageidauja.

Žinių patikros klausimai

1. Ar neįgalusis darbuotojas lemia darbo efektyvumą? Kodėl?
2. Kas tai yra emocinis susijaudinimas?
3. Kodėl emocinis susijaudinimas gali lemti veiklą?
4. Kokie požymiai rodo, kad darbuotojas emociškai nesivaldantis?
5. Kodėl vadovai negeba nagrinėti emocines problemas?
6. Kaip turi veikti vadovas, kad emocinės problemos būtų įveiktos?

LITERATŪRA

- Ališauskas, A. (1984). *Kurčiųjų psichinio pažinimo procesų ypatumai*. – Vilnius: ŠU.
- Adomaitienė, R. (2003). *Taikomoji neįgalųjų fizinė veikla*. – Kaunas: LKKA.
- Bagdonas, A. (1995). *Sutrikimų klasifikacija*. – Vilnius: VU.
- Bostrom, B., Braunerhiem, M., Lohyren, U. (1993). *Mokymo kursas asmeniui, dirbančiam su sutrikusio intelekto vaikais ir jaunuoliais*. – Vilnius.
- Gage, N. L., Berliner, D. C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. – Vilnius: Alma littera.
- Jenkins, J. (1997). *Šių laikų dorovinės problemos*. – Vilnius: Alma littera.
- Litvakas, A. (1976). *Aklųjų ir silpnaregių psichologijos bruožai*. – Vilnius.
- Oliver, M. (1992). Changing the social relations of research productions. *Disability, Handicap and Society*, 7 (2), 101–114.
- Oliver, M. (1996). *Understanding disability*. – Macmillan Press LTD.
- Standard Rules on the Equalization of Opportunities for Persons with Disabilities*. (1993). A/RES/48/96 85 plenary meeting 20 December, 1993. – United Nations.
- Айпервуд, И.Д. (1991). *Полноценная жизнь инвалида*. – Москва.

XVIII
SKYRIUS

SÉKMINGA
VADOVO
ELGSENA

Vadovas turi turėti ir vadovavimo, ir valdymo įgūdžių. Būdamas tik geras vadovas jis gali nuvilti darbuotojus, paprasčiausiai negebėdamas įgyvendinti savo tikslų. Vadovavimo įgūdžių neturintis vadovas gali būti nuobodžiai biurokratiškas, jis gali riboti darbuotojų laisvę, nes dažnai jo tikslas – griežtai laikytis taisyklių.

Įgūdžiai – tai veiksmai ir nuostatos, kuriuos žmonės demonstruoja organizacijoje (Jucevičienė, 1996).

Sportinei veiklai labai svarbios proto (mentalinės) pratybos, kuriomis lavinami sportininko proto gebėjimai, mąstymas ir santykiai su tikrove. Jose mokomasi praktiškai panaudoti dvasinius, fizinius ir psichinius gebėjimus (Karoblis, 2005):

- siekiant tarpinių ir galutinių tikslų;
- keičiant neigiamų minčių eigą teigiama linkme;
- teigiamai save vertinant, save įtikinėjant trumpa žodine forma;
- gerai atsipalaiduojant (savitaigos treniruotės);
- kuriantis pasirinktos sporto šakos vaizdinius;
- susitelkiant, susikaupiant;
- įveikiant dvasines traumas ir skausmą.

Įgūdžiai visada bus svarbūs darbuotojo karjerai, tačiau svarbiausias uždavinys yra kuo greičiau įgyti bendrosios patirties – suvokti, kaip dera visos organizacijos funkcinės ir sudedamosios dalys. Tai yra gebėjimas įterpti ir sujungti bendrus organizacijos įgūdžius (priešingai nuo specialisto gebėjimo skaidyti ir analizuoti).

Tyrimais nustatyta (Черникова, 1980; Бабушкин, 1993), kad gebėjimas sujungti organizacijos įgūdžius yra susijęs su kūrybingumu. Pavyzdžiui, laisvųjų menų studentai savo įgūdžių derinimo gebėjimus pagerina per pirmuosius ketverius studijų metus, o inžinerinių specialybių studentams šių gebėjimų plėtra sulėtėja.

Organizacijoje yra labai svarbu darbuotojų elgsena arba jos modeliavimas. Elgsenos modeliavimas turi aiškų didaktinį tikslą – išmokyti atlikti tam tikrą veiklą ar veiksmus (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003). Elgsenos

modeliavimas nuo klasikinio mokymo skiriasi praktinės veiklos, o ne teorijos akcentavimu (Jucevičienė, 1996).

Antai K. Miškinis (2002) teigia, kad sportinėje veikloje iš trenerio kaip vadovo reikalaujama visada būti savo auklėtiniams pavyzdžiu, elgtis kaip priimta ir kaip dera. Ugdytas asmeniniu pavyzdžiu labai veiksmingas: kelia norą auklėtiniui būti tokiam kaip jo treneris, skatina saviuoklai.

Sėkminga organizacijos vadovo veikla taip pat priklauso nuo to, kaip organizacijoje organizuota pati veikla. Planavimas organizacijoje būdingas visiems svarbesniems valdymo vyksmams ir todėl nors šiek tiek didesnė kompanija ar įmonė turi turėti specialią struktūrą, užsiimančią tokia veikla. Šios struktūros viduje darbuotojų skaičius gali kisti nuo vieno iki keleto dešimčių. Tokių darbuotojų grupė turi laikytis konfidencialumo, pritarti vadovo požiūriui ir būti jam atskaitinga.

Inteligentiškumas, analitiniai gebėjimai, mąstymo savitumas, gebėjimas bendrauti, darbuotojų gebėjimų vertinimas – būtinos vadovui savybės, garantuojančios sėkmingą vadovavimą.

Organizacija, kurios filosofija ir organizacinė struktūra sutampa, stiprina valdymą, gerina darbų atlikimą bei gebėjimą tinkamai prisitaikyti prie kintamos aplinkos. Pagrindinės rekomendacijos gali būti šios:

- Skirstant pareigyles organizacijoje negalima pamiršti nė vieno valdomojo darbo. Visoms valdymo funkcijoms turi būti sudarytas valdymo procedūrų planas arba darbai. Vėliau apibrėžiama kam, kokiai pareigybei priskiriami šie konkretūs darbai.
- Pareigybių paskirstymas turi sudaryti sąlygas, kad visi darbai būtų atliekami laiku ir kokybiškai. Todėl svarbu aiškiai apibrėžti tokių darbų apimtį.
- Neleisti, kad darbai būtų dubliuojami. Išimtyms – bendrų sprendimų rengimo priėmimo procedūros, kuriuose dalyvauja įvairios kvalifikacijos ir specializacijos darbuotojai.
- Aukštesnio lygio darbuotojams (pvz., administracijai) turi būti priskiriami darbai, kurie negali būti atliekami žemesniu lygiu (valdžios ir kompetencijos atitikimo principas).
- Tinkamai įvertinti faktinę darbuotojų kvalifikaciją. Negalima patikėti profesionaliai neparengtiems darbuotojams sudėtingų darbų.

- Darbų atlikimo sėkmė priklauso nuo keleto organizacinių priemonių sistemos:
 - atsakingas atlikėjų instruktavimas;
 - sisteminga kontrolė, t. y. kontroliuojamas procesas, o ne rezultatas;
 - atlikėjų darbo planų chronologinis diferenciacijavimas. Visa darbų apimtis išdėstoma mėnesiais, savaitėmis, dienomis ir valandomis. Tai iš esmės palengvina einamąją kontrolę, įtraukiami taip pat atlikėjai ir savikontrolės mechanizmai;
 - organizacinis poveikis – griežta organizacijos forma, galinti laiduoti reikalaujamų darbų atlikimą, tačiau riboja kūrybinį darbuotojų aktyvumą;
 - organizacinis reglamentavimas – lankstesnė organizacinės veiklos forma, kuri reglamentuoja: vidinės darbotvarkės taisykles, gamybos klausimų sprendimo terminus ir tvarką, dokumentų, ataskaitų rengimo terminus ir tvarką.

Veiksminga poveikio personalui priemone laikomas administracijos darbuotojų organizacinis-metodinis instruktavimas, kurį sudaro:

- metodinės rekomendacijos,
- metodinės instrukcijos,
- valdymo funkcijų atlikimo rekomendacijos.

Labai veiksminga organizacinio poveikio darbuotojui priemonė yra karjeros organizacijoje galimybės ir lengvatos.

Pagrindinė vadovo nesėkmingos elgsenos priežastis – nelankstumas priimančiam sprendimui, motyvacijos ir drąsos keistis praradimas.

Esame linkę prarasti gebėjimą atskirti naują nuo seno, unikalumą nuo kasdienybės, t. y. visas atsiradusias problemas bandome įveikti senais, kada patvirtintais metodais, tačiau kiekvienam atvejui gali prireikti unikalios sprendimo. Problema atsiranda, jei vadovas būna „labai užimtas“.

Įprasta, kad vadovo diena suskirstoma į planavimo, kontroliavimo, struktūrizavimo etapus, įeina ir personalo surinkimo, vadovavimo funkcijos. Tikrovėje viskas vyksta sudėtingiau. Tyrimų duomenimis (Keon, 1990; Davis, 1994; Mosley, 1996; Flaunery, Svank, 1999), vidutiniškai per dieną vadovas pasikalba su 25 žmonėmis (60 proc. viso jo dienos laiko – apie 13 valandų per savaitę) telefonu. Ramiai pasėdėti vadovas per dieną gali vos

10 minučių. Netikėti susitikimai (bendravimas su kažkuo) vadovui trunka 2 minutes.

Svarbiausia, kad vadovui reikia orientuotis į šią dieną, ateities planai taip pat neišvengiami. Tačiau jei jų nebūtina atlikti šiandien ir rytoj, tuomet juos galima trumpam atidėti, nes ši diena yra svarbiausia. Vadovui gali būti sunku pereiti nuo šiuo metu neatidėliotinių reikalų prie daugiau laiko reikalaujančių problemų sprendimo.

Kai nuolat reikia spręsti neatidėliotinus reikalus, vadovui nepakanka laiko skaityti ir mąstyti. Todėl dauguma vadovų susiaurina savo interesus, praranda pasitikėjimą savimi ir norą siekti ko nors daugiau. Jie negali ko nors keisti organizacijoje iš esmės, o apie pažvelgimą į ateitį negalima net kalbėti.

Šiandieną nėra paprastų taisyklių, garantuojančių asmens laiko panaudojimo efektyvumą. Daug kas dirba skirtingais būdais ir renkasi savas sistemas. Vadybos literatūroje siūloma aibė laiko valdymo metodų. Siūlomi paprastesni arba sudėtingesni laiko (tiek savo, tiek pavaldinių) valdymo būdai. Vadovo reikalas – pasirinkti tinkamiausią ir priimtinausią.

Vadovo laiko valdymo priemonė yra darbo kalendorius. Darbo kalendorius – tai daug daugiau negu darbų atlikimo kalendorius, kuris paprastai padeda atsiminti terminus ir datas. Tačiau jame nėra darbų sąrašo, darbų prioritetų, darbų ir tikslų, ar vadovas juos atliks pats, ar paves kitiems.

Darbo kalendorius dažniausiai būna praktiškos segtuvo formos, todėl jį galima papildyti įsegant papildomų lapų. Jis vienu metu vartojamas kaip terminų kalendorius, dienoraštis, užrašų knygutė, planavimo priemonė, atmintinė, adresų knygelė, žinynas, idėjų kartoteka, telefonų knygutė ir kaip kontrolės įrankis. Darbo kalendorius yra rašytinė vadovo atmintis, judrusis (mobilus) biuras ir mažo formato duomenų bankas.

Darbo kalendorius yra svarbiausia ir praktiškiausia nuoseklios vadovo darbo laiko planavimo sistemos dalis, asmeninė vadovo darbų saugykla, kur surašyti visi dienos planai, sudėti čekiai ir blankai, reikalingi kasdienei vadovo veiklai.

Darbo kalendorius padeda vadovui sėkmingai planuoti laiką ir tikslus, naudingiau išnaudoti brangų laiką. Jį vartojant igyvendinamas laiko planavimo raštu principus: galima nuolat apžvelgti visas dispozicijas, planus ir didesnius ketinimus ir lanksčiai reaguoti į visus situacijų pasikeitimus.

Organizacijos vadovo kolegos ir pavaldiniai mainais už jų veiksmingą paramą užkrauna jam pačiam darbų, vadinamųjų „beždžionė ant nugaros“. Tokie darbai, tiksliau reikalavimai, atima daug laiko. Taigi sėkmingas darbas pasidaro labai priklausomas nuo vadovo gebėjimo veiksmingai kontroliuoti šią „beždžionės ant nugaros“ galią. Dažnai vadovui trūksta laiko, o jų pavaldiniams – darbo.

Išskiriamos ir pabrėžiamos tokios trys valdymo laiko rūšys (Keon, 1990):

- vadovo pridedamas laikas – reikalingas atlikti darbams, kuriuos paskiria jo viršininkas ir kurių vadovas negali nepaisyti;
- sistemos pridedamas laikas – reikalingas atlikti darbams, kuriuos jam paveda sistema;
- paties sunaudojamas laikas – reikalingas atlikti darbams, kuriuos vadovas paskiria pats. Dalis šio laiko sugaištama pavaldinių reikalams aiškintis ir spręsti, ji vadinama pavaldinių sunaudotu laiku. Tad tik likusi dalis laiko, vadinama „laikas paliktas savo nuožiūrai“, iš tikrųjų yra pačiam vadovui priklausantis laikas.

Laikas, skirtas valdyti, reikalauja, kad vadovas skaičiuotų laiką ir stebėtų, ką jis pats daro. Tai, ką aukštesnio lygio vadovas ir sistema „primeta“ vadovui, yra paremta bausme, todėl vadovas negali jų nepaisyti. Vadinasi, vadovas realiai gali valdyti tik jam priklausantį laiką.

Tinkamiausias patarimas, kaip sumaniai valdyti laiką, yra toks:

- pirma, kontroliuoti laiką, planavimą ir turinį to, kas daroma. Vadovui reikia padidinti savo nuožiūrai skirto laiko normą, panaikinant visas jam pavaldinių primestos veiklos rūšis;
- antra, dalį savo naujai įgyto laiko skirti tam, kad matytų, ar visi jo pavaldiniai yra iniciatyvūs. Be šios savybės jie negali įgyvendinti savo iniciatyvos, o pavaldinių iniciatyva turi būti įgyvendinta;
- trečia, kitą dalį savo padidėjusio laiko reikia paskirti aukštesnio lygio vadovo ir sistemos „primestų“ veiklos rūšių planavimo ir turinio kontrolei įgyti ir išlaikyti. Tada vadovas galės didinti (be teorinių apribojimų) kiekvienos valandos, paskirtos valdyti vadybos laiką, vertę.

Kaip ir vadovo darbo laiko valdymą, svarbu pabrėžti ir paties vadovavimo sampratą.

Vadovavimas suprantamas kaip valdymo funkcija, naudojama, norint skatinti darbuotojų, kurie siekia įgyvendinti jiems iškeltus tikslus, motyvaciją.

Sprendžiant žmogaus problemas, išskiriami trys susiję su valdymu elementai (Flaunery, Svank, 1999):

- „diagnozavimas“, t. y. gebėjimas vertinti situaciją, kurią jūs, kaip organizacijos vadovas, bandote paveikti;
- gebėjimas pritaikyti savo elgseną ir kitus išteklius, kuriuos turi vadovas tam, kad patenkintų konkrečius reikalavimus;
- gebėjimas bendrauti tokiu būdu, kad kiti organizacijos nariai galėtų jus suprasti ir priimtu jūsų požiūri.

Profesionalumas sprendžiant žmonių problemas prasideda įgijus situacijos diagnozavimo įgūdžių. Privaloma išmokti vertinti individualių skirtumų paslaptį, elgsenos suvokimą tam tikromis aplinkybėmis ir ateityje. Kitaip tariant, elgsenos neatitikimas (dabartinės ir norimos ateityje) yra ta problema, kurią būtina spręsti.

Siekiami dviejų tikslų. Pirmasis tikslas – norima padėti suprasti tai, kas vadovą daro „savimi“. Vadovai suvokdami, kas būtent lemia jų elgseną, geba ne tik pažvelgti į savo vidų, lengviau suprasti savo darbuotojų elgseną, bet ir daug kūrybiškiau valdyti. Vadovui labai svarbu suvokti kūrybinės savo veiklos struktūrą, nes profesionalus vadovavimas turi remtis kūryba. Vadovas nuolatos turi gyventi mintimi arba veikti kūrybiškai, nes paprasčiausiai pražus, jei nesugalvos kažko naujo. Pastebėta, kad toks nerimas dažniausiai nematomu būdu perduodamas darbuotojams ir priverčia juos siekti to, kas anksčiau atrodė nepasiekiamas.

Kūrybiškumas – tai gebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai, greitai orientuotis probleminėse situacijose, lengvai rasti netipiškus sprendimus (*Psichologijos žodynas*, 1993).

Pasak K. Miškinio (2002), kūrybiškų žmonių poreikis sportinėje veikloje yra toks didelis, kad būtina ieškoti kūrybos vyksmo ištakų, sąlygų ir būdų, padedančių ugdyti kūrybingą trenerį.

Kūrybinės veiklos problema dar nėra pakankamas mokslinių tyrimų objektas, nors jau bandoma šį fenomeną tyrinėti. Kūryba – tai veikla, kur atsiranda kokybiškai naujas, skirtingas, nepakartojamas, naujas dalykas. Jei kūryba suvokiama kaip veikla, vadinasi, ji turi būti nagrinėjama remiantis veiklos teorija, kurioje skiriama keletas kūrybiškumo dėmenų (38 pav.).

Kūrybiškumo prielaidos. Pagrindinė vadovo kūrybiškumo prielaida – kūrybinių gebėjimų turėjimas. Jų struktūrą sudaro: priešinimasis primetamam netinkamam veiklos būdui, priešinimasis rutinai, gebėjimas

mažstant ir veikiant atsisakyti priimto veiklos stereotipo, gebėjimas matyti perspektyvą, proto „kritiškumas“, ateities numatymas vyrauja labiau nei dabarties atspindys. Vadovo kūrybiškumas – tai gebėjimas matyti tai, kas padeda susikurti kažką naujo, neįprasto, kas iš esmės yra jo mąstymo produktas. Kūrybinių gebėjimų struktūra gali būti tokia:

- originalumas – tai gebėjimas pateikti idėjas, kurios skiriasi nuo bendrai priimtų;
- smalsumas – tai jautrumas problemoms, kurios kyla organizacijos veikloje;
- minties gyvumas – idėjų skaičius per laiko vienetą.
- Svarbios yra tam tikros asmeninės vadovo savybės:
- suvokimas – nuolatinis dėmesys objektui;
- intelektas – nuojauta, vaizduotė, išmonė, žinių gausa;
- charakterio savybės: šablono atsisakymas, užsispyrimas, savitvarka, saviraiška, iniciatyvumas, darbingumas.

Kūrybinė vadovo veikla neįmanoma be teigiamų emocijų, kurios yra mąstymo variklis.



38 pav. Kūrybinės vadovo veiklos struktūra (Mosley, 1996; Бабушкин, 1993)

Motyvacija būti kūrybiškam. Kūrybinė vadovo veikla dažniausiai prasideda nuo sukūrimo kūrybinės nuostatos, kuri gali būti apibūdinta kaip psichinis rengimasis kažką kūrybiškai įgyvendinti, siejamas su kažkuo nauju ar neįprastu. Ši kūrybinė nuostata sutelkia vadovo energiją tam, kad sumanytos idėjos būtų įgyvendintos. Kodėl vieni vadovai, dirbdami sąžiningai ir netausodami savo jėgų, yra nekūrybiški, o kiti nuolatos kupini kūrybiškų sumanymų? Atsakyti į pirmąjį šio klausimo dalį galima labai paprastai – todėl, kad iš šių vadovų veiklos visiškai pašalintos kūrybiškumo prielaidos ir motyvacija būti kūrybiškam. Tam tikra idėja visada bus motyvuojama, jei egzistuoja prielaidos kūrybiškumui rasti.

Kūrybinėje vadovo veikloje taip pat būtina išskirti vidinę ir išorinę motyvaciją. Vidinę motyvaciją rodo profesionali vadovo veikla – galutinis šios veiklos rezultatas, tam tikra jos dalis, taip pat šios veiklos problemos ir įvairūs prieštaravimai. *Vidinė motyvacija* kyla iš vadovo poreikių, todėl kūrybinė veikla atliekama su tam tikru pasitenkinimu ir be išorinės pagalbos.

Vidinės motyvacijos turinį sudaro:

- poreikiai ir idealai;
- perspektyvos suvokimas ir pasitenkinimas pasirinkta profesija;
- nepasitenkinimas savo ir darbuotojų veiklos rezultatais;
- noras tobulinti savo veiklą ir atsakingas požiūris.

Vidinė motyvacija visada skatina specialisto asmenybės tobulėjimą, orientuoja į visuomenines vertybes ir stimuliuoja vadovo profesionalumo didėjimą.

Išorinė motyvacija susideda iš motyvų, kurie įprastai egzistuoja už vadovo veiklos ribų: prestižo siekimas, uždarbis, karjera, teigiamas kolegų vertinimas, siekimas, kad viskas kas daroma, būtų kolegų pripažinta ir kt. Kūrybinei vadovo veiklai išorinė motyvacija ne tokia svarbi ir gali daryti neigiamą įtaką. Vadovą ji gali skatinti paisyti tik asmeninių interesų, nekreipti dėmesio į bendrus; ji gimdo individualizmą, lenktyniavimą, nepasitikėjimą.

Veiksminis kūrybiškumo dėmuo. Kūrybinės vadovo veiklos pagrindą sudaro naujovių paieška ir atradimas, veiklos apibendrinimas. Profesionali veikla vadovui pateikia vis naujų uždavinių ir problemų, nes kiekvienoje veikloje yra daug nežinomų ir neapibrėžtų dalykų. Kylančios problemos visada sprendžiamos kūrybiškai mąstant, pasitelkiant į pagalbą vaizduotę, nuojautą, improvizuojant. Kūrybinio mąstymo apibūdinimas toks: labai greitai pereinama nuo atspindimos veiklos (esmės išsiaiškinimas

ir problemos suvokimas) prie konstruktyvios ir atliekamos link (sprendimo plano parengimas ir jo įgyvendinimas). Šis vyksmas būna greitas ir kokybiškas, jei vadovas yra įkvėptas ir pasirengęs tai daryti labai gerai.

Kūrybinis vadovo vyksmas sudarant naujus veiklos metodus ir būdus bei technologijas susideda iš tokių trijų pagrindinių etapų (Mosley, 1996):

- *pirmasis etapas* gali būti nusakomas atsiradimu idėjos, hipotezės, sumanymo, kurių pagrindą sudaro ilga mąstymo veikla, siejama su atliekama organizacijos veikla ar jos uždavinių įgyvendinimu;
- *antrasis etapas* – tai būtinų žinių kaupimas, aptarimas, sprendimo būdų ir idėjų pagrindimo paieška. Čia bandoma sukurti tinkamą šios idėjos įgyvendinimo planą, nustatyti būtinus problemos sprendimo būdus ir priemones;
- *per trečiąjį etapą* visa tai įgyvendinama kartu su organizacijos darbuotojais. Svarbiausia darbuotojus įtikinti, kad įgyvendinus sumanymą visi laimės.

Didelė vadovo kūrybinės veiklos dalis vyksta ne darbo metu. Tai pirmiausia atliktos veiklos analizė ir klausimo „Kodėl?“ iškėlimas. (*Kodėl darbuotojas taip sunkiai įvaldo naują veiklos būdą? Kodėl jis toks nelankstus, kai sprendžiami neatidėliotini klausimai? Kodėl visiškai nepavyrta siekdamas tikslo?* ir kt.). Atsakymų į iškeltus klausimus atradimas ir būtinų priemonių paieška – irgi yra kūrybinė veikla.

Vadovo kūrybiškumas bendraujant su darbuotojais pasireiškia tam tikru improvizavimu, kuris paremtas intuicija. Improvizavimo pagrindą sudaro greitas susiklosčiusios situacijos įvertinimas, darbuotojų elgsena ir sprendimo priėmimas, remiantis asmenine patirtimi.

Improvizavimas įeina į praktinę vadovo veiklą ir yra susijęs su jo kūrybinių gebėjimų raida. Kūrybiškumas užkerta kelius probleminei situacijai atsirasti: atmesti įprastus standartinius sprendimus ir surasti naujus, suvokti būdingų tai problemai ryšių esmę, atrasti galimybes pakeisti veiklos elementus, kad jie pradėtų iš naujo funkcionuoti, surasti keletą naujų problemos sprendimo būdų ir mintimis išrinkti tinkamiausią, numatyti problemos sukeltus padarinius.

Vadovo pagrindinių kūrybinių gebėjimų lygis, neatsižvelgiant į darbo stažą, daug žemesnis negu kitų mokėjimų – pažintinių, bendravimo ryšių,

konstrukcinių, organizacinių. Kūrybiniai vadovų gebėjimai išstobulėja per 15 veiklos metų (Caminiti, 1995). Toks ilgas vadovų kūrybinių mokėjimų lavėjimo iki tinkamo lygio tarpas patvirtina nuostatą, kad per mažai šie gebėjimai lavinami profesinio rengimo laikotarpiu.

Kūrybiškumo rezultatai. Kūrybinės veiklos pradinis taškas buvo uždavinių iškėlimas ir mintinis jų sprendimas, galutiniai rezultatai yra šie (Mosley, 1996; Бабушкин, 1993):

- atsiradimas naujų, originalių sprendimų ir veiksmų;
- sukūrimas naujų veiklos metodų, kur darbuotojai pasiekia daug geresnių šios veiklos rezultatų;
- atsiradimas tobulesnių darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos kėlimo būdų;
- puikūs veiklos rezultatai.

Vadovo kūrybiškumas yra visada susijęs su jo nuostata į pasirinktą veiklos sritį, į profesinės motyvacijos pobūdį (įdomi specialybė, noras mokytis ir tobulėti ir pan.). Atsižvelgdamas į tai, organizacijos vadovas privalo skirti didžiulį dėmesį savo kūrybiniams gebėjimams, juos ugdyti ir taikyti praktinėje veikloje.

Svarbu yra suvokti asmenybės skirtumus. Kalbėdami apie konkrečią asmenybę, kuri traukia aplinkinius prie savęs, yra linkusi pataikauti arba kupiną užsispyrimo, mes bandome nusakyti būdingus jos bruožus. Tyrinėtojai vadovo asmenybę apibūdina kaip tam tikrų bruožų rinkinį, kuriuo galima nusakyti jo elgseną, reakciją į pareikštas mintis ir kt. Vadovo asmenybės suvokimas gali būti naudingas nusakant tai, koku būdu jis reaguos į konkrečias situacijas savo veikloje.

Kai kurie vadovai yra įsitikinę, kad jų veiksmai gali labai paveikti tai, kas jiems darosi. Jie jaučia, kad geba valdyti savo likimą. Tokie individai yra gerai įvaldę vidinės kontrolės savybės. Kiti neabejoja, kad įvykiai jų gyvenime nusakomi vienos ar kitos progos, galimybės atsiradimu, kai sėkmė priklauso nuo aplinkinių žmonių arba įvykių. Jie laiko save likimo pėstininkais. Tokie individai valdo išorines aplinkybes kontrolyje.

Aplinkybių kontrolės sričių tyrimai (Keon, 1990; Davis, 1994) rodo tikruosius individų elgsenos (labai platus jos diapazonas) skirtumus, kurie sutelkti į vidinę ir išorinę kontrolyje. Labiau įvaldę vidinės kontrolės savybes žmonės lengviau motyvuojami, nes neabejoja, kad apdovanojimas – tai jų elgsenos rezultatas. Jie labiau geba apdoroti sudėtingą informaciją, ryžtin-

giau priima sprendimus ir pasiekia laimėjimų, bet yra daugiau nepriklausomi, ir todėl juos sudėtingiau paskatinti tikslingai veikti. Kita vertus, vadovai, kurie labiau paklūsta išorinėms aplinkybėms, nėra linkę motyvuotai veiklai, nes patys sunkiai į ją įsitraukia. Be to, jie keiks kitus, jei įvertinimo rezultatai bus blogi. Šie vadovai nuolaidesni ir daugiau valdomi, todėl juos lengviau vesti paskui save negu tuos, kurie labiau linkę į vidinę kontrolę.

Praktinė vadovo veikla taip pat reikalauja tam tikrų žinių ir nuovokos. Sėkmingai veikiantys vadovai priversti be perstojo ieškoti būdų, kaip įgyti specialių žinių ir profesinės patirties. Be to, jie turi gebėti priimti juos supančio pasaulio kaitą ir iššūkius, ir tai mokėti tinkamai įvertinti. Šiuo požiūriu vadovams reikia nuolatos mokytis. Sporto organizacijos vadovas turi išmanyti klasikinės vadybos pagrindus, būti susipažinęs su vadybos teorijos raida, organizacijos ir natūralia aplinka, socialine atsakomybe ir etika, globalizacija, valdymu ir kt.

Žinių įgijimas – tai elgsenos ir dalykinių savybių kaita, asmeninis pritaikymo būdas, nuolat kintančiame pasaulyje (Slack, 1991a; Souce, 1994). Tai siejama su suvokimu, nes mokymas priklauso nuo gebėjimo suprasti jutiminius dirgiklius. Pavyzdžiui, K. Miškinis (2002), apibūdindamas, kokių profesinių žinių reikia treneriui kaip komandos vadovui, teigia, kad jo profesijos modelį sudaro didelis sąvadas žinių, mokėjimų ir įgūdžių.

Visi treneriai privalo išmanyti sporto rengimo vyksmą: sporto treniruotės metodikos raidą, sporto treniruotės pagrindus, pasirinktos sporto šakos metodiką, fiziologinius ugdymo pagrindus, sporto psichologijos pagrindus, psichologinę fizinių ypatybių charakteristiką, įgūdžio ir dinaminio stereotipo susidarymo dėsningumus, pedagoginės kritikos funkcijas, reikalavimus ir kt.

Komandos vadovas turi mokėti: pedagogiškai tikslingai bendrauti su auklėtiniais, valdyti auklėtinių tarpusavio santykius, sukurti tinkamą psichologinį mikroklimatą, naudoti pedagoginio poveikio būdus, organizuoti auklėtinių saviugdą, ugdyti ir gebėti auklėtinio asmenybę, rinkti, analizuoti ir sisteminti informaciją, planuoti sportinio rengimo vyksmą, nustatyti asmenybės tipą, temperamentą, charakterį ir kt.

Profesinis trenerio brandumas, dvasinis jo turtingumas skatina taurų požiūrį į gyvenimą, savarankiškumą, principingą, sąmoningą požiūrį į daugelį gyvenimo reiškinių.

Didesnę savo gyvenimo dalį esame vienos ar kitos organizacijos nariai: mokyklos, sporto komandos ar verslo organizacijos. Toks treneris taip

pat privalo turėti žinių ir įgūdžių, kaip valdoma tokia organizacija, kaip jis galėtų padėti savo organizacijoms pasiekti tikslų.

Nuo organizacijos vadovų labai daug priklauso, ar sėkmingai organizacija veiks ir vykdys socialinius išpareigojimus (Bakanauskienė, 2003; Belbin, 1981; Stoner et al., 1999).

Sporto organizacijos vadovas turi mokėti: priimti sprendimus, planuoti ir strategiškai valdyti, paskirstyti galias ir valdžią organizacijoje, valdyti žmonių išteklius, pokyčius ir inovacijas, motyvuoti, dirbti komandoje, bendrauti ir derėtis, kontroliuoti ir kt.

Daug lemia ir įgūdžiai. Antai J. Stoner ir kt. (1999), remdamiesi H. Fayoli, išskiria tris pagrindines valdymo įgūdžių grupes: techninių įgūdžių, darbo su žmonėmis įgūdžių ir koncepcinių įgūdžių.

Techniniai įgūdžiai – gebėjimas panaudoti žinias, procedūras ir metodus savo specializacijos srityje.

Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra gebėjimas bendrauti, suprasti ir motyvuoti kitus žmones: tiek pavienius asmenis, tiek jų grupes.

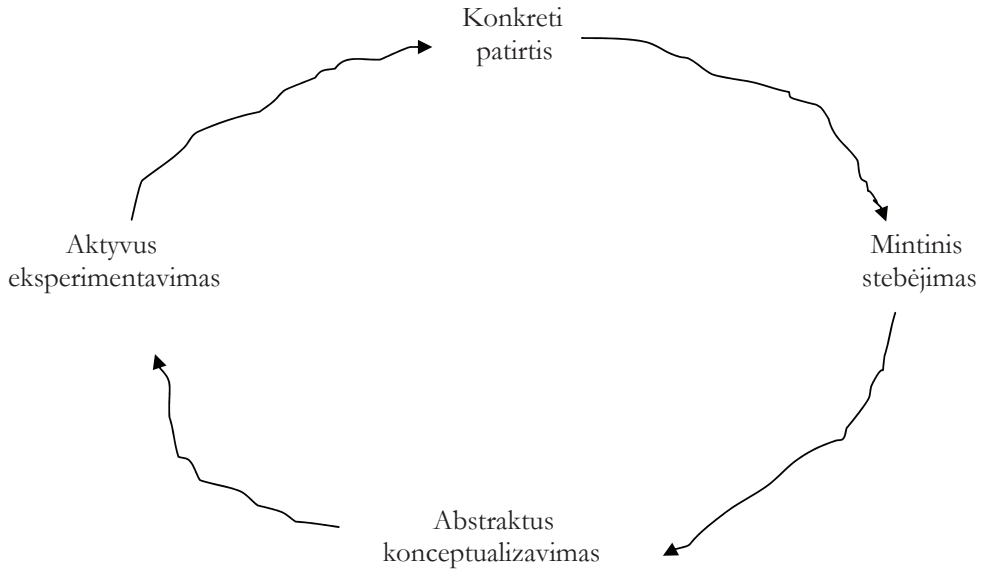
Koncepciniai įgūdžiai – gebėjimas koordinuoti ir suvienyti visus organizacijos interesus ir veiklą, gebėjimas suvokti organizaciją kaip vieną visumą, suprasti, kaip jos dalys yra tarpusavyje susijusios, ir numatyti, kaip kurios nors dalies pokytis paveiks visumą.

Tokių žinių ir įgūdžių visuma būtina kiekvienam sporto organizacijos vadovui, nes jų svarba didėja darbuotojams tobulėjant organizacijoje. Juo aukštesnis organizacijos profesionalumo lygis – juo svarbiau suvokti žinių bei įgūdžių svarbą ir organizacijos vietą laike.

Žinių įgijimo vyksmas pavaizduotas 39 paveiksle:

Šiame mokymo modelyje visas žinių įgijimo vyksmas pateikiamas kaip ciklas, susidedantis iš keturių stadijų. Po konkrečios patirties, su kuria susiduriame, eina apmąstymai ir mintinis stebėjimas, skatinantys abstrakčių koncepcijų kūrimą, o koncepcijos savo ruožtu reikalauja aktyvaus patirties patikrinimo, t. y. sudaro sąlygas susidurti su nauja patirtimi veikloje, ir ciklas kartojasi.

Modelis – supaprastinta esminių objekto, įvykio ar santykio savybių išraiška; gali būti žodinė, fizinė ar matematinė (Stoner et al., 1999). Tai aprašas, vartojamas norint perteikti sudėtingus santykius lengvai suprantamomis sąvokomis.



39 pav. **Žinių įgijimo remiantis patirtimi ciklas** (pagal Belbin, 1981; Thibault et al., 1993)

Pateiktasis modelis svarbus todėl, kad kiekvienas iš mūsų naudoja individualų žinių įgijimo būdą, kuris gali remtis į vieną kurią ciklo stadiją ir praleisti kitas. Tokių skirtumų atsiranda, nes mokymo vyksmas yra valdomas mūsų poreikių ir tikslų. Pavyzdžiui, organizacijos vadovas gali daugiau remtis abstrakčiomis veiklos koncepcijomis, o organizacijos narys savo dėmesį daugiau koncentruoja į konkrečią patirtį.

Kuriems iš tikrųjų žinių įgijimo būdams ar režimams pritariama? Ar daugelis gaišta laiką manydami, kaip iš tikrųjų turi mokytis? Ar suderintos mūsų visų žinios? Verta susirūpinti, jei iš viso ciklo vienas (žr. 37 pav.) įvertintas per gerai. Turėtų kelti susirūpinimą ir per daug žemas vieno ciklo įvertinimas, nes tai rodo, kad ignoruojamas žinių įgijimas. Mažai žmonių turi tokius pat ciklus. Efektyvaus žinių įgijimo raktas lemia tolygią viso vyksmo raidą.

Kiekvienam iš mūsų svarbu suprasti ir žinoti asmeninį savo žinių įgijimo lygį. Bus aiškiau, koku būdu galime spręsti savo veiklos problemas, kokie mūsų asmenybės privalumai ir trūkumai, kaip reaguojame į kolegas, darbuotojus, vadovus, kurie naudojami kitokiais žinių įgijimo būdais. Taip pat svarbu, kad kiekvienas stengtųsi įgyti naujų žinių.

Darbo plano sudarymas ir analizė

(Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003)

Literatūroje siūloma daug darbo plano sudarymo metodų. Neatsižvelgiant į tai, kuris metodas pasirenkamas, bus siūloma užrašyti:

- ką ketinate padaryti kiekvieną savaitės (mėnesio) darbo dieną;
- ką iš tikrųjų padarėte (bent jau tai registruoti, jei norite geriau valdyti savo laiką).

Pavyzdys, kaip mokytis valdyti savo laiką naudojantis dienos planu.

Dienos plano turėjimas – pirmas ir svarbiausias žingsnis mokantis valdyti savo laiką.

1. Suskirstykite savo darbo dienos laiką 15 minučių tarpniais.
2. Kiekvienas tarpnis turi turėti aprašą, kokiems darbams jis skiriamas:
 - Darbui atsiribojus nuo pašalinių asmenų.
 - Planavimui atsiribojus nuo pašalinių asmenų.
 - Darbui su korespondencija.
 - Pertraukoms.
 - Diskusijoms (nurodykite su kuo).
 - Asmeniniams klausimams.
 - Kitiems prižiūrėti.
 - Pokalbiams telefonu.
 - Kelionėms.
 - Kitoms veiklos rūšims.
3. Per darbo dieną žymėkite, ką iš tikrųjų veikėte kiekvieną 15 minučių tarpni.
4. Pagalvokite:
 - a) kaip aš galėčiau kitaip paskirstyti savo laiką šioms veikloms?
 - b) kaip aš galėčiau kiekvienoje veikloje geriausiai išnaudoti savo laiką?
5. Aptarkite savo dienos planą ir savo idėjas, kaip geriau panaudoti laiką su savo kolegomis:
 - a) ką aš galiu padaryti, kad geriau suplanuočiau savo laiką?
 - b) kokie metodai ir priemonės man reikalingi, kad galėčiau geriau valdyti savo laiką?

Metodai, kuriais galima analizuoti darbo planą, ragina aptarti ir apmąstyti šiuos klausimus:

- Kaip įvertinti savo darbo planą?
- Ar reikalingi valdant laiką tikslai ir kodėl?

Taikant darbo plano vertinimo metodus dažniausia reikia atsakyti į įvairius klausimus.

Pavyzdys, kaip mokytis įvertinti savo darbo planą (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Išnagrinėkite savo dienos planą atsakydami į tokius klausimus:

1. *Ar suformuluoti dienos tikslai gerina mano darbo produktyvumą? Kaip ir kokių būdu?*
2. *Kiek ilgiausiai man pavyko dirbti be jokių trukdymų (neskaitant kelionių)?*
3. *Kokie trukdymai man daug kainavo (įvardykite tris)?*
4. *Ar pagerinčiau savo laiko panaudojimą tokiomis priemonėmis:*
 - *Nereikalingų telefonų skambučių pašalinimas (jei taip – kokių konkrečiai reiktų atsisakyti?).*
 - *Telefonų skambučių trumpinimas.*
 - *Tam tikrų vizitų pašalinimas (jei taip – kokių konkrečiai reiktų atsisakyti?).*
 - *Vizitų trumpinimas.*
5. *Kiek laiko aš praleidžiu:*
 - *diskusijoms;*
 - *susitikimams?*
6. *Kiek iš tikrųjų laiko reiktų tam skirti?*
7. *Kaip aš galiu pagerinti savo diskusijas ir susitikimus?*
8. *Kiek laiko skiriu neproduktyvioms užduotims, darbams, kuriuos galėčiau kitiems perduoti?*
9. *Kiek buvo neproduktyvaus laiko, pavyzdžiui, kelionėms, laukimui?*
10. *Ar pagerėjo mano laiko panaudojimas nuo tada, kai pradėjau planuoti savo laiką?*

Atsakomybės testas.

Visus šiuos dešimt klausimų vertinkite atskirai, 1–7 balų sistema:

- 1 balas – visiškai nesutinku;
- 2 balai – nesutinku;
- 3 balai – truputį nesutinku;
- 4 balai – abejingas;
- 5 balai – iš esmės sutinku;
- 6 balai – sutinku;
- 7 balai – visiškai sutinku.

1. Jei aš gaunu to, ko noriu, dažniausiai taip atsitinka todėl, kad aš tikrai stipriai padirbėjau.
2. Sudarydamas planus, aš paprastai neabejoju, kad jie bus naudingi.
3. Aš vertinu žaidimus, kuriuos žaidžiant pasikliaujama, pažvyzdžiu, profesionalumu.
4. Aš galiu išmokti beveik visko, jei tam parengsiu savo proto galias.
5. Ypatingų laimėjimų aš pasiekiau tik gebėjimais ir atkakliu darbu.
6. Dažniausiai aš neiškeliu tikslų, nes tuo metu, kai jų siekiu, man būna labai sunku.
7. Varžymasis atima norą tobulėti.
8. Kartais žmonės pasiekia laimėjimų tik dėl sėkmės.
9. Per egzaminą ar konkursą man malonu žinoti, kiek aš geresnis palyginti su kitais.
10. Netikslinga dirbti ir eikvoti energiją, jeigu tai man pernelyg sudėtinga.

Prieš suskaičiuodami savo balus, gautus už atsakymus, „apverskite“ įvertintus atsakymus į klausimus 3, 6, 7, 8 ir 10, suteikdami jiems priešingas reikšmes (t. y. šiems klausimams 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). Pavyzdžiui, jei jūs tikrai nesutikote su 3 klausimo pozicijos įvertinimu – privalėjote tai įvertinti 1 balu. Pakeiskite šį įvertinimą 7 balais. Tokiu būdu perskaičiuokite išrinktus skaičius 6, 7, 8 ir 10 pozicijoms. Toliau būtina sudėti visus įvertinimus (visų 10 klausimų).

Juo aukštesnis įvertinimas (didesnė balų suma), juo daugiau jūs linkę tikėti, kad jūs esate atsakingas už tai, kas su jumis vyksta. Kitaip sakant, aukštesnis įvertinimas yra susijęs su vidine kontrole. Žemi įvertinimai yra susiję su išorine kontrole. Žemas įvertinimas rodo jūsų polinkį tikėti, kad nepavaldžios jūsų kontrolei jėgos (tokios kaip kitų žmonių galia, likimo kaprizai arba atsiradusi proga) yra susijusios su tuo, kas su jumis vyksta.

Žinių igijimo patikrinimas (Bakanauskienė, 2003)

Šio testo tikslas – įvertinti save, remiantis mokymo vyksmo modeliu. Jame pateikiamos devynios žodžių reikšmės, kurios sugrupuotos į keturis stulpelius. Įvertinkite pagal svarbą kiekvieno stulpelio žodžius, duodamas atitinkamai keturis, tris, du ir vieną balą tam žodžiui, kuris labiausiai atitinka jūsų įgytų žinių lygį.

Gali būti taip, kad pateiktas žodis, jo reikšmė visiškai atspindės jūsų nuomonę. Turėkite galvoje, kad nėra teisingo ir neteisingo atsakymo – priimtina bet kokia jums tinkamesnė pasirinktis. Tokio žodžių grupavimo tikslas – išsamiai aprašyti tai, kokiu būdu jūs įgyjate žinių, o ne įvertinti jūsų gebėjimus mokytis.

Įsitikinkite, kad kiekvienam iš keturių eilutės žodžių, jūs skiriate skirtingą įvertinimą. Vienoje lentelės eilutėje negali būti vienodų įvertinimų (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. *Reikšmių įvertinimas*

Eil. Nr.	Įvert.	Reikšmė	Įvert.	Reikšmė	Įvert.	Reikšmė	Įvert.	Reikšmė
1		Išrankus		Patvarus		Sudėtingas		Praktiškas
2		Linkeš bandyti		Randantis vietą		Analitinis		Neišrankus
3		Jausmingas		Pastabus		Sąmoningas		Dalykinis
4		Nuolankus		Rizikingas		Įvertinamas		Sąmoningas
5		Intuityvus		Produktyvus		Logiškas		Klausiantis
6		Abstraktus		Stebėtojas		Konkretus		Aktyvus
7		Šiuo momentu		Mąstantis		Ilgai atliekantis		Pragmatiškas
8		Patirtis		Stebėjimas		Koncepcijos		Eksperimentai
9		Intensyvus		Rezervinis		Racionalus		Atsakingas

Keturi žodžių stulpeliai rodo keturis žinių įgijimo būdus CE, RO, AC ir AE. Norėdami apskaičiuoti savo įvertinimus pagal skales, įrašykite juos į parodytus šalia kvadratėlius (tik pagal nurodytas pozicijas). Pavyzdžiui, trečiąjį stulpelį (AC) būtina užpildyti jūsų įvertintais skaičiais pagal 2, 3, 4, 5, 8 ir 9 poziciją. Suskaičiuokite įvertinimus pagal skales, sudėkitei kiekvienos kvadratėlių eilės skaičius.

Pozicijos	Pozicijos	Pozicijos	Pozicijos
2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 3, 6, 7, 8, 9	2, 3, 4, 5, 8, 9	1, 3, 6, 7, 8, 9
CE = ____	RO = ____	AC = ____	AE = ____

Apskaičiuokite du įvertinimų derinius atimdami CE iš AC ir RO iš AE. Išsaugokite minuso ženklus, jei jų bus.

	AC	CE		AE	RO
AC – CE :	<input type="text"/>	<input type="text"/>		AE – RO:	<input type="text"/>

čia:

AC – abstrakti konceptualizacija,

CE – konkreti patirtis,

RO – mintinis stebėjimas,

AE – aktyvus eksperimentavimas.

Ši užduotis leidžia parodyti asmens stipriasias ir silpnasias asmenybės savybes per žinių įgijimo ciklą pagal keturias mokymo stadijas, santykiškai įvertinant asmenybės gebėjimus.

Atlikus tyrimą ir surašius įvertinimus galima nustatyti asmenybės žinių lygį, kaip jos įgyjamos, kokioms žinioms teikiamas pirmumas.

Kiekvienos asmenybės žinių įgijimo būdas susideda iš keturių režimų derinio, todėl tikslinga aprašyti savo būdą laikantis vienos koncepcijos, į kurią įeina visų kitų režimų įvertinimai. Galima nustatyti savo žinių įgijimo lygį sudarius dviejų įvertinimų grafiką (AC – CE ir AE – RO) koordinaciniame žinių įgijimo būdų tinklelyje. Pažymėję pirmuosius savo įvertinimus dviejose linijose (AC – CE vertikaliai, o AE – RO – horizontaliai) ir sujungę linijų taškus gausime keturių būdų kvadrantą. Šie keturi kvadrantai rodo keturis dominantinius tipus: ar jūs tik žinių atspindėtojas, rijikas, surinkėjas ar įgyvendintojas. Toliau pateikiamas žinių įgijimo būdų aprašas ir jų savybės (23 lentelė).

23 lentelė. Žinių įgijimo būdų aprašas

Žinių įgijimo būdai			
<i>Žinių įgijimo būdų tipai</i>	<i>Vyraujantys gebėjimai, reikalingi mokantis</i>	<i>Žinių įgijimo charakteristikos</i>	<i>Tinkamiausias užsiėmimas</i>
<i>Įgyvendintojas</i>	<i>Abstrakti konceptualizacija</i>	<i>Ryštingumas, praktinis idėjų taikymas ir hipotetinis dedukcinis mąstymas</i>	<i>Inžinerinė veikla</i>
	<i>Aktyvus eksperimentavimas</i>	<i>Polinkis į techninius uždavinius sprendžiant tarpusavio santykius</i>	<i>Gamybinė veikla</i>
<i>Atspindėtojas</i>	<i>Konkrety patirtis</i>	<i>Idejų skleidimas, situacijos matymas daugybe perspektyvų, reikšmės ir vertybių svarbos suvokimas</i>	<i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i>
	<i>Mintinis stebėjimas</i>	<i>Interesų įtaka žmonėms, kulturai ir menui</i>	<i>Konsultacinė veikla</i>
			<i>Organizacijos tobulinimo specialistas</i>
<i>Rijikas</i>	<i>Abstraktus konceptualizavimas</i>	<i>Indukcinis mąstymas, teorinių modelių kūrimas ir nepalyginamų stebėjimų derinys, vertinant jų kaip visumą</i>	<i>Tiriamoji veikla</i>
	<i>Mintinis stebėjimas</i>	<i>Vyraujanti tendencija – mažesnis interesas žmonėms, didesnis – idėjoms ir abstraktiems suvokimams</i>	<i>Strateginis planavimas</i>
<i>Surinkėjas</i>	<i>Konkrety veikla</i>	<i>Sprendimų įgyvendinimas, planų vykdymas ir polinkis į naujus eksperimentus</i>	<i>Rinkodara</i>
	<i>Aktyvus eksperimentavimas</i>	<i>Lengvas bendravimas su žmonėmis, tačiau gali atrodyti nekantrus ir atkaklus</i>	<i>Prekybinė veikla</i>

Žinių patikros klausimai

1. Kas tai yra kūrybiškumas?
2. Kas tai yra kūrybinė veikla?
3. Kodėl kūrybinė veikla yra svarbi valdymui?
4. Kaip suprantate kūrybiškumo prielaidas?
5. Kaip suprantate kūrybiškumo motyvaciją?
6. Koks yra veiksminis kūrybiškumo dėmuo?
7. Kas tai yra kūrybiškumo rezultatai?
8. Kuri motyvacija, vidinė ar išorinė, yra reikalingesnė vadovui?
9. Kodėl organizacijos vadovui būtina nuolatos plėsti valdymo žinias?
10. Ką vadiname mintiniu stebėjimu?
11. Kaip paaiškintumėte sąvoką „abstraktus konceptualizavimas“?
12. Koks yra žinių įgijimo ciklas?
13. Kodėl vadovui būtina žinoti savo žinių įgijimo lygį?

LITERATŪRA

- Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas: metodinė priemonė*. – Kaunas: VDU.
- Belbin, M. (1981). *Management Team: Why They Succeed or Fail*. – Heinemann, London.
- Caminiti, S. (1995). *What Team Leaders Need to Know*. – Fortune.
- Davis, K. (1994). *Sport Management: Successful Private Sector Business Strategies*. – Madison, WI: Brown and Benchmark.
- Flanery, T., Svank, M. (1999). *Personnel Management for Sport Directors*. – Human Kinetics, Inc.
- Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. – Kaunas: Technologija.
- Karoblis, P. (2005). *Sportinio rengimo teorija ir didaktika*. – Vilnius: VPU, Infostras.
- Keon, T. L. (1990). *Management: Instructor's manual. Third Edition*. – DP Publications Ltd.
- Miškinis, K. (2002). *Sporto pedagogikos pagrindai*. – Kaunas: LKKA.
- Mosley, D. C. (1996). *Management: Leadership in action*. – New York.
- Psichologijos žodynas (1993). – Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
- Slack, T. (1991a). Sport Management: Some Thoughts on Future Directions. *Journal of Sport Management*, 5, 95–99.

- Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 8, 1–13.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Thibault, L., Slack, t., Hinings, C. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Organizations. *Journal of Sport Management*, 7, 25–43.
- Бабушкин, Г. (1993). Структура творческой деятельности тренера. – *Теория и практика физической культуры и спорта*, No 7, 5–6.
- Черникова, О. (1980). *Соперничество, риск, самообладание в спорте*. – Москва: ФИС.

Mikalauskas, Rimantas

Mi-122 Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas: vadovėlis / Rimantas Mikalauskas; Lietuvos kūno kultūros akademija. – Kaunas: LKKA, 2007. 264 p.

ISBN 978-9955-622-54-3

Vadovėlyje išsamiai nagrinėjama sporto organizacijos valdymo vyksmas, vadovo pareigos, veiklos filosofija, reikiamų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimas. Knyga parašyta remiantis daugiau kaip 20 metų sporto komandos valdymo patirtimi. Pateikiama ir kompetentingų autorių nuomonės, požiūriai, siūlymai.

Skiriama Lietuvos aukštųjų mokyklų ir kolegijų studentams, sveikatingumo centrų, sporto įstaigų, organizacijų, klubų, komandų vadovams ir vadybininkams, treneriams, mokytojams, organizatoriams.

UDK 796: 65(075.8)

Rimantas Mikalauskas

**SPORTO ORGANIZACIJA IR VADOVAS:
EFEKTYVUS VALDYMAS**

Vadovėlis

Redagavo Giedrė Brazaitytė

2007 09 10. 16,5 sp. l. Tiražas 500 egz. Užsakymas 7-439.

Leido Lietuvos kūno kultūros akademija,

Sporto g. 6, Kaunas LT-44221

Spaustuvė „Morkūnas ir Ko“, Draugystės 17, LT-51229 Kaunas.