

# Grižtamojo ryšio žaidimo vadovas

Peter Gerrickens

Visos teisės saugomos. Be leidėjo sutikimo, jokia šio leidinio dalis negali būti atgaminama, įrašoma informacinės paieškos sistemose arba perduodama bet kokia forma ar priemonėmis: elektroninėmis, mechaninėmis, fotokopijavimo, įrašymo ir t. t.

Pirmas leidimas išleistas 1998 m., „*Handleiding Kwaliteitspel and Kwaliteiten – een verfrissende kijk op eigen-aardigheden*“, autorius: Peter Gerrickens, Nyderlandai

Vertimas į lietuvių kalbą 2012 m., Švietimo mainų paramos fondas ©

# TURINYS

	Psl.
Pratarmė	4
<b>1 dalis: Grįžtamojo ryšio žaidimas</b>	
<b>1</b> Bendras grįžtamojo ryšio žaidimo paaiškinimas	
1.1 Kaip atsirado šitas žaidimas	7
1.2 Žaidimo taikymo būdai	8
1.3 Grįžtamojo ryšio žaidimo taikymo taisyklės	10
<b>2</b> Žaidimo metodai	
1 metodas: mano stiprybės ir silpnybės	13
2 metodas: stiprybių raidos etapai	15
3 metodas: Johari langas	17
4 metodas: latentinės stiprybės	19
5 metodas: koks jūs esate kitų akimis?	21
6 metodas: savo įvaizdžio palyginimas su tuo, kokius jus mato kiti	22
7 metodas: kito asmens stiprybių vertinimas	26
8 metodas: nesaugumo jausmo aptarimas	28
9 metodas: pirmas išpūdis	30
10 metodas: latentinės savybės	32
11 metodas: komandos atsiliepimai	34
12 metodas: savybių vaizdavimas	37
13 metodas: komandos pusiausvyros ištyrimas	39
14 metodas: komandos standartai	41
15 metodas: prisistatymas	42
16 metodas: neverbalinis elgesys	44
17 metodas: savo nuomonės apie konkrečią funkciją formavimas	45
18 metodas: vertinimas	47
19 metodas: apšilimas prieš mokymus	48
20 metodas: personalo vertinimas	49

## **2 dalis: Teorija ir pratimai**

<b>3</b>	Ižanga. Stiprybės	
	3.1 Kas yra stiprybės?	51
	3.2 Stiprybių sąrašo sudarymas	53
	3.3 Stiprybių vystymas	54
	3.4 Stiprybių ratas	56
<b>4</b>	Pasipriešinimas	
	4.1 Tiesioginis ir netiesioginis bendravimas	62
	4.2 Pagrindinės netiesioginio pasipriešinimo formos	63
	4.3 Tvarkymasis su netiesioginiu pasipriešinimu	68
<b>5</b>	Stiprybių įtvirtinimas	
	5.1. Ego ir šešėlis	73
	5.2. Įvaizdis kaip kliūtis	79
	5.3. Perkėlimas	88
	5.4. Projekcija	97
<b>6</b>	Latentinių stiprybių atpažinimas ir vystymas	
	6.1 Simpatijos ir antipatijos	104
	6.2 Svajonės	108
	6.3 Latentinių stiprybių vystymosi kliūtys	109
<b>7</b>	Susidorojimas su iškreiptomis stiprybėmis	
	7.1 Silpnybių paieška	112
	7.2 Nesubalansuotos stiprybės	113
	7.3 Silpnybė kaip kaukė	118
<b>8</b>	Stiprybės kaip priemonė	
	8.1 Įkvėpimas	124
	8.2 Stiprybės ir vadovavimas	129
	8.3 Vizija	132
	Priedas: Stiprybių ir silpnybių sąrašas	139
	Pastabos ir nuorodos	144

# PRATARMĖ

Kasdieniam gyvenime visi susiduriame su savo išskirtiniais bruožais. Galite pastebėti, kad esate verslus, jautrus arba skrupulingas. Tačiau kartais pagaunate save besielgiantį storžieviškai arba būnate abejingas kitiems žmonėms.

Visi kartais užduodame sau klausimus: Kokia veikla man geriausiai tiktų? Kaip įveikti savo silpnybes, kurios man nepatinka? Kokie yra mano slapti talentai?

Imdami turimas stiprybes, kaip pagrindą, galime surasti atsakymą į šiuos klausimus. Mūsų turimos stiprybės yra svarbus motyvas, kuris atskleidžia, kodėl darome tai, ką darome, ir kaip tą darome.

Pagrindinis šiame vadove naudojamas principas yra tas, kad žmonės geriausiai dirba ir jaučiasi laimingi tada, kai gali optimaliai pademonstruoti savo stiprybes. Kuo dažniau žmogus visiškai atskleidžia savo stiprybes, tuo naudingesnis ir laimingesnis jis jaučiasi.

Daugumai žmonių sunku optimaliai išnaudoti savo stiprybes kasdieniam gyvenime. Su šiuo vadovu galėsite iširti savo stiprybių gausą.

Kiekvienas žmogus turi pažinti savo asmenybę, iširti savo galimybes ir trūkumus. Tai padeda geriau suvokti savo ir kitų žmonių elgesį ir lengviau jį suprasti.

Grįžtamojo ryšio žaidimas ir šis vadovas yra skirti visiems, kurie domisi savybėmis. Pirmiausia šis žaidimas ir vadovas yra skirti bendravimo mokytojams, vadovams, patarėjams, konsultantams, mokytojams ir visiems kitiems, kurių darbe reikalinga stiprybė. Taip pat jie skirti žmonėms, kurie nori geriau pažinti save, atsižvelgdami į turimas asmenines savybes. Šis žaidimas ir jo vadovas tinka įvairaus išsilavinimo žmonėms, o mano pateikiami pavyzdžiai taip pat yra labai įvairūs.

Vadovą sudaro dvi dalys. 1-oje dalyje pateikiama 20 metodų, kurie naudojami žaidžiant šį Grįžtamojo ryšio žaidimą. Metodo pasirinkimas labai priklauso nuo grupės savybių ir nuo instruktoriaus, vadovo arba mokytojo nustatytų tikslų. Toliau kalbėsiu apie instruktorių.

Patirtis rodo, kad Grįžtamojo ryšio žaidimas yra stiprus ir labai įvairiapusis instrumentas, kuris duoda pastebimus rezultatus. Naudojant šį žaidimą, būtinas kruopštumas ir puikus laiko apskaičiavimas (žr. 1.4 skyrių).

2-oje dalyje (Teorija ir pratimai) detaliau aptarsiu stiprybių klausimą. Šioje vadovo dalyje visko pradžia yra individas. Kartais nukrypsiu ir aptarsiu žmonių elgesį grupėse arba organizacijose.

Stiprybių sritis yra labai plati ir ją sunku apibrėžti. Tai kaip gyvenimas, tai ne kanalas, bet vingiuojanti upė. Dauguma dalykų yra susiję tarpusavyje.

Struktūra yra tokia. 3-ame skyriuje aptarsiu, kokios yra stiprybės, kaip jos Grįžtamojo ryšio žaidimo vadovas

klasifikuojamos, kaip jas savyje surasti, ir kaip jos pasireiškia bendraujant su kitais žmonėmis.

4-ame skyriuje visas dėmesys skiriamas pasipriešinimo fenomenui. Šis fenomenas dažnai reiškia netinkamą stiprybių naudojimą. Tokia technika kaip įvaizdžio kūrimas ir perkėlimas (5 skyrius) yra netinkamo stiprybių panaudojimo pagrindas. Pvz., kai žmogus yra susikūręs klaidingą įvaizdį, kai kurios jo stiprybės yra užblokuojamos.

6-ame skyriuje aptariami keli būdai, kurie padeda aptikti paslėptas stiprybes. Taip pat aptiriamos ir kelios kliūtys, su kuriomis galima susidurti lavinant šias stiprybes.

7-ame skyriuje aptariami du būdai, kaip elgtis su iškreiptomis stiprybėmis (silpnybėmis).

Paskutinis skyrius pradedamas nuo to, kad stiprybės yra įrankis, padedantis suformuoti tai, kas žmonėms suteikia dvasingumo. Dvasingumas gali būti išreikštas, pvz., žmonėms svarbiomis temomis.

Žmonių elgesio klasifikacijai naudoju skirstymą ir darbinius modelius. Jų praktiškumas jau pasiteisino. Tai ne tik padeda orientuotis, siūlant daugiau įžvalgos, kai kalbama apie asmens veiklą, bet taip pat yra labai naudinga, siekiant valdyti nepageidaujamą žmonių elgesį.

Didelis trūkumas, klasifikuojant žmonių elgesį pagal modelius, yra tas, kad taip labai supaprastinama realybė. Laimei, žmonių niekada nepavyks visiškai suklasifikuoti ir suskirstyti į kategorijas. Jie visada bus sudėtingesni ir įvairesni nei paprastas modelis.

Skaitydami antrą šio vadovo dalį, įsivaizduokite, kad jis parašytas apie jus ir taikykite jį sau. Tam, kad būtų lengviau tai padaryti, kiekviename skyriuje pateikiami pratimai. Šie pratimai suklasifikuoti pagal temas ir darosi vis sudėtingesni.

Daugelis žmonių prisidėjo prie Grįžtamojo ryšio žaidimo ir šio vadovo kūrimo. Ypatingą padėką norėčiau pareikšti:

savo mokytojams Hans Korteweg ir Jaap Voigt. Man labai patiko jų įkvėpiantis išminties perdavimo metodas. Mokymuose apie funkcionavimą organizacijose jie kreipė dėmesį į ryšį tarp savybių ir būdų, kuriais žmonės veikia. Jie taip pat supažindino mane su daugeliu kitų dalykų, kuriuos aptariu šiame vadove.

Kelerius metus domėjausi šiomis temomis tiek savo profesiniame komunikavimo mokytojo ir instruktoriaus gyvenime, tiek asmeniniame gyvenime.

Martin van Iersel ir Nori Verhagen, kurie bandė žaidimą įvairiose grupėse jo kūrimo metu.

Daugeliui kursiojų ir studentų (ypač Den Bosch taikomosios žemdirbystės universiteto studentams), kurie savo atsidavimu ir pasiaukojimu suteikė man galimybę išbandyti šį vadovą

praktiškai.

Instruktorių grupei, kurie buvo labai entuziastingi žaidimo atžvilgiu ir patys kūrė naujus žaidimo metodus (skliaustuose nurodomas žaidimo metodo numeris, kurį sugalvojo instruktorius): Léonie Schuijt-Overgoor (2); Carla Schroër (8); Janny van der Heijden (10); Liesbeth van Loon (12 en 19); Truus Dekkers (13); Marnick Depuydt (14); Arno Vlooswijk (16).

Ir, žinoma, savo žmonai, Marijke, kurios gramatikos žinios ir tikslumas padėjo peržvelgti pirmąjį šio vadovo juodrašį.

Jeigu jums kyla klausimų apie šį vadovą arba turite pasiūlymų dėl naujų žaidimo metodų, skambinkite ir rašykite:

Faksas: +31 73 642 88 22

El. paštas: gerrickp@xs4all.nl

Tikiuosi jums bus smagu žaisti šį Grįžtamojo ryšio žaidimą!

Peter Gerrickens  
's-Hertogenbosch  
Nyderlandai

# 1. BENDRAS GRĮŽTAMOJO RYŠIO ŽAIDIMO PAAIŠKINIMAS

## 1.1 KAIP ATSIKIRADO ŠIS ŽAIDIMAS

Nuo 1984 m. aš dirbu su grupėmis nagrinėdamas savybių temą. Mano patirtis rodo, kad žmogaus asmeninės raiškos nagrinėjimas stiprybių ir silpnybių atžvilgiu, yra ir įdomus, ir naudingas užsiėmimas.

Didžioji dalis dalyvių labai entuziastingai priėmė šį požiūrį į savybes.

Mintis plėtoti šį žaidimą buvo pradėta įgyvendinti 1990 m. kovo 29 d. 18 mėnesių jis buvo kuriamas ir tobulinamas. Visais raidos etapais įvairiose grupėse šį žaidimą žaidė daugiau nei 1 000 žmonių. Nuo pat pradžių žmonių reakcija buvo teigiama ir tai man buvo tarsi stimulas tęsti šio žaidimo kūrimą.

Žaidimą sudaro 140 kortų: 70 kortų pateikia žmogaus stiprybes, o kitose 70 kortų pateikiamos žmogaus silpnybės. Šie 140 žodžių apibrėžia žmogaus galimybių ir reakcijų įvairovę, kiek tai galima išreikšti žodžiais.

Be 140 kortų su stiprybėmis ir silpnybėmis, taip pat pridedamos ir 4 tuščios kortos tam atvejui, jeigu norėtumėte pridėti savų žodžių.

Sudarant stiprybių ir silpnybių sąrašą, svarbiais aspektais buvo laikoma:

- 1 stiprybės ir silpnybės turi turėti skirtingas reikšmes ir skirtingą emocinę vertę;
- 2 parenkami žodžiai turi būti kuo paprastesni, kad žaidimą galėtų žaisti kuo platesnė tikslinė auditorija. Kartais to nebuvo įmanoma padaryti, todėl tekdavo pasirinkti sudėtingesnius žodžius;
- 3 dėl praktinio tikslo stiprybės ir silpnybės dažniausiai apibūdinamos būdvardžiais, nes žmonės dažnai šį žaidimą naudos grįžtamojo ryšio situacijose arba norėdami apibūdinti save. Jie dažnai naudos tokius posakius: „Manau, kad esu ... žmogus“ ir pan. Kai kurioms stiprybėms ir silpnybėms tinkamo būdvardžio rasti nepavyko, tokiais atvejais teko ieškoti kitokių sprendimų.

## 1.2 ŽAIDIMO TAIKYMO BŪDAI

Mano patirtis rodo, kad šis žaidimas tinka įvairiose situacijose (mokymų ir asmeninėse), kai žmonės bando išsiaiškinti savo elgseną.

Atsižvelgiant į auditoriją ir pasirinktą žaidimo metodą, žaidimas gali būti žaidžiamas komandomis ir mokymų grupėmis. Šio žaidimo tikslai:

- geriau pažinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses;
- pateikti atsiliepiamus;
- pristatymas ir įvertinimas grupėse;
- komandos subūrimas ir komandinis darbas;
- nuomonės apie tam tikrą funkciją susidarymas;
- latentinių savybių atradimas;
- kaip apšilimas mokymuose.



Šis žaidimas taip pat gali būti žaidžiamas:

- vertinant personalą;
- planuojant karjerą;
- individualiuose mokymuose ir stebint personalo pažangą;
- draugų / šeimos rate.

Atsižvelgiant į pagrindinę jų paskirtį, žaidimo metodai yra padalinti į keturias grupes:

- 1 savo stiprybių ir silpnybių suvokimas (1–4 metodai);
- 2 atsiliepimų pateikimas ir priėmimas (5–10 metodai);
- 3 komandinis darbas (11–14 metodai);
- 4 kitos paskirtys:
  - pristatymas (15);
  - neverbalinis elgesys (16);
  - nuomonės apie tam tikrą funkciją susidarymas (17);
  - įvertinimas (18);
  - apšilimas mokymuose (19);
  - personalo įvertinimas (20).

Pateiktas suskirstymas padės pasirinkti konkrečiai situacijai tinkamą žaidimo metodą. Jeigu norite sužinoti daugiau, rekomenduoju peržiūrėti ir kitus žaidimo metodus, nepriklausančius pasirinktai grupei, nes kai kurie metodai gali būti taikomi įvairiose situacijose.

### **Žaidimo metodų išdėstymas**

Dauguma žaidimo metodų aprašytų 2 skyriuje yra tinkami dirbant grupėse.

Mano patirtis rodo, kad šį žaidimą žaidžiantys žmonės paprastai yra labai kūrybingi ir sukuria naujus žaidimo metodus arba sugalvoja alternatyvias jo versijas. Tai gali būti taikoma ir jums!

Kiekvienam žaidimo metodui suteikiamas:

Tikslas (-ai).

Svarbiausios sąlygos: dalyvių skaičius, kaip gerai dalyviai turi pažinoti vienas kitą, kurios kortos turi būti naudojamos bei numatytas žaidimui skirtas laikas. Žaidimo trukmė labai priklauso nuo grupės ir dalyvaujančių asmenų skaičiaus. Kuo labiau žaidėjai įsigilina į grįžtamąjį ryšį, tuo ilgiau trunka žaidimas. Žaidimo trukmei įtakos turi ir jam vadovaujantis

instruktorius.

Žaidimo eiga (dalyvio akimis).

Paaiškinimai instruktoriui (jeigu reikia).

Viena arba daugiau alternatyvių žaidimo versijų.

Vienas arba daugiau tęstinių pratimų, skirtų labiau įsigilinti į klausimą. Jei yra nuoroda į tam tikrą teoriją, instruktorius, taip pat ir dalyviai, turėtų ją išstudijuoti prieš atlikdami pratimą.

### **Grįžtamojo ryšio žaidimo stiprybės ir silpnybės**

Stipriosios žaidimo pusės:

- 1 labai paprasta koncepcija;
- 2 plati pritaikymo įvairovė, pagrįsta dideliu žaidimo metodų skaičiumi;
- 3 padeda lengviau peržiūrėti ir aptarti asmens elgsenos modelį. Jums nereikia ieškoti žodžių, nes savybes apibūdinantys žodžiai jau pateikti. Ant stalo išdėlioti žodžiai palengvina dalyviams jų pasirinkimą;
- 4 jį smagu žaisti. Ryškiaspalvės kortos atrodo patraukliai ir atkreipia žmonių dėmesį;
- 5 per pakankamai trumpą laiką, žaidimas pateikia labai daug informacijos.

Silpnosios žaidimo pusės:

- 1 dirbant su silpnybėmis, instruktorius turi atminti, kad tai gali sukelti pasekmes, kurias reikės įveikti. Tam būtinos teorinės žinios;
- 2 norint parinkti kiekvienai situacijai tinkamą žaidimo metodą, būtina turėti patirties.

### **1.3 GRĮŽTAMOJO RYŠIO ŽAIDIMO TAIKYMO TAISYKLĖS**

- 1 Patirtis rodo, kad šis Grįžtamojo ryšio žaidimas yra galingas ir įvairiapusis įrankis, kuris jį žaidžiantiems dalyviams yra labai naudingas. Todėl būtina žaisti atsakingai ir gerai suplanuoti laiką, ypač naudojant silpnybių kortas. Labai svarbu ir tai, kad baigus žaisti žaidimą, liktų pakankamai laiko aptarti gautus rezultatus.

Tam, kad asmuo galėtų vadovauti žaidimui, jis / ji turi atitikti šiuos reikalavimus:

- (a) turi būti pats dalyvavęs žaidime, kad turėtų patirties ir žinotų žaidimo galimybes;
- (b) turi gebėti parinkti geriausiai konkrečiai situacijai tinkantį žaidimo metodą;
- (c) privalo turėti įgūdžių, kurių reikia norint vadovauti žaidimui. Sunkumai, su kuriais

susiduriama vadovaujant žaidimui, priklauso nuo žaidimo metodo ir situacijos, kurioje taikomas šis žaidimas;

- (d) būtina turėti teorinių žinių, kad būtų galima atsakyti į dalyvių klausimus, susijusius su savybėmis.
- 2 Pasistenkite, kad žaidimas su iškreipimais būtų linksmas ir nerūpestingas. Pvz., pateikite dalyviams informacijos apie tai, kokios stiprybės slepiasi po tam tikromis silpnybėmis. Dauguma žmonių nustemba sužinoję, kad tarp jų stiprybių ir silpnybių yra ryšys.
- Naudojant 10 metodą, akcentuojamas džiaugsmas, kurį dalyviai patiria pažinę iškreipimus. Šis metodas padeda suprasti, kad iškreipimas tėra išdykumas, ir kad retkarčiais būti išdykusi yra visai smagu!
- 3 Taikant kai kuriuos žaidimo metodus, nerekomenduojama naudoti visas kortas, reikia jas atsirinkti. Tai pirmiausia priklauso nuo grupės ir nuo užsibrėžto tikslo.
- 4 Naudojant daugelį žaidimo metodų, kortų skaičių, kuriuo žaidėjas pradeda žaisti, arba kurias pasirenka, galima kaitalioti. Tai daroma savo nuožiūra. Tai ypač taikoma 1, 6, 7, 13, 14, 17 ir 20 metodams.
- 5 Kai šis žaidimas naudojamas dirbant su žemos kvalifikacijos asmenimis, rekomenduojama pirmiausia aptarti kortose naudojamų žodžių reikšmes.
- 6 Paaiškinkite dalyviams, kad stiprybių kortose naudojami žodžiai turi būti interpretuojami teigiamai, o silpnybių – neigiamai.
- Kai kurių silpnybių interpretavimas gali būti gana ekstremalus, todėl dalyviai gali tapti nedrąsiais. Todėl, aiškinant žaidimą, būtina pabrėžti, kad žaidėjai gali naudoti laipsniškumą, pvz., nurodydamas, ar silpnybė demonstruojama tik kartais, ar reguliariai – kokiose situacijose.
- 7 Naudojant daugumą žaidimo metodų, svarbu, kad žaidėjai paaiškintų savo žodžių pasirinkimą, nes žmonės dažnai tam pačiam žodžiui suteikia skirtingas reikšmes. Būtina žinoti žodžio interpretavimą ir tai ypač svarbu pateikiant atsakymus.
- 8 Kai žaidimas naudojamas kaip įrankis atsakymams pateikti, būtina pabrėžti, kad savybės siejamos tik su tam tikru asmens elgesiu, o ne su tuo, koks žmogus iš tikro yra. Tai gali pasakyti tik pats žmogus. Taigi žaidėjai neturėtų sakyti TU ESI ..., jie turėtų sakyti MAN ATRODO, KAD TU ESI ..., NES ... (paaiškinkite pateikdami konkretų pavyzdį). Įsitikinkite, ar žaidėjai laikosi šių taisyklių.
- 9 Taikant kai kuriuos metodus yra galimybė, kad vienam arba keliems dalyviams žaidėjai nepriskirs nei vienos kortos. Jei pageidaujate, kad taip nenutiktų, rekomenduojama nusistatyti papildomą žaidimo taisyklę, pvz., kad kiekvienam iš

dalyvių turi būti priskirta bent viena korta. Kartais kuriam nors vienam dalyviui yra priskiriama daug daugiau arba daug mažiau kortų nei kitiems žaidėjams. Į tai būtina atsižvelgti, aptariant žaidimo rezultatus.

- 10 Pirmybė teikiama paties dalyvio pasirinktiems stiprybes ir silpnybes apibūdinantiems žodžiams. Tačiau daugeliui žmonių būna sunku rasti tinkamus žodžius, apibūdinančius savybes. Tam ir yra naudojamos žodžių kortos. Kartais kortose parašyti žodžiai tiksliai atspindi tai, ką norime pasakyti, o kartais ne. Naudojant bet kurį žaidimo metodą, žaidėjai gali pasirinkti ir kitą žodį, o ne tą, kuris užrašytas kortoje, jei tik tai padeda geriau atskleisti tai, ką jie nori pasakyti.
- 11 Jeigu aplinka grupėje arba komandoje yra nemaloni arba nesaugi, rekomenduojama naudoti tik stiprybių kortas.

## 2. ŽAIDIMO METODAI

### 1 METODAS: SUVOKIMAS I

#### Mano stiprybės ir silpnybės

##### *Tikslas*

Sudaryti savo stiprybių ir silpnybių sąrašą.

##### *Sąlygos*

- 1 Šis metodas taikomas, jei dalyvauja tik vienas asmuo.
- 2 Reikia: viso kortų rinkinio,  
rašiklio ir popieriaus lapo.
- 3 Žaidimui skirtas laikas: 30–40 min.

##### *Žaidimo eiga*

- 1 Pirmiausia panaudokite stiprybių kortas, o po to silpnybių.
- 2 Paimkite 8 stiprybių kortas nuo krūvos viršaus ir išdėliokite jas atverstas priešais save. Tada iš krūvos paimkite dar vieną kortą. Paėmę kiekvieną naują kortą nuspręskite, ar norėtumėte ta korta pakeisti kurią vieną iš 8 kortų. Taip išsirinksite, kurios stiprybės jums tinka geriausiai.  
Kortas, kurias pakeitėte, atidėkite į šalį.
- 3 Tęskite tai, kol pasibaigs krūvoje esančios kortos. Tada prieš jus liks 8 kortos su stiprybėmis, kurios, jūsų manymu, jus apibūdina geriausiai.
- 4 Išdėliokite kortas pagal reikšmingumą, pradėdami nuo savybės, kuri jums yra svarbiausia. Jeigu norite, galite atskirti stiprybes, kurias naudojate profesinėje veikloje, ir tas stiprybes, kurias naudojate šeimos rate.
- 5 Pakartokite 1–3 žingsnius, naudodami silpnybių kortas.
- 6 Išdėliokite kortas pagal reikšmingumą pradėdami nuo silpnybės, kuri jus erzina labiausiai. Jeigu norite, galite atskirti silpnybes, pasireiškiančias darbe, ir tas, kurios pasireiškia šeimos rate.

### *Kita versija*

Yra dvi galimybės, kaip galima išplėsti 2 žingsnį:

- (a) atlikite dvi 8 stiprybių sekas: vieną stiprybėms, dėl kurių esate tikri ir žinote, kad jas turite, o kitą stiprybėms, dėl kurių nesate tikri. Šios stiprybės gali būti pusiau latentinės, o ne aiškiai išreikštos stiprybės. Organizuojant individualius užsiėmimus, tai bus įdomi asmens elgsenos aptarimo pradžia;
- (b) atlikite tris 8 stiprybių sekas: pirmą – stiprybėms, dėl kurių esate tikri ir žinote, kad jas turite, antrą – stiprybėms, dėl kurių abejojate, ir trečią – stiprybėms, dėl kurių esate tikri, kad jų neturite. Jei ieškote asmens, su kuriuo turėsite dirbti, ir kuris galėtų papildyti jūsų stiprybes, tada šioje, paskutinėje, stiprybių eilutėje atrasite visas stiprybes, kurias turi turėti tas asmuo.

### *Tęstiniai pratimai*

#### **1 pratimas**

Pamąstykite: ar yra ryšys tarp kurių nors pasirinktų stiprybių ir silpnybių? Imkite kiekvieną stiprybę atskirai ir pagalvokite, kokiose situacijose arba kokioms sąlygoms esant ši stiprybė gali tapti silpnybe.

#### **2 pratimas**

Pirmosios dvi stiprybės, kurios ketvirtame žingsnyje atsidūrė jūsų sąrašo viršuje, jus apibūdina geriausiai. Tai svarbiausios jūsų stiprybės. Galvokite apie šias stiprybes ir pabandykite atsakyti į šiuos klausimus:

- (a) Kaip mano aplinkos žmonės elgiasi su manimi dėl šių stiprybių? (žr. 8.2 skyrių)
- (b) Kaip parodau šias stiprybes (žvelgiant iš asmeninės pozicijos) savo darbe? (žr. 8.3 skyrių)

#### **3 pratimas**

Pagalvokite apie savo silpnybę, kuri šiuo metu kelia jums daugiausiai rūpesčių. Išanalizuokite ją atlikdami žingsnius nurodytus 7.2 arba 7.3 skyriuose. Išsiaiškinkite, kurie iš nurodytų pradžios taškų gali būti taikomi šiai silpnybei.

## 2 METODAS: SUVOKIMAS II

### Stiprybių raidos etapai

#### *Tikslai*

- 1 Geriau pažinti savo stiprybes ir išsiaiškinti, kiek jos yra parodomos.
- 2 Pateikti ir priimti atsiliepimus.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai turi būti anksčiau žaidę Grįžtamojo ryšio žaidimą.
- 2 Dalyviai gerai pažįsta vienas kitą.
- 3 Dalyvių skaičius: ne daugiau negu 12, kad būtų galima juos padalinti į grupes po 2–4.
- 4 Reikia: viso kortų rinkinio, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 5 Žaidimui skirtas laikas: 50–70 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Yra pateiktas stiprybės (rodomos, pusiau latentinės, latentinės arba iškreiptos) raidos keturių galimų etapų paaiškinimas (žr. 3.3 skyrių).
- 2 Naudodami stiprybių ir silpnybių sąrašą (žr. Priedą), pasirinkite tas stiprybes ir silpnybes, kurios jus geriausiai apibūdina. Suraskite:
  - 2 rodomas stiprybes;
  - 2 iškreiptas stiprybes (silpnybes);
  - latentinę stiprybę, kurią norėtumėte vystyti toliau;
  - pusiau latentinę stiprybę, kuriai norėtumėte skirti daugiau dėmesio.

Sudarykite pasirinktų stiprybių ir silpnybių sąrašą.

- 3 Savo kolegai, kuris sėdi jums iš dešinės, parinkite (iš viso kortų komplekto): rodomą stiprybę, pusiau latentinę stiprybę, latentinę stiprybę ir iškreiptą stiprybę.
- 4 Visi žaidėjai (iš eilės) pateikia savo pasirinkimo priežastis. Dalyviai gali komentuoti kitų žaidėjų pasisakymus ir paaiškinti (pvz.):
  - kodėl jie nesutinka su kolegos pasirinkimu;
  - kodėl jie nepripažįsta tam tikros savybės, kurią jiems priskyre;
  - kodėl jie nepageidauja toliau plėtoti tam tikros stiprybės;
  - kokioje situacijoje tam tikra stiprybė yra iškreipiama.

5 3 ir 4 žingsniai gali būti kartojami ir apibūdinant iš kairės pusės sėdintį kolegą.

*Tęstiniai pratimai*

Galvodami apie 2 žingsnyje nustatytas pusiau latentines stiprybes, atsakykite į šiuos klausimus:

- (a) Kas jums trukdo dažniau demonstruoti šias stiprybes?
- (b) Koks būtų poveikis jums ir jūsų aplinkai, jei šią stiprybę turėtumėte demonstruoti dažniau?



### 3 METODAS: SUVOKIMAS III

#### Johari langas

##### Tikslai

- 1 Geriau pažinti savybes, kurias parodote, arba, kurių neparodote kitiems.
- 2 Pamatyti savo stiprybes ir silpnybes, kurių nemanote turįs.

##### Sąlygos

- 1 Dalyviai labai gerai pažįsta vienas kitą.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–4.
- 3 Reikia: viso kortų rinkinio, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 75–90 min.

##### Žaidimo eiga

- 1 Johari lango paaiškinimas yra pateikiamas. Šis modelis yra scheminė asmenybės reprodukcija. Jį sudaro keturi komponentai (stiprybių ir silpnybių atžvilgiu):
  - „Laisva sritis“: jūsų savybės, kurios yra žinomos jums ir kitiems.
  - „Akla dėmė“: savybės, kurias pastebi kiti, bet pats jų nepastebite.
  - „Paslėpta sritis“: jūsų savybės, kurios yra žinomos jums, bet nežinomos kitiems. Šių savybių rodyti kitiems nenorite.
  - „Nepažįstamas aš“: savybės, kurių nei pats, nei kiti, jums nepriskirtų.

Schema:

	Pačiam žinoma	Pačiam nežinoma
Žinoma kitiems	Laisva sritis	Akla dėmė
Nežinoma kitiems	Paslėpta sritis	Nepažįstamas aš

- 2 Paskleiskite visas atverstas kortas ant stalo.
- 3 Sudarykite sau du sąrašus: pirmame sąrašė nurodykite 5 stiprybes ir 4 silpnybes,

- kurias priskirtumėte savo laisvai sričiai. Antrajame nurodykite 2 stiprybes ir 2 silpnybes, kurias priskirtumėte savo paslėptai sričiai.
- 4 Taip pat sudarykite ir du sąrašus kitiems žaidimo dalyviams. Pirmajame nurodykite 4 stiprybes ir 3 silpnybes, kurias priskirtumėte konkretaus asmens laisvai sričiai. Antrajame nurodykite 2 stiprybes ir 2 silpnybes, kurias priskirtumėte to asmens aklai dėmei.
- 5 Kiekvienam asmeniui iš eilės, nupieškite Johari langą, kuris turėtų būti kiek įmanoma išbaigtas. Per šį procesą, kai dalinamasi nuomonėmis, stiprybių ir silpnybių kortos turi būti sudedamos į tris skirtingus Johari lango kvadratus: laisvą sritį, paslėptą sritį ir aklą dėmę.
- Kortos, kurios netinka nei vienai iš šių trijų sričių, atidedamos į šalį. Tai žaidėjai turi padaryti vieningai.
- Jei iškiltų nesutarimų, žaidėjas, kurio eilė daryti sprendimą, nusprendžia, į kurią lauką padėti atitinkamą kortą.

#### *Kita versija*

Šis žaidimo metodas gali būti derinamas su 5 metodu.

Trečiame 5 metodo žingsnyje, naudokite šias taisykles:

- (a) dėdami kortą sau, galite ją dėti į laisvą sritį arba į paslėptą sritį;
- (b) jei dedate kortą kitam asmeniui, galite ją dėti laisvoje srityje arba akloje dėmėje.

#### *Tęstinis pratimas*

Išanalizuokite savo paslėptos srities stiprybes ir silpnybes (savo šešėlines sritis). Imdami kiekvieną savybę atskirai pagalvokite, kodėl jos nerodote kitiems asmenims. Ar tam turi įtakos įvaizdžiai? Jei taip, tai kokie? (žr. 5.1 ir 5.2 skyrius)

## 4 METODAS: SUVOKIMAS IV

### Latentinės stiprybės

#### *Tikslai*

- 1 Pagalvokite, kurias savo stiprybes norėtumėte lavinti.
- 2 Visi kartu aptarkite stiprybes, kurias norite lavinti.

#### *Sąlygos*

- 1 Žaidėjai gerai pažįsta vienas kitą.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–8. Jei dalyvių skaičius yra didesnis, padalinkite juos į grupes.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 30 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite atverstas kortas ant stalo.
- 2 Pagalvokite: „Kokias dvi stiprybes norėtumėte turėti?“ ir „Kokias tai turėtų pasekmes jums ir jūsų aplinkai?“
- 3 Pagalvokite: „Kokias savybes norėtumėte, kad turėtų kiekvienas kitas žaidėjas?“ Tikslas yra parinkti stiprybes, kurias šiuo metu pastebite (vos pastebite), bet norėtumėte, kad tas asmuo jas labiau rodytų. Koks būtų poveikis, jei nurodytos stiprybės būtų labiau rodomos?
- 4 Pasidalinkite savo atsakymais į 2 ir 3 punkto klausimus su kitais žaidėjais. Taip pat turėtumėte pabandyti nuspėti, kas padėtų konkrečiam asmeniui toliau vystyti nurodytas savybes.
- 5 Taip pat galite vienas kitam pateikti klausimą „Kokią stiprybę, kuri jums atrodo patraukli, norėtumėte įgyti?“

#### *Paaiškinimai*

- 1 2 žingsnis taip pat gali būti naudojamas pirminiam grupės supažindinimui.
- 2 3 žingsnis gali būti naudojamas, vertinant kursus arba mokymus.

#### *Tęstinis pratimas*

Dažnai pasitaiko, kad 2 žingsnyje yra paminimos stiprybės, kurias asmuo turėjo ir rodė būdamas vaikas, bet laikui bėgant tam tikra prasme jas prarado. Šios stiprybės tapo latentinėmis. Pagalvokite, ar taip nutiko ir jums. Kalbėdami apie tai su savo draugais ir

artimaisiais (kurie jus pažįsta seniai), galite labai daug apie save sužinoti.

## 5 METODAS: ATSILIEPIMAI I

### Koks esate kitų akimis?

#### *Tikslas*

Pateikti ir gauti teigiamus atsiliepimus.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai pažįsta vienas kitą pakankamai gerai.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–6.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 30 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Sudėkite užverstas kortas į krūvą.
- 2 Paimkite iš krūvos vieną kortą ir pagalvokite, „Kuriam iš žaidėjų ši stiprybė tinka labiausiai?“
- 3 Žaidėjai eilės tvarka deda atverstą kortą priešais atitinkamą asmenį ir paaiškina savo sprendimą. Jei kortoje nurodyta stiprybė tiksliai neatspindi to, apie ką galvojate, vis tiek galite ją dėti prieš pasirinktą asmenį, bet turite pateikti savo paaiškinimą. Jeigu reikia, asmuo gavęs kortą gali paprašyti paaiškinti jūsų sprendimą. Jei kortoje nurodyta stiprybė netinka nei vienam žaidimo dalyviui, tokią kortą atidėkite į šalį.
- 4 Žaidimas tęsiasi, kol krūvoje baigiasi kortos. Žaidimo rezultatas – kiekvienas žaidėjas susidaro vaizdą apie tai, kokį jį / ją mato aplinkiniai. Palyginkite ir aptarkite galutinių rezultatų panašumus ir skirtumus.

#### *Kita versija*

Šį žaidimo metodą galima išplėsti panaudojant ir silpnybių kortas. Naudojant šias kortas, dalyviai turi gerai pažinoti vienas kitą. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) stiprybių ir silpnybių kortos yra sudedamos į dvi atskiras krūvas;
- (b) žaidėjai iš eilės ima po stiprybės kortą. Per antrą ratą imamos silpnybių kortos. Žaidimas tęsimas pakaitomis, imant tai stiprybių, tai silpnybių kortas;
- (c) atliekami 2, 3 ir 4 žingsniai.

## 6 METODAS: ATSILIEPIMAI II

### Savo įvaizdžio palyginimas su tuo, kokius jus mato kiti

#### *Tikslai*

- 1 Geriau pažinti savo stiprybes.
- 2 Pateikti ir gauti atsiliepimus; palyginti savo įvaizdį su tuo, kaip jus mato kiti.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai pažįsta vienas kitą pakankamai gerai.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–4.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 40 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Kiekvienam žaidėjui padalinkite po penkias kortas. Sudėkite likusias kortas (užverstas) į krūvą.
- 2 Nuspręskite, kas turi pradėti žaidimą.
- 3 Paimkite iš krūvos viršutinę kortą. Iš šiuo metu turimų šešių kortų išrinkite tą, kurioje nurodyta jums mažiausiai tinkanti stiprybė. Perduokite tą kortą tam žaidėjui, kuris, jūsų manymu, tą stiprybę turi, ir paaiškinkite savo sprendimą. Ši korta dedama prieš pasirinktą asmenį atversta. Jei pasirinkta korta netinka nei vienam iš žaidėjų, atidėkite ją į šalį. Žaidimą tęsia kitas žaidėjas. Tęsiama, kol pasibaigia krūvoje esančios kortos.
- 4 Dabar visi žaidėjai turi po penkias kortas, kurios jų nuomone geriausiai jus apibūdina. Padėkite turimas penkias kortas atverstas priešais save šalia kitų žaidėjų jums duotų kortų, kurios parodo, kokius jus mato kiti.
- 5 Palyginkite ir aptarkite panašumus ir skirtumus, kaip matote patys save, ir kaip jus mato kiti žaidėjai.
- 6 Atsižvelgdami į pačių pasirinktas stiprybių kortas, kitų žaidėjų jums duotas stiprybių kortas ir likusias kortas, sudarykite jums būdingiausių 8 stiprybių sąrašą.

#### *Paaiškinimai*

- 1 Šis žaidimo metodas gali būti naudojamas ir tada, jei žaidėjai vienas kito nepažįsta. Tokiu atveju pasirinkimo paaiškinimai pateikiami pirmu įspūdžiu.
- 2 Šį žaidimo metodą galima paspartinti, jei 3 žingsnyje leisite visiems žaidimo dalyviams kortas imti kartu.

- 3 Galima priimti taisyklę, kad 3 žingsnyje į šalių atidėtą kortą kitas žaidėjas gali paimti ir perduoti kitam žaidėjui.

*Kitos versijos*

### **1 versija**

1 žingsnyje, kiekvienas žaidėjas gali pradėti žaidimą turėdamas tik vieną kortą, o toliau, žaidimo eigoje, padidinti turimų kortų skaičių iki penkių.

### **2 versija**

1 žaidimo versiją galima išplėsti panaudojant ne tik stiprybių, bet ir silpnybių kortas. Tokiu atveju žaidėjai turi gerai vienas kitą pažinoti. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) padalinkite kiekvienam žaidėjui po 5 stiprybių kortas ir po 3 silpnybių kortas. Likusias kortas (užverstas) sudėkite į dvi atskiras krūvas (vienoje krūvoje stiprybių kortos, kitoje – silpnybių). Žaidėjai gali pradėti žaidimą ir turėdami dvi kortas (vieną stiprybę žyminčią kortą ir vieną silpnybę žyminčią kortą), o vėliau, žaidimo eigoje, padidinti turimų kortų skaičių iki 8 (5 stiprybes žyminčios kortos ir 3 silpnybes žyminčios kortos);
- (b) žaidėjai iš eilės ima pirmiausiai po stiprybę žyminčią kortą, o kitame rate – po silpnybę žyminčią kortą;
- (c) kiekvienas žaidėjas, iš tuo metu naudojamos krūvos, paima po papildomą kortą. Po to atliekami 3, 4 ir 5 žingsniuose nurodyti veiksmai;
- (d) atsižvelgdami į pačių pasirinktas stiprybių ir silpnybių kortas, kitų žaidėjų jums duotas stiprybių ir silpnybių kortas ir likusias kortas, sudarykite jums būdingiausių 8 stiprybių ir 6 silpnybių sąrašą.

Pagalvokite: „Ar yra ryšys tarp pasirinktų stiprybių ir silpnybių?“

### **3 versija**

Prieš pradėdami žaidimą, galite leisti dalyviams patiems pasirinkti savo stiprybes ir silpnybes. Tada žaidimo laikas bus 60–75 min. Reikės: viso kortų rinkinio, rašiklio ir popieriaus kiekvienam žaidėjui. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) ant stalo paskleiskite atverstas kortas;
- (b) pasirinkite 8 stiprybes ir 6 silpnybes, kurios geriausiai jus apibūdina ir užrašykite jas ant popieriaus lapo. Pasistenkite, kad kiti žaidėjai nematytų jūsų pasirinkimo;
- (c) sudėkite užverstas kortas į dvi krūvas (vienoje krūvoje – stiprybes žyminčios kortos,

- kitoje – silpnybes žyminčios kortos);
- (d) žaidėjai iš eilės ima pirmiausia po stiprybę žyminčią kortą, o kitame rate – po silpnybę žyminčią kortą;
  - (e) žaidėjai iš eilės ima po stiprybę žyminčią kortą ir perduoda ją tam žaidėjui, kuriam ta stiprybė tinka labiausiai. Sprendimą reikia paaiškinti. Kortą gavęs žaidėjas deda ją priešais save ir, jeigu nori, gali užduoti klausimus, kad gautų paaiškinimą. Šiuo metu jokia diskusija negalima! Jei stiprybės korta netinka nei vienam iš žaidėjų, pasakykite tai ir atidėkite ją į šalį;
  - (f) pakartokite šį žingsnį (e), naudodami silpnybes žyminčias kortas;
  - (g) žaidimas tęsiamas, kol pasibaigia abejose krūvose esančios kortos;
  - (h) palyginkite savybes, kurias užrašėte apie save patys ir tas, kurias jums davė kiti žaidėjai. Kokie yra panašumai ir skirtumai? Visi kartu aptarkite gautus rezultatus. Patys pasidarykite išvadas.

#### **4 versija**

Žmonėms dažnai sunku perduoti silpnybes žyminčias kortas kitiems. Tokiu atveju ši versija gali būti patrauklesnė.

- (a) Paskleiskite visas silpnybes žyminčias kortas (atverstas) ant stalo.
- (b) Pasirinkite 6 jums būdingas silpnybes ir užrašykite jas ant popieriaus lapo.
- (c) Kiekvienam kitam žaidėjui parašykite po dvi silpnybes, kurias juose labiausiai pastebite. Pagalvokite: „Kokios stiprybės slepiasi po šiomis silpnybėmis?“ ir „Ar atpažįstate šias stiprybes tame asmenyje, esant skirtingoms situacijoms?“
- (d) Visi žaidėjai iš eilės aiškina silpnybes, kurias sau priskyrė. Kiti žaidėjai, kurie kalbančiajam asmeniui priskyrė tą pačią silpnybę (arba labai panašią), taip pat paaiškina savo sprendimą.
- (e) Kai žaidėjas baigia kalbėti, kiti žaidėjai gali pasakyti kokias kitas silpnybes jie buvo priskyrę tam asmeniui.

Jei žaidimo dalyviams nedrašu pateikti komentarus, (c) ir (e) žingsnius galima praleisti. Tada (d) žingsnyje žaidėjai turi paaiškinti tik savo pačių pasirinkimą. Likę žaidėjai gali padėti jam / jai atrasti po jo / jos silpnybėmis slypinčias stiprybes.

#### *Tęstinis pratimas*

Sudarykite sąrašą tų stiprybių (ir silpnybių, jeigu naudojote visas kortas), kurias atsižvelgiant į paties susidarytą įvaizdį, neatitinka to, kaip jus mato kiti. Imkite kiekvieną savybę atskirai ir išnagrinėkite galimas priežastis. Galite šį klausimą aptarti ir su žmonėmis,



kurie jus gerai pažįsta. Ar atradote savybių, kurias norėtumėte pakoreguoti savo įvaizdyje?  
Jei taip, tai kokias? (žr. 5.2 skyrių).

## 7 METODAS: ATSILIEPIMAI III

### Kito asmens stiprybių vertinimas

#### *Tikslai*

- 1 Geriau pažinti savo stiprybes.
- 2 Sužinoti, kaip tiksliai galite įvertinti kito žmogaus stiprybes.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai pažįsta vienas kitą pakankamai gerai.
- 2 Dalyvių skaičius: 3–12.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: (4 žaidėjai): 45 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Užsirašykite jums būdingas 8 stiprybes. Nerodykite savo užrašų kitiems žaidėjams. Ant lapo užrašykite savo vardą ir atiduokite jį instruktoriui.
- 3 Instruktorius atrenka kortas, kurių stiprybės yra parašytos lapuose ir sudeda jas į krūvą (užverstas). Likusios kortos padedamos į šalį. Lapus su užrašais instruktorius gražina žaidėjams.
- 4 Instruktorius ima kortą iš krūvos ir rodo ją žaidėjams. Žaidėjai bando atspėti, kuris iš jų savo sąraše nurodė šią stiprybę ir pateikia savo paaiškinimus. Už kiekvieną teisingą spėjimą, žaidėjui skiriama dešimt taškų. Tęsiama, kol baigiasi krūvoje esančios kortos.
- 5 Žaidėjas, kuris surenka daugiausiai taškų, sugeba geriausiai atpažinti kitų stiprybes.
- 6 Kartu aptarkite savo sudarytus sąrašus. Pagalvokite: „Ar tam tikro žaidėjo susidarytas savęs įvaizdis atitinka tai, kokį jį mato kiti?“

#### *Paaiškinimas*

Jeigu dalyvių yra daugiau negu 8, per 2 žingsnį pasirenkamų stiprybių skaičius gali būti sumažinamas. Taip žaidimo laikas nebus pernelyg ištemptas.

#### *Kitos versijos*

##### **1 versija**

Šis žaidimo metodas tinka ir naudojant visas kortas kartu. Tokiu atveju dalyviai turi

gerai pažinoti vienas kitą. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas;
- (b) 2 žingsnis: pasirinkdami 8 stiprybes, pasirinkite ir 6 silpnybes;
- (c) 4 žingsnis: pirmiausiai atlikite užduotį naudodami stiprybių kortas, o po to tą patį padarykite su silpnybių kortomis.

## **2 versija**

Sutrumpintas 1 versijos variantas gali būti žaidžiamas naudojant 1–35 stiprybių kortas ir 1–35 silpnybių kortas. Tokiu atveju rekomenduojame pasirinkti 5 stiprybes ir 4 silpnybes.

## **3 versija**

- (a) Paskleiskite ant stalo visas stiprybių kortas (atverstas).
- (b) Pasirinkite stiprybę, kurią (jūsų nuomone) šioje grupėje demonstruojate stipriau nei kiti dalyviai. Visi žaidėjai pasirinktas kortas (užverstas) sudeda į krūvą. Likusios kortos padedamos į šalį.
- (c) Kortų krūva yra išmaišoma. Po to kiekvienam žaidėjui padalinama po kortą. Žaidėjas turi pabandyti atspėti kieno ši korta buvo ir turi pateikti savo spėjimo paaiškinimą.

Galima ir kitokia žaidimo eiga.

Kortos iš eilės yra atverčiamos ir visa grupė kartu bando nuspėti, kieno ši korta buvo.

- (d) Pakartokite (a)–(c) žingsnius naudodami silpnybių kortas.

## 8 METODAS: ATSILIEPIMAI IV

### Nesaugumo jausmo aptarimas

#### *Tikslai*

- 1 Geriau pažinti nesaugumo jausmo poveikį savo stiprybėms ir silpnybėms.
- 2 Sužinoti, ar kiti gali atpažinti, kada jaučiatės nesaugus.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai pažįsta (gerai) vienas kitą.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–10.
- 3 Reikia: viso kortų rinkinio, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 45–60 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Pasirinkite 2 stiprybes ir 2 silpnybes remdamiesi klausimu „Kokios mano stiprybės gali nukentėti (ir todėl laikinai dingti) ir kokios mano silpnybės gali pasireikšti tuo metu, kai jaučiuosi nesaugus?“ Kokį poveikį tai daro jums ir jūsų atliekamam darbui?
- 3 Žaidėjai visi iš eilės pasako pasirinktas stiprybes ir silpnybes ir paaiškina savo pasirinkimus.
- 4 Kiti dalyviai išsako savo nuomonę apie tai, ar jie atpažįsta tai kalbančiojo asmens elgesyje.

#### *Paaiškinimai*

- 1 Pasikeitimai dažnai priverčia žmones jaustis nesaugiai. Daugumai žmonių nelengva kalbėti šia tema. Pirmiau pateiktas metodas gali palengvinti šį procesą.
- 2 Jei šis žaidimo metodas naudojamas komandoje, tokiu atveju rekomenduojame ir pačiam žaidimo vadovui dalyvauti žaidime.

#### *Kita versija*

Darbuotojams kartais labai naudinga tarpusavyje aptarti tai, kaip jie sužino, kas vyksta jų darbovietėje ir nesaugumo jausmą, kurį tai gali sukelti. Tokiu atveju gali būti taikoma tokia žaidimo eiga:

- (a) parinkite jūsų organizacijai būdingas 2 stiprybes ir 2 silpnybes;
- (b) visi dalyviai iš eilės papasakoja, kaip tai veikia juos asmeniškai. Kiti žaidėjai gali

užduoti klausimus, kad gautų išsamesnį paaiškinimą.

*Tęstinis pratimas*

Kai žmonės nesijaučia užtikrintai, išskylančios silpnybės yra dažnai susiję su viena iš netiesioginio pasipriešinimo formų (žr. 4.2 skyrių). Pagalvokite, ar tai primena jūsų situaciją.

## 9 METODAS: ATSILIEPIMAI V

### Pirmas įspūdis

#### *Tikslas*

Pateikti atsiliepimus apie asmens stiprybes, remiantis pirmu įspūdžiu.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai nėra susitikę anksčiau.
- 2 Dalyvių skaičius: daugiausia 15. Jeigu grupė yra didesnė, ją galima padalinti į pogrupius.
- 3 Reikia: 1–35 kortų su stiprybėmis,  
rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 60–75 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Pasirinkite bet kurį dalyvį ir parašykite, kokia (jūsų nuomone) yra jo / jos didžiausia stiprybė remdamiesi tik pirmu jo / jos sudarytu įspūdžiu. Jeigu grupėje yra asmenų, kuriuos esate sutikę anksčiau, stiprybę parinkite asmeniui, kurio nėra tekę sutikti.
- 3 Dalyviai visi kartu aptaria pasirinktas stiprybes. Tam, kad apžvalga būtų lengvesnė, stiprybės gali būti surašomos ant baltos lentos arba stendo.
- 4 Jeigu dalyviai pageidauja, asmuo kurio savybės, remiantis pirmu įspūdžiu, yra aptariamoms, gali pasakyti savo nuomonę apie tai, su kokiomis priskirtomis savybėmis jis / ji sutinka, ir su kokiomis nesutinka.

#### *Kita versija*

Šį žaidimo metodą galima pritaikyti ir naudojant visas (stiprybių ir silpnybių) kortas. Tokiu atveju dalyviai turi būti atviri neigiamiems atsiliepimams, kuriuos jiems gali pateikti nepažįstami žmonės. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas;
- (b) pasirinkite bet kurį dalyvį ir parašykite, kokia (jūsų nuomone) yra jo / jos didžiausia silpnybė remdamiesi tik pirmu jo / jos sudarytu įspūdžiu. Po to atlikite veiksmus nurodytus 3 ir 4 žingsniuose.

#### *Tęstinis pratimas*

Ar labai skiriasi žmonių apie jus susidaromas pirmasis išpūdis nuo to, kokį jie mato po to, kai pradeda geriau pažinti? Kokias stiprybes jie prideda vėliau? Kokias silpnybes jie prideda vėliau, arba kokias silpnybes panaikina?

## 10 METODAS: ATSILIEPIMAI VI

### Latentinės savybės

#### *Tikslai*

- 1 Geriau pažinti tas savo stiprybes, kurias rodote per dažnai.
- 2 Geriau pažinti savo latentines stiprybes.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai gerai pažįsta vienas kitą.
- 2 Dalyviams yra tekę žaisti Grįžtamojo ryšio žaidimą, naudojant kurį nors kitą metodą.
- 3 Dalyvių skaičius: 3–5.
- 4 Reikia: viso kortų rinkinio, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 5 Žaidimui skirtas laikas: 45 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Pasirinkite 2 kortas, kuriose yra nurodytos jums būdingos stiprybės, kurių norėtumėte atsikratyti, arba bent jau norėtumėte jas rodyti rečiau. Paaiškinkite savo pasirinkimą.
- 3 Pasirinkite 2 kortas, kuriose yra nurodytos jums parankios silpnybės, arba silpnybės, kurias norėtumėte rodyti dažniau. Paaiškinkite savo pasirinkimą.
- 4 Vadovaudamiesi 2 ir 3 žingsniuose pateiktomis instrukcijomis, parinkite 1 stiprybių ir 1 silpnybių kortą vienam iš dalyvių.
- 5 Aptarkite visų dalyvių atsakymus pateiktus 2–4 žingsniuose. Kartu pabandykite surasti aptariamo asmens stiprybę priklausančią silpnybėms, kurią dalyvis norėtų rodyti dažniau. Ši (latentinė) stiprybė formuoja iššūkį ir gali būti vystoma toliau.

#### *Paaiškinimai*

- 1 3 žingsnyje pradžios taškas yra tos silpnybės, kurias norėtumėte rodyti dažniau. Paprastai šios savybės yra šešėlinė jūsų asmenybės pusė.
- 2 Patirtis rodo, kad daugumai žmonių patinka atskleisti tas savo silpnybes, kurioms jie norėtų labiau atsiduoti.

#### *Tęstiniai pratimai*

##### **1 pratimas**

- 2 žingsnio pradžios taškas – kartais stiprybės demonstravimas yra kaukės forma.



Asmuo tam tikroje situacijoje pasirenka demonstruoti jam gerai pažįstamą stiprybę, nors tuo metu norėtų rodyti visai kitą savybę, kurios taip gerai nepažįsta (žr. 7.3 skyrių). Būtent todėl asmuo demonstruoja „kaukinę stiprybę“ per daug dažnai ir pageidauja ją naudoti rečiau. Norėdami geriau suprasti šią techniką, galvokite apie 2 žingsnyje nurodytas stiprybes ir pabandykite atsakyti į tokius klausimus:

- (a) Kokiose situacijose norėtumėte naudoti šią stiprybę rečiau? Prisiminkite, apie ką galvojote, ko norėjote ir kaip jautėtės anksčiau panašiose situacijose.
- (b) Ką būtumėte norėję pasakyti, arba ką būtumėte norėję padaryti anksčiau minėtoje situacijoje? Kokios kitos stiprybės būtų tikę tokioje situacijoje? Sprendžiant šiuos klausimus padėti gali toks sakinys: Norėčiau būti \_\_\_\_\_ [įrašykite pageidaujamą stiprybę], o ne \_\_\_\_\_ [įrašykite kaukinę stiprybę].

## **2 pratimas**

Atsižvelgdami į stiprybes, pasirinktas 5 žingsnyje, pagalvokite:

- (a) Kas neleidžia dažniau rodyti šios stiprybės? Ar tam turi įtakos įvaizdžiai? Jei taip, tai kokie? (žr. 5.2 ir 6.3 skyrius).
- (b) Koks būtų poveikis jums ir jūsų aplinkai, jei vystytumėte ir rodytumėte šias stiprybes?

## 11 METODAS: KOMANDINIS DARBAS I

### Komandos atsiliepimai

#### *Tikslas*

Pateikti ir gauti atsiliepimus komandoje.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai pažįsta vienas kitą pakankamai gerai.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–8.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 75–90 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Padėkite užverstas kortas į krūvą.
- 2 Atverskite viršutinę kortą ir padėkite ją prie kortų krūvos.
- 3 Visi žaidėjai užduoda sau klausimą „Ar ši korta apibūdina mane, ar (ir) kitą žaidėją? Jei ji apibūdina kitą žaidėją, tai kodėl?

Žaidėjai kartu aptaria savo atsakymus ir stengiasi sutarti, kuriam iš žaidėjų ši stiprybė tinka labiausiai. Atversta korta padedama prieš tą žaidėją, kuriam, dalyvių sutarimu, ji geriausiai tinka. Jei korta netinka nei vienam iš žaidėjų, padėkite ją į šalį.

- 4 Žaidimas tęsiamas, kol krūvoje nelieka kortų.
- 5 Prieš kiekvieną žaidėją padėtos kortos parodo, kokį jį mato kiti dalyviai.

#### *Paaiškinimas*

Būtų gražu, jei komandos vadovas taip pat dalyvautų žaidime (su sąlyga, jei visi komandos nariai su tuo sutinka).

#### *Kitos versijos*

##### **1 versija**

Žaidime galima naudoti 1–35 stiprybių kortas, arba 1–35 silpnybių kortas.

##### **2 versija**

Jei komandoje yra daugiau nei aštuoni nariai, bet norite, kad žaidimą tuo pat metu

žaištų visa komanda, žaidimą galima organizuoti vidiniame ir išoriniame rate. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) vidinis ratas žaidžia žaidimą. Išorinio rato nariai jį stebi ir retkarčiais, pvz., kas 10 min, jiems suteikiama galimybė pasakyti, ką jie pastebėjo;
- (b) praėjus daugiausiai 45 min., vidinis ir išorinis ratai pasikeičia vietomis.

### **3 versija**

Kai žaidžiant naudojami vidinis ir išorinis ratai, galima pritaikyti tokį žaidimo metodą:

- (a) į krūvą sudedamos visos stiprybių kortos. Jei vidinį ratą sudaro daugiau nei keturi dalyviai, naudokite du stiprybių kortų rinkinius, kurie turi būti sumaišyti į vieną;
- (b) kiekvienas iš žaidėjų turi gauti 3 atsitiktines kortas;
- (c) žaidėjas pasirenka vieną iš gautų kortų ir padeda ją (atversta) priešais kita žaidėją, kuris (jo manymu) turi šią stiprybę. Pasirinkimas turi būti paaiškinamas. Likusios nepanaudotos kortos padedamos į šalį;
- (d) po kiekvieno turo, išorinio rato nariams suteikiama galimybė pasakyti, ką jie pastebėjo;
- (e) kiekvienas iš dalyvių turi pasakyti, su kuriomis jam / jai priskirtomis kortų stiprybėmis jis sutinka, ir su kuriomis nesutinka;
- (f) vidinio ir išorinio rato nariai pasikeičia vietomis.

### *Tęstinis pratimas*

Žaisdami šį žaidimą, komandos nariai gali daug sužinoti apie vienas kito savybes, kurias jie vertina. Taip pat jie sužino ir tas vienas kito savybes, kurios juos erzina. „Projekcijos“ technika gražina simpatijos ir antipatijos patirtis (žr. 5.4 ir 6.1 skyrių). Pagrindinis toliau pateikiamo pratimo tikslas – aptikti savo (pusiau) latentines stiprybes. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) pagalvokite, kurie komandos nariai demonstruoja silpnybes, kurios jus erzina. Sudarykite šių silpnybių sąrašą, pradėdami nuo jus labiausiai erzinančios silpnybės. Užpildykite „stiprybių ir silpnybių kvadratą“, atsižvelgdami į sąrašo viršuje esančią silpnybę. Ši silpnybė turi įtakos visam stiprybių ir silpnybių kvadratui (žr. 7.2 skyrių). „Iššūkis“ išreiškia jūsų (pusiau) latentinę stiprybę;
- (b) pagalvokite, kurie komandos nariai demonstruoja stiprybes, kurias vertinate labiausiai. Sudarykite šių stiprybių sąrašą pradėdami nuo labiausiai vertinamos savybės. Pagalvokite, ar jums ta savybė yra pusiau latentinė ar latentinė;

- (c) kartu su komandos nariais aptarkite, kokias (pusiau) latentines stiprybes arba iššūkius atradote, ir kaip galėtumėte parodyti juos komandoje;
- (d) jeigu norite, galite pakartoti veiksmus nurodytus (a)–(c) punktuose stiprybėms ir silpnybėms, kurios sąraše buvo antros.

Ankstesnis pratimas gali būti derinamas su atsiliepiamų pateikimu. Tokiu atveju komandos nariai (iš eilės) (c) žingsnyje nurodo, kurį narį žingsnyje (a) jie pasirinko silpnybei, ir kurį narį žingsnyje (b) jie pasirinko stiprybei. Žaidėjai turi paaiškinti savo pasirinkimą. Kai kalbama apie silpnybes, būtina nurodyti ir atitinkamas stiprybes, kurios po jomis slepiasi.

Taip pat labai svarbu pabrėžti, kad tokiu būdu pateikiamas atsiliepiamas pasako tiek pat apie jo pateikėją, kiek ir apie atsiliepiamo gavėją. Būtina nepamiršti, kad šio pratimo tikslas yra geriau pažinti savo paties projekcijas.

## 12 METODAS. KOMANDINIS DARBAS II

### Savybių vaizdavimas

#### *Tikslas*

Sutvirtinti savo tapatybę, vaidmenį ir padėtį komandoje.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai pažįsta vienas kitą pakankamai gerai.
- 2 Dalyvių skaičius: daugiausiai 10.
- 3 Reikia: 1–35 stiprybes žyminčių kortų.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 30–40 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite visas atverstas kortas ant stalo arba ant grindų.
- 2 Pasirinkite kortą, ant kurios nurodyta jums labiausiai tinkanti stiprybė.
- 3 Skiriamos daugiausiai 5 min, per kurias turite sugalvoti būdą, kaip pavaizduoti šią stiprybę be žodžių.
- 4 Žaidėjai iš eilės vaizduoja savo stiprybes. Kiti bando atspėti, kokia stiprybė buvo pavaizduota. Tie kurie bando spėti, turi pagrįsti savo nuomonę („Manau, kad vaizduojate \_\_\_\_\_, nes \_\_\_\_\_“). Jei stiprybę sunku atspėti, žaidėjai gali stiprybę vaizduojančiam asmeniui užduoti klausimus, į kuriuos jis / ji gali atsakyti tik TAIP arba NE. Žaidėjas, kurio spėjimas buvo arčiausiai tiesos, paaiškina savo pasirinkimą.
- 5 Šio žaidimo rezultatas – visi dalyviai susidaro įspūdį, kokius juos mato kiti ir parodo jiems, kokius jie mato patys save.

#### *Kitos versijos*

##### **1 versija**

Žaidžiant šį žaidimą, dalyviai gali vaizduoti ir kolegų stiprybes. Burtų keliu kiekvienam žaidėjui priskiriamas kitas komandos narys. Likę žaidėjai turi atspėti, kuri stiprybė kuriam komandos nariui priklauso. Spėjantysis asmuo turi paaiškinti savo spėjimą.

##### **2 versija**

Dalyvių paprašoma pavaizduoti komandos (organizacijos) stiprybę. Tokiu būdu labai greitai paaiškėja, kaip komandą (organizaciją) mato jos nariai.

### **3 versija**

Baigus darbą su stiprybėmis, galima panaudoti silpnybes. Tokiu atveju žaidėjų prašoma pavaizduoti savo pačių silpnybę. Rekomenduojame paskatinti žaidėjus pagalvoti ir nuspręsti, kokia stiprybė slepiasi po jų silpnybe.

## 13 METODAS: KOMANDINIS DARBAS III

### Komandos pusiausvyros ištyrimas

#### *Tikslas*

Įvertinti ir (arba) optimizuoti bendradarbiavimą grupėje arba komandoje.

#### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai dirba kartu kaip viena grupė arba komanda.
- 2 Dalyvių skaičius: 2–10.
- 3 Reikia: viso kortų rinkinio, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 60 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Užsirašykite 3 savo stiprybes, kurias šioje grupėje rodote aktyviau nei kiti. Taip pat nurodykite to poveikį visos grupės darbui.
- 3 Pakartokite 1–2 žingsnius naudodami silpnybes.
- 4 Žaidėjai iš eilės aiškina savo stiprybių ir silpnybių pasirinkimą. Vienas komandos narys turi užrašyti, kokios stiprybės ir silpnybės yra minimos, ir kaip dažnai jos buvo pasirinktos. Taip susidaro bendras visos grupės vaizdas.
- 5 Aptarkite grupės rezultatus. Pamąstymui skirtų klausimų pavyzdžiai:
  - Kokios stiprybės yra išreikštos per stipriai? Kaip tai paveikia darbą?
  - Kokios būtinos stiprybės yra išreikštos nepakankamai arba jų trūksta? Kaip tai paveikia darbą?
  - Koks dažniausiai pasitaikančių silpnybių poveikis visos grupės darbui?
- 6 Aptarkite klausimą: „Kaip būtų galima pagerinti šios grupės veiklą?“ Pamąstymui skirtų temų pavyzdžiai:
  - labiausiai trukdantys iškreipimai. Pabandykite surasti sprendimą problemoms, kurios galų gale dėl to atsiras;
  - ar komandos nariai turi stiprybių, kurių šiuo metu neišnaudoja, bet kurios būtų labai naudingos? Kodėl šios stiprybės nėra rodomos? Kokį poveikį tai turėtų pasitenkinimo darbu atžvilgiu, jei būtų galimybė parodyti šias stiprybes?

#### *Paaiškinimai*

- 1 Šis žaidimo metodas gali būti naudojamas ir koordinuojant veiksmų planą, pvz., sudarant komandą. Tokiu atveju stiprybės bus puiki pradžia.

- 2 Šis metodas gali būti derinamas ir su kitu metodu, kai žaidėjai pateikia atsiliepimus apie vienas kitą.

### *Kitos versijos*

#### **1 versija**

Išplėstos ir intensyvesnės anksčiau minėto metodo versijos. Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) 2 ir 3 žingsniuose kiekvienam kitam žaidėjui parašykite 3 svarbiausias stiprybes ir silpnybes (jūsų manymu);
- (b) gautus rezultatus aptarkite porose. Pabandykite sutarti, kurios 3 stiprybės ir silpnybės geriausiai apibūdina kiekvieną žaidėją;
- (c) 4 žingsnyje poros kartu su grupe aptaria savo sudarytus stiprybių ir silpnybių sąrašus. Naudojant šį metodą, galima palyginti, kaip save mato atskiri grupės nariai, ir kaip juos mato kiti.

#### **2 versija**

Kiekvienas žaidėjas pasirenka 4 stiprybes ir 3 silpnybes, kurios (jo manymu) geriausiai apibūdina darbinius santykius arba bendradarbiavimo procesą. Visi kartu aptaria gautus rezultatus.

Pvz., gali būti aptariamasis tam tikro skyriaus darbas. Tokiu atveju klausimas, apie kurį reiktų pagalvoti, būtų: „Kokios yra šio skyriaus stiprybės ir silpnybės?“

### *Tęstinis pratimas*

Kartu su visa komanda nustatykite turimą problemą. Pabandykite kartu surasti šios problemos sprendimą. Žaidžiant šį žaidimą, yra vienintelė taisyklė – kiekvieno žaidėjo indėlis, sprendžiant problemą, turi būti pagrįstas tik tomis 2 arba 3 stiprybėmis, kurios tam asmeniui šiuo metu yra svarbiausios.



## 14 METODAS: KOMANDINIS DARBAS IV

### Komandos standartai

#### *Tikslas*

Pagerinti darbinę aplinką.

#### *Sąlygos*

- 1 Grupė arba komanda, kurioje tvyro nemaloni darbinė aplinka. Komandos nariai turi žinoti apie susidariusią situaciją ir turi pagerinti ją pagerinti.
- 2 Dalyvių skaičius: daugiausiai 25.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 60–75 min.

#### *Žaidimo eiga*

- 1 Užduotis – suformuluoti pageidaujamo bendravimo elgesio profilį, kad pagerėtų darbinė aplinka.
- 2 Žaidėjai suskirstomi į pogrupius, po 4–5 žaidėjus.
- 3 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 4 Turėdami mintyse klausimą: „Kaip (jūsų nuomone) turėtų elgtis komandos nariai, kad būtų sukurta maloni darbinė aplinka?“, pasirinkite 6 stiprybes. Šios pasirinktos stiprybės ir bus jūsų komandos standartai.
- 5 Visi dalyviai kartu aptaria savo pasirinkimą ir paaiškina jo priežastis. Nepasirinktas kortas padėkite į šalį. Grupė turi pabandyti susitarti dėl pageidaujamo elgesio profilio. Grupei diskutuojant, kai kurios anksčiau pasirinktos stiprybės yra atmetamos, o jas žyminčios kortos padedamos į šalį. Žaidimo pabaigoje turi likti 6 stiprybes žyminčios kortos.
- 6 Kiekvienas pogrupis pristato savo pasirinkimą visai grupei. Aptarkite panašumus ir skirtumus. Grupė turi pasiekti bendrą susitarimą. Pasirinktos stiprybės formuos grupės „elgesio taisykles“. Patikrinkite, ar visi komandų nariai laikysis šių elgesio taisyklių ir reikš pastabas tiems, kurie nukryps nuo šio pageidaujamo elgesio modelio.
- 7 Pagalvokite, kokią savo stiprybę galite panaudoti, norėdami prisidėti prie pageidaujamo profilio įgyvendinimo? Aptarkite pasirinktas stiprybes su kitais ir paaiškinkite savo pasirinkimą.

## 15 METODAS: PRISISTATYMAS

### *Tikslas*

Susipažinti, panaudojant kelias svarbias stiprybes.

### *Sąlygos*

- 1 Dalyvių skaičius: daugiausiai 15.
- 2 Reikia: visų stiprybių kortų.
- 3 Žaidimui skirtas laikas: 15–30 min.

### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Pasirinkite dvi jums būdingiausias stiprybes.
- 3 Pristatykite save apibūdinami situacijas, kai darbe demonstruojate pasirinktas stiprybes ir paaiškinkite, kaip tai paveikia jūsų darbą.

### *Kitos versijos*

#### **1 versija**

Šis metodas gali būti taikomas kartu naudojant stiprybių ir silpnybių kortas. Tokiu atveju kiekvienas žaidėjas turi pasirinkti 2 stiprybes ir 2 silpnybes.

#### **2 versija**

2 žingsnis: galima paprašyti, kad žaidėjai pasirinktų 2 stiprybes, kurias jie norėtų valdyti geriau.

3 žingsnis: žaidėjai turi apibūdinti šių pasirinktų stiprybių poveikį jų darbui, jei jie jas geriau valdytų.

#### **3 versija**

- (a) Kiekvienam žaidėjui padalinkite po 5 stiprybių kortas.
  - (b) Žaidėjai iš eilės pasako, kuri iš šių 5 stiprybių tinka jiems geriausiai.
- Dalyvių skaičius: ne daugiau kaip 15.

#### **4 versija**

Pasirinkite 2 stiprybes, kurias dažnai naudojate šeiminiame gyvenime, bet retai kada

pritaikote darbe. Paaiškinkite, kodėl šių stiprybių nerodote darbe.

Sąlyga: žaidėjai turi gerai pažinoti vienas kitą.

### **5 versija**

Pasirinkite stiprybę, kuri atspindėtų tai, kas jums darbinėse situacijose yra labai svarbu ir apie ką turite tvirtą nuomonę.

## 16 METODAS: NEVERBALINIS ELGESYS

### *Tikslas*

Geriau pažinti stiprybes ir silpnybes, kurias galima išreikšti veido išraiška ir poza.

### *Sąlygos*

- 1 Dalyvių skaičius: daugiausiai 12.  
Reikia: lengvai pavaizduojamų stiprybių ir silpnybių kortų rinkinio, pvz., agresyvus, linksmas, nepatenkintas, sutrikęs, gyvybingas.
- 3 Žaidimui skirtas laikas: 20–30 min.

### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 2 Pasirinkite vieną stiprybę arba silpnybę ir pamąstykite, kaip ją būtų galima išreikšti nenaudojant žodžių.
- 3 Visi žaidėjai iš eilės stengiasi pademonstruoti pasirinktą stiprybę arba silpnybę. Kiti žaidėjai turi atspėti, kokia stiprybė arba silpnybė yra demonstruojama.
- 4 2 ir 3 žingsniai gali būti kartojami 1 arba 2 kartus.

### *Paaiškinimai*

- 1 Šis žaidimo metodas gali būti naudojamas kaip apšilimo pratimas prieš pradėdant naudoti kitus metodus (pvz., 12 metodą).
- 2 Jis taip pat gali būti naudingas mokantis pristatyti save grupėje.

### *Kita versija*

Stiprybės arba silpnybės išraiška gali būti panaudota kaip prisistatymas grupei.

Žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) kiekvienas žaidėjas pasirenka jį / ją geriausiai charakterizuojančią stiprybę (arba silpnybę);
- (b) išreiškus pasirinktą stiprybę (silpnybę) be žodžių, kiti žaidėjai turi atspėti, kokia savybė buvo pavaizduota;
- (c) savybę vaizdavęs žaidėjas turi paaiškinti savo pasirinkimą.

## 17 METODAS: SAVO NUOMONĖS APIE KONKREČIA FUNKCIJĄ FORMAVIMAS

### *Tikslas*

Suformuoti nuomonę apie stiprybes, kurios yra svarbios tam tikroms funkcijoms atlikti.

### *Sąlygos*

- 1 Visi dalyviai atlieka tokias pačias funkcijas, arba ruošiasi tai daryti.
- 2 Dalyvių skaičius: daugiausiai 25.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų, rašiklio ir popieriaus lapo kiekvienam dalyviui.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 45 min.

### *Žaidimo eiga*

- 1 Dalyviai suskirstomi į dvi grupes po 2–5 žmones.
- 2 Paskleiskite ant stalo visas atverstas kortas.
- 3 Pasirinkite ir parašykite 6 stiprybes, kurios (jūsų manymu) yra esminės pasirinktai funkcijai. Paaiškinkite savo pasirinkimą.
- 4 Žaidėjai iš eilės paaiškina savo pasirinkimą ir jo priežastis kitiems žaidėjams. Stiprybių kortos, kurių niekas nepasirinko, padedamos į šalį.
- 5 Grupė tariaisi ir bando rasti idealų profilį tam tikrai funkcijai. Diskutuojant aptartos ir nepasirinktos stiprybių kortos dedamos į šalį, kol lieka 6 stiprybių kortos.
- 6 Kiekviena grupė pristato savo galutinį pasirinkimą ir visi kartu aptaria panašumus ir skirtumus.

### *Paaiškinimai*

- 1 Stiprybių kortas gali atrinkti ir instruktorius, atmesdamas tas kortas, kurios aiškiai nėra susiję su pasirinkta funkcija.
- 2 Šis žaidimo metodas tinka įvairiose situacijose, pvz.:
  - (a) grupėse, kurias sudaro tos pačios profesijos žmonės (pvz., vadybininkai, prekybos darbuotojai arba vadovai);
  - (b) grupėse, kuriose nariai ruošiasi tai pačiai specifinei funkcijai (pvz., profesinio mokymo studentai);
  - (c) aptariant organizacijos įvaizdį.
- 3 Šis žaidimo metodas gali būti naudojamas suburiant toje pačioje organizacijoje

dirbančius asmenis ir mokant juos naudoti tą pačią funkciją kartu.

*Kitos versijos*

### **1 versija**

Naudojant šį metodą galima naudoti ir silpnybių kortas. Tokiu atveju žaidėjai turi pagalvoti: „Kokia grėsmė yra pati svarbiausia kalbant apie konkrečią funkciją?“ Naudojant šį metodą žaidimo eiga nesikeičia.

### **2 versija**

Naudojant kaip išangą į edukacinę situaciją, žaidimo eiga būtų tokia:

- (a) 3 žingsnyje studentai pasirenka 6 stiprybes atsižvelgdami į klausimą: „Koks yra jūsų idealaus mokytojo profilis?“
- (b) Atliekami 4–6 žingsniai.
- (c) Mokytojas paaiškina, kurios 6 stiprybės yra jam būdingiausios ir tada jos yra palyginamos su tomis stiprybėmis, kurias savo idealiam mokytojui parinko studentai.

## 18 METODAS: VERTINIMAS

### *Tikslas*

Įvertinti kursą arba mokymus.

### *Sąlygos*

- 1 Dalyvių skaičius: daugiausiai 20.
- 2 Reikia: viso kortų rinkinio.
- 3 Žaidimui skirtas laikas: 20 min.

### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant stalo atverstas kortas.
- 2 Pasirinkite mokymų kursui arba mokymams (jūsų manymu) būdingą stiprybę ir silpnybę.
- 3 Žaidėjai iš eilės paaiškina savo pasirinkimą.

### *Kitos versijos*

#### **1 versija**

Parinkite kito žaidėjo (pvz., jums iš kairės sėdinčio asmens) stiprybę, perduokite ją tam asmeniui ir paaiškinkite savo pasirinkimą (atsiliepimai turi būti teigiami).

#### **2 versija**

Pasirinkite stiprybę, kurią geriau savyje pažinote per šiuos mokymus. Papasakokite kitiems dalyviams, kaip ketinate išnaudoti šią stiprybę konkrečiose situacijose darbe.

#### **3 versija**

Pasirinkite silpnybę, kurią geriau savyje pažinote per šiuos mokymus. Papasakokite kitiems dalyviams, kaip ketinate elgtis su šia savo silpnybe ateityje.

## 19 METODAS: APŠILIMAS PRIEŠ MOKYMUS

### *Tikslas*

Išjudinti grupę.

### *Sąlygos*

- 1 Dalyviai turi būti bendravę tarpusavyje bent pusdienį.
- 2 Dalyvių skaičius: daugiausiai 15.
- 3 Reikia: visų stiprybių kortų.
- 4 Žaidimui skirtas laikas: 10 min.

### *Žaidimo eiga*

- 1 Paskleiskite ant grindų visas atverstas kortas.
- 2 Teigiamai galvokite apie jums iš kairės sėdintį žmogų.
- 3 Pasirinkite kortą, kuri atspindėtų jūsų pastebėtą teigiamą to žmogaus savybę.
- 4 Perduokite tą kortą jums iš kairės sėdinčiam žmogui ir paaiškinkite savo pasirinkimą.



## 20 METODAS: PERSONALO VERTINIMAS

### *Tikslas*

- 1 Išanalizuoti asmenines stiprybes / silpnybes atsižvelgiant į taikomą funkciją.
- 2 Pateikti atsiliepimus.

### *Sąlygos*

- 1 Darbuotojas ir vadovas pažįsta vienas kitą (pakankamai) gerai.
- 2 Reikia: viso kortų rinkinio. Jeigu reikia, vadovas gali atrinkti tam tikras kortas; rašiklio ir popieriaus darbuotojui ir vadovui.
- 3 Žaidimui skirtas laikas: 45–60 min.

### *Žaidimo eiga*

- 1 Darbuotojas pasirenka 5 stiprybes ir 4 silpnybes, kurios geriausiai apibūdina jo / jos veiklą darbe. Popieriaus lape padaromi 2 šių savybių sąrašai, pradedant ta stiprybe ir silpnybe, kurios aplinkiniams yra pastebimiausios.

Tokius pat sąrašus apie darbuotoją padaro ir jo vadovas.

- 2 Aptarkite gautus atsakymus ir kiekvieną charakteristiką, kad vadovas galėtų pateikti darbuotojui tiesioginį atsiliepimą.

Žaidimo eiga būtų tokia: abiejų asmenų pasirinktos kortos padedamos per vidurį; darbuotojo pasirinktos kortos dedamos į kairę nuo dalyvių, o vadovo pasirinktos kortos – į dešinę.

### *Kita versija*

Atsiliepimus vadovui gali pateikti ir darbuotojas. Žaidimo eiga: žr. 1 ir 2 žingsnius.

### *Tęstiniai pratimai*

#### **1 pratimas**

Vadovas pasako, kurias darbuotojo stiprybes jis / ji norėtų matyti plėtojamas. Jei darbuotojas su tuo sutinka, jie aptaria kliūtis, kurios galėtų trukdyti šių pageidaujamų stiprybių lavinimui (žr. 6.3 skyrių).

#### **2 pratimas**

Darbuotojas pasako, kuri silpnybė jį / ją erzina labiausiai. Darbuotojas ir vadovas kartu analizuoja šią silpnybę, vykdydami veiksmus, nurodytus 7.2 ir 7.3 skyriuose. Taip pat jie stengiasi išsiaiškinti, kaip efektyviai tvarkytis su šia silpnybe.

## 3. IŽANGA. STIPRYBĖS

Išnaudodamas savo stiprybes, kiekvienas žmogus yra potencialus specialistas. Tačiau specialistu netampama per dieną. Norint juo tapti, būtina būti susijusiam su tam tikra veikla. Tai galioja ir stiprybėms.

Kai žmonės galvoja apie stiprybes, jie dažnai užduoda sau įvairiausių klausimus. Šiame skyriuje nagrinėsime stiprybes remdamiesi keturiais klausimais:

Kas yra stiprybės ir kaip jos išreiškiamos žmogaus veikloje (3.1 skyrius)?

Kaip sudaryti savo stiprybių sąrašą (3.2 skyrius)?

Kaip lavinti savo stiprybes ir kas šiame procese gali nepasisekti (3.3 skyrius)?

Kokių panašių stiprybių grupes galima išskirti, ir kokią poveikį jos turi bendradarbiaujant su kitais bei priimant sprendimus (3.4 skyrius)?

### 3.1 KAS YRA STIPRYBĖS?

Stiprybės yra mūsų būdingiausios savybės. Tai asmeninių galimybių potencialas, kurį kiekvienas turime, neatsižvelgiant į tai, ar jas naudojame, ar ne.

Stiprybės yra asmeninės savybės, kurios skiriasi nuo to, ką esame išmokę. Tai dovana, kurią gauname gimdami, kad kuo geriau padarytume tai, ką turime padaryti.

Kiekvieno mūsų turimos savybės yra tokios pat unikalios kaip ir mūsų pirštų atspaudai. Per gyvenimą galime jas išlavinti. Pateiksiu tokius stiprybių pavyzdžius: kantrybė, išvalgumas, kūrybingumas, organizuotumas, humoro jausmas, drąsa, įtaigumas ir užuojauta.

Stiprybių, kurias gali turėti žmogus, gausa gali būti įsivaizduojama kaip didžiulė įvairių spalvų paletė. Kiekvienas turi tam tikras stiprybes ir kiekvienas jas naudoja situacijose, su kuriomis susiduria. Mūsų asmeninių savybių rinkinys – mūsų asmeninė spalvų paletė.

Kai žiūrime į žmones per stiprybių prizmę pozityviai, stengiamės pamatyti ir atrasti tai, kas juose yra geriausia. Taip galime paskatinti žmones pasinaudoti savo stiprybėmis.

Jeigu tam tikrose situacijose tinkamai išnaudojate savo stiprybes, tai poveikis jums ir jūsų aplinkai yra pozityvus. Kai elgesys idealiai atitinka situaciją, kartais net nepastebime, kad naudojame savo stiprybes. Tokiais atvejais tiesiog būname savimi.

Stiprybės yra pažeidžiama sritis. Būna labai skaudu, kai situacijose, kuriose jaučiamės kaip žuvys vandenyje, mums nepasiseka.

Savo aplinkoje galite jausti pasipriešinimą kai kurioms jūsų stiprybėms. Tokiu atveju galite kovoti su pasipriešinimu arba galite nusileisti ir slėpti tas stiprybes, kurių kiti

nepripažįsta. Pasirinkus pastarąjį variantą, jausite susierzinimą, nes kiekvienas žmogus jaučia poreikį išreikšti savo stiprybes ir kiekvienas iš mūsų nori būti savimi. Susierzinimas yra kaina, kurią tenka mokėti už tai, kad nelaviname savo stiprybių.<sup>1</sup>

Daugumai žmonių sunku atvirai kalbėti apie savo stiprybes. Jie gėdijasi to, kas juose yra gera.<sup>2</sup> Kai kuriems žmonėms daug lengviau pasakyti kas jiems nesiseka, nei įvardinti tai, ką jie sugeba geriausiai.

Prieš keletą metų turėjau pristatyti technikos mokymus grupei policininkų dideliame mieste. Viena iš užduočių buvo sudaryti ir lape parašyti savo stiprybių sąrašą. Po to lapai turėjo būti kabinami ant sienos, o kiekvienas dalyvis būtų turėję paaiškinti savo sudarytą sąrašą.

Atsirado keletas dalyvių, kurie negalėjo kalbėti apie savo stiprybes ir paprašė, kad vienas iš jų kolegų paaiškintų jų sąrašus. Paklausti, kodėl atsisakė kalbėti patys, jie pasakė „Man nesmagu“.

Koks skirtumas tarp stiprybių ir įgūdžių? Stiprybės mums yra įgimtos ir galime jas naudoti ir lavinti. Įgūdžių galime išmokti, o stiprybių – ne.<sup>3</sup>

Dažnai tarp to, kokias stiprybes turi žmogus ir jo gebėjimo išmokti tam tikrų dalykų, yra glaudus ryšys. Taktiškumo stiprybę turintis asmuo daug lengviau įsisavina derybų meną.

### **Stiprybės ir veikla**

Kai kalbant su žmonėmis paklausiu, ką jie norėtų daryti, paprastai jie pasirenka tas veiklas, kurias vykdydami galėtų išnaudoti ir lavinti savo įgimtas stiprybes. Tai, kaip reaguojame į iššūkius darbe, taip pat priklauso nuo turimų stiprybių.

Žmonės dirba efektyviai ir būna laimingi, jei gali panaudoti savo turimas stiprybes veikloje, kuria užsiima.

Ieškodami jiems tinkančio darbo, dauguma žmonių susiduria su problema. Jie klausia savęs: „Koks darbas man tiktų?“ Tai galima perfrazuoti: „Kuriame darbe yra reikalingos mano turimos stiprybės, kurias norėčiau dirbdamas išnaudoti?“

Galima nurodyti stiprybes, kurios reikalingos tam tikrai funkcijai atlikti. Šiais laikais darbo skelbimuose vis dažniau yra nurodomos savybės, kurių tikimasi iš būsimo darbuotojo. Darbdavys, ieškantis tinkamo kandidato tam tikrai funkcijai atlikti, susiduria su sunkia užduotimi: kaip greitai sužinoti, kokias stiprybes turi kandidatas. Kandidatai, savo ruožtu,

stengiasi išsiaiškinti kokių konkrečių stiprybių reikia tai funkcijai atlikti. Be to, kandidatai taip pat turi susimąstyti ir apie tai, ar jų turimos stiprybės yra pakankamos, ir ar ši kompanija ir yra geriausia vieta, kur jie galės jas atskleisti.

Bandant įvertinti, ar darbas išties tinka konkrečiam asmeniui, be stiprybių, profesinės žinios ir įgūdžiai taip pat vaidina labai svarbų vaidmenį.

Žmonės, kuriems gyvenime nesiseka tinkamai išreikšti savo stiprybių, dažnai jaučiasi nereikalingi ir nelaimingi. Tai galima pamatyti stebint žmones, kurių stiprybės darbe nėra išnaudojamos. To rezultatas – sumažėjęs pasitikėjimas savo jėgomis.

Man patinka lyginti stiprybes su maisto produktais. Produktai, kurių nemėgstate, dingsta nuo jūsų pietų stalo. Iš pradžių jie keliauja į šaldytuvą, o po to gali iš viso likti šaldymo kameroje. Žinote, kokius produktus turite šaldytuve, bet produktus, gulinčius šaldiklyje, lengva pamiršti. Taip nutinka ir su nenaudojamomis stiprybėmis.

Ne tik dirbančių žmonių stiprybės atsiduria „šaldytuve“ arba „šaldiklyje“. Taip dažnai nutinka žmonėms, kurie netenka darbo, arba taip gali nutikti ir dviejų žmonių santykiuose. Stiprybės, kurių nenaudojate, pvz., dėl baimės, atsiduria „šaldytuve“. Dėl to santykiai atšąla (tiek perkeltine, tiek tiesiogine prasme). 5 skyriuje aptarsime tai plačiau.

### **3.2 STIPRYBIŲ SĄRAŠO SUDARYMAS**

Dauguma žmonių nežino savo stiprybių. Paprašius išvardinti aštuonias svarbiausias stiprybes, vietoj atsakymo pasigirsta gilus atodūsis, po kurio seka trumpa tyla.

Vienas karjeros patarėjas kartą man pasakojo, kad jam paprašius savo kliento papasakoti apie savo stiprybes, jis išgirdo atsakymą: „Nežinau. Manau, kad žmonės mane laiko neblogu žmogumi“.

Kai pirmą kartą paprašai žmonių sudaryti savo stiprybių sąrašą, jiems būna sunku. Tačiau, kai padedamas pamatas, papildymas arba skaidymas tampa daug lengvesnis.

Labai svarbu savo paties žodžiais įvardyti stiprybes. Pasirinkite tą žodį, kuris tiksliausiai apibūdina jūsų stiprybę. Suradę tinkamą savo stiprybės apibūdinimą, pajusite su ja kontaktą. Susijungsite su ja. Be to, jums bus nesunku įtikinti ir kitą žmogų, kad šią stiprybę turite.

Jei nepavyksta sudaryti savo svarbiausių stiprybių sąrašo, yra keletas būdų, kuriuos galite panaudoti joms aptikti. Vienas iš jų – iširti, kas jums patinka. Užsiimdami patinkančia veikla, naudojate savo stiprybes. Geriausias pavyzdys yra jūsų pomėgiai. Skirdami laiko pomėgiams, tai darote tik dėl savęs, o ne todėl, kad taip užsidirbate pinigų. Šiuo atveju viskas yra netgi atvirkščiai – dauguma pomėgių kainuoja gana daug pinigų.

Aptikti stiprybes per pomėgius ne visada lengva. Štai keletas pomėgių ir po jais besislepiančių stiprybių pavyzdžių: sprendžiant kryžiažodžius reikalinga kantrybė, į kalnus neįkopsite neturėdami drąsos, o keliaujantiems būtinas polinkis į nuotykius.

Pasirinkę jums tinkantį sportą, į jį įdedate daug savo stiprybių. Ilgų distancijų ėjimas reikalauja ištvėmės; jei esate pagrindinis žaidėjas komandiniame sporte, būtinas kūrybingumas.

Kitas būdas, kaip aptikti savo stiprybes – pagalvoti, kokiais klausimais arba dėl kokių problemų žmonės į jus dažniausiai kreipiasi. Pastebėję, kas jums gerai sekasi, žmonės dažniau stengsis išnaudoti tas jūsų savybes. Jei esate kūrybingas, žmonės kreipsis į jus pritrūkę idėjų, jei esate kruopštus, jie eis pas jus, kad patikrintumėte teksto juodrašį.

Dar vienas būdas, kuriuo galima aptikti savo stiprybės – kitų žmonių reakcijos. Galite paprašyti gerai pažįstamų žmonių (giminaičių, draugų) arba tų, su kuriais daug bendradarbiaujate, kad įvardintų jūsų būdingiausias stiprybes. Tačiau būtina atminti, kad tai, ką apie jus sako kiti žmonės, dažnai turi jų pačių asmeninių savybių atspalvį.

Gauti atsiliepimus galima ir žaidžiant šį Grįžtamojo ryšio žaidimą.

Pradėję ieškoti savo stiprybių anksčiau minėtais būdais, neišvengiamai susidursite su problema: kurios stiprybės yra būdingiausios?

Įsivaizduokite, kad galite nurodyti tik aštuonias savo stiprybes; kaip tada atrodys jūsų sąrašas? Kitas žingsnis būtų šių aštuonių stiprybių išdėstymas eilės tvarka.

Čia gali padėti klausimas: kurios iš šių stiprybių yra man brangiausios, ir kurių nenorėčiau atsisakyti? Dažniausiai taip išskiriamos dvi arba trys stiprybės, o kitos stiprybės lieka kaip palaikančios. Jei pasižymite išskirtiniu polinkiu į nuotykius, kūrybingumas, drąsa ir pasitikėjimas savimi bus šią stiprybę palaikančios stiprybės.

Tinkamas stiprybių pasirinkimas negali būti atliktas greitai per vieną vakarą. Reikia eksperimentuoti. Kurį laiką sąmoningai ir sąžiningai padirbėjus su savo stiprybių sąrašu, vaizdas susikristalizuos automatiškai.

Sudarydami savo stiprybių sąrašą, kai kurie žmonės pastebi, kad jie turi labai skirtingų stiprybių. Pvz., žmogus pastebi, kad yra dinamiškas ir kantrus. Tada iškyla klausimas, ar taip gali būti. Žinoma, kad gali. Stiprybės, apie kurias kalbame, paprastai nenaudojamos tuo pačiu metu.

Laikui bėgant, sudarytas stiprybių sąrašas paprastai keičiasi. Išsivysto naujos stiprybės, o senosios pasitraukia į antrą planą. Taigi stiprybių sąrašas yra besikeičiantis paveikslas. Tai pradžios taškas, kuris (jeigu reikia) padės pakoreguoti savo įvaizdį.

### 3.3 STIPRYBIŲ VYSTYMAS

Optimaliai stiprybę kasdieniame gyvenime išnaudosite tik tada, jei ji yra visiškai išvystyta. Galima išskirti keturis stiprybės vystymo etapus: pradedant neišvystyta stiprybe ir baigiant per daug išvystyta stiprybe. Stiprybės gali būti latentinės, pusiau latentinės, išreikštos ir iškreiptos.<sup>4</sup>

### **Latentinės stiprybės**

Stiprybės, kurias jau turite, ir kurios gali išsivystyti (dar kartą), yra vadinamos latentinėmis stiprybėmis. Šios latentinės stiprybės gali būti palyginamos su sėkla žemėje, kuri gali pradėti augti, kai tik bus jai palankios sąlygos. Paprastai šių stiprybių patys nematome. Jas kartais lengviau pastebi pašalinis žmogus, turintis praktikos. Latentines stiprybes galima aptikti naudojant projekcijos techniką. Plačiau tai aptarsime 6 skyriuje.

Kitas variantas yra sprendimas slėpti stiprybę, nes ji sukelia neigiamas reakcijas arba jus gąsdina. Labai dažnai to net nežinome. Galima sakyti, kad tiesiog pašaliname vieną savo spalvų paletės spalvą.

Latentinės stiprybės yra svarbios asmeninės raidos galimybės. Situacijos, kurias žmonės priima kaip iššūkius, dažnai suteikia galimybę toliau vystyti tam tikras latentines stiprybes.

### **Pusiau latentinės stiprybės**

Stiprybės, kurias naudojate pasirinktinai, t. y. tik jums gerai žinomoje situacijoje, yra pusiau latentinės. Jos yra išvystytos tik iš dalies. Kai situacija nesaugi, šios stiprybės nenaudojate, net jei ji ir pageidaujama. Jautrumas yra stiprybės, kuri kai kuriems žmonėms yra pusiau latentinė, pavyzdys. Jie išdrįsta instinktyviai reaguoti tik saugiose situacijose, kai nerizikuoja būti atstumti arba įžeisti.

Kitas pavyzdys – žmogus savo humoro jausmą demonstruoja šeimos arba draugų rate, bet nerodo arba rodo retai kolegoms darbe. O juk nuotaiką praskaidrinantis pokštas gali būti labai veiksmingas.

Kai stiprybės yra pusiau latentinės, gali atrodyti, kad jų iš viso nėra. Gali būti, kad tokia stiprybė liks paslėpta ir tokiose situacijose, kai ji yra pageidaujama arba tinkama.

Prisimenant spalvų paletę, pusiau latentinės stiprybės yra spalvos, kurias kartais panaudojate, o kartais pamirštate panaudoti. Vadinasi, kad tam tikrose situacijose nepanaudojate norimos spalvos, o pasirenkate kitą spalvą. Pvz., kai kurie žmonės nedrįsta

naudoti energingumo stiprybės, bet pakeičia ją rūpestingumu. Priimant sudėtingą sprendimą jie geriau sutiks ruošti kavą, nei tarti lemiamą žodį.

### **Išreikštos stiprybės**

Išreikštos stiprybės yra tos, kurias puikiai valdote, ir kurias gerai pažįstate. Jos yra optimaliai išvystytos. Šios stiprybės lengvai prieinamos ir galite jas panaudoti reikiamose situacijose. Nebandote jų naudoti tada, kai jos yra netinkamos.

Išreikštos stiprybės dažnai būna tos stiprybės, kurios minimos gerai atsiliepiant apie kitą asmenį. Tada sakoma, kad žmogus apie kurį kalbama yra kruopštus, arba kad humoro jausmas yra viena iš charakteringiausių jo stiprybių.

Kartais mūsų išreikštas stiprybes geriau pastebi kiti asmenys nei mes patys. Šios stiprybės mums atrodo tokios įprastos, kad jų nebepastebime.

Paprastai nebūna sunku panaudoti išreikštas stiprybes, nes tada tiesiog būname savimi. Paprastai daugiau energijos prireikia norint pasirodyti geresniais, nei išties esame.

### **Iškreiptos stiprybės**

Iškreiptos stiprybės iš pradžių buvo geros savybės, bet buvo per daug sureikšmintos arba per daug išvystytos ir dėl to dažnai neigiamai veikia aplinką. Jos tiesiog labai nutolo nuo savo originalios formos. Kasdienėje kalboje iškreiptas stiprybes vadiname blogomis savybėmis.

Iškreipimų ir su jais susijusių stiprybių pavyzdžiai gali būti smulkmeniškumas ir kruopštumas, įkyrumas ir įtikinamumas, kišimasis ir rūpestingumas, klastingumas ir taktiškumas.

Kai į blogas savybes žiūrime, kaip į iškreiptas stiprybes, jas matome kitaip ir jas lengviau priimti. Nebepervertiname neigiamo blogos savybės aspekto, bet ieškome stiprybės, kuri slepiasi po šiuo erzinančiu elgesiu. Nereikia neigti to, kas jumoje yra neigiama, bet būtina žinoti, kad po tuo slepiasi kur kas daugiau.

Taip žmonės gali išmokti kitaip priimti savo blogas savybes ir būti paskatinti daugiau dėmesio skirti slypinčiai stiprybei, o ne iškreipimui. Plačiau apie tai pakalbėsime 7 skyriuje.

Labai apmaudu, kad iškreiptos stiprybės dažnai sukelia iškreipimus ir kitame žmoguje. Kai vienas žmogus yra pernelyg landus, kitas gali pasidaryti abejingas.

## **3.4 STIPRYBIŲ RATAS**



Kaip žmonės skiriasi pagal prigimtį, galima aiškiai atsekti pagal jų naudojamą stiprybes. Panašių stiprybių grupės gali būti aptinkamos ir stiprybių rate. Šis stiprybių suskirstymas pagrįstas keturiais natūraliais elementais: žeme, ugnimi, oru ir vandeniu. Šie elementai yra susiję su daugeliu įvairių gyvenimo aspektų. Stiprybių rate koncentruojamasi į žmonių savybes. Pirmasis tai aprašė Empedoklis.<sup>5</sup>

Naudojant stiprybių ratą, galima pamatyti visuotinį savo stiprybių vaizdą ir su tuo susijusį darbo stilių. Tai puiki pagalbinė priemonė analizuojant bendradarbiavimo procesus ir priimančias sprendimus.

Būtina suvokti, kad žvilgsnis į savo stiprybes, naudojant stiprybių ratą, yra kintantis, nes metams bėgant kadaise sudarytas stiprybių sąrašas keičiasi.

### **Žemės savybės**

Simbolinė žemės elemento reikšmė yra pagrindas po mūsų kojomis, pamatas, ant kurio galima statyti. Žemė teikia stabilumą. Ji teikia pagrindą vandeniui, orui ir ugniai.

Dėdami daiktus ant žemės, padarome juos apčiuopiamais ir matomais.

Būdingos žemės elemento savybės: praktiškumas, nuovokumas, kruopštumas, nuoseklumas, kantrumas, sąžiningumas, ryžtingumas, patikimumas ir ištvermingumas. Žmonėms, kurie turi stiprias žemės savybes, reikalinga struktūra: Kokia yra tvarka ir taisyklės? Kas už ką atsakingas? Jie turi turėti galimybę viską patikrinti. Tokie žmonės koncentruojasi į konkretų rezultatą. Jie – realistai. Išgirde, ką nors naujo, jie susimąsto: „Ar galėsiu tai panaudoti, ar ne?“

Kai žemės savybės yra iškreipiamos ir įgyja neigiamą aspektą, tada nelieka vietos naujovėms, žmogus įgyja neįveikiamą potraukį įvairiems dalykams, tampa nelankstus, tiesmukas, nekalbus, kažko laukiantis ir pradeda į viską žvelgti pesimistiškai.

Esant sudėtingoms situacijoms, stiprias žemės savybes turintys žmonės yra linkę vadovautis taisyklėmis ir nuostatomis. Jeigu tokių nėra, jie norės jas sukurti.

### **Ugnies savybės**

Ugnies elementas simbolizuoja šilumą, šviesą ir energiją. Ugnis yra galinga, ji greitai plinta, kelia įtampą ir suteikia judesį. Žaidžiant su ugnimi, ji gali būti ir pavojinga.

Būdingos ugnies elemento savybės: entuziazmas, verslumas, dinamiškumas, idealistiškumas, impulsyvumas, kūrybingumas, energingumas, įvairiapusiškumas ir drąsa.

Žmonės, turintys dominuojančias ugnies savybes, dažnai turi daug idėjų ir koncentruojasi į naujas galimybes, bet praktiškai tai įgyvendinti jiems sekasi sunkiau.

Iškreipimai pasireiškia nekantrumu, neapgalvotumu, naivumu, nerimastingumu, mėgimu nurodinėti, nenuspėjamumu, per dideliu rūpestingumu, nepraktiškumu arba nesugebėjimu klausytis. Įkyrus kartojimas ir šokinėjimas nuo vienos temos prie kitos, taip pat yra ugnies savybių iškreipimas.

Žmonės, kuriems yra būdingiausios ugnies savybės, esant sudėtingai situacijai, gali pratrūkti nesuvaldomai, kad net lėks kibirkštys.

### **Oro savybės**

Oro elementas simbolizuoja deguonį, erdvę ir laisvę. Oru sklinda garsas, dėl jo galime bendrauti tarpusavyje.

Būdingos oro elemento savybės: komunikabilumas, kritiška analizė, sąsajų kūrimas, bendras supratimas, loginis pagrindimas, objektyvumas, taktiškumas, gebėjimas puikiai planuoti.

Žmonės, kurie turi stiprias oro savybes, veikia teoriškai, sistemingai ir lygindami.

Oro savybių iškreipimas pasireiškia nesibaigiančiomis kalbomis, detalių peržiūra. Žmonės tampa klastingi, santūri arba migloti.

Žmonės, kuriems yra būdingiausios oro savybės, esant sudėtingai situacijai stengiasi išlaikyti bendrą supratimą: kas vyksta ir kodėl viskas vyksta būtent taip? Jie stengiasi klasifikuoti įvykius ir stengiasi neprarasti bendro vaizdo. Jie stengiasi elgtis racionaliai ir strategiškai, įvertinti kitą žmogų ir reaguoti taktiškai.

### **Vandens savybės**

Vanduo simbolizuoja gyvybę, gaivą ir tėkmę. Vanduo lengvai prisitaiko.

Būdingos vandens elemento savybės: jautrumas, užuojauta, lankstumas, švelnumas, rūpestingumas ir pagarba. Žmonės, turintys stiprias vandens elemento savybes, dažnai yra valdomi emocijų ir koncentruojasi į kontaktą su žmonėmis ir į jų tarpusavio santykius. Jei nėra emocinio kontakto, jiems sunku bendradarbiauti su kitais. Jie linkę padėti, kreipia dėmesį į žmonių poreikius ir juos palaiko. Jie linkę bendradarbiauti ir yra orientuoti į darbą komandoje.

Galimi iškreipimai: per didelis jautrumas, nekategoriškumas, pasyvumas, nuolankumas ir suktumas.

Žmonės, kuriems yra būdingiausios vandens savybės, esant sudėtingai situacijai jaučiasi suvaržyti. Jie sutrinka ir mielai pasislėptų.

Keturios stiprybių grupės sudaro dvi poras priešingų, viena kitą papildančių stiprybių poras. Žemės savybės yra priešprieša ugnies savybėms, o vandens savybės – oro savybėms.

Žmonėms, turintiems stiprias ugnies elemento savybes, lengviau sugalvoti naujų idėjų nei stiprias žemės elemento savybes turintiems žmonėms, bet pastariesiems geriau sekasi jas įgyvendinti praktiškai.

Jei darbuotojas organizacijoje dirba prastai, vadovas, turintis stiprias oro elemento savybes, pažiūrės į tai objektyviai ir dalykiškai. Jei vadovas turi stiprias vandens elemento savybes, pirmiausia jis / ji gilinsis žmogiškąją problemos pusę. Jei vadovas turi ryškiai išreikštas vandens ir oro elementų savybes, šios dvi stiprybių grupės pasireiškė vidiniais svarstymais. Tokiu atveju vieną akimirka vadovas svarstys darbuotojo atleidimą, o po kurio laiko bus linkęs suteikti jam / jai dar vieną galimybę, skirdamas daugiau priežiūros.

Daugumai žmonių, tam tikrais jų gyvenimo periodais, stipriai pasireiškia viena arba dvi stiprybių grupės. Žinoma, tai nereiškia, kad jie turi visas tos grupės stiprybes (silpnybes). Tai taip pat nereiškia, kad jie negali turėti kitoms grupėms būdingų stiprybių. Tai tik reiškia, kad tam tikros stiprybės yra išreikštos silpniau, ir kad iš to kylantis elgesys pasirodo vėliau.

## **Bendradarbiavimas**

Bendradarbiavimo situacijas puikiai tinka nagrinėti remiantis stiprybių ratu. Tai gali būti tiek darbinės, tiek asmeninio gyvenimo situacijos.

Mokytojas pasakoja:

„Kadaise panorau su sūnumi sutvarkyti palėpę. Kai tik įėjome, sūnus pradėjo stumdyti visokius daiktus. „Ką darai, palauk!“, – sušukau. Jis labai impulsyvus, o man, prieš pradėdamas tokį darbą, reikia truputį pagalvoti.

Paprašiau sūnaus, kad jis susirastų kitokios veiklos, kol sugalvosiu, kaip būtų praktiškiausia pasidalinti darbą. Man baigus, pradėjome dirbti kartu.“

Remdamiesi savo stiprybėmis, žmonės įgyja savitą veikimo ir bendradarbiavimo būdą. Žmonės, turintys daug žemės elemento savybių, dirba tyliai ir pastoviai. Jiems patinka turėti konkrečias užduotis. Žmonės, turintys daug ugnies elemento savybių, dirba greičiau, bet paprastai nesugeba to daryti ilgai.

Anksčiau minėtame pavyzdyje nebuvo sunku surasti sprendimą dėl dviejų žmonių

stiprybių skirtumo. Tačiau ne visada viskas taip paprasta. Jei dirba žmonės, kurie turi labai ryškiai išreikštas priešingų grupių stiprybes, gali kilti konfliktas. To galima išvengti pripažįstant skirtumus, gerbiant vienas kitą ir kūrybingai ieškant sprendimų. Pvz., galima pasidalinti užduotis atsižvelgiant į turimas stiprybes ir sugalvoti, kaip papildyti vienas kitą.

Nuolat iškylanti problema, dirbant dviejų arba trijų žmonių grupėse, yra ta, kad grupės nariai dažnai turi daug panašių stiprybių, nes, jei patys turime galimybę pasirinkti partnerius, dažnai pasirenkame į save panašius asmenis. Tai turi savus privalumus ir savus trūkumus. Nors pats bendradarbiavimas vyksta gana sklandžiai, galutinis produktas gali būti nepamatuotas. Įsivaizduokite, kad du stiprias žemės elemento savybes turintys žmonės turi išspęsti problemą. Atsiranda rizika, kad jie įgyvendins pirmą jiems į galvą atėjusį sprendimą ir net nebandys ieškoti alternatyvių sprendimų.

### **Sprendimų priėmimas**

Tiek renkantis, tiek priimant sprendimus, šios keturios stiprybių grupės gali vaidinti svarbų vaidmenį. Žmonės, turintys stiprias oro elemento savybes, leis joms pasireikšti ir priimant sprendimus. Kyla rizika, kad į problemą, kurios sprendimą reikia surasti, bus pažiūrėta vienapusiškai. Racionalumas gali nugalėti instinktyvų pasirinkimą.

Kai žinote savo polinkį į vienapusiškumą, galite šią problemą išspręsti kreipdamiesi į kitus, kitokias stiprybes turinčius asmenis, kurie gali jums padėti priimti labiau tinkamą sprendimą.

### **Pratimai**

- 1 Sudarykite situacijų, kuriose labai gerai sekėsi, sąrašą. Pagalvokite apie kiekvieną situaciją atskirai ir nuspręskite, kuri iš jūsų stiprybių nulėmė sėkmę kiekvienoje jų.
- 2 Kokie yra jūsų pomėgiai? Arba, kokia veikla užsiimant, labiausiai pasireiškia jūsų elementas? Kokias stiprybes tada galite išnaudoti?
- 3 Sudarykite savo aštuonių svarbiausių stiprybių sąrašą. Nurodykite jų eiliškumą pagal svarbą, pradėdami nuo jums svarbiausios stiprybės. Jeigu norite, galite atskirti stiprybes naudojamas darbe ir asmeniniame gyvenime. Atlikdami šį pratimą galite pasinaudoti priede pateiktu stiprybių sąrašu.
- 4 Patekę į sudėtingą situaciją, kurias pirmiausiai savo stiprybes padedate į „šaldytuvą“?
- 5 Sudarykite savo šešių svarbiausių iškreiptų stiprybių sąrašą. Nurodykite jų eiliškumą, pradėdami nuo silpnybės, kuri kenkia jums labiausiai. Pagalvokite, kodėl šios silpnybės yra susiję su stiprybėmis. Atlikdami šį pratimą galite pasinaudoti priede

pateiktu silpnybių sąrašu.

- 6 Kokios svarbiausios organizacijos, kurioje dirbate, stiprybės ir silpnybės? Koks šių stiprybių ir silpnybių poveikis joje dirbantiems žmonėms?
- 7 Sudarykite stiprybių rato grupių stiprybių sąrašą, atsižvelgdami į tai, kaip stipriai jos reiškiamos. Ar atpažįstate su tuo susijusias savo silpnybes?
- 8 Kas jums yra būdinga priimant sprendimus? Pagalvokite apie to trūkumus ir privalumus. Pagalvokite, ar yra ryšys tarp atsakymo į šį klausimą ir ankstesniame pratime nurodyto eiliškumo?

## 4. PASIPRIEŠINIMAS

Daugelis žmonių optimaliai neišnaudoja savo turimų stiprybių. Taip nutinka tada, kai jie susiduria su pasipriešinimu. Tokiose situacijose paprastai kai kurios stiprybės nukenčia (ir todėl laikinai dingsta), o į jų vietą iškyla silpnybės. Pasipriešinimo fenomenas dažnai yra tokių technikų kaip įvaizdžio kūrimas ir perkėlimas priedanga, kai stiprybės yra suspaudžiamos. Kitame skyriuje aptarsime šias technikas plačiau.

Šiame skyriuje daugiausiai dėmesio skirsime pasipriešinimo atpažinimui ir sužinosime, kaip su juo susidoroti. Norint pradėti, pirma būtina atskirti tiesioginį ir netiesioginį bendravimą, nes bendraujant netiesiogiai, pasireiškia kitokios pasipriešinimo formos.

### 4.1 TIESIOGINIS IR NETIESIOGINIS BENDRAVIMAS

Daugelio žmonių bendravimo nesusipratimų įvyksta dėl to, kad žmonės tiksliai nepasako to, ką jie turi pasakyti. Jie bendrauja netiesiogiai, pvz., pasakydami ką kitą, nieko nepasakydami arba pasakydami ne viską. Kartais netiesioginis bendravimas gali būti labai naudingas. Pvz., kai norite apsaugoti save nuo kito asmens, kuris nori jums manipuliuoti, arba kai norite, ką nors pasakyti, bet norite sulaukti tinkamo momento. Tačiau žmonės dažnai bendrauja netiesiogiai ir tose situacijose, kuriose jie laisvai galėtų bendrauti tiesiogiai.

Tiesioginis bendravimas – kai žmonės sako tai, ką nori pasakyti. Tada atskleidžiama visa susijusi informacija. Dažniausiai asmuo, su kurio bendraujama, gali geriausiai įvertinti, ar tai tiesioginis, ar netiesioginis bendravimas. Kartais žmonės net nesupranta, kad jie bendrauja netiesiogiai.

Remdamiesi tam tikrais signalais, pašaliniai asmenys gali nuspėti, kaip konkretus asmuo bendrauja (ne)tiesiogiai. Pvz., jei verbalinis signalas nesutampa su neverbaliniu signalu, tai bus jau netiesioginis bendravimas. Šiuo konkrečiu atveju tai yra vadinama neatitikimu. Jei kažkas klausiančia veido išraiška sako jums, kad kažką suprato, turite rimtą pagrindą tuo abejoti. Daugumai žmonių neverbalinis melas sekasi daug prasčiau nei verbalinis. Būtent todėl neverbalinis elgesys yra geras indikatorius, nustatant, ar naudojamas netiesioginis bendravimas.

Štai keletas kitų netiesioginio bendravimo signalų pavyzdžių:

- kalbėjimas užuolankomis arba atsakymo vengimas;
- be priežasties įtemptas pokalbis;
- kalbama nepalaikant akių kontakto (išskyrus atvejus, jei asmuo taip daro dažnai),

išsiblašymas;

- sakomi prieštaringi dalykai, prieštaraujama sau pačiam.

Šie signalai užtikrina netiesioginio bendravimo buvimą tam tikru laipsniu. Jei pastebimas neatitikimas yra 99 %, tikėtina, kad dalis informacijos yra nutylėta. Tuo tarpu pastebėjus dvejojimą, procentas bus daug mažesnis. Kuo daugiau netiesioginio bendravimo signalų žmonės perduoda, tuo didesnė tikimybė, kad jie slepia dalį informacijos.

Dar vienas stebinantis dalykas yra skirtumas tarp to, kaip priimame netiesioginio bendravimo verbalinius ir neverbalinius signalus. Tai dažnai priklauso nuo to, ar žmogus yra labiau pratus bendrauti vizualiai ar žodžiais. Vienas žmogus gali būti daugiau „stebėtojas“, pro kurio akis neprasprūs nei viena pašnekovo išvaizdos detalė, bet kuris neišgirs visko, ką pašnekovas sako. Kitas gali būti daugiau „klausytojas“, kuris gali tiksliai atkartoti pašnekovo žodžius, bet negali prisiminti, kuo pašnekovas buvo apsirengęs.

Yra ir daugiau netiesioginio bendravimo signalų pavyzdžių. Juos aptarsime kitame skyriuje kalbėdami apie skirtingas netiesioginio pasipriešinimo formas.

## **4.2 PAGRINDINĖS NETIESIOGINIO PASIPRIEŠINIMO FORMOS**

Jei žmogus sako: „Jis / ji priešinosi“, paprastai tuo norima pasakyti, kad asmuo, su kuriuo buvo kalbama, nebenorėjo daugiau klausytis ir pokalbis niekur nebevedė. Tai gali labai erzinti, ypač jei kitas asmuo prašo patarimo sprendžiant problemą.

Tokiu atveju būtina kažką pakeisti; tai galima padaryti pakeičiant požiūrį arba imantis veiksmų. Pirmas žingsnis visada būna sunkiausias. Tai suvokus, žmogus gali pasijausti nesaugus arba gali jausti baimę. Dėl to jis / ji gali kliudyti pasikeitimams, arba gali atidėlioti jų pradžia.

„Pasipriešinimas“ gali būti matomas kaip pasipriešinimas arba antipatija naujovėms, būdai, kuriuo duodamas patarimas, arba žmogaus elgesiui. Žmonės gali jausti pasipriešinimą ir tam tikro pranešimo turiniui arba tą pranešimą perduodančiam asmeniui. Labai dažnai pranešimas (turinys) ir jo pranešėjas (asmuo) yra sutapatinami ir pranešėjas yra apkaltinamas dėl (nemalonios) žinios. Tai svarbu kalbant apie blogas žinias.

Galima pasipriešinimo priežastis yra pasidavimas praeičiai.<sup>6</sup> Daugelis žmonių yra linkę palikti viską kaip yra, net jei situacija ir nėra ideali. Jie išmoko su tuo susigyventi. Be to, jie bijo, kad dėl pokyčių gali pradingti tai, kas anksčiau buvo gerai.

Besipriešinančio žmogaus reakcijoje dažnai yra kažkas prieštaringo: viena vertus, kažkas nori išspręsti problemą, kitą vertus – asmuo nedrįsta keistis ir todėl priešinasi. Toks

asmuo pageidauja, kad viskas liktų taip, kaip yra.

Neužtenka surasti pasipriešinimo priežastį, svarbu suprasti, kodėl jis naudojamas. Dažnai pasipriešinimas naujovei yra natūralus ir praktiškas. Kai jums pateikiama neišspręsta problema, natūralu priešintis. Pasipriešinimas leidžia pritaikyti idėją, kad galų gale ją būtų galima panaudoti.

Kalbant apie pokyčius organizacijoje, niekada negali būti tikras dėl jų turinio. Be to, darbuotojai retai priima pokyčius kaip kažką gero arba jie mano, kad viskas vyksta per greitai. Tokiais atvejais pasipriešinimas yra naudingas; kilus pasipriešinimui žmonės priversti pagalvoti apie visus už ir prieš ir nepriimti skubotų sprendimų. Įvykus „normaliam“ pasipriešinimui ir viską tinkamai išsiaiškinus, paprastai pasipriešinimas dingsta.

Kokiomis formomis pasipriešinimas išreiškiamas bendraujant?<sup>7</sup> Svarbu jausti tiesioginio ir netiesioginio pasipriešinimo skirtumą. Tiesioginis pasipriešinimo paskelbimas reiškia, kad žmonės tiksliai pasako tai, ką jie nori pasakyti. Jie aiškiai ir atvirai atskleidžia savo prieštaravimus, kad būtų galima juos aptarti.

Netiesioginio pasipriešinimo atveju žmonės neatskleidžia savo pasipriešinimo atvirai, bet maskuoja jį, arba iš viso nutyli. Toks elgesys suklaidina aplinkinius. Paprastai taip daroma nesąmoningai. Dėl to išspręsti netiesioginio pasipriešinimo klausimą yra daug sunkiau nei spręsti tiesioginio pasipriešinimo problemas.

Yra keturios pagrindinės netiesioginio pasipriešinimo formos:<sup>8</sup> agresija, išdidumas, nusileidimas ir pasitraukimas.

Apžvelkime šias formas imdami konkretų pavyzdį. Kalbėsime apie finansinių sunkumų turintį verslininką. Finansų konsultantas ištyrė situaciją ir nusprendė, kad protingiausias sprendimas būtų nutraukti verslą. Tą jis praneša verslininkui. Įsivaizduokime, kad tuo metu verslininkas jaučiasi nesaugus ir bijo. Kalbėdamas tiesiogiai, jis atvirai pasako, kaip išgirstas patarimas jį paveikė („Pastebėjau, kad mintis nutraukti mano verslą verčia mane jaustis nesaugiai“). Šiuo atveju jis pasako būtent tai, ką nori pasakyti.

Daug dažniau nutinka taip, kad verslininkas nedrįsta atvirai pasakyti, kaip jį paveikė išgirstas patarimas; dažnai tikima, kad rodyti baimę yra netinkama. Tokiu atveju netiesioginė reakcija gali būti išreikšta keliais būdais:

- 1 agresija: pyktis ant konsultanto;
- 2 išdidumas:<sup>9</sup> pasakymas, kad konsultanto patarimas yra kvailas, ir kad jis / ji turi geriau atlikti savo „namų darbus“. Taip verslininkas jaučiasi viršesnis už konsultantą;
- 3 nusileidimas: sutikimas, kad verslo nutraukimas tikriausiai yra geriausias sprendimas. Verslininkas elgiasi labai nuolaidžiai;
- 4 pasitraukimas: nieko nesakymas, nutylėjimas.



Galima išskirti ir daugiau reakcijų, bet šios keturios yra pagrindinės netiesioginio žmonių pasipriešinimo pokyčiams reakcijos.

Su kokia pasipriešinimo forma susiduriate, labai priklauso nuo:

- asmens, su kuriuo kalbate. Kai kurių reakcija bus nuolankus pasipriešinimas, o kiti gali elgtis išdidžiai;
- tam tikroje situacijoje leidžiamos ir galimos pasipriešinimo formos. Organizacijos hierarchijos apačioje išdidumas paprastai netoleruojamas, čia toleruojamas nuolankumas;
- jūsų asmenybės. Ką tuo metu savo elgesiu pažadinote kitame asmenyje;
- tam tikroje situacijoje galiojančių standartų.

Toliau pateikiamas keturių netiesioginio pasipriešinimo formų: agresijos, išdidumo, nusileidimo ir pasitraukimo paaiškinimas. Kiekviena pasipriešinimo forma turi savo netiesioginio bendravimo signalus. Tačiau negalima tvirtinti, kad visi netiesioginio bendravimo signalai gali būti priskirti pasipriešinimo formoms.

Kitame skyriuje aptarsime, kaip galima reaguoti į pašnekovo pasipriešinimą.

## **Agresija**

Agresyviame pasipriešinime būdinga didelė jėga (energija). Asmuo gali pasakyti: „Liaukis! Gana!“, nors iš tikro norėtų pasakyti, kad jis / ji jaučia grėsmę. Dėl to asmuo puola ir reaguoja pikta arba būna susierzinęs. Tokioje situacijoje asmuo nesijaučia viršesnis už kitą asmenį, jie abu yra viename lygyje. Būdinga, kad tokiose situacijose, pyktis yra išreiškiamas, bet jį sukėlęs jausmas – ne.

Kiti žmonės išsigąsta agresyviai pasipriešinusio asmens energijos ir atsitraukia arba užsidaro. Jie linkę duoti kelią kitiems.

Švelni, bet erzinti, agresyvaus pasipriešinimo forma yra burbėjimas. Jis, pvz., gali pasireikšti, jei duodama per daug neprašytų patarimų. Tada žmogus gali reaguoti sakydamas: „Taip, bet ...“. Tokiu būdu atmetami net ir geriausi patarimai. Paslėpta žinia būtų tokia: „Man nereikia jokio patarimo“, nors tiesiogiai tai nepasakoma.

Netiesioginio bendravimo signalai, kuriuos galima pastebėti agresyviame pasipriešinime yra:

- garsesnis kalbėjimas;
- gynybinis elgesys;
- perdėjimas;

- kitų pertraukimas;
- kitų žmonių kaltiniams.

### **Išdidumas**

Išdidus pasipriešinimas reiškia, kad asmuo jaučiasi viršesnis už kitus ir juos žemina. Žmonės, kurie krečia pokštus kitiems, priversdami juos jaustis kvailai, dažnai taip daro dėl to, kad patys jaučiasi labai nesaugūs ir todėl naudoja šią pasipriešinimo formą. Pvz., klientas, manantis, kad jūs, kaip pradedantis konsultantas, esate ne kas kita, o tik išsišokėlis, to tiesiai niekada nepasakys, bet leisis su jumis į nesibaigiančią diskusiją. Išdidūs žmonės jaučiasi viršesni už kitus, bet nepasako, ką jie galvoja arba jaučia.

Išdidžiai besipriešinančio asmens pašnekovas dažniausiai reaguoja taip pat išdidžiai arba nuolankiai. Kai išdidumas susiduria su išdidumu, viskas vyksta taip / ne žaidimu, kuris paprastai baigiasi jėgų kova. Tada diskusijos turinys pamiršamas, svarbu tampa tik tai, kas laimės. Paprastai nei vienas nenori pripažinti, kad elgiasi neteisingai.

Netiesioginio bendravimo signalai, kuriuos galima pastebėti išdidžiam pasipriešinime yra:

- tvirtų ir svarbių argumentų nepriėmimas,
- klaidinimas,
- prieštaravimas sau pačiam,
- pagrįstų argumentų nepateikimas; tikrųjų priežasčių nenurodymas,
- sumenkinimas, visko laikymas mažiau svarbiu nei yra,
- nuvertinimas.

### **Nusileidimas**

Nusileidimas reiškia, kad žmonės (kartais sąmoningai) leidžia save pažeminti, nes jie nenori kovoti. Jie elgiasi priešingai, nei elgiamasi išdidžiai pasipriešinant. Jie patys nusileidžia kitam asmeniui. Jie tampa labai paklusnūs ir vykdo visus nurodymus.

Paprastai taip elgiasi žmonės, kurie per pokalbį linksi pritardami, bet vėliau paaiškėja, kad visiškai tam nepritaria. Belieka spėlioti, ar jie darys, kaip buvo susitarta, ar ne. Ar jie tikrai galvoja tai, ką sako?

Daržoves auginančio ūkio konsultantas, dirbantis konservavimo fabrike, sako:

„Man dažnai būna sunku atpažinti nuolaidų pasipriešinimą. Per pokalbį atrodo, kad

dėl visko puikiai sutariama, bet vėliau paaiškėja, kad susitarimas su klientu nevykdomas.

Štai kas nutiko praeitą vasarą su vienu iš daržovių augintojų. Buvome sutarę, kad šio augintojo derlių nuimsime naktį. Augintojas neprieštaravo. Tačiau kai vakare atvykome, bendrovės vartai buvo uždaryti.

Kitą dieną nuvykau pas augintoją ir tik po ilgo pokalbio jis galų gale man pasakė, kad derliaus nuėmimas naktį jam neįmanomas. Jo santykiai su kaimyniniais ūkiais yra prasti ir jis bijojo skundų dėl triukšmo.“

Iš išorės išdidumas ir nuolankumas atrodo labai skirtingi, bet jie turi ir panašumų. Labai dažnai abiejų pagrindas yra panašus požiūris. Tiek išdidus, tiek nuolaidus žmogus mąsto terminais „aukštai“ ir „žemai“, „viršus“ ir „apačia“, „pažeminimas“ ir „aukštinimas“. Būtina atkreipti dėmesį, kad žmonės, kurie nusileidžia kitam asmeniui, dažnai jaučiasi esantys viršesni už jį. Jei žmonės, kurie yra linkę į išdidų pasipriešinimą, iš anksto žino, kad galimybės laimėti nėra, jie pradeda elgtis nuolankiai. Tai galima dažnai pamatyti hierarchinėse situacijose.

Netiesioginio bendravimo signalai, kuriuos galima pastebėti nuolankiame pasipriešime, yra:

- kalbėjimas kartu su kitu asmeniu (linksėjimas, pritariant pasakytai minčiai),
- neatitikimas (sutinkate, bet ne nuoširdžiai),
- vengimas (pvz., kalbėjimas užuolankomis, neaiškūs atsakymai, išgalvoti pasiteisinimai),
- kalbėjimas apie nesvarbius dalykus (bandymas atitraukti dėmesį).

### **Pasitraukimas**

Pasitraukimo pasipriešinimui būdinga, kad asmuo atsitraukia ir nutyla, nors iš ties norėtų kažką pasakyti, pvz., kad jis / ji bijo arba jaučia grėsmę. Asmuo slepia tai, ką iš tiesų norėtų pasakyti, ir taip jo bendravimas tampa netiesioginis.

Kai asmuo atsitraukia, pašnekovas paprastai bando išgauti iš jo reikiama informaciją, dėdamas papildomas pastangas. Atsitraukęs asmuo pajunta, kad jo baimė liko neatpažinta, ir kad ji yra neleidžiama. Dėl to gali atsirasti vadinamoji antroji baimė: baimės baimė. Tada pašnekovas atsitraukia dar toliau.

Kita galima reakcija į asmens atsitraukimą yra pašnekovo atsitraukimas. Tada stoja

nemaloni tylą, o pokalbio atmosfera pasidaro slegianti. Tai netiesioginio abiejų pašnekovų pasipriešinimo pavyzdys.

Paprastai iš pradžių sunku atskirti atsitraukimą nuo nusileidimo. Tačiau vykstant pokalbiui, skirtumą pastebėti lengva. Atsitraukimo atveju pokalbis vyksta sunkiai ir jaučiama įtampa. Nusileidimo atveju pokalbis vyksta daug sklandžiau ir įtampos beveik nėra.

Dar viena problema iškyla tada, kai reikia atskirti šiaip mažai kalbantį žmogų (tylenį) ir žmogų, kuris priešinasi atsitraukdamas. Tokie asmenys panašūs tuo, kad abu mažai kalba.

Skirtumas tarp šių dviejų asmenų būtų toks, kad pasipriešinimą atsitraukimu demonstruojantis asmuo siunčia daug daugiau neverbalinių netiesioginio bendravimo signalų ir juntama įtampa.

Netiesioginio bendravimo signalai, kuriuos galima pastebėti pasipriešime atsitraukiant yra:

- trumpi atsakymai į klausimus, arba tylėjimas,
- abejojimas,
- švelnesnis kalbėjimas,
- akių kontakto vengimas,
- abejingas požiūris,
- neapibrėžtumas.

Šias keturias pagrindines netiesioginio pasipriešinimo formas sudaro po dvi priešpriešas: atsitraukimas kaip priešprieša agresijai ir išdidumas kaip priešprieša nusileidimui.

Kartais šios pasipriešinimo formos susijungia. Dažniausiai susijungia išdidumas ir agresija bei nusileidimas ir atsitraukimas.

Per pokalbį asmuo gali vieną pasipriešinimo formą pakeisti kita. Išdidus žmogus, pastebėjęs, kad jam / jai laimėti nepavyks, gali nuspręsti nusileisti. Be to, daugelis žmonių iš pradžių reaguoja agresyviai, o po to nusileidžia.<sup>10</sup>

### **4.3 TVARKYMASIS SU NETIESIOGINIU PASIPRIEŠINIMU**

Pirmas žingsnis – netiesioginio pasipriešinimo atpažinimas. Tai gali būti sudėtinga, ypač esant nuolaidžiam arba išdidžiam pasipriešinimui. Kitas žingsnis – kova su kito žmogaus pasipriešinimu. Svarbiausia neperimti kito žmogaus pasipriešinimo ir nepakliūti į užburimą ratą. Tai būtų vadinama įsitraukimu. Tokiu atveju pats pradėsite elgtis netiesiogiai ir situacija pasidarys dar miglotesnė. Toks pokalbis gali nutrūkti arba pateksite į aklavietę.

Vienintelis pasipriešinimų derinys, kuriuo galima rasti sprendimą, yra kategoriškumas prieš agresiją. Tokioje situacijoje galima daug ką išsiaiškinti.

Jei neįsitraukiate į pasipriešinimą, vadinasi ir toliau bendraujate tiesiogiai ir sakote tai, ką norite pasakyti. Tai nėra taip paprasta, kaip gali atrodyti.

Paprastai bandymas kalbėti apie pasipriešinimą yra beprasmiškas, nes pats pasipriešinimas yra neapčiuopiamas. Pvz., neįmanoma kalbėti su išdidžiais žmonėmis apie jų išdidumą. Jie per daug išdidūs pripažinti, kad priešinasi išdidumui. Jei gerai pažįstate pašnekovą, kartais gali būti naudinga priešinti jį jo paties išdidumui, su sąlyga, jei jis / ji pasiruošę jūsų klausytis.

Kovojant su netiesioginiu pasipriešinimu, galima išskirti du žingsnius.<sup>11</sup> Pirmasis žingsnis pastebėjus pasipriešinimą – kovoti su pačiu netiesioginiu bendravimu, panaudojant konkretų elgesį, kurį demonstruoja pašnekovas. Negailėkite tam laiko. Šio pirmojo žingsnio tikslas – sumažinti pasipriešinimo laipsnį.

Antras žingsnis – pabandyti išsiaiškinti, ką iš tikrųjų mato arba jaučia pašnekovas. Esant vienai pasipriešinimo formai, tai padaryti gali būti lengviau, kitai – sunkiau. Kai agresyviai besipriešinantis pašnekovas išlieja savo pyktį, atskleisti slypintį jausmą jau nebesunku.

Toliau pateikiami keli pasiūlymai, kaip kovoti su netiesioginiu pašnekovo pasipriešinimu.

### **Agresija**

Jei susidūrėte su agresyviu pasipriešinimu, pirmiausia leiskite pašnekovui „nuleisti garą“. Tai galite padaryti užduodami klausimus apie jo burbėjimo arba pykčio reikšmę. Labai svarbu nepasiduoti (stiprioms) pašnekovo emocijoms.

Kai sutariate dėl pašnekovo pykčio priežasties, pravartu parodyti bent šiek tiek supratimo, pvz., pasakyti: „Mane tai taip pat supykdytų“.

Tik po to, kai pašnekovas nusiramina, jis / ji bus pasiruošęs išklaudyti, ką norite pasakyti. Tada galite pabandyti išsiaiškinti, kas išties vyksta, ir kokia emocija slepiasi po pykčiu. Tik viską išsiaiškinę, galite toliau tęsti pokalbį.

### **Išdidumas**

Kovodami su išdidžiu pasipriešinimu daugelis pakliūna į spąstus – jie pradeda gintis. Jei išdidus žmogus teigia nemanantis, kad jūsų siūlomas problemos sprendimas yra

geriausias, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti, kodėl jis / ji taip galvoja. Taip tarsi jį palaikysite, o ne būsite priešingose barikadų pusėse. Užduodami klausimus, turite atidžiai stebėti signalus, rodančius, ką išties galvoja pašnekovas. Bendraujant su išdidžiais žmonėmis, tai padaryti nelengva.

Jei priežasties išsiaiškinti nepavyktų, tada būtų naudinga išskirti jūsų požiūrių panašumus ir skirtumus ir pasvarstyti, kokį sprendimą galėtumėte surasti. Tai galite padaryti, pvz., pasitarę su ekspertu. Niekada nesileiskite į diskusiją, kuri primeta pašnekovams sprendimus. Visada suteikite pašnekovui galimybę rinktis. Pabrėžkite, kad jis / ji turi teisę sutikti su jūsų pasiūlymu arba jį atmesti. Jei išdidžiam žmogui išties iš jūsų kažko reikia, jis / ji tikrai šiek tiek nusileis ir nusimes išdidumo kaukę.

### **Nusileidimas**

Šią pasipriešinimo formą sunku pastebėti ir perprasti, nes atrodo, kad pokalbis sekasi gerai. Jei pastebite neatitikimų pašnekovo elgesyje, galite įtarti, kad jis nusileidžia. Tada galite užduoti daugiau klausimų arba (atsargiai) prieštarauti pašnekovui nurodydami jo / jos elgesio neatitikimus, kad sužinotumėte tikrąją pašnekovo nuomonę. Jei davėte pašnekovui patarimą, bet abejojate, ar jis / ji juo pasinaudos, galite paklausti, kaip jis / ji ketina pasinaudoti patarimu. Jei pašnekovas patarimu nesinaudoja, greitai tai pastebėsite. Tada galėsite prieštarauti pašnekovui.

Jeigu žinote, kad jūsų pašnekovas yra linkęs į nuolankumą, būtina į tai atsižvelgti. Tai galite padaryti pirmiausiai pasiūlydami jam pačiam pagalvoti, kaip jis galėtų išspręsti savo problemas, arba paskatindami jį imtis iniciatyvos.

Moteris pasakoja:

„Bendradarbiaudama su kitais, visada imuosi vadovauti. Jei reikia paskirstyti užduotis, visada žinau, kas gali jas geriausiai padaryti ir galiu tai įtikinamai paaiškinti. Dėl tokio mano elgesio, kai kurie žmonės tampa nuolankūs. Jie sutinka su tuo, ką sakau, bet jie neatrodo labai entuziastingi. Man sunku suprasti, ko jie iš tiesų nori.

Sužinojau, kad bendradarbiaudama su nusileisti linkusiu žmogumi, turėčiau elgtis truputį kitaip. Pirmiausia kartu peržiūrėti užduočių sąrašą, o tada paklausti, ką jis / ji apie tai mano. Tada iniciatyva atitenka jam / jai ir todėl, sutarus dėl tam tikrų klausimų, jaučiasi didesnis jo palaikymas ir pasiekiami geresnių rezultatų. Visada stengiuosi, kad aptartumėme ir tai, kas svarbu man. Tai paprastas, bet efektyvus

problemos sprendimas!“

## **Pasitraukimas**

Bendraujant su sunerimusiū arba uždaru žmogumi, labai svarbu suteikti jam erdvės, leisti pajusti, kad gerbiate jo baimę ir jį palaikyti. Tai padeda sumažinti baimę ir padrašina žmogų būti atviresniu. Svarbu, kad toks žmogus aktyviai dalyvautų pokalbyje.

Nutrūkus pokalbiui, daugelis žmonių jaučiasi nepatogiai. Reaguodami į pašnekovo atsitraukimą, pradedame kalbėti daugiau, užduodame uždarus klausimus arba net atsakome už atsitraukusįjį. Taip atsitraukęs asmuo netenka galimybės kalbėti, nors tikslas buvo kaip tik priešingas.

Dauguma žmonių per greitai sutinka su atsitraukusio asmens pateiktu atsakymu. Paprastai atsakymas būna tik ledkalnio viršūnė, todėl būtina ir toliau uždavinėti klausimus. Tačiau reikia būti atsargiems, kad pokalbis nevirstų kryžmine apklausa.

Esant bet kokiai netiesioginio pasipriešinimo formai, svarbu pabandyti išsiaiškinti, ką kitas asmuo išties nori pasakyti ir būtina tam pritarti. Už pasipriešinimo paprastai yra noras arba problema, su kuria reikia kažką daryti. Pats pasipriešinimas yra erzinantis reiškinys. Tiesiog stebėkite jį ir darykite išvadas.

Ne visada paprasta atrasti būdą, kuris geriausiai tiktų ir būtų jums asmeniškai malonus, kovojant su tam tikra kito asmens netiesioginės antipatijos forma. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad pradėti reikia nuo bandymo užmegzti kontaktą su pašnekovu ir labai svarbu visada išlikti savimi (kiek tai įmanoma).

## **Pratimai**

- 1 Paklauskite savęs, kuriuos iš šiame skyriuje išvardintų netiesioginio pasipriešinimo signalų greičiausiai pastebite kitame žmoguje, o kuriuos ne taip greitai. Kontaktuojant su žmonėmis, šiuos signalus būtina sekti, nes kartais galite jų nepastebėti.
- 2 Kuriuos iš šiame skyriuje išvardintų netiesioginio bendravimo signalų geriausiai atpažįstate savyje?
- 3 Kuri kito asmens netiesioginio pasipriešinimo forma sukelia daugiausiai problemų? Kodėl?
- 4 Kuriai pasipriešinimo formai pasiduodate lengviausiai? Pateikite situacijos pavyzdį, kurioje taip nutinka.
- 5 Kokią pasipriešinimo formą lengviausiai sukeliate kitiems? Paimkite vieną situaciją kaip pavyzdį ir ją išanalizuokite. Išsiaiškinkite, ką darote, kad sukeliate kito asmens

pasipriešinimą. Ką turėtumėte padaryti, kad tai nenutiktų taip greitai?



## 5. STIPRYBIŲ ĮTVIRTINIMAS

Labai nemalonu, kai tam tikrose situacijose apima jausmas, kad nesate pats savimi. Tada klausiame savęs: kokia to priežastis ir ką būtų galima padaryti, norint tai pakeisti.

Dažnai nutinka taip, kad žmonės nedrįsta panaudoti savo specifinių stiprybių, nors jie ir norėtų tai padaryti, ypač tam tikrose situacijose, kai jaučia, kad tai yra būtina.

Prasto darbo priežastis dažnai yra ta, kad žmonės nesinaudoja tam tikromis savo stiprybėmis. Šiame skyriuje aptarsime tris su tuo susijusias technikas. Naudojant stiprybes, įvaizdis (5.2 skyrius) ir perkėlimas (5.3 skyrius) yra sutrikimų priežastys. Projektija (5.4 skyrius) vaidina svarbų vaidmenį, aptinkant šiuos sutrikimus.

Pirmiausiai aptarsime žmogaus asmenybės struktūros modelį. Šis modelis bus naudingas, aptariant skirtingas technikas.

### 5.1 EGO IR ŠEŠĖLIS

Pabrėžiant, kai kurias savo savybes (stiprybes ir iškreipimus), ir nepakankamai įvertinant arba neigiant kitas, asmenybė gali pasidalinti į ego ir šešėlį.<sup>12</sup> Šis pasidalinimas pagrįstas tuo, kaip patys matote save.

Ego yra ta jūsų asmenybės dalis, kurią pažįstate ir norite rodyti kitiems. Kiekvienas žmogus turi kelias stiprybes, apie kurias sako: „Štai toks aš esu.“

Šešėlį sudaro dvi jūsų asmenybės dalys: dalis, kurią pažįstate, bet sąmoningai nenorite rodyti, ir ta dalis, kurios nepažįstate (nebepažįstate).<sup>13</sup> Šešėlio koncepciją pirmą kartą panaudojo psichiatras Karlas Gustavas Jungas.

Sakykime, kad tikite esąs aktyvus ir darbštus ir vertinate tai teigiamai. Tokiu atveju šias stiprybes laikote savo ego dalimi. Nenorite pažinti savęs kaip pasyvaus ir tingaus, nes vertinate tai neigiamai. Tingumas ir pasyvumas yra jūsų šešėlyje.

Kada apie stiprybę sakote: „Štai toks aš esu“, tai paprastai reiškia, kad automatiškai kažką pašalinate, o tai būtent ir yra priešinga stiprybė.

Kuo dažniau žmonės gali būti savimi ir išnaudoti savo stiprybes, tuo jie jaučiasi geriau. Kalbant apie ego ir šešėlį, svarbu, kad ego būtų kiek įmanoma didesnis, ir kad kuo daugiau asmens savybių jame būtų.<sup>14</sup> Tada šešėlio sritis liks nedidelė.

Kuo mažesnis mūsų ego, tuo mažesni skaičių savo stiprybių galime laikyti savo ego dalimi ir tuo didesnis tampa šešėlis. Kuo daugiau stiprybių neišnaudojame, tuo nesaugesni jaučiamės.

Dar vienas didelio šešėlio trūkumas yra tas, kad sutrinka mūsų vidinė pusiausvyra.

Dėl to šešėlyje atsidūrusios stiprybės, dažnai išsivysto į silpnybes. Daugiau informacijos apie tai pateikiama 7 skyriuje.

Padalinimas į ego ir šešėlį yra kintantis. Žmogus lavinasi ir bėgant laikui vyksta pasikeitimai. Kai lavinate latentinę stiprybę, ji iš šešėlio pereina į ego. Žinoma, galimas ir atvirkštinis variantas. Jei tam tikros savybės nenaudojate ilgą laiką, ji pereis į šešėlį.

## **Ego**

Saugiose situacijose atsidūrę žmonės naudoja kitas savo ego stiprybes nei situacijose, kurios jiems atrodo nesaugios. Be to, kuo saugesni žmonės jaučiasi, tuo labiau jie atsiskleidžia.

Saugiose situacijose žmonės parodo savo svarbiausias stiprybes ir vos kelias silpnybes. Tai padeda pamatyti stiprybes, kurios vyrauja darbinėse situacijose ir tas, kurios vyrauja tik asmeniniame gyvenime.

Darbinėse situacijose naudojamos gerai pažįstamos išreikštos stiprybės ir silpnybės, kurių nenorite slėpti.

Dauguma žmonių darbinėse situacijose ir asmeninio gyvenimo situacijose elgiasi skirtingai ir taip parodo kitas savo puses. Darbinių ir asmeninio gyvenimo situacijų skirtumai dažnai siejasi su pusiau latentinėmis stiprybėmis. Tai stiprybės, kurias demonstruojate namuose ir su draugais, bet nerodote darbe.

Pusiau latentinės stiprybės gali būti labai naudingos darbinėse situacijose. Tačiau patiems tai suvokti sunku. Jei tokia pusiau latentinė stiprybė netyčia pasireiškia, dėl to iš pradžių galime jaustis labai nejaukiai.

„Kartą kartu su žmona dalyvavau dviejų kolegų konsultacijoje. Per pokalbį žmona nurodė „žaismingumą“ kaip vieną iš mano stiprybių. Mano kolegoms nustebo, nes jie nepažinojo šios mano stiprybės.

Žmonai nurodžius šią mano stiprybę, iš pradžių susierzinau ir nežinojau kokios pozicijos turėčiau laikytis. Tačiau po kurio laiko supratau, kad norėčiau ir šią savo pusę parodyti kolegoms.

Tolimesniame mūsų bendradarbiavime reguliariai naudojau savo žaismingumo stiprybę. Tai padėjo ir mano kolegoms atskleisti tas savo stiprybes, apie kurias nieko nežinojau.“

Situacijose, kuriose žmonės nesijaučia saugūs, jie užsideda kaukes. Kaukė tai mūsų požiūris, veido išraiška, balsas ir žodžiai, kuriais aplinkiniams parodome kitokį savo išorinį paveikslą, o ne tikrąjį save.<sup>15</sup> Naudodami kaukes iš baimės nerodome tikrųjų savo savybių. Dauguma žmonių puikiai žino, kada jie tai daro, ir gali nepriekaištingai apibūdinti keletą situacijų, kuriose jie taip elgiasi. Pvz., žmogus supyko ant kito kolegos, bet elgiasi su juo draugiškai, nes bijo sugadinti draugiškus santykius. Dėl to pašnekovas nebejaučia su juo tikro ryšio.

Egzistuoja begalė įvairių kaukių. Ankstesniame skyriuje minėtos netiesioginio pasipriešinimo formos yra puikūs jų pavyzdžiai.

Kaukė yra mūsų apsauga arba gintis, kurią naudojame siekdami tam tikro poveikio. Įsivaizduokime situacija: naujame darbe mergina pirmą kartą susitinka kolegas. Žinodama, kad jie tiki jos verslumu, ji stengiasi rodyti šią savo savybę, kad būtų priimta. Tiesą sakant, ji demonstruos net didesnę savo verslumą, nei jis iš tiesų yra. Ji deda didžiules pastangas, norėdama įtikti kolegoms ir taip elgdamasi labai save apsunkina.

Žmonės demonstruojantys save kitokį, nei yra iš tiesų, rizikuoja būti atskleisti. Laikui bėgant jie nebepajėgia išlaikyti (išpūsto) verslumo. Be to, iniciatyvos, kurių jie imasi, gali pasirodyti neefektyvios, nes tai nėra tikroji jų stiprybė.

Kartais kaukės gali būti naudingos, bet dažniausiai jos kenkia. Kaukės trūkumas yra tas, kad ją dėvėdami elgiatės kitaip nei įprasta ir todėl tai yra nemalonu.

Esant įtemptoms situacijoms, vieni dominuojančio elgesio kaukę naudoja kaip apsaugą, o kiti tai daro retai. Dažnai naudojant kaukes, kyla rizika, kad laikui bėgant žmogus gali pradėti galvoti, kad tai ir yra tikrasis jis. Kaukę jis pradės matyti, kaip esminę savo dalį. Taip iš dalies prarandamas tikrasis aš, o kaukės naudojimas tampa automatiniu, nesąmoningu elgesiu.

Paprastai kaukės naudojimas turi neigiamą poveikį, nors ją užsidedami turime visai kitokius ketinimus. Pvz., per pokalbį pašnekovas atrodo ramus ir abejingas, nes (nesąmoningai) užsidėjo atsiskyrimo kaukę. Tuo momentu kaukė, tarsi sluoksnis, slepia kitas stiprybes. Žmogus nebūna savimi ir taip nesuteikia sau sąžiningos galimybės parodyti tikrąjį save.

## Šešėlis

Šešėlyje yra stiprybės, kurias žinome, ir stiprybės, kurių nepažįstame. Nenorime šešėlyje esančių mums žinomų stiprybių rodyti kitiems. Tai susiję ir su silpnybėmis, kurias

laikome blogomis ir dėl to nenorime jų rodyti aplinkiniam pasauliui.

Be to, čia yra latentinių stiprybių, kurias pažįstame, bet nedrįstame naudoti. Galbūt jų gėdijamės arba bijome, kad kiti į jas gali reaguoti neigiamai.

Kartu su savybėmis, kurių nenorime rodyti aplinkiniams, šešėlyje yra ir mūsų pamirštos stiprybės. Jei ilgai nenaudojate turimos stiprybės, galite pamiršti, kad ją turite.

Šešėlyje slypi ir tos stiprybės, kurių dar nepažįstame. Tai neišsivertusių galimybių lobynas. Be to, šešėlyje saugomi iškrypimai, apie kurių buvimą nežinote (nebežinote).

Taigi, kada mūsų kasdieniame gyvenime šešėlis išlenda į pirmą planą?<sup>16</sup> Pirmiausia taip nutinka situacijose, kuriose elgiamės impulsyviai ir nekontroliuojamai (Froido klaidos). Tokiu metu pasireiškia stiprybės, kurias siekiame laikyti paslapyje. Kai kurių žmonių šešėlio savybė pasireiškia jiems pavartojus alkoholio arba narkotikų.

Situacijose, kuriose mums gėda, taip pat pasireiškia šešėlis. Tuo metu demonstruojame elgesį, kuris yra nepriimtinas mūsų ego, ir kuris priklauso šešėliui.

Trečiai su šešėliu susijusių situacijų kategorijai galima priskirti situacijas, kai perdėtai reaguojame į kitų žmonių elgesį. Pvz., kai sakome: „Nesuprantu, kodėl jis šneka taip tiesmukai. Taip juk negalima?“ Kai tik aplinkiniai pademonstruoja mūsų šešėlyje glūdinčią elgesį, mūsų reakcija į tai būna perdėta. Plačiau tai aptarsime 5.4 skyriuje.

Šešėlyje glūdinčios savybės į pirmą planą gali iškilti ir probleminėse arba stresinėse situacijose. Kritinėje situacijoje dažnai prarandame sąmoningą savikontrolę.

Paskutinis situacijos, kai susiduriame su savo šešėliu, pavyzdys – įsimylėjimas. Žmogui įsimylėjus, dažnai galima pastebėti, kad išsivysto iki tol šešėlyje buvusios stiprybės. Laikui bėgant, šios stiprybės tampa ego dalimi.

### **Šešėlis kaip mokytojas**

Šešėlis gali padėti pažinti save. Posakis „Pažink save“ reiškia, kad turime pažinti ir savo šešėlį. Svarbu užmegzti su juo ryšį, domėtis jo turiniu. Pažinę šešėlį, įgyjame galimybę padidinti savo ego ir sumažinti patį šešėlį. Šešėlis niekada visiškai nedings, nes negalime pažinti savęs iki galo. Žmogus yra per daug sudėtinga būtybė, kad būtų galima pažinti jo visumą.

Kai kuriose pasakose užslėptos šešėlio stiprybės pasireiškia labai stipriai. Geriausias pavyzdys yra pasaka apie laukinį žmogų.<sup>17</sup> Toliau pateiksiu sutrumpintą jos versiją.

„Kartą gyveno karalius, kurio karalystėje buvo didžiulis miškas. Miškas buvo labai pavojingas ir medžiotojai, kurie į jį patekdavo, niekada negrįždavo.

Karalius nusprendė pasiųsti į mišką būrį kareivių, kad jie išsiaiškintų, kas ten vyksta. Kareivių būrys taip pat negrižo.

Vieną dieną karalių aplankė garsus medžiotojas ir pasiūlė išsiaiškinti pavojingojo miško paslaptį. Karalius sutiko.

Medžiotojas pasiėmė šunį ir iškeliavo į mišką. Jiems bekeliaujant, šuo sustojo ant ežero kranto ir pradėjo loti. Staiga iš vandens išniro plika raumeninga ranka, sugriebė šunį ir įtraukė jį po vandeniu.

Medžiotojas grįžo pas karalių ir paprašė, kad šis leistų jam pasiimti keletą vyrų ežerui išsemti. Kelias dienas sėmę vandenį vyrai pastebėjo, kad ežero dugne sėdi tamsiai rudas padaras – laukinis žmogus.

Tik po sunkios kovos pavyko vyrams paimti laukinį į nelaisvę. Jie uždarė jį plieniniame narve ir pastatė aikštėje priešais karaliaus rūmus. Laukinis žmogus pritraukė daug smalsuolių.

Vieną dieną jaunas princas žaidė netoli laukinio žmogaus narvo su auksiniu kamuoliu. Staiga kamuolys įriedėjo į narvą. Princas paprašė laukinio žmogaus jį gražinti, bet laukinis pasakė, kad kamuolį atiduos tik tada, jei princas atidarys narvą. Jis pasakė princui, kad narvo raktas guli karalienės naktinio stalelio stalčiuje.

Po kurio laiko princas nusprendė atidaryti narvą. Jis paprašė, kad laukinis žmogus nepabėgtų, nes tada tėvai jį nubaustų. Princas ir laukinis tapo draugais. Vėliau paaiškėjo, kad laukinis buvo labai išmintingas žmogus. Po to dar daugelį metų jis patardavo princui, priimant sprendimus.“

Šios pasakos moralas – šešėlyje (kurį įkūnija laukinis žmogus) yra stiprybių. Kai šešėlis yra uždaromas (t. y. paneigiamas) jame glūdinčios stiprybės tampa neprieinamos. Šešėlį išlaisvinus ir pažinus, jis gali tapti svarbiu mokytoju. Taip iš purvo duobės galima ištraukti tikrą perlą.

## Šešėlis grupėse

Grupėse taip pat galima išskirti ego ir šešėlį. Kaip žmogus turi šešėlinę pusę, taip ją turi ir grupė arba organizacija. Tai kolektyvinis šešėlis. Grupės nariui pradėjus demonstruoti nepageidaujamą šešėlinį elgesį, kyla grėsmė, kad jis / ji gal būti paverstas atpirkimo ožiu. Tokiu atveju kiti grupės nariai pradeda į jį / ją žiūrėti, kaip į probleminį atvejį.<sup>18</sup>

Moteris pasakoja:

„Ankstesniame darbe dirbau šešių žmonių grupėje, vienas iš jų buvo koordinatorius. Visoje organizacijoje žmonės daug liežuvavo. Iš pradžių nesupratau, kas man darosi. Kiekvieną mėnesį su kita komanda organizuodavome pažangos aptarimo susirinkimą. Šiam susirinkimui pirmininkaudavo abiejų grupių vadovas, kuris jo metu daugiausiai ir kalbėdavo. Ir tai nebuvo konsultacija.

Niekas jo nekritikavo. Darbuotojai su viskuo sutikdavo. Tik pasibaigus pažangos aptarimo susirinkimui jie pradėdavo sakyti, ką jie iš tiesų apie tai mano. Vadovybė buvo smarkiai kritikuojama. Komandos koordinatorius taip pat dalyvaudavo tokiose apkalbose. Esu atviras ir tiesus žmogus, todėl po dar dviejų tokių susirinkimų nusprendžiau, kad jei tai pasikartos, nebetylėsiu.

Per kitą pažangos aptarimo susirinkimą abiejų grupių vadovas pateikė pasiūlymą, kuriam visi linksėdami pritarė. Atsistojau ir pasakiau, kad prieš susirinkimą man daug darbuotojų sakė, kad, jų manymu, pateiktas pasiūlymas yra negeras. Niekas nesureagavo į mano žodžius ir vadovas nusprendė, kad tikriausiai suklydau. Po susirinkimo, mūsų grupės koordinatorius pasakė, kad tai buvo pats kvailiausias dalykas, kurį esu kada pasakiusi.

Metų pabaigoje mano darbo sutartis nebuvo pratęsta. Aiški atleidimo priežastis nurodyta nebuvo. Galvoju, kad jiems buvau per tiesi ir todėl kėliau grėsmę.“

Šiame pavyzdyje atvirumo ir tiesumo stiprybės yra grupės šešėlio dalis. Kai kas nors elgiasi atvirai ir tiesiai, grupė jaučia grėsmę, todėl taip besielgiantis asmuo greitai tampa „atpirkimo ožiu“. Užuoat pasimokiusi iš šio asmens elgesio, paprastai grupė stengiasi tokį asmenį išvaryti. Bėda ta, kad pašalinus vieną „atpirkimo ožį“, greitai juo paverčiamas kitas asmuo.

Ši situaciją panaši į Senajame Testamente aprašytą izraelitų tradiciją. Izraelitai Grįžtamojo ryšio žaidimo vadovas

simboliškai rišdavo savo nuodėmes ožiui ir išvarydavo jį į dykumą. Tokiu ritualu jie panaikindavo žmonių klaidas, tikėdamiesi, kad taip sunaikins blogį.

Dar vieną kolektyvinio šešėlio ir „atpirkimo ožio“ naudojimo pavyzdį patyriau veddamas susirinkimų technikos mokymus privačiame institute.

Vienas iš studentų buvo labai emociingas daugeliu klausimų. Per grupines diskusijas jis tai rodė emocionaliai reaguodamas. Likusi grupės dalis buvo nusistačiusi prieš jį ir žiūrėjo į jį su panieka.

Per kitą diskusiją priešinau grupę jų pačių elgesiu. Paašškėjo, kad jų institute dominuojantis etosas skatino užgniaužti emocijas. Taip emociionalus reagavimas paveikė grupės šešėlį. Savo stiprių emocijų negebantis užgniaužti studentas buvo paverstas „atpirkimo ožiu“.

Norint geriau pažinti grupę arba organizaciją, „atpirkimo ožiai“ tampa įdomių tyrimų objektu. Atvirumas „atpirkimo ožių“ tema yra galingas įrankis, koreguojant grupę.

Šeimoje „atpirkimo ožio“ vaidmuo atitenka taip vadinamai „juodai aviai“. Jei vienas iš gerbiamos ir konservatyvios šeimos narių nuolat girtuokliauja ir bendrauja su įvairiais neaiškiais veikėjais, netrukus jis / ji pradėdamas laikyti „juoda avimi“. Likę šeimos nariai pradeda jo / jos gėdytis ir smerkti mandagiais žodžiais. Kaip bebūtų, tokioje situacijoje rekomenduočiau jiems ne smerkti, bet skirti daugiau laiko šeimos šešėliui iširti ir jame slypinčioms stiprybėms išlaisvinti. „Juodoji avis“ demonstruoja šias stiprybes išpūsta forma. Girtuokliavimas gali būti suprantamas kaip išpūstas būdas mėgautis gyvenimu. Su nusikaltėlių pasaulio veikėjais bendraujantys žmonės yra labai drąsūs, nes jie rizikuoja žinodami, kad anksčiau ar vėliau, bus sugauti.

„Juodos avies“ žinutė šeimai būtų tokia: daugiau linksminkitės ir parodykite iš kokio molio esate drėbti.

Į kuo ankštesnius rėmus šeima save įspaudžia, tuo didesnė tikimybė, kad atsiras giminaičių, kuriuos tai per daug slegia ir todėl jie atsiskirs (nuo šeimos).

## 5.2 ĮVAIZDIS KAIP KLIŪTIS

Dėl neigiamos patirties tam tikros žmogaus stiprybės dažnai atsiduria šešėlyje. Įsivaizduokime, kad patekote į situaciją, kurioje reikia spontaniškumo stiprybės. Jūs tai suvokiate, bet kai tik ryžtatės pradėti sakyti, ką nors spontaniškai, prabyla jūsų vidinis balsas, kuris šnibžda: „Būk atsargus. Nedaryk to!“. Tai tarsi jus perspėjantis vidinis policininkas. Šiuo atveju vidinis policininkas sako: „Kai esate spontaniškas, galite pasakyti tai, dėl ko vėliau teks gailėtis.“

Jeigu reguliariai patiriate tokią situaciją, savo spontaniškumo stiprybę sugebėsite panaudoti vis rečiau. Taip ji pereis į šešėlį.

Susidūrę su anksčiau minėta situacija galite padaryti du dalykus: klausyti arba neklausyti prabilusio vidinio policininko balso. Jei reaguojate spontaniškai ir po to gailitės to, ką pasakėte, tada jūsų vidinis policininkas pasakys: „Matai, buvau teisus!“.

Šiame pavyzdyje vidinis policininkas yra jūsų įvaizdžio balsas. Įvaizdis yra netikslus paveikslas to, kaip sutvarkyta realybė, ir ko galima tikėtis tam tikrose situacijose. Įvaizdis nėra patikrinamas momentinėje situacijoje. Štai dar keletas įvaizdžių pavyzdžių:

- jei reikšiuos per daug, nebepatiksiu kitiems žmonėms;
- jei norite, kad kas nors būtų padaryta gerai, turite tai padaryti pats;
- jei ko paprašysite – negausite. Prašantys žmonės yra ignoruojami.

Žodį „įvaizdis“ naudoju neigiama prasme, nes neteisingas įvaizdis kliudo žmonių elgesiui. Kasdienėje kalboje žodžio „įvaizdis“ koncepcija yra teigiama. Jis padeda susidaryti realų asmens arba situacijos vaizdą.

Neteisinguose įvaizdžiose slypi bendrosios tiesos, kurios rodo, kad kažkas visada taip buvo. Tačiau tai nėra realybė. Kai dalyvauja įvaizdis, asmeninio (ir laisvo), situacijai tinkamo, pasirinkimo galimybės nebėra.

Įvaizdžiai veikia kaip filtrai, kuriuos naudojant jūsų pasaulio suvokimas skiriasi nuo realybės. Kai jus valdo įvaizdis, pasineriate į išgalvotą tikrovę. Tikite, kad išgalvota tikrovė ir yra realybė.

Paprastai įvaizdį sudaro dvi dalys:<sup>19</sup> psichinis komponentas minties forma ir emocinis tam tikro jausmo forma. Kai žmonės susikuria įvaizdį, kad jų idėjos yra neįgyvendinamos, juos labai dažnai apima liūdesys. Vienam žmogui daugiau rūpesčių kelia mintis, kitam – jausmai.

### **Įvaizdžių rūšys**

Žmonių įvaizdžius galima suskirstyti į keturias kategorijas. Pirmiausia tai paties žmogaus susikurti įvaizdžiai. Tai gali būti žmogaus susidarytas savo stiprybių įvaizdis („Nemoku įtikinti“). Kitais atvejais įvaizdis nurodo elgesį tam tikrose situacijose („Jei bendradarbiaujant su kitais imsiuos iniciatyvos, būsiu per daug užimtas“).

Antrajai kategorijai priklauso įvaizdžiai susidaryti apie kitus asmenis. Pvz., „Mano vadovas nemoka klausytis.“



Trečiajai kategorijai priklauso įvaizdžiai susidaryti apie grupes. Pvz., „Buhalteriai yra nuobodūs“, „Valstybės tarnautojai dirba lėtai“ ir „Pardavėjai yra įžūlūs“.

Paskutinei kategorijai priklauso įvaizdžiai susidaryti apie gyvenimą. Pvz., „Gyvenimas yra ašarų pakalnė ir eiti į priekį sunku“. Tai taip pat gali būti įvaizdžiai susiję su tokiais esminiais dalykais kaip pinigai, galia ir meilė.

Ne visi šie įvaizdžiai yra vienodai stiprūs (arba įsišakniję). Kai kuriuos įvaizdžius galima lengvai panaikinti, bet kiti yra tapę tarsi pakelės šventyklomis, kurių niekam nevalia pajudinti. Tokiais atvejais įvaizdis tampa nediskutuotina tiesa.

Daugeliui žmonių gerai žinoma situacija, kai turimi įvaizdžiai trukdo, ką nors pristatyti arba kreiptis į grupę. Tokių įvaizdžių pavyzdžiai gali būti: „Nesugebėsiu sudominti grupės“, „Kas nors iš klausytojų būtinai užduos klausimą, į kurį negalėsiu atsakyti ir būsiu pažemintas“, „Esu įsitikinęs, kad praleisiu ką nors svarbaus“.

### **Įvaizdžių atpažinimas**

Kaip atpažinti, kad tam tikroje situacijoje dalyvauja įvaizdžiai? Įvaizdžių pažinimas yra pirmasis žingsnis, siekiant juos panaikinti.

Įsivaizduokite, kad darbuotojas yra susikūręs tokį įvaizdį: „Grupėse negaliu pasakyti nieko įdomaus“. Štai kas gali nutikti, kai toks darbuotojas dalyvauja pažangos aptarimo susirinkime: kiekvieną kartą, kai darbuotojui kyla noras, ką nors pasakyti, įsikiša įvaizdžio balsas ir prasideda vidinė diskusija, kurią greitai laimi įvaizdžio balsas; rezultatas – darbuotojas taip nieko ir nepasako.

Toks pažangos aptarimo susirinkimas darbuotojui nemalonus. Jis per daug pasineria į save, sutrinka, nebeprisireiškia jo kūrybingumas, o po susirinkimo jis gali jaustis kaltas, nes nepasakė to, ką išties norėjo pasakyti. Jo kolegos gali pradėti galvoti: „Jis nieko nesako, tikriausiai nieko įdomaus jis ir nebeapasakys“.

Jei per kitą susirinkimą toks darbuotojas nuspręstų prabilti, atsiranda rizika, kad grupė gali jį priimti ne rimtai, nes kalbėdamas jis painioja žodžius ir taip prastai formuluoja mintį, kad atrodo, jog nieko reikšmingo nepasakys. Taip darbuotojo susidarytas įvaizdis tik dar sustiprėja ir jis tarsi pakliūna į užburimą ratą.

Prisimindami šį pavyzdį, kategorijoje „mano įvaizdžiai“ galime išskirti tris įvaizdžių savybes. Pirmiausiai – asmens sutrikimas. Tokiame žmoguje kalba du (arba daugiau) vidiniai balsai, sakantys, ką daryti. Kartais žmogus taip sutrinka, kad nebegirdi, ką išties sako.

Kita savybė – galimybių apribojimas konkrečioje situacijoje. Tokį žmogų galima palyginti su dailininku, kuris teturi vieną ar dvi spalvas. Taip apribojamos galimybės.

Žmogus nebegali būti laisvas ir kūrybingas.

Dar viena savybė būdinga įvaizdžiams – mintys periodiškai kartojasi ir užima visą laiką. Žmogus nuolat nerimauja. Jis įstringa besikartojančiose mintyse ir su jomis susijusiose emocijose. Tokio žmogaus smegenys veikia kaip užsikirtęs gramofonas.

Labai dažnai įvaizdžiai padaro žmonėms daug žalos. Labai gražus grupės įvaizdžių kategorijos pavyzdys yra ši rytietiška istorija.<sup>20</sup>

„Lyjant smarkiam lietui, keliu ėjo du budistų vienuoliai. Priėję patvinusią upę jie pamatė, kad prie kranto verkia nepaprasto grožio mergelė.

Vienas vienuolių priėjo prie jos ir paklausė, ko ji taip rauda. Ji kūkčiodama atsakė, kad jai reikia pereiti į kitą krantą, o upei patvinus, negalinti to padaryti. Vienuolis paėmė mergelę į glėbį ir pernešė ją į kitą pusę.

Kitas vienuolis sekė paskui. Jiems tęsiant kelionę, jis nepratarė nė žodžio. Tik vėlai naktį, kai jie pasiekė šventyklą, jis nebeištvėrė ir pasakė:

„Mes, vienuoliai, esame davę priesaiką, kad niekada nepaliesime jokios moters. Pavojinga pasiduoti pagundai. Tai kodėl tu padėjai tai mergelei?“

Vienuolis atsakė: „Aš palikau mergelę prie upės, o tu ją vis dar neši“.

### **Įvaizdžiai ir stiprybės**

Kai mus valdo įvaizdžiai ir su jais susijusios emocijoms, kai kurios stiprybės yra (iš dalies) blokuojamos arba iškreipiamos. Tokioje situacijoje yra trys galimybės.

Kai kuriose situacijose pusiau latentines stiprybes įvaizdžiai sustabdo, o kai kuriose ne. Kartais, kai tokia stiprybė nori ištrūkti, mūsų vidinis policininkas uždega jai žalią šviesą, o kartais lieka degti raudona.

Įvaizdžiai beveik visada sustabdo latentines stiprybes. Kai žmogus nori panaudoti tokią stiprybę, vidinis policininkas visada sako STOP. Jis tarsi uždega jai raudoną šviesą. Tokioje situacijoje žmogus gali pasielgti dvejopai. Jis gali atsitraukti ir nebandyti panaudoti kitos stiprybės arba gali panaudoti kitą stiprybę vietoj tos, kurios šiuo metu reikia, arba kuri būtų pageidaujama.

Kartą po paskaitos prie manęs priėjo vienas mano studentų. Jo problema buvo ta, kad

jis mokykloje nesijautė gerai. Mums besikalbant paaiškėjo, kad stiprybė, kurios jis nedrįsta parodyti, yra žaismingumas. Būtent todėl jis nesijautė galįs būti savimi mokykloje.

Jis buvo susidaręs įvaizdį, kad „Jei elgsiuos žaismingai, būsiu atstumtas“. Jis galvojo, kad būdamas rimtu jis nebus atstumtas. Tačiau toks elgesys jam netiko ir todėl jis nesijautė gerai.

Dar vienas neigiamo įvaizdžių poveikio stiprybėms pavyzdys – įvaizdžiai skatina iškreiptų stiprybių atsiradimą. Įsivaizduokite žmogų, kuris mano, kad rūpestingas jis yra tik tada, kai viską padaro už kitus. Veikiant tokiam įvaizdžiui, rūpestingumo stiprybė gali būti lengvai paversta į globėjiškumą.

### **Įvaizdžių kilmė**

Žmonių apie save susikurti įvaizdžiai gali atsirasti keturiais būdais. Toliau pateiktame paaiškinime akcentuojamas įvaizdžių formavimasis jaunystėje. Šiame laikotarpyje formuojasi patys svarbiausi įvaizdžiai. Laikui bėgant įvaizdžiai toliau kuriami ir pastoviai keičiasi.

Pirmiausiai įvaizdžiai kuriami, remiantis karčia praeities patirtimi. Tokia situacija gali nutikti mažam, meilės ir dėmesio reikalaujančiam, vaikui. Įsivaizduokime, kad vaiko tėvai yra labai užimti ir vaikui skiria labai mažai laiko. Vaikas nepaliauja prašęs meilės ir dėmesio ir daro tai, pvz., verkdamas. Vaikui labai skaudu pastebėti, kad jo poreikis nėra tenkinamas.

Laikui bėgant vaikas (nesąmoningai) ima ieškoti šios skausmingos problemos sprendimo. Sprendimą jis randa susiformuodamas įvaizdį, dėl kurio jis elgsis kitaip, kad ateityje išvengtų skausmo. Šiuo atveju įvaizdis būtų toks: „Esi ignoruojamas, kai prašai meilės ir dėmesio“.

Taip vaikas įsikala į galvą, kad prašyti dėmesio yra neprotinga. Šis įvaizdis gali būti pritaikomas ir bendram požiūriui į gyvenimą, kad tai, ko nori, niekada negauni, ir kad gyvenimas yra skurdus.

Dėl tokio susiformavusio įvaizdžio, vaikas ateityje vengs skausmingų situacijų. Tuo pačiu metu jis tą įvaizdį priims kaip bendrą tiesą ir labai tikėtina, kad jis taip elgsis visą gyvenimą.

Vaikui suaugus, šis įvaizdis suaktyvės kiekvieną kartą, kai jis / ji norės dėmesio, meilės ar švelnumo. Tokio įvaizdžio valdomas suaugęs žmogus elgsis labai panašiai, kaip elgdavosi tokioje situacijoje vaikystėje. Prašyti meilės jam draus susiformavęs įvaizdis, kuris veikia panašiu principu kaip ir elektros tvora, neleidžianti karvėms pereiti į kitą ganyklą.<sup>21</sup>

Antras neteisingo savo įvaizdžio formavimo būdas taip pat ateina iš vaikystės. Jei tėvai nori matyti savo vaiką tokį ir ne kitokį, nuolat skatina ir stiprina tam tikras jo savybes,

laikui bėgant tos savybės paima viršų.

Šis procesas paprastai prasideda pačioje gyvenimo pradžioje. Gimęs vaikas yra visiškai svetimas savo šeimai. Be to, gimstama šeimoje, kuri yra jau nusistovėjęs vienetas: tėtis, mama, galbūt sesės ir broliai. Visi jie jau turi kažkokį tarpusavio santykį. Vaikas gimsta kaip asmenybė, turinti savitas stiprybes, tačiau jo individualumas dar nežinomas aplinkai.

Tokia aplinka gali būti linkusi, kuo greičiau užpildyti nežinomas spragas. Kai tik šeima pastebi, kad vaiko elgesys atitinka jų norus, jie ima manyti, kad jis toks ir yra. Įsivaizduokime, kad vaikas yra labai smalsus, anksti pradeda kalbėti, ir kad jo tėtis yra žurnalistas. Tėtis tada gali pagalvoti: „Mano vaikas turi žurnalisto savybes. Kaip smagu, galbūt jis ateityje pasirinks tą pačią profesiją kaip ir aš“. Dėl to vaiko smalsumas ir kalbėjimas yra apdovanojamas ir taip skatinamas.

Kita galimybė, kuo greičiau užpildyti nežinomas vaiko savybių spragas, atsiranda tada, kai vaike atpažįstamos kito giminaičio turimos savybės. Tada imama tikėti, kad vaikas panašus į tą asmenį.

Šios situacijos tikriausiai gerai visiems pažįstamos ir įprastos. Rizika yra tokia, kad taip elgiantis tam tikros vaiko savybės yra sureikšminamos ir laikui bėgant jis pats pradeda tapatinti save tik su šiomis stiprybėmis. Jos sudaro vaiko ego dalį. Dėl to jis gali susidaryti neteisingą savo įvaizdį, kuris neatitiks jo tikrosios asmenybės. Galiausiai toks asmuo gali pasirinkti darbą, kuris jam / jai visiškai netinka.

Trečias neteisingo savo įvaizdžio formavimo būdas – tėvų (vieno iš tėvų) elgesio imitavimas ir galvojimas, kad su tuo susijusios stiprybės yra būdingos ir pačiam.

Mergaitės dažniausiai imituoja mamos elgesį, berniukai – tėčio; taip jiems lengviausia atpažinti save.

28-erių metų moteris pasakoja:

„Mano mama visada dėvi tvirtumo kaukę. Pastebėjau, kad ir aš elgiuosi panašiai, nors toks elgesys man nepatinka.

Pernai ji pateko į ligoninę ir prognozės nebuvo geros. Mama elgėsi taip, tarsi nieko blogo nebūtų nutikę. Aš, kaip ir mama, vis dažniau užsidėdavau tvirtumo kaukę. Galvodama apie savo mamą, kartais svarstau: „Kas tu esi iš tikrųjų po ta kauke?“ Norėčiau pažinti tikrąją ją. Taip pat supratau, kad tvirtumo kaukė man netinka, todėl stengiuosi vis rečiau ją užsidėti.“

Paskutinis neteisingo savo įvaizdžio formavimo būdas – paklusimas aplinkoje

vyraujantiems standartams. Visuomenėje, pvz., yra nusistovėję aiškūs vyrų ir moterų elgesio standartai. Vyrai turi būti dalykiški, turi elgtis protingai ir pasitikėti savimi. Moterys turi būti lanksčios, rūpestingos ir užjaučiančios.

Prie esamų standartų linkę prisitaikyti vyrai ir moterys į pirmą planą iškelia standartus atitinkančias stiprybes. Taip visos kitos stiprybės tarsi dingsta iš akiračio. Atsiranda rizika, kad laikui bėgant visi žmonės pradės galvoti, kad jie tokie ir yra. Jie suformuoja neteisingą savo įvaizdį ir leidžia pašalinti tam tikrą dalį savęs. Šį procesą puikiai iliustruoja ištrauka iš graikų mito apie didvyrį Tesėją.<sup>22</sup>

Tesėjas leidžiasi į kelionę ir dažnai susiduria su piktos valios žmonėmis. Taip jis atkeliauja pas karalių Prokrustą. Pastarasis jį pasveikina, pakviečia užsukti ir pavaišina pietumis. Tačiau Prokrustas elgiasi pernelyg draugiškai ir Tesėjas juo nepasitiki.

Vakare, atėjus laikui eiti miegoti, karalius lydi svečią į rūmų miegamąjį. Eidamas koridoriumi, karalius tyliai kikeną. Tesėjas jaučia, kad kažkas čia ne taip ir uždeda ranką ant kardo.

Įėjus į miegamąjį paaiškėja, kad miegoti teks taip vadinamoje Prokrusto lovoje, į kurią jis guldo visus savo svečius. Be to, karalius mėgsta sakyti „Tikiuosi, tiksi lovai“, o ne „Tikiuosi, lova tau tiks“.

Pasirodo, karalius guldo visus svečius į šią lovą ir, jei svečias yra per mažas jis jį ištempia, kad jis tiktų lovai, o jei svečias per didelis – kapoja jo galūnes, kol jis telpa į lovą.

Ką gi padaro Tesėjas Prokrustui? Jis paguldo į lovą patį šeimnininką. Prokrustas netinka lovai, todėl Tesėjas nukerta jam galvą ir kojas.

Šis mitas simbolizuoja tai, kas dažnai nutinka šeimose. Atsižvelgiant į šeimoje nusistovėjusius standartus, vienoks elgesys yra atlyginamas, o kitoks nepriimamas.

Šie standartai nulemia ir tai, kaip šeima priima jus ir kaip elgdamiesi galėsite jai priklausyti. Taip žmogus sužino, ką galima daryti ir ko ne. Naudodami tam tikras stiprybes, galite pakilti šeimos akyse, o kai kurių stiprybių geriau nerodyti. Tam, kad įtiktumėte šeimai, jūsų maloniai, bet ir primygtinai, prašoma tenkinti nustatytus standartus (gultis į Prokrusto

lova).

Vyras pasakoja:

„Kai buvau mažas berniukas, buvau linkęs rūpintis tik savimi. Mano tėvams tai nepatiko ir jie mokė mane, kad pirmiausiai privalau pasirūpinti kitais žmonėmis. Iš pradžių tai dariau labai nenoriai.

Po truputį apsiratau ir išmokau taip elgtis, kaip norėjo mano tėvai. Pradėjau galvoti, kad „buvimas rūpestingu“ yra mano stiprybė.

Tik vėliau supratau, kad per daug rūpinuosi kitais ir per mažai savimi. Nuo tada stengiuosi daugiau už save kovoti. Iš pradžių dėl to jausdavau kaltę. Palaipsniui šis jausmas ėmė silpti.“

### **Įvaizdžių valdymas**

Išsiaiškinę, kaip tam tikras įvaizdis jумыse susiformavo, galite pabandyti jį pakeisti. Valdyti suformuotus įvaizdžius gali padėti Alberto Ellis „Racionalių emocijų terapija“. Jis atskyrė įvykį arba situaciją, mintis ir fantazijas apie tą situaciją ir emocinę reakciją. Jis pradeda nuo to, kad situacija gali sukelti tam tikras neracionalias mintis, įvaizdį, ir kad tas įvaizdis sukelia tam tikrus jausmus. Vadinasi nemalonius jausmus sukelia mintys apie tam tikrą situaciją (įvaizdį), o ne pati situacija. Pritaikius šią teoriją baimei kalbėti prieš auditoriją paaiškėja, kad baimę sukelia ne pilna salė klausytojų, o mintys ir fantazijos apie tai, kad kalbėtoju gali nepasisiekti, arba kad viskas gali pakrypti bloga linkme.

Suvokę, kad susikurtas įvaizdis yra neracionalus, ir pakeitę jį racionalia mintimi, žmonės gali susiformuoti kitokią nuomonę apie situaciją ir kitaip ją išgyventi. Mintis „Bus katastrofa, jei per prezentaciją suklysiu“ yra neracionali. Racionali mintis šioje situacijoje būtų: „Nemalonu padaryti klaidą, bet tai ne katastrofa“.

Ši racionalaus mąstymo technika puikiai padeda susidūrus su palyginti paviršutiniškais įvaizdžiais. Esant giliai išsisknijusiam įvaizdžiui, kai emocijos labai stiprios, šios technikos gali neužtekti. Tokiu atveju dažnai yra naudojama perkėlimo technika. Ją plačiau aptarsime kitame skyriuje.

Labai svarbu žinoti ir tai, kaip reaguoti į kitų įvaizdžius. Galima išskirti tris žingsnius. Pirmas žingsnis – svarbu atpažinti, kad asmuo susidūrė su įvaizdžiu. Tai ne visada paprasta padaryti.

Antras žingsnis – iširti įvaizdį. Reikia išsiaiškinti, kaip mąsto kitas asmuo ir kokias išvadas jis / ji daro.

Trečias žingsnis – parodyti įvaizdžio klaidas ir išsiaiškinti, ar asmuo pasiruošęs jas taisyti, ir taip atsiskirti nuo įvaizdžio arba jį pakeisti. Paprastai tam prireikia laiko.

Kartais kito asmens susidarytas įvaizdis net nėra klaidingas, o nesusipratimai prasideda todėl, kad du žmonės turi skirtingus koncepcijos arba situacijos įvaizdžius. Žinodami vienas kito įvaizdžius, galite lengvai su jais susitvarkyti.

Pieno produktų ūkio konsultantas pasakoja:

„Kalbėdamas su pieno ūkio vadovu pastebėjau, kad jam svarbiausia pasiekti aukščiausią įmanomą išmilžį. Į klausimą kodėl jam tai yra svarbu jis atsakė: „Aš galvoju, kad esu geresnis verslininkas, jei man pavyksta padaryti taip, kad mano karvės duotų daugiau pieno“.

Mano susikurtas gero verslininko įvaizdis yra visai kitoks. Man – tai žmogus, gebantis pasiekti aukščiausius finansinius rezultatus.

Mūsų nuomonių skirtumo rezultatas – negalėjome sutarti dėl duodamų patarimų pobūdžio. Bandžiau įrodyti savo požiūrio privalumus, tačiau man nepasisekė.

Po to jam pateikiau du galimus patarimo variantus. Vienas buvo pagrįstas jo susikurtu gero verslininko įvaizdžiu, o kitas – mano. Taip parodžiau, kad suprantu jo nuomonę, ir galėjau išdėstyti savąją.

Po mėnesio apsilankiau pas šį vadovą dar kartą. Jis pasirinko patarimą mano susikurto verslininko įvaizdžio pagrindu ir pasakė, kad dabar jo požiūris į verslumą pasikeitė.“

Svarbu aptarti ne tik žmonių susikurtus tam tikrų koncepcijų arba situacijų įvaizdžius. Dar svarbiau aptarti įvaizdžius, kuriuos jie yra susikūrę apie vienas kitą. Įvaizdis, kurį esate susikūrę apie asmenį, su kuriuo bendradarbiaujate, paprastai turi įtakos tam, kaip su tuo žmogumi elgiatės.

Jei manote, kad žmogus gali atlaikyti įvairius smūgius, tada kritikuodami būsite ne tokie subtilūs. O jei pasirodys, kad žmogus išties yra labai jautrus, jūsų nesubtilūs komentarai gali labai jį užgauti.

Pokalbis apie tai, kokį vienas kito įvaizdį esate susidarę, gali paskatinti pakeisti savo

elgesį vienas kito atžvilgiu. Tai padės pagerinti tarpusavio santykius.

### 5.3 PERKĖLIMAS

Įvaizdžiai gali turėti didelę įtaką žmonių elgesiui. Tai ypač akivaizdu perkėlimo technikoje. Ši technika labai apsunkina žmonių bendravimą.

Perkėlimas reiškia, kad praeityje įgyta patirtis automatiškai perkeliama į dabartines situacijas.<sup>23</sup> Dėl to į dabartinę situaciją reaguojate taip pat, kaip tai darėte praeityje. Atkartojate praeities įvyki. Ankstesnė patirtis paprastai yra situacija iš jaunystės, bet ji gali būti ir iš vėlesnio laikotarpio.

Senos patirties perkėlimas į esamą situaciją paprastai vyksta automatiškai, jums to nesuvokiant. Dėl to sunku pastebėti perkėlimą ir ką nors pakeisti.

Studentė pasakoja:

„Atlikdama praktiką, dirbau su keturiomis merginomis. Dėl asmeninių priežasčių mūsų vadovas retai būdavo biure. Mums jis turėjo labai mažai laiko. Jam pasirodžius biure, kitos merginos rikiuodavosi prie jo durų, kad gautų atsakymus į įvairius klausimus. Aš taip pat turėjau klausimų, bet atsitraukiau ir stengiausi atsakymus rasti pati.

Vertindamas atliktą praktiką vadovas pasakė, kad per mažai naudojasi jo turima patirtimi, ir kad jis dėl to apgailestauja. Sutikau su juo.

Truputį vėliau, kai susipažinau su perkėlimo technika, supratau, kad mano elgesys su vadovu ir buvo tokia reakcija. Į savo vadovą reagavau taip, kaip reaguodavau į savo tėvus vaikystėje. Situacija, atliekant praktiką, buvo labai panaši į situaciją namuose. Kiek tik save prisimenu, mano tėvai namuose dirbo buhalteriais. Nors jie visą laiką buvo namuose, bet man jie buvo neprieinami. Man nebuvo leidžiama jiems trukdyti dėl smulkmenų. Pati turėjau pasirūpinti savimi. Tokia situacija buvo įprasta namuose.

Dabar, kai žinau, iš kur atsirado polinkis pačiai viskuo rūpintis, stengiuosi šią problemą spręsti. Jaučiuosi nusivylusi, nes toks mano elgesys yra giliai įsišaknijęs ir sunku jo atsisakyti. Tačiau žinojimas – pirmas svarbus žingsnis sėkmės link.“

Daugeliu atveju elgesys susijęs su perkėlimu yra toks pats kaip ankstesnėse



situacijose, bet kartais galima ir visai kitokia arba priešinga reakcija. Ši reakcija taip pat yra reakcija į laisvės trūkumą.

Vyras pasakoja:

„Sudarydamas situacijų, kurios man yra sunkios, sąrašą, kaip pavyzdį paėmiau situaciją, kai kitas žmogus man nurodinėja. Negaliu to pakęsti. Kai kas nors man pasako: „Tu turi padaryti taip arba šitaip“, nedarau to vien todėl, kad kitas žmogus liepė tai padaryti.

Priėjau iki to, kad kito palieptas nedarau nieko ir tada, kai palieptas sutampa su mano ketinimais.

Neseniai supratau, kad tokį elgesį lėmė mano santykiai su tėvu. Jis man visada įsakinėdavo. Būdamas vaikas pakludavau jam, bet tapęs suaugusiu žmogumi, visada reaguojau priešingai.“

### **Perkėlimas ir autoritetas**

Perkėlimo technika dažnai panaudojama jaunystėje ir būna susijusi su tuo metu buvusiomis svarbiausiomis figūromis. Dažniausiai tai būna tėvai, bet tai gali būti ir dėdės, tetos, močiutės, seneliai, vyresni broliai ir sesės arba mokytojai.

Perkėlimas paprastai pasireiškia situacijose, kuriose kitą asmenį laikote autoritetu. Jei kitą asmenį laikote viršesniu, arba jei kitas žmogus iš tiesų yra viršesnis už jus (ir hierarchijos atžvilgiu), to priežastis yra ta, kad vaikystėje buvote pavaldus pvz., savo tėčiui arba mamai.

Susidūrę su situacija, kurioje norite, kad kažką padarytų kitas žmogus, nesąmoningai priimate poziciją, kurioje vėl tampate pavaldus kažkam. Kartojate seną santykį su autoritetais, kuriuos turėjote vaikystėje.

Įsimylėję taip pat patenkate į hierarchinę situaciją, nes žiūrite į tą žmogų su pagarba. Norite, kad jis taip pat jus pamiltų.

Jei vaikystėje išmokote sunkiai dirbti, kad įtiktumėte tėvams ir gautumėte jų pritarimą, tada tikriausiai būsite linkęs taip elgtis ir dabar pasitaikančiose panašiose situacijose. Išsivystėte priklausomybę, ir kad ir ką bedarytumėte, pagalvojate, ar tai, ką darote, patiktų kitam asmeniui.

Per daug į tai koncentruodamiesi, ignoruojate save. Galite jaustis prislėgti. Be to, asmuo, kurį pamilote, gali pagalvoti, kad stengiatės prieš jį / ją pasirodyti, ir todėl jis / ji gali

prarasti bet kokį susidomėjimą jumis.

Darbinėse situacijose taip pat galite pradėti kartoti vaikystės elgesio modelį arba galite kopijuoti savo tėvų elgesį. Žinoma, tai taikoma hierarchiniams darbo santykiams.

### **Perkėlimo savybės**

Daugeliui žmonių sunku savyje atpažinti perkėlimo išskirtinumą todėl, kad tai yra nesąmoninga reakcija. Siekdamas palengvinti perkėlimo atpažinimą, toliau pateiksiu keletą jo galimų savybių. Paprastai šios savybės tinka, bet ne visada. Jos dažnai siejasi viena su kita, arba išplaukia viena iš kitos.

Kuo dažniau savybė pasireiškia bendravimo situacijoje, tuo didesnė tikimybė, kad su tuo yra susijęs perkėlimas. Štai keletas svarbių perkėlimo savybių:<sup>24</sup>

- 1 *Užuot jautęsi laisvi, jaučiatės nelaisvi.* Nesielgiate laisvai ir nesijaučiate laisvi.<sup>25</sup> Jūsų elgesį nulemia jūsų įvaizdžiai ir dėl to jis yra nulemtas dar prieš atsirandant situacijai. Studentas kartą pasakė: „Jei kitas asmuo tvirtina esąs garbingas, visada jam / jai prieštarauju“.

Perkėlimas jus tarsi blokuoja. Bendraujant yra jaučiama nemaloni įtampa. Žvelgiant į bendravimo turinį, tokios įtampos nesitikėtumėte.

Kai kuriose situacijose įtampa bendraujant jaučiama dėl to, kad yra paliečiami įtampą keliantys dalykai. Tokioje situacijoje perkėlimas gali būti niekuo dėtas.

- 2 *Reaktyvus elgesys vietoj aktyvaus elgesio.* Reaguodami aktyviai, reaguojate taip, kaip norite reaguoti ir tvarkotės su situacija. Aktyvi reakcija reiškia, kad pradate nuo savęs, ir kad tai, ką norite pasakyti, priimate labai rimtai. Laikotės nepriklausomos pozicijos.

Jei esate reaktyvus, leidžiate apspręsti savo elgesį kitam žmogui, todėl jūsų pozicija yra labai priklausoma nuo kito asmens. Taip nutinka ir su perkėlimu. Prisitaikote daugiau nei išties norite, nes norite kažką gauti iš kito asmens.

Yra dvi reaktyvaus elgesio formos. Jei naudojama pirma forma, laukiate, kol kitas asmuo ką nors pasakys, o tada prisitaikote.

Kitas galimas variantas – nelaukiate, bet reaguojate, remdamiesi tuo, ką manote, kad kitas asmuo padarys, arba remdamiesi tuo, ko kitas asmuo iš jūsų tikisi. Prisitaikote, stengdamiesi būti vienu žingsniu priekyje. Tokiu atveju vadovaujamesi posakiu: „Puolimas yra geriausia gynyba“.

- 3 *Elgesys neatitinka situacijos.* Jei žmonės nereaguoja iš perkėlimo pozicijos, tada jie atitinkamai reaguoja į situaciją. Naudojant perkėlimą, reakcija paprastai būna santūri (rami) arba išpūsta (emocionali).

Moteris pasakoja:

„Savo pirmajame darbe dalyvavau rinkos tyrime. Po kurio laiko man pasidarė aišku, kad mano požiūris į tai, kaip organizuojamas tyrimas, yra kritiškas. Nusprendžiau išsakyti savo nuomonę projekto vadovui. Jis į tai reagavo arogantiškai. Mane apėmė jausmas, kad jis net neklausė, ką sakiau. Pravirkau ir išėjau.

Po to susimąščiau, kodėl mano reakcija buvo tokia neadekvati. Vėliau supratau, kad projekto vadovas taip reagavo, kaip reaguodavo mano tėvas. Paauglystėje mano tėvas dažnai mane kritikuodavo ir nepagrįstai kaltindavo. Dažnai su juo nesutikdavau ir nuolat bandžiau paaiškinti savo poziciją. Tačiau, kad ir ką sakydavau, tėvui tai niekada netikdavo. Jis niekada nemanė, kad mano nuomonė yra svarbi. Tam, kad tėvas suprastų, ką manau apie tokį jo elgesį, pradėdavau verkti ir nueidavau į šalį.

Kitą dieną nuėjau pas projekto vadovą ir paaiškinau jam savo elgesį. Jis pasakė, kad mano verksmo priepuolis jį apstulbino, ir kad jis džiaugiasi, kad paaiškinau tokio savo elgesio priežastis.“

- 4 *Neigiamos vaiko reakcijos.* Kai naudojamas perkėlimas, į situaciją paprastai taip reaguojame, kaip reaguoja vaikas, kuris nesijaučia laisvas. Taip nutinka todėl, kad paprastai būname išsivystę perkėlimą tėvų arba kitų, vaikystėje turėjusių mums įtakos, asmenų atžvilgiu.

Galimi du reakcijos tipai: reaguojate kaip maištingas arba kaip prisitaikęs (geras) vaikas.<sup>26</sup> Kai reaguojate kaip maištaujantis vaikas, kiti žmonės jums atrodo neigiami,

jaučiate antipatiją, nepasitikėjimą arba neapykantą. Manote, kad kiti su jumis elgsis blogai ir nebendradarbiaus. Todėl priimate susitaikymo su laukiama neigiama kito asmens reakcija poziciją. Ši perkėlimo forma vadinama neigiamu perkėlimu.<sup>27</sup>

Kai reaguojate kaip prisitaikęs vaikas, kiti žmonės jums atrodo pozityvūs, jaučiate simpatiją, susižavėjimą arba švelnumą. Ši perkėlimo forma vadinama teigiamu perkėlimu. Tarsi užkeliate kitą žmogų ant pjedestalo ir tikitės, kad jis / ji jums visada padės. Vaikiškai tikitės, kad tas žmogus pajus, ko norite jums to nepasakius. Jei taip neįvyksta, supykstate.

Teigiamo perkėlimo apibrėžimas skamba pozityviau nei neigiamo. Tačiau teigiamas perkėlimas, taip pat kaip ir neigiamas, nėra laisva reakcija, todėl abu šie perkėlimai yra neigiami. Be to, elgesys, kuris yra per daug saldus ir malonus, dažnai yra tik kaukė, po kuria slepiasi šešėlyje užslėptas pyktis. Teigiamas ir neigiamas perkėlimas gali pasireikšti vienu metu arba įsiliesti vienas į kitą bendraujant.

5 *Netiesioginė reakcija vietoj tiesioginės.* Netiesioginis bendravimas perkėlime gali suvaidinti savo vaidmenį, jei sąmoningai nesakote to, ką norite pasakyti. Tokiu atveju perkėlimą galima atpažinti ir pagal netiesioginio bendravimo ženklus.

6 *Blokuojamos stiprybės.* Kai esate savimi, naudojate stiprybes, kurių tuo momentu reikia. Esant perkėlimui to nebedarote, arba darote tai neteisingai.

Kai naudojate perkėlimą, leidžiatės valdomi įvaizdžių, o ne stiprybių. Šie paprastai nėra patvarūs; perkėlimas yra susijęs tik su dalimi žmogaus turimų įvaizdžių. Kadangi emocijos dažnai siejasi su įvaizdžiais, gali būti, kad net nežinote, kad įvaizdis priklauso perkėlimo situacijai. Tik turėsite jausmą, kuris jus blokuoja.

Kartais perkėlimas blokuoja tik vieną stiprybę, bet kartais gali būti blokuojama ir daugiau.

Daugeliu atvejų galima nustatyti koks įvaizdis dalyvauja blokuojant kiekvieną stiprybę. Įvaizdis tiesiogiai pasako kažką apie tam tikrą stiprybę, pvz., Kai esate tiesus, žmonės jūsų nemėgsta“.

## Kontraperkėlimas

Kai bendraudamas su jumis kitas asmuo reaguoja iš perkėlimo pozicijos, kyla didelė pagunda įsijungti į žaidimą ir reaguoti iš kontraperkėlimo pozicijos. Tokiu atveju, žmogus reaguojantis iš kontraperkėlimo pozicijos, taip pat tampa priklausomas ir nebesijaučia laisvas. Tada pradeda reaguoti remiantis praeities patirtimi. Toks elgesys dažnai būna tėvų elgesio kopija.

Naudodami kontraperkėlimą, susitaikote su žmogaus, kuris reaguoja iš perkėlimo pozicijos, reikalavimais. Moteris, kuri yra patyrusi vyro neištikimybę, gali reguliariai užduoti savo vyrui klausimą: „Ar tu visada su manimi būsi?“ Įsivaizduokite, kad vyras turi neigiamos konfliktų patirties ir dėl to stengiasi bet kokia kaina jų vengti. Tada jis reaguoja iš kontraperkėlimo pozicijos ir sako „Nebijok, visada būsiu su tavimi“, nors iš tiesų norėtų pasakyti „Nežinau, pažiūrėsim, kaip viskas susiklostys.“

Reaguodami iš kontraperkėlimo pozicijos nesate savimi. Tokiu atveju reaguojate per daug atšiauriai arba per daug švelniai, parodote per daug arba per mažai švelnumo, nesipriešinate pašnekovui, arba priešinatės per daug.

Buvęs studentas pasakoja:

„Paskutiniaisiais studijų metais beprotiškai įsimylėjau dėstytoją. Nedrįsau jam to pasakyti, bet įvairiais būdais bandžiau atkreipti jo dėmesį. Po paskaitos visada pasilikdavau ir užduodavau įvairius klausimus nagrinėta tema. Taip pat stengiausi, kuo daugiau sužinoti apie jo asmeninį gyvenimą.

Po kiek laiko pastebėjau, kad dėstytojas tapo nedraugiškas. Paskaitoje jis dažnai priversdavo mane jaustis kvailai ir būdavo labai kritiškas, jei užduodavau klausimą arba pateikdavau kokią pastabą. Mane tai erzino. Kiti studentai taip pat pastebėjo nedraugišką dėstytojo elgesį mano atžvilgiu ir stebėjosi, kodėl taip atsitiko.

Po kelių mėnesių mano susižavėjimas praėjo. Per išleistuves, po diplomų įteikimo, priėjau prie dėstytojo ir paklausiau, kodėl jis taip su manimi elgėsi. Jis pasakė, kad pastebėjo mano susižavėjimą juo ir šis jausmas buvo abipusis, bet jis nežinojo kaip tokioje situacijoje elgtis, todėl taip su manimi elgėsi.“

Šiame pavyzdyje, mano nuomone, studentė elgėsi iš perkėlimo pozicijos, o dėstytojas iš kontraperkėlimo. Gali kilti klausimas: „Kaip dviejų žmonių pokalbyje atpažinti, kuris jų

reaguoja iš perkėlimo, o kuris iš kontraperkėlimo pozicijos?“ Atsakymas šioje situacijoje būtų toks: pradėjęs pokalbį žmogus reaguoja iš perkėlimo pozicijos, o kontraperkėlimas yra reakcija į perkėlimą.

Daugeliu atveju, pradedantis asmuo reaguoja kaip vaikas, kuris nori kažką gauti iš kito asmens. Vienu ar kitu būdu jis / ji taip gerbia tą asmenį kaip vaikas gerbia savo tėvus.

Iš kontraperkėlimo pozicijos reaguojantis asmuo lengvai perima tėvų vaidmenį. Jis žiūri į kitą asmenį iš aukšto – kaip vaiko atžvilgiu, gali elgtis tėvai. Toks tėvų vaidmuo gali būti dviejų formų: pirmoji – priekaištaujančių tėvų, antroji – mylinčių tėvų.

Kai žmonės reaguoja iš priekaištaujančio tėčio arba mamos pozicijos, juos erzina iš perkėlimo pozicijos reaguojančio asmens elgesys. Tokiu atveju jiems sunku konstruktyviai išsakyti kritiką.

Kai žmonės imasi mylinčių tėvų vaidmens, jie elgiasi taip, tarsi linkėtų kitam gero. Tokiu atveju jiems tampa sunku nustatyti ribas arba prieštarauti kitam asmeniui, nes bijo prarasti to žmogaus simpatiją.

Reakcijos iš perkėlimo arba kontraperkėlimo pozicijų gali sukelti viena kitą. Yra tekę pastebėti, kad studentai, kurie iš manęs kažko nori, pradeda elgtis kaip vaikai, kurie kažko nori iš savo tėvų. Toks jų elgesys skatina mane būti geranorišku tėčiu ir sutikti su jų prašymais.

### **Perkėlimas ir santykiai**

Perkėlimas yra dažnas reiškinys santykiuose ir gali būti rimta grėsmė jų tęstinumui.

Tam tikro partnerio pasirinkimas gali būti tam tikrų perkėlimo reakcijų pradžia, kurios gali būti demonstruojamos.

Labai dažnai pasirenkamas tas partneris, kuris demonstruoja savybes būdingas vienam iš kito partnerio tėvų. Štai čia ir atsiranda pavojus, kad į partnerį taip reaguosite, kaip reaguojate į tą asmenį, kurio savybes jis primena.

Tuo momentu, kai partneris pademonstruoja jūsų tėčiui (arba mamai) būdingą savybę, galite pradėti elgtis kaip vaikas, nes projektuojate savo tėtį (mamą) į partnerį.

Jūsų vaikiškas elgesys gali paskatinti jūsų partnerį elgtis kaip suaugusįjį. Taip įsimylėjusių žmonių santykiai tam tikrais aspektais gali tapti tėvo ir vaiko santykiais.

Daugumoje santykių palaiptui yra pasiekiamas perkėlimas ir vienas iš partnerių pradeda jaustis nelaisvu, nes iš patirties jau žino, kokį vienas kito elgesį vertina ir kokio ne.

Nevertinamo (tačiau labai asmeniško elgesio) yra palaiptui atsisakoma. Tokiam elgesiui priklausančios stiprybės patenka į šešėlį. Tokiuose santykiuose nebegalite visiškai

savęs išreikšti.

Tai gali tapti grėsme santykiams. Tokioje situacijoje dažnai vienas iš partnerių pamilsta kitą, trečią asmenį, kuris vertina tuos aspektus ir stiprybes, kurie atidūrė šešėlyje. Šiam asmeniui jis / ji gali demonstruoti tą savo elgesį, kurio nebegalėjo demonstruoti savo partneriui.

Taigi įsimylėjimo jausmas yra puiki galimybė gerai pagalvoti apie santykius ir pašalinti pradėta naudoti perkėlimą. Žinoma, padaryti pertrauką ir gerai pagalvoti apie savo santykius galima ir prieš įsimylint kitą, trečią, asmenį!

### **Išsilaisvinimas iš perkėlimo**

Sužinoję, kad tam tikrose situacijose reaguojate iš perkėlimo pozicijų, paprastai staiga nesiliaujate taip elgęsis. Kartais tam gali prireikti (profesionalios) pagalbos. Taip yra todėl, kad perkėlime dalyvauja stiprūs jausmai ir šie jausmai neleidžia vertinti savęs objektyviai.

Jums nebus sunku atmesti įvaizdžių, kurie dalyvauja perkėlimo situacijose, bet kovoti su (neigiamais) jausmais yra daug sunkiau.

Kartais žmonės naudoja perkėlimą visą savo gyvenimą. Vienam žmogui tai gali būti kančia, o kitam ne, nes jis vengia tokių situacijų.

Pirmas žingsnis, išsilaisvinant iš perkėlimo, yra jo pažinimas. Dažnai tai suteikia palengvėjimą. Pagaliau suprantate, kodėl tam tikrose situacijose taip reaguojate.

Išsilaisvinant iš perkėlimo, paprastai išskiriami du etapai. Pirmasis – išsilaisvinimas. Tai reiškia, kad pagaliau sakote tai, ką norite pasakyti. Žinoma, dar dažnai trukdys tylūs jūsų vidinio policininko įvaizdžių balsai. Tačiau jau pasirinkote ir neleisite, kad jie trukdytų.

Kartais dėl to pasitaiko sunkių situacijų. Pvz., gali tekti sulaužyti duotą pažadą, nes tas pažadas buvo perkėlimo reakcija.

Antras etapas – emocinis išsilaisvinimas. Nors ir turite drąsos pasakyti tai, ką norite, bet tai nereiškia, kad jaučiatės laisvas. Paprastai tam prireikia nemažai laiko. Iki tol instinktyviai reaguosite iš perkėlimo pozicijos, kol pagaliau pradėsite reaguoti laisvai.

Norint išsilaisvinti iš perkėlimo, svarbu išsiaiškinti situaciją, kurioje jis atsirado ir intensyviai su ja padirbėti. Galite pabandyti patirti tą jausmą iš naujo, jį labai gerai apgalvoti ir tada paleisti.

Labai dažnai perkėlimas lieka paslėptas dėl to, kad situacijos, kurioje jis atsirado, nebepavyksta atsekti, arba dėl to, kad mažiau malonios tėvų savybės (ypač jei jie jau mirę) lieka paslėptos.

Pokalbiai apie praeitį su giminaičiais, gali padėti atsekti situacijas, kuriose įvyko

perkėlimas. Nesistenkite ieškoti kaltų, tėvai darė tai, kas jiems atrodė geriausia.

Norint atskirti dabarties situaciją, kurioje vysta perkėlimas, nuo ankstesnės situacijos, kurioje perkėlimas prasidėjo, būtina išsiaiškinti praeitį.

Moteris pasakoja:

„Jau 10 metų dirbu mokamą darbą ir visą laiką turėjau tai didesnių, tai mažesnių problemų su vadovu. Tik prieš kurį laiką supratau, su kuo susijusios šios problemos.

Vaikščiojau uoste ir pamačiau plaukiančius laivus. Iš praeities iškilo vaizdas, kuriame mes, visa šeima, taip pat plaukiodavome ištisas savaites, kartais tik todėl, kad to norėdavo mano tėtis. Prisiminiau, kaip man būdavo nuobodu mažame laivelyje, atskirtai nuo pasaulio kelias savaites. Pamažu suvokiau, kad mano tėtis buvo autoritarinio valdymo šalininkas. Viskas turėjo būti taip daroma, kaip norėjo jis. Kitų nuomonei ir iniciatyvoms nebuvo vietos. Tai labai skaudino.

Prieš keletą metų, po sunkios, ilgus metus jį kankinusios ligos, mano tėtis mirė. Kai tėtis susirgo, jis tapo malonesnis ir prieinamesnis. Dėl to ir pamiršau, koks jis būdavo anksčiau.

Savaite prieš man padarant šį atradimą, darbe jaučiausi labai liūdna. Vadovas kritikuodavo visas mano iniciatyvas. Bendraudama su juo, nebenaudojau tokių savo stiprybių kaip spontaniškumas ir išvalgumas. Mano kolegos ramino mane sakydami: „Nesijaudink, toks jis jau yra“. Tačiau nieko negalėjau padaryti.

Dabar suprantu, kad mano vadovas taip reaguoja, kaip reaguodavo mano tėvas. Skausmą, kurį dabar jaučiu, priimu kaip „seną“ skausmą.

Dabar iškilo klausimas, kaip turėčiau elgtis šioje situacijoje. Draugė man patarė užrašyti visus savo prisiminimus apie tėvų namus ir susitelkti į emocijas (skausmą), kurias tai man sukels. Be to, apie tai kelis kartus kalbėjau su savo seserimi.

Pamažu man darėsi lengviau atskirti savo tėčio elgesį praeityje nuo dabartinio vadovo elgesio. Taip pat supratau, kad nebeesu priklausomas vaikas. Man pavyko vėl būti savimi bendraujant su vadovu ir vėl naudoju savo stiprybes.“



Konfliktai jėgos struktūrose (pvz., tarp vadovų ir darbuotojų) dažnai kyla dėl perkėlimo ir kontraperkėlimo. Tokių elgesio formų supratimas gali padėti išspęsti šiuos konfliktus.

Studentai dažnai užduoda klausimą: „Ką daryti pastebėjus, kad kitas žmogus naudoja perkėlimą? Atsakymas – tai labai priklauso nuo situacijos. Jei tas asmuo yra jūsų partneris arba artimas žmogus, būtų išmintinga pasikalbėti apie tokį jo elgesį. Su mokslu susijusiose situacijose tai taip pat gali padėti.

Darbinėse situacijose ryšys tarp darbuotojų paprastai nėra toks artimas, kad būtų galima aptarti perkėlimą.

Tarp perkėlimo ir ankstesniame skyriuje aptarto netiesioginio pasipriešinimo dažnai yra ryšys. Kai kuriose situacijose, netiesioginis pasipriešinimas yra reakcija į perkėlimą. Taip yra tuo atveju, jei tam tikroje situacijoje asmuo visada reaguoja naudodamas tą pačią netiesioginio pasipriešinimo formą. Gali būti, kad toks elgesys yra ankstesnės neigiamos patirties kartojimas.

## 5.4 PROJEKCIJA

Perkėlimo poveikis gali būti toks, kad tam tikros stiprybės dažnai blokuojamos ir pamažu perkeliamos į šešėlį. Tokiu atveju tam tikra jūsų dalis negali savęs išreikšti.

Šešėlis yra keistas dalykas. Kaip jau esame aptarę, žmonės yra linkę slėpti šešėlį tiek nuo savęs, tiek nuo aplinkinių. Jie stengiasi pamiršti nepageidaujamas savo savybes ir tikisi, kad jos automatiškai išnyks. Tai didelė klaida. Savo nepageidaujamas savybes arba savybes, kurių nebepažįstate, projektuosite į kitus.

Projekcija reiškia, kad nesąmoningai priskirate savo savybes, lūkesčius, jausmus arba mintis kitiems.<sup>28</sup> Tai galima palyginti su skaidrės projekcija. Matote vaizdą ant sienos (aplinkoje), bet tikrasis vaizdas yra projektoriuje (jumyse). Jūsų įvaizdis projektuojamas kitame asmenyje, bet nebūtinai turi tai, ką jam priskirate. Taip susitinkate savo vidinį pasaulį išorėje.

Įsivaizduokite, kad esate labai neramus žmogus, ir kad jums tai nepatinka. Stengiatės užgniaužti šią savo silpnybę. Pagalvojate, kad kiti taip pat manys, kad esate nenuorama. Be to, projektuosite savo nepasitenkinimą šia silpnybe kituose ir galvosite, kad neramūs žmonės yra nemalonūs.

### Projekcijos būdai

Tam tikras savo dalis projektuoti kituose asmenyse galima keliais būdais. Plačiau

aptarsime tris iš jų. Pirmieji du yra susiję su šešėlio savybių projekcijomis. Trečiasis – su savo įvaizdžių projekcija kituose asmenyse.

Pirmasis būdas reiškia, kad kovojate su savo neigiamomis savybėmis kituose žmonėse, kurie jas taip pat turi. Pvz., esate šiurkštus ir jums nepatinka šiurkštūs žmonės. Arba jums nepatinka žmonės, kurie apsimeta tuo, kuo jie nėra, nors pats taip pat dažnai nebūnate savimi.

Moteris pasakoja:

„Aš ir mano močiutė esame labai panašios. Skirtumas yra toks, kad ji neslepia, kai kurių savo nemalonių savybių, o tiesiog joms atsiduoda, o man paprastai pavyksta jas sėkmingai slėpti. Kai leidžiu laiką su močiute ir ji pradeda taip elgtis, siaubingai susierzinu. Negaliu būti su ja ilgai. Jei pabūname kartu ilgiau, pati tampa labai nemaloni.“

Nepageidaujamų savybių užkrovimas kitiems, neleidžia kritiškai įvertinti savęs. Kai kuriems žmonėms, susipriešinimas su savo nepageidaujamomis savybėmis kituose, sukelia tokį pasibjaurėjimą, kad jie stengiasi vengti tų žmonių.

Antras projekcijos būdas yra nesąmoningas savo latentinių savybių priskyrimas kitiems asmenims. Jaučiate simpatiją žmogui, kuris gerai išvystė tam tikrą savybę. Bendraudami su tokiu žmogumi gaunate galimybę toliau vystyti savo latentinę stiprybę. Dėl to tas žmogus jums patinka ir smagu su juo leisti laiką. Jaučiate malonumą bendraudami su tuo žmogumi todėl, kad jis pažadina ir skatina jūsų latentinę stiprybę.

Jei tokiu būdu aptikote savo latentinę stiprybę, būtina pasirūpinti, kad ši stiprybė būtų ugdoma toliau. Tai reiškia, kad turėsite naudoti šią stiprybę ir tose situacijose, kai ją pažadinusio žmogaus nebus šalia. Šis žmogus uždegė jumyse ugnelę, o dabar pats turite pasirūpinti, kad ji neužgestų.

Trečiasis projekcijos būdas yra galvojimas, kad kiti žmonės mato jus tokį, kokį pats save matote, t. y. projektuojate savo įvaizdžius kituose. Dažniausiai tai daroma nesąmoningai ir tai turi įtakos jūsų elgesiui. Jei matote save kaip žmogų, kuris visada linksmas, galvojate, kad ir kiti mato jus tokį bei tikisi tokio jūsų elgesio. Tokiu atveju būsite linkęs linksmi elgtis visada.

Kartais norėtumėte elgtis kitaip, bet to nedarote dėl kituose asmenyse suprojektuotų savo įvaizdžių. Taip jūsų elgesys tampa kauke. Jaučiatės vienaip, o elgiatės kitaip.

Studentė pasakoja:

„Mūsų šeimoje visi daug šneka. Mes nežinome, kas yra tylu. Dar visai neseniai maniau, kad esu žmogus, kuris visada nori paplepėti, jei tik šalia kas nors yra. Jei būdavau virtuvėje kartu su kitais kambariokais, taip ir elgdavausi. Be to, maniau, kad kiti tikisi mano čiauškėjimo („Ji juk žmogus, kuris nuolat linksmai čiauška“). Ir visada kalbėdavau, kad atitikčiau susidarytą įvaizdį

Vėliau pastebėjau, kad kartais man patinka ir patylėti. Pabandžiusi tai padaryti, jaučiausi truputį nepatogiai. Kadangi elgiausi kitaip nei aplinkiniai buvo įpratę, vienas kambariokas pasakė: „Tu tokia tyli. Gal susirgai, ar kas atsitiko?“ Paaiškinau situaciją ir pasakiau, kad kartais elgdavausi kitaip nei išties norėdavau. Buvau suprasta. Nuo tada man buvo lengviau kalbėti tik tada, kada norėdavau. Taigi jaučiausi laisvesnė.“

Be savo savybių ir įvaizdžių, kituose asmenyse projektuojame ir (neigiamas) patirtis arba nuomones. Jei nemėgstate plauti indų, manote, kad to nemėgsta ir kiti žmonės.

Dar vienas projekcijos pavyzdys yra kito asmens nemėgimas. Žmogus projektuoja savo nemėgimą kitame asmenyje manydamas, kad šis asmuo jo taip pat nemėgsta.

Kituose galima nesąmoningai projektuoti ir savo baimes. Pvz., galite sakyti: „Tu neišdrįsi...“. Taip darote todėl, kad patys bijote. Vengiate atsakomybės už savo jausmus ir perduodate ją kitam asmeniui.

Šie projekcijų pavyzdžiai sukelia daug painiavos, bendraujat su kitais žmonėmis.

### **Projekcija kaip galimybė**

Projekciją galima suvokti kaip mumyse (laikiniai) sutrikusios pusiausvyros signalą. Kartais šis sutrikimą sukelia perkėlimas. Tai ypač dažnai nutinka, jei dėl perkėlimo tam tikros mūsų savybės patenka į šešėlį. Tokiu atveju projektuojame šias savybes kituose asmenyse.

Todėl, stebėdami savo projekcijas, galime atsekti perkėlimą. Paprastai perkėlimas yra nesąmoningas, todėl sunku jį suvokti.

Naudodami projekcijas, galime atkurti savo sutrikusią pusiausvyrą. Sąmoningas projektavimas gali padėti atskleisti šešėlį. Tada galėsime palapsniui integruoti savybes, kurios ten slypi.

Integruoti tai, kas yra atskirta, nėra lengva, ypač jei tai susiję su savybėmis, kurios slypi giliai mumyse. Kai tik pamatome šias savybes mus supančioje aplinkoje, mumyse tai sukelia stiprų nepritarimą.

Savybes, kurios slypi ne taip giliai, integruoti lengviau, nes tai savybės, kurias norime

(daugiau) išnaudoti. Tai ypač tinka kalbant apie tas latentines stiprybes, kurias pamatome kituose žmonėse.

Kai savybė iš šešėlio pereina į ego, ego pasikeičia. Atsiranda nauja pusiausvyra. Šešėlio aspektas yra integruojamas ir polinkis projektuoti šią savybę kituose pradingsta. Be to, žmones mažiau kankina su šešėlio aspektu susiję neigiamos emocijos.

Dažnai prireikia nemažai drąsos, kad pripažintumėte savo projekcijas ir suvoktumėte, kad kaltindami aplinką, kaltinate ir save. Aplinka yra veidrodis, kuriame susiduriate su savimi.

Kitas žingsnis – susieti su savimi tai, ką matote veidrodyje. Šiame veidrodyje nesutinkate tokio savęs, koks manote esąs, bet sutinkate tikrąjį save.

Iš pradžių daugelį žmonių susidūrimas su projekcija erzina. Daug pasako ir iš vaikystės atėjusi frazė: „Esi tas, ką sakai“.

Mokytojų paieška žmonėse, kurie jus erzina labiausiai, neatrodo suprantamas sprendimas. Daugeliui žmonių sunku įsisąmoninti ir priimti, kad žmonės, su kuriais turite problemų dėl šešėlio aspekto, yra „dovana“.

### **Pirmas išpūdis ir projekcija**

Kasdieniam gyvenime susiduriame su įvairiomis projekcijomis. Viena iš jų yra susitikimas su nepažįstamais žmonėmis. Patinka jums tai ar ne, bet nepažįstamajam paliksite pirmą išpūdį. Šis išpūdis gali būti neutralus, bet bus pirmas. Kitų elgesys su jumis taip pat priklauso nuo pirmo sudaryto išpūdžio.

Ar žinote, kokį pirmą išpūdį paliekate kitiems? Kokį poveikį tai turi jų elgesiui su jumis? Kartais galima imtis priemonių ir pataisyti neigiamus pirmojo išpūdžio padarinius.

Studentas pasakoja:

„Neseniai sužinojau, kad nepažįstamiems žmonėms palieku išpūdį žmogaus, kurį lengva nugalėti. Tai labai erzina, ypač verslo reikaluose. Tačiau žinodamas situaciją, galėjau imtis priemonių. Mano sprendimas – jau pokalbio pradžioje perimti iniciatyvą ir taip įtvirtinti savo poziciją, kad kitam asmeniui liktų mažiau galimybių mane nugalėti. Taip man pavyko ištaisyti neigiamą pirmą išpūdį.“

Kas galioja jums sudarant pirmą išpūdį nepažįstamajam, tas galioja ir nepažįstamajam sudarant pirmą išpūdį jums. Dažnai jūsų elgesiui turi įtakos tai, kokį išpūdį jums paliko nepažįstamasis. Kol jums nereikia per daug prisitaikyti, tol tai nesukelia problemų.

Kalbant apie pirmą išpūdį, būtina paminėti tris svarbias grėsmes. Pirmoji – pirmas

įspūdis gali būti labai paviršutiniškas, o svarbiausios žmogaus stiprybės ir silpnybės gali atsiskleisti vėliau. Tada žmogus pasirodo besąs visai kitoks, nei leido manyti jo sudarytas pirmas įspūdis.

Kai kurie žmonės per pirmąjį susitikimą demonstruoja dominuojančio elgesio kaukę, pvz., draugiškumą arba santūrumą. Kaukės savybės gali visiškai paslėpti kitas stiprybes ir silpnybes. Asmuo demonstruojantis santūrumą gali pasirodyti nepalankesnis, nei yra iš tikrųjų, o demonstravęs draugiškumą gali ir nebūti toks draugiškas.

Antroji pirmojo įspūdžio grėsmė yra susijusi su projekcijomis. Tai, į ką pirmiausia atkreipiame dėmesį nepažįstamajame, yra mūsų pačių stipresni ir mažiau stiprūs šešėlio aspektai.

Trečioji grėsmė – galite pagalvoti: „Jis panašus į mano pažįstamą“ ir pradėsite elgtis su juo, kaip elgiatės su savo pažįstamu. Be to, šiam nepažįstamajam būsite linkę priskirti tas stiprybes ir silpnybes, kurias turi į jį panašus jūsų pažįstamas žmogus.

Projekcija į nepažįstamus asmenis vyksta lengvai, nes jų dar nepažįstate. Dėl projekcijų pirmas įspūdis tampa nepatikimas, nebent gerai save pažįstate ir gebate atskirti tikrovę nuo savo interpretacijų.

### **Projekcija ir atsiliepimai**

Projekcija trukdo efektyviai bendrauti, nes išankstinis nusistatymas ir nuomonė turi mažai bendro su žmonėmis, kuriems tai priskirate. Būtent dėl šių priežasčių daugelis pokalbių dėl darbo ir daugelis santykių yra nesėkmingi. Situacijos, kuriose žmonės nori pasimokyti iš atsiliepimų, taip pat tampa miglotos.

Atsiliepimai, didesne arba mažesne dalimi, gali būti ta pati projekcija. Jei atsiliepimai tampa projekcija, tokiu atveju jie daugiau pasako apie juos pateikiantį žmogų nei apie asmenį, kuriam pateikiamas šis atsiliepimas.

Kai pirmą kartą supratau, kad projekcija gali dalyvauti atsiliepimuose, pradėjau kritiškiau į juos žiūrėti. Atsiliepimus be projekcijos vadinu švariais (objektyviais) atsiliepimais. Atsiliepimus, naudojant projekciją, vadinu nešvariais (subjektyviais) atsiliepimais. Dažnai nutinka taip, kad žmonės išsikeičia dėl nešvarių atsiliepimų. Susipažinus su projekcijos technika, daug lengviau tokius atsiliepimus įvertinti objektyviai.

Žvilgsnis į projekcijos išskirtinumą padės būti objektyvesniais, nes išmoksime atskirti, kas susiję su jumis, o kas su kitu asmeniu. Tai leis liautis apkrauti kitus asmenis dalykais, kurie susiję tik su jumis ir leis jums lengviau atsiriboti nuo to, ką kitas asmuo projektuoja į jus.

Iškyla svarbus klausimas: „Kaip galima atskirti švarius atsiliepimus nuo nešvarių?“  
Štai keli patarimai:

- 1 Atkreipkite dėmesį, ar atsiliepimai pateikiami su aiškia emocija (susierzinimu, gynyba arba aistra). Jei taip, tada juose dalyvauja projekcija. Taip pat pastebėsite, kad tokie atsiliepimai sukelia juos priimančio asmens pasipriešinimą ir dėl to jų turinys praranda prasmę.
- 2 Pažinkite save. Jei gerai save pažįstate, galėsite įvertinti, ar atsiliepimai yra teisingi, ar ne.
- 3 Pažinkite kitą asmenį. Kuo geriau pažįstate kitą asmenį, tuo tiksliau galite įvertinti to asmens pateikiamų atsiliepimų projekcijos laipsnį.
- 4 Atvirumas santykiuose. Esant atviriems santykiams, galėsite aptarti atsiliepimus ir bus lengviau nuspręsti, ar tai yra švarūs, ar purvini atsiliepimai.

Patikrinkite, ar gauti atsiliepimai yra tikslūs. Kartais atsiliepimai daugiau pasako apie juos pateikiantį asmenį, nei apie jų gavėją. Tačiau tai negali būti priežastis naudoti projekciją kaip dingstį atsisakyti patikrinti atsiliepimus.

Taip pat rekomenduoju patikrinti ir savo pateikiamus atsiliepimus. Jei jie emocingi, galite šį tą sužinoti apie savo projekcijas.

### **Pratimai**

- 1 Kuo tiksliau apibūdinkite, kurios savybės (stiprybės ir silpnybės) yra jūsų ego, o kurios šešėlis.
- 2 Kurių savo stiprybių nenaudojate darbe, bet naudojate laisvalaikio? Kodėl? Kas pasikeistų, jei šias stiprybes naudotumėte darbe?
- 3 Kaip atrodo organizacijos, kurioje dirbate, ego ir šešėlis? Kaip tai veikia žmonių bendradarbiavimą?
- 4 Kokiose konkrečiose situacijose paprastai užsidedate kaukę? Kaip tada elgiatės? Pagalvokite, kas nutiktų kiekvienoje šių situacijų, jei parodytumėte savo tikrąjį veidą?
- 5 Pagalvokite, kokius jūsų įvaizdžius yra susidarę kiti žmonės? Kaip tai veikia jų elgesį su jumis?
- 6 Kurias savo stiprybes ir silpnybes išskirtumėte? Kurias savo stiprybes ir silpnybes nenoriai rodote kitiems? Ar galite tai susieti su elgesiu, kuris vaikystėje buvo daugiau arba mažiau vertinamas?
- 7 Kokios yra jūsų (pusiau) latentinės stiprybės? Kiekvienai stiprybei nurodykite po

situaciją, kurioje nedirštate jos panaudoti. Pabandykite išsiaiškinti įvaizdžius, kurie trukdo naudoti šias stiprybes.

- 8 Parašykite kelias pokalbio situacijas, kuriose jaučiatės nesaugus arba bijote. Nuspręskite, kiek įvaizdžių dalyvauja kiekvienoje šioje situacijoje. Galite naudoti šias pagalbines frazes: Esu įsipareigojęs sau arba kitiems \_\_\_\_\_; Aš (ne) noriu \_\_\_\_\_; Man (ne) galima \_\_\_\_\_.
- 9 Ar pastaruoju metu per pokalbį išbandėte ką nors naujo, pvz., panaudojote stiprybę, kurios paprastai tokioje situacijoje nenaudojate? Kokio įvaizdžio teko atsisakyti, kad tai padarytumėte?
- 10 Ar yra situacijų, dėl kurių jaučiatės kaltas, arba situacijų, po kurių nekenėtėte savo paties elgesio? Apie kiekvieną situaciją atsakykite į šiuos klausimus:
  - (a) Ką pasakėte arba padarėte?
  - (b) Ką būtumėte norėjęs pasakyti arba padaryti?
  - (c) Koks įvaizdis neleido to padaryti?
  - (d) Ar tai atsitiko todėl, kad nepanaudojote tam tikros stiprybės? Jei taip, tai kokios?
- 11 Nupieškite, kaip įsivaizduojate gyvenimą. Kokius gyvenimo įvaizdžius galite ten atrasti? Kokį poveikį tai turi jūsų elgesiui?
- 12 Ar yra žmonių, su kuriais nesijaučiate laisvai? Kaip reaguojate į šiuos žmones? Pagalvokite, ar su tuo yra susijęs perkėlimas. Jei taip, kokią savo stiprybę turėtumėte panaudoti, kad vėl jaustumėtės laisvai?
- 13 Kokį pirmą išpūdį apie jus susidarys nepažįstamasis per 30 sekundžių? Nurodykite dvi stiprybes ir dvi silpnybes. Kokį poveikį jos turi pašnekovui?
- 14 Sugalvokite du savo ir kitus projektuojamų įvaizdžių pavyzdžius. Kokį poveikį jie turi jūsų elgesiui?

## 6. LATENTINIŲ STIPRYBIŲ ATPAŽINIMAS IR VYSTYMAS

Manau, padėti žmonėms ieškoti jų pusiau latentinių stiprybių yra įkvepiantis užsiėmimas. Žmonių nuostaba, netikėjimas ir pasipriešinimas apibūdina šį procesą. Tai natūrali reakcija į tai, ko savyje nepažįstate. Jums tūnanti latentinė stiprybė nuolat beldžiasi iš vidaus. Dažnai jaučiate šalančias kojas arba nerangumą ir nežinote, ką daryti. Pvz., rimtoje dalykinėje situacijoje pajuntate norą pajuokauti. Mintyse pagalvojate: „Negaliu to daryti, nes mano pašnekovai manęs tokio nepažįsta“.

Jeigu save palygintumėte su sodu, tai išvystumėte naujos stiprybės augimą savyje tarsi žemės skylimą gėlei stiebiančiai į šviesą. Tada iškyla klausimas, ar mėginsite kaip galima greičiau užlyginti įtrūkumą (savo įvaizdį), ar bus smalsu pamatyti, kokia gi toji nauja gėlė?

Kaip buvo minėta 3 skyriuje, latentinės savybės gali būti dvejopos: tai gali būti visiškai nauja stiprybė, kurios net neįtarėte turį, arba tai gali būti jūsų turėta stiprybė, kurią kažkuriuo momentu nustojote naudoti. Ši stiprybė tarsi dinga. Ją užmiršote.

Latentines stiprybes galima palyginti su lobiu, kurio negalime panaudoti, kol neprisimename, kuriame lopinėlyje jį paslėpėme.

Yra keletas būdų latentinėms stiprybėms surasti:

pripažinimas tų žmonių, kurie yra jums palankūs arba priešingai, pripažinimas tų, kurie nusistatę prieš jus (6.1 skyrius);

situacijos, kuriose jaučiate iššūkį (6.1 skyrius);

svajonės (6.2 skyrius).

Ne visada latentinių stiprybių vystymas vyksta sklandžiai. Keletą kliūčių aptarsime 6.3 skyriuje.

### 6.1 SIMPATIJOS IR ANTIPATIJOS

Vienas iš įdomesnių būdų savo latentinėms savybėms surasti būtų ryšio nustatymas su žmonėmis, kuriuos mėgstate, ir su tais, kurie jums nemalonūs. Pirmiausiai turite atlikti šiuos veiksmus:

1. Pagalvokite apie du žmones, kurie jums atrodo malonūs. Išsiaiškinkite, kokios jų savybės leidžia manyti, kad jie yra būtent tokie.



2. Pagalvokite apie du žmones, kurie jums atrodo nemalonūs. Išsiaiškinkite, kokių jų savybių labiausiai nemėgstate.

Kuo tiksliau apibūdinkite išskirtas savybes. Visas kitas pasirinktų žmonių savybes palikite nuošaly.

Simpatijų ir antipatijų patirtį galite sau pritaikyti naudodami projekcijos techniką (palyginimui 5 skyrius). Atramos taškas šioje situacijoje yra viskas, kas teigiamai ar neigiamai reikšminga jūsų aplinkoje, apibūdina jus pačius, nes pateikia informacijos apie jūsų netinkamas (iškreiptas) stiprybes arba stiprybes, kurios pateko į šešėlį ir tapo latentinėmis. Taigi žmonės, kurie jums patinka, arba kurių nemėgstate, gali jus šio to išmokyti.

Apsisprendžiant, ar žmogus jums patinka ar ne, svarbus kriterijus yra tai, kad jis jus jaudina, jaučiate su juo emocinį (teigiamą arba neigiamą) ryšį. Dažnai aplinkui yra ir kitų žmonių, kuriems nejaučiate simpatijos, bet būdami su jais, jaučiatės laisvai. Tai, kad su tais žmonėmis nesutariate, dar nieko apie jus nesako.

Kalbant apie mums patinkančio asmens savybes, yra dvi galimybės. Pirma galimybė – projektuojate savo paties stiprybę kitame asmenyje. Kitame žmoguje vertinate tą stiprybę, kurią vertinate ir savyje. Norėdami tai išsiaiškinti, užduokite sau klausimą: kurias iš kitam asmeniui priskirtų savybių galėtumėte apibūdinti kaip stipriai išreikštas savo stiprybes?

Antra galimybė – projektuojate savo paties (pusiau) latentinę stiprybę kitame asmenyje. Tokiu atveju klausimas būtų toks: kurias iš kitam asmeniui priskirtų stiprybių, norėtumėte naudoti patys?

Paprastai būna sunku įvertinti, ar turite tam tikrą latentinę stiprybę. Galėsite atpažinti tik tą latentinę stiprybę, kurią esate pamiršę. Jei kalbama apie visai naują stiprybę, jos neatpažinsite. Norėdami sužinoti, ar stiprybė yra latentinė, pagalvokite, ar norėtumėte galėti ją naudoti. Jei atsakymas yra taip, galima tvirtinti, kad turite šią latentinę stiprybę.

Iš pradžių dauguma žmonių netiki, kad nesąmoningai projektuoja savo latentinę stiprybę kitame asmenyje. Paprastai tik praėjus kuriam laikui galiausiai sužino, kad visgi turi šią stiprybę.

Daug sunkiau sau pritaikyti su nemaloniais žmonėmis susijusią patirtį. Čia taip pat yra dvi galimybės. Pirma galimybė – projektuojate kai kurias savo silpnybes kitame asmenyje. Atmetate tą kito žmogaus silpnybę, kurios nekenčiate savyje. Norėdami tai išsiaiškinti, užduokite sau klausimą: kurias iš kitam / kitiems priskirtų silpnybių turite (šiek tiek) ir pats?

Kitas žingsnis – po silpnybe slypinčios stiprybės suradimas. Norint tai padaryti, svarbu nemalonią savybę atskirti nuo žmogaus. Jei to padaryti negalite, bus daug sunkiau surasti po silpnybe slypinčią stiprybę, nes kitą asmenį matote daugiau neigiamai.

Dar vienas klausimas, galintis padėti surasti po silpnybe slypinčią stiprybę, yra: kokią elgesį (stiprybės) turėtų asmuo rodyti vietoj jus erzinančio elgesio?

Antra galimybė atpažinti kito žmogaus silpnybėje slypinčią stiprybę būtų tokia: asmuo, apie kurį kalbama, rodo priešingą neigiamą elgesį jūsų elgesiui. Taigi tas asmuo turi polinį iškreipimą. Jei esate labai nelankstus, erzins žmogus, kuris plaukia pasroviui.

Ženkite dar vieną žingsnį, nepamirškite, kad po kiekviena silpnybe slepiasi stiprybė: ryžtingumas slypi po nelankstumu, o lankstumas – po plaukimu pasroviui.<sup>30</sup>

Priešinsitės asmeniui, kuris turi iškreiptą jūsų latentinę stiprybę. Jei ketinate lavinti savo latentinę lankstumo savybę, nelankstumas mažės ir pradinė stiprybė – ryžtingumas – pradės reikštis stipriau. Taip suardyta lankstumo ir ryžtingumo pusiausvyra bus atstatyta. Plačiau tai aptarsime 7 skyriuje.

Pusiausvyrai nusistovėjus, asmuo, kurio iš pradžių negalėjote pakęsti, nebeerzins. Jūsų abiejų elgesio skirtumai mažės, tuo pačiu mažės ir keliamas susierzinimas.

Daugeliui žmonių sunku pritaikyti šį metodą. Pateiksiu pavyzdį apie studentą.

„Mane labai erzina save pervertinantys ir arogantiški žmonės.

Arogancija yra iškreipta pasitikėjimo savimi stiprybė. Pripažįstu, kad dažnai save nepakankamai vertinu ir jaučiuosi nesaugiai, ypač jei esu arogantiško asmens draugijoje. Nepakankamą savęs vertinimą laikau iškreipta nepretenzingumo stiprybe. Mano pasitikėjimo savimi stiprybė yra latentinė ir norėčiau ją lavinti.“

Šiuo pavyzdžiu norėjau parodyti, kad tai, kas erzina arba traukia, parodo, kad tam tikros jūsų stiprybės nėra tinkamos, t. y. jų optimaliai nenaudojate.

Norėčiau pabrėžti keletą mane stebinančių su šiuo pavyzdžiu susijusių dalykų. Žmonės dažnai puola nuo vienos kraštutinės silpnybės prie kitos. Vienu atveju jie reaguoja nesaugiai, kitu – arogantiškai. Taigi nepamirškite pusiausvyros.

Tas pats tinka ir asmeniui, kuris yra labai spontaniškas, bet nemėgsta apkalbas skleidžiančių žmonių. Toks žmogus elgiasi spontaniškai ir pats nuo to kenčia todėl, kad dažnai pasako dalykų, kurių nederėtų sakyti. Taigi vėl nėra pusiausvyros. Galima teigti, kad išvalgumo stiprybė būtina šiam žmogui, kad jis galėtų tiksliau nustatyti, ar spontaniškas elgesys yra tinkamas tam tikroje situacijoje.

Dauguma žmonių kartais nepanaudoja tam tikros stiprybės, kartais naudoja ją iškreiptai. Vienoje situacijoje žmonės save kontroliuoja ir nieko nepasako, o kitoje reaguoja agresyviai. Iškreiptos stiprybės naudojimas paprastai yra jos nepanaudojimo ankstesnėse situacijose pasekmė. Svarbu, kad atitinkama stiprybė būtų naudojama tada, kai to reikalauja

situacija ir tada, kai norite ją panaudoti.

Dažnai žmonės bijo juos erzinančių silpnybių. Jie bijo, kad patys taps tokiais. Dėl to neigia savo silpnybės stiprybę ir silpnybė tampa dar labiau iškreipta.

Reikia gerai pagalvoti, kad galėtumėte sau priskirti savybes, kurios jums patinka arba nepatinka kituose žmonėse. Kiekvieno žmogaus atvaizdas yra skirtingas, bet tinkami žodžiai tik šiek tiek skiriasi. Kai kuriems žmonėm labai sunku suvokti, kad jų aplinka yra veidrodis to, kas jie iš tikrųjų yra. Jie netiki, kad iš žmonių, kurių jie nemėgsta, gali daugiau sužinoti apie savo latentines stiprybes.

### **Santykiai ir latentinės stiprybės**

Partnerių santykiai ir bendradarbiavimo santykiai dažnai sukuria puikią galimybę latentinėms stiprybėms vystytis. Bendravimas su kitu žmogumi gali pažadinti jūsų latentines stiprybes. Tai puiku. Domėdamiesi vienas kitu, atrandate save ir kitą žmogų. Įsimylėjus tai vyksta labai intensyviai.

Žmonės sako, kad pradėję draugauti, jie pasikeitė į gerą. Šiuos pokyčius visada apibūdina stiprybės. Žmonės paprastai nesuvokia turį tam tikrą latentinę stiprybę, kurią jų mylimas partneris yra gerai išsivystęs.

Nutinka ir taip, kad žmonės vengia bendrauti, nes (nesąmoningai) bijo santykių eigoje pasikeisti. Šią mintį iliustruoja rytietiška didaktinė alegorija.<sup>31</sup>

„Vyras priėjo prie mylimosios durų ir pasibeldė.

Pasigirdo balsas: „Kas ten?“

„Tai aš“ – atsakė jis.

Tada vėl pasigirdo: „Čia nėra pakankamai vietos tau ir man“.

Durys liko uždarytos.

Praėjus vienišiams ir sunkiems vieneriems metams vyras grįžo ir vėl pabeldė į duris.

Balsas iš vidaus paklausė: „Kas ten?“

„Tai tu“ – atsakė vyras.

Ir durys jam atsivėrė.“

Bendravimas su jus įsimylėjusiu žmogumi atveria duris jūsų asmenybės tobulėjimui – tereikia būti atviru.

Iškyla klausimas, ar neprapuls susidomėjimas, kai stiprybės, kurios taip žavėjo kitame žmoguje, bus pakankamai išvystytos? Paprastai taip neatsitinka, nes tų žmonių stiprybės yra

stipresnės nei jumyse. Be to, galite tam tikrai stiprybei suteikti savo atspalvį. Jūsų abiejų ryšys, pagrįstas ta pačia stiprybe, sukuria stiprų vieningumo jausmą.

Žmonės keičiasi ir atsiranda vis naujų vystymosi galimybių. Dėl to malonumas ir dinamika santykiuose niekada nesibaigia.

### **Iššaukiančios situacijos**

Kaip jus žavi jums patinkantys žmonės, taip gali žavėti ir iššaukiančios situacijos. Priėmę iššūkį, galite aptikti savyje naują stiprybę. Tada kyla klausimas: kokia situacija yra iššaukianti, ir kokios stiprybės reikalingos šioje situacijoje?

Galimybę vystyti latentines stiprybes suteikia ne tik iššaukiančios situacijos, bet ir tos situacijos, kurios jums yra sunkios. Nepasitenkinimas dabartine situacija (darbe) gali būti (nesąmoningas) signalas, kad jumyse nori vystytis naujos savybės. Tokio nepasitenkinimo signalas gali būti labai nepatogus.

35-erių metų verslininkas pasakoja:

„Metai iš metų mano verslas klesti. Tačiau pastaruoju metu tarsi kažkas mane graužia. Ar noriu dirbti šį darbą iki pensijos? Šis klausimas verčia mane jaustis nesaugiai.

Viskas sekasi puikiai, kodėl turėčiau kažką keisti? O gal ieškau naujo iššūkio. Nežinau.“

## **6.2 SVAJONĖS**

Svajonės, kaip ir iššūkius metančios situacijos, atkreipia mūsų dėmesį į latentines stiprybes. Svajonės dažnai tampa mūsų įkvėpimo šaltiniu. Svajoti smagu. Svajojant mūsų ego ne toks budrus ir mums lengviau pažinti savo šešėlinę pusę ir taip atrasti latentines savybes.

Žmonių fantazijoms galima šiek tiek vadovauti arba jas nukreipti. Dažnai naudoju vadovaujamą fantaziją, norėdamas priversti žmones mąstyti truputį plačiau.

Pateiksiu vadovaujamos fantazijos pavyzdį, kurios metu jos dalyviai leidžiasi į kelionę. Kiekvienas dalyvis turi išsirinkti laivą, kuriuo jis norėtų keliauti ir tikslą, kurį norėtų pasiekti kelionės pabaigoje. Tai svajonių kelionė. Jos pabaigoje dalyviai turėtų užsirašyti viską, ką jos metu darė, ir ką sutiko.

Kitas žingsnis – pritaikyti tą kelionę sau. Tai reikalauja apmąstymo. Jūsų sukurta svajonė pateikia informacijos apie jus. Tai, kas jums malonu kelionės metu, pateikia

informacijos apie jūsų stiprybes. Tačiau svajonės vaizdiniai ir jų paaiškinimai yra labai individualūs.

Keletas klausimų, kuriuos galite sau užduoti svajodami:

Kas būdinga laivui, kurį pasirinkote? Ar tai būdinga ir jums? Viena dalyvė pasirinko laivą gilia gramzda ir susiejo tai su savimi, nes jai patinka analizuoti įvairius klausimus iki smulkiausių detalių. Kitas asmuo pasirinko povandeninį laivą, kuris jam buvo „smalsumo“ stiprybės simbolis.

Kokią užduotį turėjote atlikti laive? Kokių stiprybių reikėjo tai užduočiai atlikti? Ar turite šias stiprybes? Vienas iš dalyvių buvo laivo kapitonas, bet iki tol jis nė nemanė turįs vadovavimo įgūdžių.

Koks buvo galutinis jūsų kelionės tikslas? Kuo jums patiko šis tikslas? Ar galite su tuo susieti stiprybes? Vienas iš dalyvių kelionės metu darė daug įvairių dalykų. Jam tai simbolizuoja jo įvairiapusiškumą.

Analizuojant vadovaujamą svajonę, pateikiamas platus stiprybių sąrašas. Jame dažnai pasitaiko ir viena ar keletas (pusiau) latentinių stiprybių.

### **6.3 LATENTINIŲ STIPRYBIŲ VYSTYMOŠI KLIŪTYS**

Latentinės stiprybės yra mummyse slypinčios stiprybės. Tačiau tam, kad jos pasireikštų, reikia, kad joms niekas netrukdytų. Kuo dažniau latentinė stiprybė naudojama, tuo greičiau ji vystosi. Tokiu būdu nauja stiprybė tampa pusiau latentine, o vėliau gali tapti išreikšta stiprybe.

Pusiau latentinė stiprybė gali išsivystyti į išreikštą stiprybę. Tokią stiprybę kartais panaudojate, bet yra begalė kitų situacijų, kuriose taip pat galėtumėte ją pritaikyti. Dauguma žmonių per griežtai atskiria darbą ir asmeninį gyvenimą; kai kurias stiprybes priskiria tik asmeniniam gyvenimui, nes mano, kad darbe jos nebūtų naudingos. Pusiau latentinę stiprybę lengviau išvystyti nei latentinę, nes latentinių stiprybių kategoriją sunkiau atpažinti. Be to, žmonėms prireikia šiek tiek laiko, kol patiki, kad tikrai turi tam tikrą stiprybę.

#### **Latentinės stiprybės ir nesaugumas**

Net jei jums ir aišku, kurią stiprybę savyje ugdyti (toliau), tai dar toli gražu ne pabaiga. „Žinojimas“ labai skiriasi nuo „veikimo“ ir „pažinimo“. Šiame procese galite sudurti su įvairiomis kliūtimis.

Pirmoji kliūtis yra jūsų pačių nesaugumas, abejonė arba gėda. Pvz., kai tik pradėsite

elgtis truputį spontaniškiau nei anksčiau, galite išsigąsti. Galite pagalvoti: „Daugiau to nedarysiu, nes tai per daug gąsdina“.

Gali nutikti, kad pradėsite abejoti. Ar ši stiprybė man tikrai tinka? Ši stiprybė neatitinka mano įvaizdžio! Tokiu atveju turėsite pakoreguoti savo įvaizdį. Žmonės dažnai tam priešinasi.

Mokymų dalyvis pasakoja:

„Prieš pradėdamas šiuos mokymus maniau, kad entuziazmas tikrai nėra mano stiprybė. Save mačiau kaip ramų ir nuovokų asmenį. Tiesa, žavėjausi entuziastingais žmonėmis. Mokymų vadovo skatinamas pradėjau praktikuoti šią stiprybę pokalbio metu.

Pokalbio pabaigoje mano reakcija buvo: „Ką tik vaidinau. Tai ne mano būdai. Jaučiuosi tarsi būčiau apgavęs žmones“.

Likusi grupės dalis teigiamai reagavo į mano nustebimą. Pasak jų, daugiau buvau pats savimi. Pažiūrėjęs vaizdo įrašą sutikau su jų nuomone, bet mano abejonės nepranyko.

Praėjus kelioms savaitėms po mokymų man mintyse vis kirbėjo klausimas, ar tikrai turiu entuziazmo stiprybę? Dabar, praėjus keturiems mėnesiams, galiu teigti, kad turiu daugiau entuziazmo nei maniau.“

Antra galima kliūtis, vystant latentines stiprybes, yra aplinkinių reakcija. Kartais jie gali džiaugtis jūsų pasikeitimu, o kartais gali reaguoti neigiamai. Paprastai priežastis yra ta, kad jie turi kitaip į jus reaguoti, nes jūs jau pasikeitėte. Jiems tai nepatinka. Užuoat pakeitę savo elgesį, žmonės bando reaguodami į jį neigiamai panaikinti jūsų pasikeitimą.

Latentinių stiprybių naudojimas gali būti įkvepianti veikla. Jaučiatės gyvas ir sveikas. Pasitikėjimas savimi ir savigarbos jausmas auga. Dėl to žinomos stiprybės gali atsitraukti į antrą planą. Naujoji stiprybė patenka į jūsų asmeninį stiprybių dešimtuką. Dėl to viena iš senesnių stiprybių nukrenta keliomis vietomis žemiau, arba visai iškrenta iš dešimtuko.

Įdomu kiekvienais metais sudaryti savo stiprybių dešimtuką. Pagrindinis kriterijus yra savybės, kuri jums pati reikšmingiausia ir suteikia daugiausia pasitenkinimo, laipsnis. Po kelerių metų šis kasmetinis dešimtukas parodys jūsų pačių raidą metams bėgant.

## Pratimai

1. Atlikite pratimus nurodytus 6.1 skyriaus pradžioje. Išsiaiškinkite, ką jų rezultatai atskleidžia apie jūsų stiprybes ir silpnybes. Pasinaudokite 6.1 skyriaus informacija. Siūlyčiau, kuo tiksliau įsijausti į tų žmonių vaidmenį. Elkitės taip, tarsi būtumėte jie, ir stebėkite, kas su jumis vyksta.
2. Įsivaizduokite, kad gimėte Viduramžiais ir galite laisvai rinktis profesiją arba veiklą. Ką norėtumėte daryti? Kokias stiprybes galėtumėte panaudoti? Ar tam būtų reikalingos jūsų pusiau latentinės stiprybės? Jei taip, kurios? (Viduramžių laikotarpis šiame pratime pasirinktas tikslingai, nes visuomenė tuo metu buvo daug paprastesnė. Žmonėms buvo lengviau pasirinkti, kas jiems patinka).
3. Kokia būtų jūsų svajonių profesija arba užsiėmimas, jei nebūtų jokių su žiniomis, galimybėmis ir t. t. susijusių apribojimų? Kokias stiprybes galėtumėte panaudoti? Ar šiame sąraše yra (pusiau) latentinių stiprybių?
4. Pabandykite sužinoti, koks buvote, kai buvote vaikas. Galite pasikalbėti su giminaičiais. Kokias stiprybes turėjote būdamas vaikas? Ar dar turite šias stiprybes, ar netekote vienos ar kelių iš jų?

## 7. SUSIDOROJIMAS SU IŠKREIPTOMIS STIPRYBĖMIS

Žmonės gali stengtis metų metus, kol susidoros su erzinančiomis savybėmis, kurių turi. Kartais stebimasi, kaip gali būti, kad stiprybė gali taip išsigimti, kad kasdieniniame gyvenime ji imama vadinti „bloga“ savybe. Tokią savybę žmonės linkę „iškirpti“ ir išmesti kaip nepageidaujamą asmenybės dalį.

Kalbant spalvų paletės terminais, kaip aprašyta 3 skyriuje, žmonės nori atsikratyti tam tikros spalvos iš savo spalvų paletės, nes tos spalvos pieštukas dreskia ir plėšo popierių. Tačiau svarbiausia ne išmesti pieštuką, bet padaryti taip, kad jis nebedrėkštų! Tai vienas iš būdų pažvelgti į iškreiptas stiprybes.

Gali nutikti, kad prieisite prie išvados, jog nieko negalite padaryti su tam tikra silpnybe ir lieka tik susitaikyti ir su ja gyventi. Tačiau tuo pačiu sau nuolat priekaištausite dėl turimos savybės.

Žmonėms, norintiems susidoroti su savo silpnybėmis, bandymai tai tinkamai padaryti dažnai virsta tikru menu. Jie linkę į tokią veiklą žiūrėti kaip į sunkų darbą. Padėti gali suvokimas, kad tobulėjimo galimybės yra paslėptos mūsų nemėgstamiausiose savybėse. Toks darbas su silpnybėmis gali būti panašus į perlų ieškojimą dumble.

### 7.1 SILPNYBIŲ PAIEŠKA

Jei norite pradėti dirbti su tam tikromis silpnybėmis savarankiškai, pirmas žingsnis – nustatyti, kad čia iš tikrųjų silpnybė. Tai ne visada labai paprasta. Kartais dėl aplinkos tam tikra stiprybė laikoma silpnybe, o jūs su šituo nesutinkate. Manote, kad esate atsargus, bet kiti mano, kad išrankus. Ir kas tada teisus? Žinoma, gali būti ir atvirkščiai: galite būti įsitikinęs, kad esate išrankus, bet aplinkiniai šitaip nemano.

Pirmas ir svarbiausias kriterijus nustatant silpnybę, ar ji jums kenkia. Taip pat galite pastebėti, kaip dėl to kenčia aplinkiniai. Visgi reikia stiprybės – sugebėti objektyviai pažvelgti į aplinką.

Darbinėse situacijose gali pasirodyti, kad žmonės savybes išgyvena, kaip neigiamas. Todėl daugeliui gali būti sudėtinga objektyviai pažvelgti į savo stiprybes ir silpnybes. Čia išskiriamos dvi galimybės. Pirmiausiai žmogus savo silpnybę gali laikyti stiprybe.

Seselė dirbanti psichiatrijos skyriuje sakė mananti, kad įtarumas yra gera savybė. Ji paaiškino: „Mano darbe visą laiką reikia būti pasiruošus triukams, kuriuos tau gali iškrėsti



pacientai.“

Antra galimybė darbinėje situacijoje, į kurią žmogus gali žiūrėti neigiamai, kai stiprybė laikoma silpnybe.

Studentas apibūdino savo stiprybę – atvirumą – kaip silpnybę. Jo organizacijoje įprasta, kad vadovui prieštarauti negalima. Ten visiškai uždrausta atvirai ir nuoširdžiai išsakyti savo nuomonę.

Kartais taip nutinka, kad žmonės kai kurias savo silpnybes tam tikrose situacijose traktuoja teigiamai, o kitose situacijose neigiamai. Ta pati silpnybė gali virsti stiprybe.

Mokytojas, mokantis nemotyvuotus mokinius, paaiškino, kad darbe šurkštumą jis laiko stiprybe, bet asmeniniame gyvenime tai tampa silpnybe. Šurkštus elgesys jam padėdavo išgyventi. Kas pasirodė visiškai nejuokinga...

Jei manote, kad pati situacija yra neigiama ar kitas žmogus reaguoja į jus netinkamai, tik nuo jūsų priklauso, kaip nuspręsite su tuo tvarkytis. Ar taip pat reaguosite neigiamai? Dažniausiai silpnybės iššaukia viena kitą.

Dažnai būtina gerokai pamąstyti, besiaiškinant, kokia jūsų pozicija tam tikros silpnybės atžvilgiu. Pirmas žingsnis – visiškai išskirti ir atpažinti tam tikrą silpnybę.

Kiti du poskyriai pažvelgs į silpnybių kilmę iš dviejų skirtingų kampų. Pirmiausiai dvi priešingos stiprybės tampa netinkamos, tokiu būdu viena iškreipiama, o kita (dalinai) paslepia.

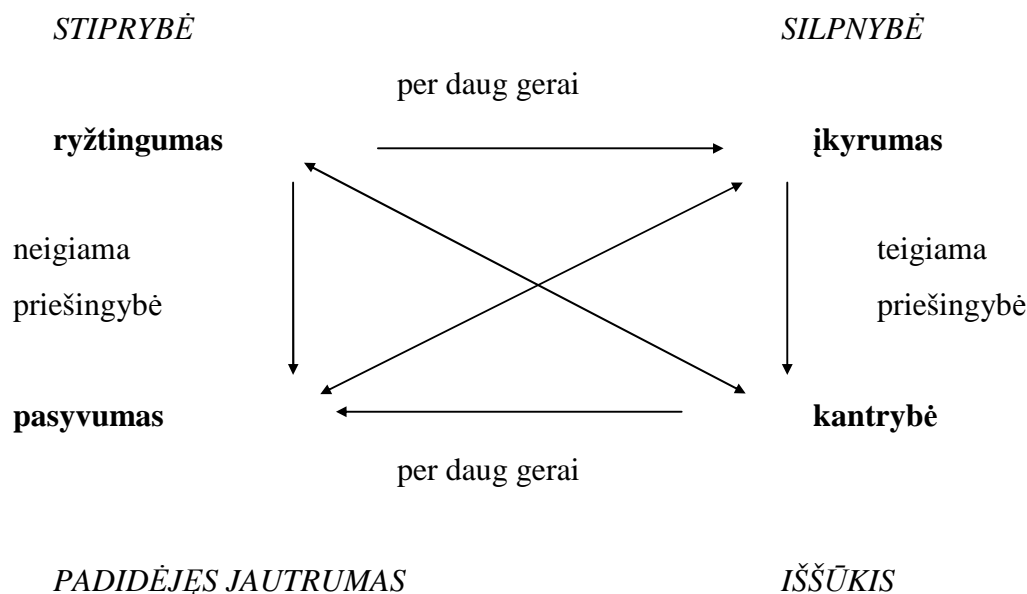
Kitas būdas, kaip galima pažvelgti į silpnybę, matyti ją kaip maskuojamą elgesį. Čia naudojamosi silpnybe vietoj stiprybės, nes pasinaudoti stiprybe yra sudėtinga.

Tokiu būdu didelį skaičių silpnybių galima paversti atitinkamomis stiprybėmis. Kartais nėra paprasta nustatyti, kuris požiūris yra tinkamas tam tikroms silpnybėms. Dažniausiai tai paaiškėja automatiškai analizuojant situaciją ir galbūt padedant kitiems.

## **7.2 NESUBALANSUOTOS STIPRYBĖS**

Vienas iš būdų pažvelgti į iškreiptas stiprybes yra atvirkštinė pusiausvyra. Čia silpnybė signalizuoja, kad jumoje nėra pusiausvyros, todėl prasideda savybės iškreipimas. Tai galima palyginti su svarstyklėmis, kurių vienoje pusėje lėkštė perpildyta, o kitoje – padėta per mažai ir svarstyklės ima svirti. Galite patyrinėti, kas padėta ant abiejų svarstyklių lėkščių – apie kokias stiprybes ir silpnybes kalbame. Vienos savybės perteklius dažniausiai reiškia kitos stygių.

Norint savyje atstatyti pusiausvyrą, kovojant su silpnybe, būtina surasti stiprybę, kuri slepiasi už silpnybės. Daugumai tai nesiseka, nes jie negali įsivaizduoti, kad kas nors gero gali slėptis už blogos savybės, kurios jie nekenčia. Padėti tokiose situacijose gali silpnybių ir stiprių kvadrantas, aprašytas Ofman (7.1 schema).



7.1 schema. Stiprybių ir silpnybių kvadrantas

Stiprybių ir silpnybių kvadrantas susideda iš dviejų priešingų, viena kitą papildančių stiprybių ir jų iškreipimų (deformacijų). Naudojantis tokiu stiprybių ir silpnybių kvadrantu, įmanoma pamatyti tam tikras silpnybes, besisiejiančias su kitomis silpnybėmis ir stiprybėmis, kurios tiesiogiai daro įtaką šioms.

Ryžtingumas ir kantrybė yra priešingos stiprybės. Įkyrumas ir pasyvumas yra šių savybių silpnybės, taip pat viena kitos priešingybė. Kantrybė yra teigiama priešingybė įkyrumui, o pasyvumas yra neigiama priešingybė ryžtingumui.

Tarkime, remdamiesi šiuo pavyzdžiu, kas nors mano esąs įkyrus ir yra įsitikinęs, kad ši savybė yra jo silpnybė ar spąstai. Užpildžius stiprybių ir silpnybių kvadrantą paaiškėja, kad įkyrumą sukėlė ryžtingumo ir kantrybės pusiausvyros suirimas. Asmuo susitelkė tik ties ryžtingumo stiprybe ir ignoravo kantrybę. Ši stiprybė buvo nustumta į antrą planą. Taigi šiam asmeniui svarbiausias iššūkis – tobulinti kantrybę.

Tas faktas, kad minėta savybė pasitraukė į šešėlį turi ir kitokių pasekmių. Dažniausiai toks žmogus supyksta ant kitų žmonių dėl sutrikusios latentinės stiprybės. Taigi jis gali pasidaryti pernelyg jautrus pasyvumui. Šitą galima paaiškinti projekcijos technika.

Jei jums sudėtinga išskirti stiprybę, besislepiančią už silpnybės, ar patys neatpažįstate kokių nors silpnybių, stiprybių ir silpnybių kvadrantas gali būti naudingas.

Ieškodami stiprybių, paslėptų už silpnybių, galite remtis ir šiuo metodu. Pirmiausiai pasirinkite silpnybę (spąstus), kurią norite išanalizuoti. Po to ieškokite padidėjusio jautrumo. Tada iškelkite klausimą, kokia silpnybė yra priešinga jūsų silpnybei. Tarkime, kad silpnybė yra plaukimas pasroviui. Priešinga silpnybė bus nelankstumas. Greičiausiai nekęsite priešingos silpnybės. Tai ir bus padidėjęs jautrumas. Tada galite ieškoti stiprybės, besislepiančios už silpnybės. Nelankstumas yra nukrypimas nuo ryžtingumo. Taigi ryžtingumas yra iššūkis. Remdamiesi iššūkiu ieškote priešingos stiprybės. Tai yra lankstumas.

Vadinasi, stiprybių ir silpnybių kvadrantas pildomas tokia tvarka: spąstai, padidėjęs jautrumas, iššūkis ir stiprybė.

Kai kurie žmonės nėra susidarę viso savo silpnybių vaizdo greičiausiai todėl, kad nenori jų matyti. Tokiu atveju stiprybių ir silpnybių kvadrantas gali jiems padėti. Tokiu atveju pildydami kvadrantą pradedame nuo padidėjusio jautrumo. Pirmasis klausimas bus, kokios erzinančios silpnybės nekenčiate kituose žmonėse? Tarkime, tingumo. Kitas klausimas bus, kokia silpnybė yra priešinga tingumui? Jums tai galėtų būti fanatizmas. Vadinasi, fanatizmas yra jūsų spąstai. Tolesnis klausimas: kieno iškreipimas yra fanatizmas? Tai galėtų būti entuziazmas. Norint užbaigti stiprybių ir silpnybių kvadrantą paskutinis klausimas: kokia stiprybė priešinga entuziazmui? Tai galėtų būti ramumas ar šaltakraujiškumas. Eilės tvarka, pildant šį kvadrantą, būtų tokia: padidėjęs jautrumas, spąstai, stiprybė, iššūkis.

Jei kalbėsime apie padidėjusį jautrumą, reikia pradėti nuo to, kad žmonės dažniausiai nekenčia silpnybės, kuri yra priešinga jų pačių silpnybei (žr. 6.1 skyrių). Be to, žmonės dažniausiai supranta savo silpnybę vos tik ji supriešinama padidėjusiam jautrumui kituose žmonėse. Kartais prieštaravimas padidėjusiam jautrumui kituose netgi nėra būtinas, norint išsiaiškinti savo silpnybę. Taip nutinka, kai egzistuoja didelė padidėjusio jautrumo baimė.

Per prezentacijų pristatymo mokymus vienas iš dalyvių išgirdo klausytojų komentarą, kad jo laikysena per paprasta. Jis sureagavo atsakydamas: „Dažnai taip elgiuosi sąmoningai, nes bijau, kad mane palaikys arogantišku.“

Kai kurie žmonės linkę priskirti savo iššūkius neigiamiems vos tik juos pastebi kitame asmenyje. Taigi, jei esu labai lankstus, tada lengvai pavadinsiu ryžtingumą nelankstumu.

Stiprybių ir silpnybių kvadrantas labai tinkamas savianalizei. Juo taip pat galima naudotis, norint atpažinti užslėptas stiprybes (žr. 6.1 skyrių).

Stiprybių ir silpnybių kvadranto tikslumą galima patikrinti skirtingais būdais.

Kiekvienas kampinis taškas gali būti apskaičiuotas naudojantis kitais trim kampiniais taškais. Pvz., stiprybę galima rasti remiantis silpnybe, iššūkiu ar padidėjusiu jautrumu.

Užpildyti stiprybių ir silpnybių kvadrantą ne visada yra paprasta. Jei pildote kvadrantą remdamiesi konkrečia situacija, tada dirbti lengviau. Taip pat svarbu pasirinkti savo žodžius. Ne visada lengva surasti tinkamą žodį stiprybei ar silpnybei. Tą pačią savybę skirtingi žmonės gali vadinti skirtingai. Be to, tam tikra vieno žmogaus stiprybė gali turėti skirtingą iškreipimą nei kito.

### **Pusiausvyros atstatymas**

Kaip galima atstatyti suardytą pusiausvyrą ir tuo pačiu atsisakyti silpnybės? Atsakymas yra labai paprastas ir galbūt todėl jis yra toks neįtikėtinas daugeliui žmonių. Tiesiog reikia kaip galima dažniau naudotis stiprybe (iššūkiu).

Jums gali būti pasiūlyta paklausti savęs, kodėl per mažai naudojate stiprybę. Kartais jus stabdo vaizdiniai, nesvarbu ar jie susiję su perkėlimu, ar ne. Pvz., jei įsivaizduoju, kad kiti manęs nemėgsta, kai elgiuosi tvirtai, tai gali būti priežastimi neigti sugebėjimo išlikti tvirtu stiprybę. Dėl to dažnai pradeda stiprėti tam tikras kaupimas. Tam tikru momentu indas prisipildo ir paverčia jėgą agresija. Stiprybė (laikina) tampa latentine ir besislėpdama šešėlyje išsikreipia. Per tokius protrūkius ji pasirodo iškreipdama tikrą asmenybės pusiausvyrą.

Žmonės, ieškantys savo stiprybių pusiausvyros, dažniausiai užduoda klausimą, kokia stipri ta savybė manyje, jei ją naudoju per mažai?

Pradėkime nuo anksčiau aptarto pavyzdžio apie ryžtingumo ir kantrybės stiprybes. Jei dažniausiai esate ryžtingas ir užmirštate kantrybę, galite klausti savęs: „Ar esu kantrus?“

Ieškant pusiausvyros tarp dviejų stiprybių, reikia pradėti nuo siekio naudotis vienodai abiem stiprybėm. Kartais jos pasireiškia vienodai stipriai, bet dažniausiai būna ne taip. Jei ryžtingumas užima pirmą vietą žmogaus stiprybių dešimtuose, o kantrybė yra aštunta, tada reikėtų joms abiem parinkti tinkamas vietas. Kyla klausimas, o kada pasiekiami pusiausvyra? Ją galima palyginti su svarstyklėmis, naudotomis anksčiau, kai iš abiejų pusių būdavo kabinami svorsčiai. Net jei du skirtingo svorio svorsčiai (stiprybės) prikabinti prie svarstyklių, jos vis tiek gali būti tinkamos. Tai įmanoma, kai vienas svarmuo yra toliau nuo atramos taško nei kitas.

Jei silpnybė atsiranda dėl to, kad nėra jūsų stiprybių pusiausvyros, išskiriami trys žingsniai, kurie padės su tuo susidoroti:

- 1 *Situacijos aprašymas.* Aprašykite aplinkybes ir sąlygas, kurioms atsiradus silpnybė pasireiškia. Ko norite, apie ką galvojate, ką jaučiate, ir ką darote? Taip pat pasiaiškinkite, kas sąlygojo silpnybės pasireiškimą. Nustatykite, kaip silpnybė veikia jus ir aplinkinius.
- 2 *Analizė.* Nubrėžkite stiprybių ir silpnybių kvadrantą toje situacijoje. Iš jo paaiškės, kokią stiprybę (iššūkį) naudojate per mažai tuo pačiu iškreipdami priešingą stiprybę. Išsiaiškinkite, kokie įvaizdžiai ar jausmai yra priežastis per mažai naudotis iššūkio stiprybe.
- 3 *Veikimas.* Apsispręskite, ką galite padaryti, kad atstatytumėte suirusią pusiausvyrą ir kaip geriausiai galite elgtis, jei analizuota situacija vėl pasikartos. Kokie įvaizdžiai nepagrįsti?

Kursų dalyvis pasakoja:

„Atlikdamas įvertinimą atsakingas darbuotojas pasakė manęs, kad per mokymus dažnai būdavau pasyvus, ir kad jis dėl to apgailestauja. Dabar suvokiu, ką jis pasakė.

Kai mano elgesys buvo išanalizuotas per kursus, pastebėjau, kad mano pasyvumas buvo stiprybės ramybė iškreipimas. Žmonės dažniausiai manydavo, kad esu ramus žmogus. Šitaip ir pats galvojau apie save. Kai klausia nuomonės, dažniausiai turiu savo, bet laikiu, kol pasakys kiti. Kai noriu pasisakyti, tai ką norėjau išdėstyti, dažniausiai jau būna pasakyta, taigi iš viso nieko nepasakau.

Man atrodo, kad tai laiko švaistymas kartoti tai, ką kiti jau pasakė. Taip palaipsniui tapau vis pasyvesnis.

Šioje situacijoje man svarbu surasti aktyvumo ir ramumo pusiausvyrą. Noriu išmokti būti aktyvus tik tada, kai galiu būti naudingas. Tokia pradžia gali reikšti, kad galbūt užimsiu nepakankamai aktyvią poziciją, ypač tais atvejais, kai praleisiu galimybę, ką nors pasakyti. Tam, kad užkirsčiau tam kelią, noriu pradėti iš karto ir kaip galima greičiau veikti situacijose, kuriose galiu pareikšti savo nuomonę. Taip vis labiau ir labiau įsitrauksiu į pokalbį.“

Šiame pavyzdyje silpnybės atsikratyti gana lengva. Dažniausiai būna žymiai sunkiau, ypač kai svarbų vaidmenį vaidina giliau užslėpti įvaizdžiai ar emocijos, ar perkėlimas.

Jau pastebėjom, kad daugelyje savybių iškreipimų įsipainioję po dvi priešingas stiprybes ir silpnybes. Šios keturios savybės gali būti pristatomos kaip stiprybių ir silpnybių kvadrantas. Kartais reikalai būna sudėtingesni nei sutrikusi pusiausvyra. Daugelis iškreiptų silpnybių gali pačios iššaukti viena kitą.

Per kursus vadybininkas išsiaiškino, kad jo rūpesčio stiprybė dažnai būdavo iškreipiama į kišimąsi. Dėl to jis per daug kišdavosi į savo darbuotojų darbą. Jo paties darbas atsidūrė nuošalyje. Tokiu būdu jo stiprybė – gyvybingumas – buvo iškreipta į nerimastingumą. Taigi nuolatinis kišimasis netiesiogiai sukėlė nerimastingumą.

Žmogaus stiprybė gali išsikreipti net jei aplinkiniai nepastebės ar neatpažins jos. Tarkime, kas nors pasižymi lankstumu, bet aplinkiniams iš to jokios naudos. Tada ši stiprybė išsikreips ir pavirs plaukimu pasroviui. Taip žmogus patirs atsakomąją reakciją iš aplinkinių net jei ji ir bus neigiama.

### **7.3 SILPNYBĖ KAIP KAUKĖ**

Kitas būdas pažvelgti į iškreiptas stiprybes, manymas, kad silpnybė yra maskuojamo elgesio forma. Ji slepia tai, ko iš tikrųjų norite. Šiuo atveju svarbiausia išsiaiškinti, kokia stiprybė slepiasi po silpnybės kauke. Jos gali labai skirtis, priklausomai nuo asmenybės ir situacijos.

Mokytojas pasakoja:

„Per komandines treniruotes kiekvieno komandos nario silpnosios ir stipriosios pusės buvo nustatytos, naudojant Grįžtamojo ryšio žaidimą. Mano komandos nariai mano silpnybes apibūdino kaip griežtumą ir agresyvumą. Kai kurie jautėsi nukryžiuoti mano aštraus liežuvio ir griežto požiūrio. Jie manė, kad tokiu elgesiu be reikalo kenkiau komandai. Vienas komandos narys pasakė, kad jis ėmė bijoti manęs. Trumpai kalbant, buvo pakankamai priežasčių pažvelgti atidžiau į savo elgesį.

Per diskusiją paaiškėjo, kad taip elgiuosi situacijose, kuriose pats nežinau iškilusiai problemai sprendimo ir jaučiuosi esąs teisus manydamas, kad kitų pateikti sprendimai yra visiškai neteisingi. Užuoat neapsimetinėjęs, kad taip pat nežinau, stengiausi tapti nepažeidžiamas, pasitelkdamas griežtą ir agresyvią poziciją. Akivaizdu, kad greičiau sutrikdysiu kitus nei prisipažinsiu, kad taip pat nežinau sprendimo.“

Pirmiau pateiktame pavyzdyje griežtumo ir agresyvumo silpnybės slepia paprastumą.

Analizuojamas žmogus labiau linkęs veikti agresyviai ir griežtai, nei paprastai.

Ieškodamas tikros trokštamą stiprybę, besislepiančios už maskuojančio elgesio, mano pažįstamas psichiatras naudoja frazę: „Mieliau \_\_\_\_\_ (pasako silpną) nei \_\_\_\_\_ (pasako stiprybę).“ Kai stiprybę, kurios žmonės vengia, išaiškinama, kitas žingsnis išsiaiškinti, kas sukelia maskuojantį elgesį. Po to reikia surasti sprendimo būdus. Netinkami vaizdiniai čia vaidina svarbiausią vaidmenį.

### **Antriniai poreikiai**

Pirmiau pateiktame pavyzdyje analizuotas komandos narys norėjo būti nepažeidžiamas. Tam, kad tai pasiektų, jis naudojo griežtumo ir agresijos silpną. Nepažeidžiamumas yra antrinis arba pakaitinis poreikis.

Antrinis poreikis gali pasireikšti, jei jaučiate spaudimą. Tada galite pamanyti, kad pirminis, arba tikrasis, poreikis neįmanomas ir apsistosite ties jo pakaitalu, arba antriniu poreikiu. Palyginkite: norite tikrą gėlių, bet manote, kad jų ten nėra ir pasitenkinate dirbtinėmis. Geriau jau pakaitalas nei nieko. Šitai gali nutikti ir nesąmoningai.

Paskui žmonės dažnai pasitelkia silpną, kad suvoktų antrinius poreikius. Tada antrinis poreikis tampa motyvu, besislepiančiu už silpną. Vienas siekia palankios vadovo nuomonės, todėl pradeda elgtis ypač mandagiai. Kitas stengiasi suklaidinti kolegą, kad šis jam paklustų. Kai maskuojantis elgesys slepia silpną, antriniai poreikiai vaidina svarbų vaidmenį. Svarbiausia išsiaiškinti, koks yra pirminis poreikis (ko iš tikrųjų norite), ir išreikšti tai atitinkama stiprybe.

Išskiriami trys antriniai poreikiai: galia, pripažinimas ir nepažeidžiamumas. Turėdami galios, stengiatės kontroliuoti kitus. Šiuo atveju svarbiausia vadovauti aplinkiniams. Stebėdami viską iš šalies, į kitus dažniausiai žiūrite kaip į pėstininkus, kuriais galima manipuliuoti.

Pripažinimas yra antrinis poreikis, reiškiantis, kad esate susitelkęs daryti tai, ką kiti pripažins, kad tai darote gerai. Šiuo atveju siekiate, kad aplinkiniai jums pasakytų „taip“.

Svarbiausias antrinio poreikio, nepažeidžiamumo, apibūdinimas yra nuostata: manęs nepričiupsite. Asmuo gali atsiverti teritoriją ir pastatyti aplink save sieną, kad kiti negalėtų daryti jam įtakos.

Dažnai antriniai poreikiai atvirai neišreiškiami, bet veikia kaip slaptas ginklas. Kadangi antriniai poreikiai pažadina iškreiptas stiprybes, dėl jų dažniausiai nukenčia žmonių tarpusavio bendravimo kokybę.

Kitas nemalonus antrinių poreikių poveikis – priklausomybė ir susvetimėjimas.

Kartais žmonės pasidaro priklausomi nuo antrinio poreikio, pvz., nuo galios. Tokią priklausomybę galima palyginti su sūraus vandens gėrimu: žmogus geria daugiau ir daugiau, o jam vis negana. Kai kurie gali taip priprasti prie antrinio poreikio, kad pradeda manyti, jog tai esminė jų asmenybės dalis. Jie praranda ryšį su savimi, nes praranda vaizdą, ko iš tikrųjų nori (pirminis poreikis).

Galima atrasti sąsają tarp netiesioginio pasipriešinimo formų iš 4 skyriaus ir antrinių poreikių. Tokiu būdu antrinis galios poreikis pasireiškia arba kaip išdidumas, arba kaip agresyvus pasipriešinimas. Keliaklupsčiavimas gali būti antrinio pripažinimo poreikio rezultatas. Tiek išdidumas, tiek santūrus pasipriešinimas gali būti antrinio nepažeidžiamumo poreikio išraiškos formos.

### **Silpnybė ir malonumas**

Be antrinių poreikių dar kai kas gali vaidinti svarbų vaidmenį maskuojamajame elgesyje, tai slaptas malonumas, kuris gali daryti įtaką silpnybėms dviem būdais.

Pirmiausiai kaip palengvėjimas, kurį patiriate išvengdami, ko nors, kas jus gąsdina. Laimei, tam nebūtina naudoti stiprybę, kurią jums sunku taikyti. Vietoj jos parodote silpnybę.

Kita galimybė, kad silpnybės iškilimas gali suteikti slapto džiaugsmo.

Moteris pasakoja:

„Viena iš mano silpnybių – agresyvi reakcija. Tokiais atvejais mano partneris reaguoja labai santūriai. Viduje iš jo juokiuosi: „Cha, cha, pričiupau tave!“ Tačiau malonumo neparodau – tai paslaptis. Net kai mūsų santykiai vėl pasidaro normalūs, jam nenasakau, kiek malonumo patyriau.

Tiesą sakant, jaučiuosi nepadori, kai elgiuosi agresyviai. Taip reaguuju, kai įprastu būdu negaliu gauti, ko noriu.“

Kartais slaptas malonumas yra (nesąmoningas) motyvas susikurti tam tikrą situaciją.

Studentas pasakoja:

„Kartais man labai malonus aplaidumas. Dėl aplaidumo dažnai vėluoju arba užmirštu susitikimus. Tokiu būdu gaunu papildomo dėmesio ir džiaugiuosi juo.“

Silpnybė gali duoti naudą, bet žmonės privalo už tai sumokėti. Jis arba ji gali



savotiškai pasidaryti izoliuoti. Malonumas, susijęs su slepiama silpnybe, visada būna vienišas malonumas.

Daugeliui žmonių sudėtinga prisipažinti, kad jiems teikia malonumą silpnybės ar slaptas antrinis poreikis. Tai trukdys ieškant ir atskleidžiant silpnybes. Tokiu atveju prašau kursų dalyvių poromis išnagrinėti malonumą, kurį jie patiria dėl silpnybės. Po to jie bando perteikti patiriamą malonumą, kurį suteikia silpnybė. Dažniausiai tai labai smagu. Kiekvienas žino apie slaptą asmeninio malonumo išskirtinumą ir būna malonu bent kartą jį paviešinti saugioje aplinkoje.

### **Silpnybių demaskavimas**

Kai silpnybės paskatina maskuojantį elgesį, galima išskirti tris žingsnius, kurie padeda su jomis susidoroti:

- 1 *Situacijos aprašymas.* Aprašykite sąlygas, kuriomis pasireiškia silpnybė. Ko norite, ką galvojate, ką jaučiate, ir ką darote? Tada turėtumėte pasiaiškinti, kas įvyko, kad silpnybė pasireiškė. Taip pat nustatykite, kokį poveikį silpnybė daro jums ir aplinkai.
- 2 *Analizė.* Pamėginkite išsiaiškinti, kokia stiprybė yra pasislėpusi už silpnybės kaukės. Čia padės frazė „Mieliau \_\_\_\_\_ (įrašykite silpnybę) nei \_\_\_\_\_ (įrašykite stiprybę). Po to turite išsiaiškinti stiprybę, kurią pakeitė silpnybė.

Kiti pagalbiniai klausimai:

- Koks antrinis poreikis patenkinamas išreiškus silpnybę?<sup>35</sup>
- Koks buvo pirminis noras šioje situacijoje? Ko iš tikrųjų norėjote? Kokia stiprybė naudodamiesi galėtumėte išreikšti pirminį poreikį?
- Kokie vaizdiniai ar jausmai sulaukė jus nuo to, ką iš tikrųjų norėjote daryti?
- Kokį slaptą malonumą patiriate dėl šios silpnybės?

- 3 *Veikimas.* Nuspręskite, ką galite padaryti iškeldami pirminį poreikį ir su juo susijusią stiprybę, kad galėtumėte pasiegti kaip galima geriau, jei panaši situacija pasikartotų.

Verčiant antrinį poreikį į pirminį konkrečioje situacijoje iškreipta stiprybė savaime išnyksta prisiderinusi prie situacijos.

### **Silpnybė kaip kliuvinys**

Gali būti, kad bandėte įvairiais būdais susidoroti su silpnybe, bet jums nepasisekė. Tada į silpnybę reikia pažvelgti, kaip į kliuvinį. Tai tinka ir situacijai, kai nežinote, kaip susidoroti su tam tikra silpnybe.

Jei silpnybė virsta kliuviniu, vadinasi, turėtumėte nustoti su ja kovoti ir susitaikyti su ja. Be to, svarbu sukurti sąlygas, kurios palengvintų gyvenimą su ta silpnybe. Tokiu būdu galėsite su pasitenkinimu gyventi „pagal kišenę“.

Projekto vadovas pasakoja:

„Sunkiai susitaikau su kritika dėl mano pasisakymų. Tada elgiuosi pikta ir aršiai ginuosi. Po to kelias dienas būnu nepatenkintas.

Būti pernelyg jautriam kritikai mano darbe rimtas kliuvinys. Kai kurie darbuotojai nesijaučia gali laisvai komentuoti. Tai kartais turi neigiamos įtakos mūsų projektų kokybei.

Iki šiol negalėjau sugalvoti, kaip sumažinti savo padidėjusį jautrumą. Maščiau apie praktinį sprendimą, kaip mažiau kentėti dėl to. Dabar dažniau organizuoju darbinius susitikimus su savo darbuotojais. Taip jų komentarai pateikiami mažesniais kiekiais ir man lengviau su jais susidoroti.“

## **Pratimai**

- 1 Sudarykite 6 svarbiausių silpnybių sąrašą (5 pratimas, 3 skyrius). Surašykite jas mažėjančia tvarka pagal jų kenkimo laipsnį. Tada paprašykite, ko nors, kas jus labai gerai pažįsta, sudaryti apie jus tokį patį sąrašą, kaip jus mato. Palyginkite ir aptarkite sąrašus.
- 2 Nustatykite, kaip kiekviena iš jūsų svarbiausių stiprybių gali išsikreipti. Kokiose situacijose ir kokiomis sąlygomis taip atsitinka.
- 3 Pasirinkite tris silpnybes, kurios šiuo metu jums labiausiai kenkia. Išanalizuokite jas remdamiesi žingsniais, aprašytais 7.2 ar 7.3. Nustatykite, kuris metodas iš dviejų pateiktų tinkamiausias kiekvienai silpnybei. Būtų naudinga aptarti šį pratimą su žmogumi, kurį pažįstate.
- 4 Pasirinkite situaciją, kurioje jaučiatės pats savimi. Kokios silpnybės slypi joje?
- 5 Kokį iš trijų antrinių poreikių geriausiai atpažįstate savyje? Kokioje situacijoje? Kokios iškreiptos jūsų stiprybės susiję su antriniu poreikiu?

6 Ar turite silpnybę, kurią šiuo metu laikote kliuviniu? Jei taip, kaip su ja kovojate?

## 8. STIPRYBĖS KAIP PRIEMONĖ

Jei darote kažką, kas jums sekasi, ir tai jums teikia malonumą, sudvasinate savo darbą. Tokiu atveju galite tapti tam tikros srities atstovu ir pavyzdžiu kitiems. Štai ką aš vadinu vadovavimu. Šiai temai skirtas visas 8.2 skyrius.

Šiame skyriuje noriu parodyti, kad stiprybės yra įrankis, padedantis suformuoti tai, kas padaro jus dvasingą.

Paskutinė šio skyriaus tema yra vizija. Kai dirbate su užsidegimu ir dvasingumu, vizija atsispindės jūsų požiūryje į dalykus, kurie jums yra svarbūs.

### 8.1 ĮKVĖPIMAS

Siela yra (neapsakoma) žmogaus šerdis, nuolat tekantis šaltinis, įkvėpimo pradžia ir nuojautos sostas. Dvasingumas kyla iš sielos, jis yra judinamas ir pats judina. Be dvasingumo, gyvenimas būtų labai nuobodus.<sup>36</sup>

Dvasingas žmogus dirba atsidavęs ir tiki tuo, ką daro. Toks žmogus išnaudoja visas turimas stiprybes. Niekas nenuslepia. Tai padaro individą galingą ir tuo pačiu metu pažeidžiamą.

Dvasingi žmonės stimuliuoja, kitus išnaudoti geriausia, ką jie turi. Kai darbuotojams vadovauja dvasingas asmuo, darbuotojai būna labiau motyvuoti. Dvasingas dėstytojas įkvėpia savo studentus.

Dvasingas asmuo yra tarsi pavyzdys aplinkai; jis yra tai, kuo kiti giliai širdyse norėtų būti. Kai kuriems žmonėms tai yra grėsmė, nes jiems tenka susidurti su tuo, ko jiems nepavyko padaryti.

Norėdamas plačiau paaiškinti žmogaus sielos reikšmę, naudosis modelį, kuriuo atskiriama siela ir asmenybė.<sup>37</sup>

Siela save aplinkoje išreiškia naudodama asmenybę. Asmenybė, su visomis savo stiprybėmis ir silpnybėmis, formuoja sielos norus. Labai svarbu pažinti ir lavinti savo asmenybę, kad ji būtų tobula įrankis.

Koks ryšys tarp to, kas mus įkvėpia ir mūsų stiprybių? Pradėkime nuo to, kad sielos norai ir asmenybės galimybės yra tarpusavyje suderinti. Vadinasi, turime stiprybes reikalingas išpildyti tam, kas mus įkvėpia.

Tik žinodami, ko iš tikrųjų nori, žmonės pajunta poreikį optimaliai išnaudoti savo stiprybes. Kol žmogus neranda tinkančios ir įkvėpiančios veiklos, stiprybės paprastai nesivysto. Tik tada atliekama funkcija yra sudvasinama.

Jei žmonės nebegali darbe išnaudoti savo stiprybių, jų dvasingumas sumažėja. Jie praras ryšį su savimi, nes prarado ryšį su tuo, kas juos įkvėpė. Jų buvimas *kažkuo* (jų funkcija visuomenėje) daugiau nesiejamas su buvimu *kuo nors* (jų stiprybėmis). Jų veiklos veiksmingumas mažėja.

Asmenybėje galima išskirti tris aspektus: mąstymas, jausmai ir kūnas.<sup>38</sup> Tai galima palyginti su keliautoju, sėdinčiu karietoje, kurią traukia du arkliai ir vairuoja vežikas.

Tris asmenybės aspektus simbolizuoja vežikas (mąstymas), arkliai (jausmai) ir karieta (kūnas). Keliautojas simbolizuoja sielą. Ji vienintelė žino kelionės tikslą ir pasako vežikui, kur link keliauti. Vežikas tarnauja keliautojui. Kelionės tikslą bus įmanoma pasiekti tik tada, jei vežikas klausys keliautojo, gerai prižiūrės karietą ir suvaldys arklius. Tam vežikas turi optimaliai išnaudoti savo stiprybes.

Tačiau viskas šioje kelionėje gali pakrypti ir bloga linkme. Pvz., vežikas gali būti priekurtis arba bijoti kelionės, kuri, jo manymu, vyksta pavojingu maršrutu. Tokiu atveju jis gali nebeklausti keliautojo įsakymų ir gali perimti kontrolę į savo rankas. Tai padaręs jis netenka tarno funkcijos.<sup>39</sup>

Panašiai viskas vyksta ir su įkvėpimu arba impulsais: siela prasiskverbia iki asmenybės. Asmenybė burba išgirdusi sielos norus.

„Per atostogas 1985 m. kelioms dienoms apsistojau ekumeninės Taizé bendruomenės centre. Tuo metu ten buvo apie 3 000 žmonių. Pirmą dieną mano dėmesį patraukė nepažįstama moteris ir pajutau didžiulį norą prieiti ir pasišnekėti su ja. Tačiau to nepadariau.

Kitą dieną vėl pamačiau tą moterį. Ir vėl prie jos nepriėjau. Mano viduje vyko kova. Galvojau: „Ką ji pagalvos apie mane, jei tiesiog šiaip prieisiu pasikalbėti?“ ir „Kodėl neturėčiau to padaryti? Juk pakankamai greitai suprasiu, ar bendrauti bus malonu, ar ne“.

Trečią dieną vėl sutikau tą moterį. Šį kartą nusprendžiau prieiti ir pasikalbėti su ja. Mūsų įdomus pokalbis truko dvi valandas.

Praėjus metams gavau jos laišką, kuriame ji dėkojo už pokalbį. Jis tapo pradžios tašku, nuo kurio pradėjo keistis jos gyvenimas. Mane sujaudino jos laiškas. Šis pokalbis padėjo ne tik jai, bet ir man. Supratau, kad savo intuicijos (sielos balso) reikia klausyti atidžiau.“

## Sielos ir asmenybės skirtumas

Daugelis žmonių pripažįsta, kad nuolat vyksta sielos ir asmenybės dialogas. Paprastai net nesuvokiame, kaip dažnai kalbamės su savimi apie svarbius ir mažiau svarbius dalykus. „Ar žiūrėti šįvakar televizorių?“, „Ar pasakyti kolegai, ką išties galvoju apie jo planą?“

Kai vyksta pokalbis su savimi, sunku atskirti, kuris balsas yra sielos, o kuris asmenybės. Tam, kad juos būtų lengviau atpažinti, toliau pateiksiu tris asmenybės charakteristikas.

Pirmoji asmenybės charakteristika – apsaugoti nuo anksčiau patirto skausmo pasikartojimo. Situacijose, kuriose dalyvauja įvaizdis arba perkėlimas, dažnai vyksta sielos ir asmenybės pokalbis.

[sivaizduokite, kad nuolatinį darbą turintis žmogus pajunta norą kurti savo verslą. Dėl to jo asmenybė pradeda protestuoti. Jo tėtis buvo nepriklausomas verslininkas ir niekada daug neuždirbo. Jį tai labai erzino. Jis neskaičiavo, nes retai kada gaudavo kišenpinigių. Jis susiformavo įvaizdį, kad „Nepriklausomų verslininkų gyvenimas nėra lengvas“. Neigiama praeities patirtis temdo jo dabartinius planus ir trukdo jam pradėti savo verslą.

Antroji asmenybės charakteristika – išlaikyti esamą situaciją. Kai niekas nesikeičia, lengviau viską kontroliuoti. Daugeliui žmonių tai patinka.

Negalėjimas žinoti rezultato ir nežinojimas, kas bus ateityje, sukelia asmenybei baimę. Baimė pasiduoti nežinomybei dar labiau apsunkina vadovavimąsi sielos balsu.

Trečioji asmenybės charakteristika – viską suprasti ir tuo vadovautis. Žmonės nori pateikti rimtus savo sprendimų argumentus, kad jie atrodytų logiški ir priimtini. Todėl priimdami sprendimus daugelis žmonių vengia klausyti savo intuicijos.

Vis daugiau žmonių pripažįsta intuicijos vaidmenį priimant sprendimus. Sėkmingi verslininkai pasakodami savo istorijas dažnai pripažįsta, kad sprendimai, suformavę jų sėkmės pagrindą, buvo intuityvūs.

## Negatyvumas

Man negatyvumas yra viskas, ką žmonės sako arba daro, neklausydami savo sveiko proto. Tam tikrose situacijose jie vadovaujasi asmenybės, bet ne sielos rodoma kryptimi.

Negatyvumas ir dvasingumas naikina vienas kitą. Tai tarsi dvi skirtingos to paties paveikslo pusės. Tik pažindamas abi puses ir jas atskirdamas, žmogus supranta savo elgesį.

Yra begalė būdų, kuriais išreiškiamas negatyvumas. Taip dažnai nutinka naudojant elgesio kaukes. Tokiu būdu asmuo parodo save kitokį, nei yra iš tikrųjų. Šis elgesys

neatskleidžia įkvėpimo šatinio. Tai dažnas netiesioginio pasipriešinimo arba perkėlimo reiškiny.

Kitos elgesio kaukės naudojimo formos taip pat yra negatyvumo pavyzdžiai. Įsivaizduokime, kad darbuotojas kreipiasi į vadovą norėdamas pasiūlyti naują idėją. Jei vadovas yra įsitikinęs, kad idėja yra bevertė, bet nenori to pasakyti, jis gali reaguoti keliais būdais. Jis, pvz., gali pasakyti: „Turiu pagalvoti apie šią idėją. Ateikite po trijų savaičių“. Toks elgesys vadinamas atidėjimu.

Kita negatyvumo forma yra supainiojimas. Vadovas gali pasakyti: „O gal yra kitokių galimybių? Suraskite jas ir tada sugrįžkite“. Tokia reakcija gali nuslopinti darbuotojo entuziazmą. Vadovo elgesys sužadina darbuotojo susierzinimą arba pasipiktinimą, kai po kurio laiko jis supranta, kad vadovas tiesiog jį paliko. Tai apsunkins jų tolimesnį bendravimą.

Su negatyvumu susijusiose situacijose, stiprybės „tarnauja“ asmenybei, o ne sielai. Kai nėra ryšio tarp stiprybių ir sielos, stiprybės tampa bedvasėmis.

Kaip visos pagalbinės, žmogui prieinamos, priemonės, taip ir stiprybės, pozityvios yra tik tada, jei jos panaudojamos tinkamu momentu. Jei norite įkalti vinį, iš įrankių dėžės imate plaktuką, o ne atsuktuvą. Kartais žmogus suvokia, kad stiprybė yra naudojama netinkamu metu.

Vyras pasakoja:

„Kelias savaites keliavau nuo durų prie durų ir pardavinėjau šaldytus produktus. Apyvarta buvo gera ir vadovas buvo labai patenkintas. Praeitą savaitę supratau, kad kai kurie žmonės perka iš manęs produktus, kurių jiems nereikia. Pagyvenusi pora, neturinti daug pinigų, nusipirko penkis litrus ledų, nors jie neturėjo šaldymo kameros. Tai privertė mane susimąstyti dar ir todėl, kad prisiminiau vieno pirkėjo žodžius: „Perku iš jūsų, nes man patinkate“. Tada pagalvojau: „Ar tikrai to noriu?“ Ne. Noriu, kad žmonės pirktų tuos produktus, kurių jiems reikia.

Nuo šiol, įtaręs, kad žmogus nori pirkti, ką nors, kad padarytų man paslaugą, elgiuosi kitaip. Nesistengiu likti draugiškas ir leisti pirkti nereikalingus daiktus; būtinai atkreipiu žmogaus dėmesį, jei tik įtariu, kad jam tų produktų nereikia.“

Šiame pavyzdyje sielos noras susiduria su asmenybės interesu pasiekti, kuo didesnę apyvartą. Draugiškumo stiprybė yra naudojama per daug. Šiuo atveju tai negatyvumo forma, nes ši savybė „tarnauja“ asmenybės interesams.

Kai negatyvumas tampa kasdienybe, yra tikimybė, kad laikui bėgant, ryšys su siela

silpnės. Žmogus nebesupras, kad jis daro tai, ko iš sielos perspektyvos išties nenori daryti. Toks negatyvumas tampa nesąmoningas.

Neužtenka savyje pradėti atpažinti įvairias negatyvumo formas. Tai dar nereiškia, kad automatiškai žinosite, kaip padaryti geriau, ir kad gebėsite atitinkamai elgtis. Ne visada lengva atsisakyti tam tikro elgesio, nors ir žinote, kad jis yra negatyvus. Pvz., galite sąmoningai vengti kolegos, nors ir žinote, kad jums teks susidurti. Tačiau, progai pasitaikius, pasinaudojate galimybe jo išvengti.

Jei nuspręsite elgtis pagal sielos principus, iš jūsų gali būti pareikalauta tam tikros aukos, pvz., atsistatydinti. Jei nepaisysite sielos, tai taip pat pareikalaus aukų. Jausite nusivylimą, kaltę ar prarasite įkvėpimą.

### **Ryšio kokybė**

Sielos ir asmenybės ryšys svarbus ne tik jums pačiam. Jis turi didelę įtaką ir jūsų ryšio su kitais kokybei. Bendraujant su kitais žmonėmis, asmuo jaučiasi laisvas ir nuoširdus tada, kai visi trys asmenybės aspektai harmoningi tarpusavyje ir su tuo, kas įkvepia šį asmenį. Tada mąstymas ir jausmai sutampa ir jų veikimas atitinką tikrąjį to asmens mąstymą. Toks žmogus kasdienėje kalboje vadinamas „pilnaverčiu asmeniu“.

Dvasingumas, mąstymas, jausmai ir veiksmai yra keturi žmogaus būties aspektai. Tai keturios sritys, kuriose per gyvenimą reiškiasi žmogus. Bendraujant su kitais, esminė sąlyga yra ryšis su savimi visose keturiose srityse, nes tikras ryšys su kitu asmeniu bus tik tada, kai visose keturiose srityse yra atviras tarpusavio ryšys. Tada abipusiai ketinimai būna aiškūs ir galimas laisvas keitimasis mintimis, jausmais ir veiksmais.

Kasdiniame gyvenime galima rasti begalę situacijų pavyzdžių, kuriose žmonių norai, mąstymas, jausmai ir veiksmai nesutampa. Tai tinka visoms elgesio kaukių naudojimo formoms. Asmuo gali aiškiai demonstruoti turįs problemų, bet gali to nepasakyti.

Sielos ir asmenybės aspektų neatitikimas visada pasireiškia sutrikimais bendraujant ir žmonių tarpusavio santykiuose. Žmonės tai apibūdina taip: „Nejaučiu tikro ryšio su kolega“, „Manau, kad vadovas yra nepatikimas. Man atrodo, kad jis dažnai sako vieną, o galvoja kitą. Be to, jis nesilaiko susitarimų“.

Kartais žmonės nežino, kad kiti nejaučia su jais ryšio. Tačiau to, ko jie nežino, jiems ir netrūksta. Ne visada paprasta pakeisti ryšį net ir atkreipus jų dėmesį į tai. Pvz., jei žmogus santūrus, jam prireikia nemažai pastangų, kad pasakytų, ką nors jausmingo apie ryšį su kitu žmogumi, ir išreikštų tą emociją savais žodžiais.



## 8.2 STIPRYBĖS IR VADOVAVIMAS

Išgirdę terminą „vadovavimas“, dažnai pagalvojame apie vadovus arba politikos lyderius. Aš vadovu laikau tą asmenį, kuris yra savo aplinkos atstovas arba pavyzdys vienu arba keliais aspektais. Tai asmuo, kuris tai padaro tiesiog būdamas unikaliu žmogumi.<sup>40</sup>

Šiame vadovavimo aprašyme pradžios taškas yra asmuo. Todėl tokį vadovavimą vadinu „asmeniniu vadovavimu“. Šiuo atžvilgiu vadovavimas neturi nieko bendro su buvimu „vadovu“.

Kiekviename mūsų slypi potencialas būti vadovu. Žmonės tampa vadovais tik tada, kai jie visiškai suformuoja savo stiprybes ir išnaudoja kiekvieną galimybę joms išreikšti. Tai padarę, jie dažnai automatiškai supranta, kokioje srityje jie yra vadovai.

Jei tam tikroje situacijoje yra kreipiamasi į asmens asmeninį vadovavimą, toks asmuo yra optimaliai motyvuojamas ir jam / jai patinka tai, ką jis / ji daro. Tokiam asmeniui suteikiama galimybė pademonstruoti savo unikalumą.

Jums gali iškilti klausimas: „Kokioje srityje esu vadovas, ir kaip man tvarkyti savo asmeninį vadovavimą?“ Daugeliui žmonių tai sudėtingas klausimas, kuris juos sutrikdo. Štai keletas klausimų, kurie padės suprasti, kokioje srityje esate vadovas:

- Kokiais klausimais žmonės gali visada manimi pasitikėti?
- Kokiais atžvilgiais mano aplinka į mane kreipiasi?
- Kokioje srityje esu pavyzdys (ir įkvėpimo šaltinis) savo aplinkai?
- Kokia veikla man mieliausia, ir kada jaučiuosi kaip žuvis vandenyje?
- Kokių dviejų savo stiprybių naudojimo negaliu išvengti, nes jos man yra būdingiausios?
- Koks yra mano pašaukimas šiuo gyvenimo momentu? Žodis „pašaukimas“ gali kai kuriuos žmonės priversti galvoti apie vienuolius arba slauges besivystančiose šalyse, bet tikiu, kad kiekvienas iš mūsų turi savo pašaukimą.

Tik keletas žmonių susimąsto apie šiuos klausimus. Tačiau apie juos pagalvoti verta kiekvienam iš mūsų.

Moteris pasakoja:

„Kursuose paklausė, kas man labiausiai patinka darbe. Man tai projektų pradėjimas. Tai mano stiprybė. Kolegos dėl to manimi žavisi.

Tik pradėjus įgyvendinti projektą, man labai greitai pasidaro nuobodu. Žinoma, jį

pabaigiu, nes tai dalis mano darbo, bet tuo pačiu metu užsiimu naujų idėjų generavimu. Dėl to mane visada spaudžia laikas.

Visa tai žinojau, bet niekada apie tai rimtai nesusimąstydavau. Pagaliau tai suvokiau ir man dabar lengviau pasirinkti. Ketinu pasikalbėti su savo vadovu, kad mano darbo aprašymas būtų patikslintas. Noriu viską taip organizuoti, kad galėčiau perleisti pradėtus projektus kitiems“.

Asmeninis vadovavimas, dvasingumas ir įkvėpimas turi daug bendro. Kai savo įkvėpimą išreiškiu stiprybėmis, esu lyderis. Tai įkvepia mane ir savo elgesiu galiu įkvėpti kitus. Galimas ir atvirkštinis variantas: kai įkvepiu kitus, elgiuosi kaip lyderis.

Kai žinau, kas mane įkvepia, man tai padeda atsakyti į klausimą „Kokioje srityje esu lyderis?“ Kai vadovaujuosi savo įkvėpimu, man tai suteikia daugiau aiškumo apie mano unikalumą.

Svarstydami vadovavimą, žmonės gali pakliūti į įvairiausių spąstus. Paminėsiu keletą jų.

Pirmieji – įsitikinimas, kad neturime, ką pasiūlyti aplinkai. Šis klaidingas požiūris gali atsirasti lyginant save su kitais, kurie, mūsų manymu, yra geresni už mus. Taip galime lengvai prarasti ryšį su savo vadovavimo gebėjimais.

Antrieji – manymas, kad žmonės nori viską daryti taip pat, kaip tie, kurie, jų nuomone, tam tikroje srityje yra geriausi. Taip dažnai atsisakoma geriausiai jiems tinkančio ir tik jiems būdingo darbo metodo.

Trečioji problema yra pats asmeninio vadovavimo apibrėžimas. Kai kurie žmonės klaidingai galvoja, kad būdami lyderiu vienoje srityje, jie yra lyderiai ir kitose.

### **Vadovavimas santykiuose**

Daugelis žmonių ir sąmoningai, ir nesąmoningai, užsiima vadovavimu tiek darbe, tiek asmeniniuose santykiuose. Žiūrint į vadovavimą partnerių santykiuose, kyla įdomus klausimas: kas kam vadovauja santykiuose? Šis klausimas skiriasi nuo „Kas yra vadovas santykiuose?“

Kai turite partnerį, galite išsiaiškinti, kuris iš jūsų kokioje srityje yra lyderis, ir kuris turi vadovauti tam tikrose situacijose, nes tai sugeba geriau.

Kai vienas asmuo turi tam tikrų sugebėjimų, o kitas ne, tokiu atveju pastarasis turėtų sekti pirmąjį. „Sekimą“ šiuo atveju galime apibūdinti kaip leidimą jums vadovauti, bet

neužgožiant asmenybės. Be to, vadovavimas kitam ir leidimas jums vadovauti yra tarpusavyje susiję. Neįmanoma tinkamai vadovauti kitam žmogui, jei jums pačiam sunku vadovauti ir atvirkščiai.

Kartais tam tikra vieno partnerio stiprybė yra geriau išvystyta nei kito. Tokiu atveju labai svarbu užtikrinti, kad abiems būtų suteiktos vienodos galimybės šiai konkrečiai stiprybei išreikšti.

Vadovavimo problemos santykiuose atsiranda įvairiais būdais. Pirmoji problema yra nelygybė. Ši problema dažnai atsiranda tada, kai vienas iš partnerių suteikia nepakankamą formą vadovavimui kažkur susilaikydamas.

Antra problema yra vienas kito vadovavimo nepriėmimas. Taip nutinka tada, kai vienas iš partnerių sunkiai pasiduoda vadovavimui.

Trečioji problema yra kova dėl abiejų noro vadovauti. Taip dažniausiai nutinka tose srityse, kuriose nei vienas iš partnerių nėra tikras lyderis, ir tose, kuriose lyderis yra tik vienas iš jų. Jei abiems partneriams kažkas gerai sekasi, dažnai tai baigiasi nuoširdžiu bendradarbiavimu.

Ketvirtoji situacija, kurioje gali kilti problemų, būna tada, kai nei vienas iš partnerių nenori vadovauti, o abu nori, kad jiems būtų vadovaujama. Tada partneriai tiesiog erzina vienas kitą, nes nei vienas nesiima veikti.

Šios pastabos apie vadovavimą santykiuose gali būti taikomos ir situacijose, kai žmonės bendradarbiauja poromis.

### **Asmeninio vadovavimo vystymas**

Asmeninis vadovavimas gali būti vystomas dviem būdais. Pirmasis ir akivaizdžiausias yra naudojant stiprybes, kurios jums yra svarbiausios. Šios stiprybės yra jūsų vadovavimo pagrindas. Tačiau dažnai pasitaiko, kad asmeninio vadovavimo vystymas prasideda tik tada, kai intensyviai užsiimama tam tikromis stiprybėmis.

Antrasis vadovavimo vystymo būdas atsiranda tada, kai susiduriame su problemomis, nes negalime kažko padaryti. Jei po daugelio pakilimų ir nuosmukių pagaliau surandame problemos sprendimo būdą, tampame vadovu.<sup>41</sup> Tokiu atveju nesėkmė tampa vadovavimo pagrindu.

Moteris pasakoja:

„Ilgą laiką dirbau slauge. Tuo metu nemokėjau pasakyti „Ne“. Jei kas nors, ko nors manęs prašydavo, visada atsakydavau „Gerai. Padarysiu“.

Vieną kartą pastebėjau, kad smarkiai viršiju savo galimybių ribas. Be to, kaip tik susilaužiau koją, tad kurį laiką negalėjau dirbti. Po to man prasidėjo krizė, nes nebežinojau, ko iš tiesų noriu. Man prireikė nemažai laiko, kad išmokčiau atskirti tai, kas man patinka, ir kas nepatinka. Taip išsilavinau įžvalgumo stiprybę.

Vėliau, kai mečiau slaugės darbą, užsiėmiau konsultavimu ir patardavau žmonėms veiklos klausimais. Dabar viena iš mano specialybių yra padėti žmonėms išsiaiškinti, kas jiems tinka. Taip savo silpnybę paverčiau stiprybe.“

Mūsų visuomenėje tai įprastas reiškinys. Buvę alkoholikai aktyviai dirba anoniminių alkoholikų draugijose, buvę narkomanai sėkmingai dirba pagalbos narkomanams skyriuose, nes jie iš savo patirties puikiai žino problemas, su kuriomis tokie žmonės susiduria.

Asmeninis vadovavimas kartais vystosi metų metus. Kartais įdomu sau užduoti klausimą: „Kaip apibūdinau savo asmeninį vadovavimą šiuo metu?“

Daugelį žmonių apninka abejonės dėl vadovavimo. Jums tikriausiai taip pat yra tekę abejoti. Tokiu metu savęs klausime: „Ką galiu pasiūlyti?“, „Kuo skiriuosi nuo kitų?“ Taip dažnai nutinka tuo momentu, kai jūsų vadovavimas įgauna kitokią reikšmę dėl besivystančių latentinių stiprybių, kurios įgauna svarbų vaidmenį jūsų gyvenime.

### 8.3 VIZIJA

Asmeninis vadovavimas turi daug pasekmių tam, kaip dirbame savo darbą ir gyvename. Jis taip pat tam tikromis spalvomis nušviečia tai, kaip matome pasaulį. Daugelis žmonių nuolat susiduria su tokiais klausimais: „Už ką kovoji?“, „Ką išties apie tai manai?“ Tai suprantami klausimai, nes situacija tampa daug aiškesnė, kai žinome, ką žmogus išties galvoja apie tam tikras problemas. Kitais žodžiais sakant, svarbu žinoti asmeninę žmogaus nuomonę.

Požiūris parodo, kaip žiūrite į tam tikrus dalykus, tai galimos arba pageidaujamos situacijos įvaizdis. Būdami tėvais susikuriate požiūrį į vaikų auklėjimą, pardavėjais – į tai, kaip reikia bendrauti su klientais.

Požiūrio tam tikrais klausimais turėjimas yra tarsi pradžios taškas, kurį remiate širdimi ir siela, ir kuris kreipia jūsų mintis ir veiksmus tam tikra linkme. Požiūris priklauso nuo to, koks žmogus esate.<sup>42</sup>

Asmeninis požiūris yra labai pažeidžiama sritis. Kai išties kalbu apie savo požiūrį, nieko nebeslepiu. Išreiškdamas savo požiūrį, pavaizduoju ir išreiškiu save. Tai gali sukelti

pasipriešinimą aplinkoje. Kai kuriems žmonėms tai priežastis pasilikti atvirą požiūrį arba paslėpti jį po žodžių gausa.

Dalyviai dažnai užduoda klausimą: „Ar tvirtą požiūrį turintis asmuo yra nelankstus?“ Nebūtinai. Galimi įvairūs to paties požiūrio interpretavimai. Be to, kai kuriose situacijose būtinas kompromisas su kitais. Tokiu atveju labai naudinga žinoti visų pradinę nuostatą. Daug dažniau susiduriu su nelanksčiais aiškaus požiūrio neturinčiais žmonėmis; jie tvirtai įsikimba tam tikro požiūrio nenurodydami savo pradinės nuostatos.

### **Požiūris ir veiksmingumas**

Kodėl asmeninis požiūris toks svarbus? Požiūris yra tarsi skriestuvas – matuoklis, kuriuo galima išmatuoti tam tikrus dalykus. Kai vadovaujamės savo požiūriu, nesame aplinkos žaisliukai. Pradedame nuo savęs ir neprisiimame kitų lūkesčių kaip savų. Patys atsakome už savo elgesį.

Patekus į aplinką, kurioje vyksta daug pokyčių, labai svarbu mokėti naudotis savo požiūriu.

Kai galvojame ir elgiamės vadovaudamiesi savo požiūriu, esame patikimi ir paveikūs. Tai, ką sakome ir darome, kyla iš to, kas mus jaudina, ir todėl daro poveikį kitiems. Tai, ką sakome, gali įkvėpti žmones, kuriuos sutinkame. Tokius žmones dažnai gerbia ir kitoki požiūrį turintys asmenys, nes juos jaudina žodžiuose girdimas dvasingumas.

Kartais savo požiūrį apibūdinantys žmonės nesuvokia savo požiūrio, kurį palaiko, pristatymo poveikio.

Per mokymus, organizuotus suinteresuotai verslininkų grupei, viena dalyvė pristatė savo požiūrį į tai, ką gali pasiūlyti moteris, dirbanti vyriškoje organizacijoje. Pristatyme dalyvavę vyrai po to kalbėjo, kad juos sujaudino moters požiūris. Jos pristatymas jiems paaikškino daug daugiau nei visos anksčiau ta tema organizuotos diskusijos.

Kalbėjusi moteris sunkiai galėjo patikėti, kad jos pristatymas turėjo tokį poveikį.

### **Požiūrio kokybė**

Daugumai žmonių aiškaus požiūrio suformulavimas yra sunkus darbas. Prieš pradėdant tai daryti, reiktų patenkinti bent dvi pagrindines sąlygas. Pirmoji sąlyga – galėjimas laisvai mąstyti požiūrio tema. Tai reiškia, kad iš anksto nenusistatote jokių sąlygų ar išlygų.

Kita sąlyga – būtina turėti vaizdinį to, kas jus padaro dvasingą ir įkvėpia. Žmonėms, kurie yra iš dalies sau svetimi, sunku susikurti dvasingą požiūrį. Atsiranda rizika, kad tai, ką

tokie žmonės vadina požiūriu, nėra tikras požiūris. Pristatant tokį požiūrį pristatinėjančiam dažniausiai sekasi prastai, nes kitų tai nejaudina.

Kai įvykdomos šios dvi sąlygos, galima pradėti formuluoti požiūrį. Galvodami apie savo požiūrio esmę, sau padėti galite pagalvodami apie klausimą „Kodėl?“ Sudarę pirmą požiūrio formulotę, galite pasvarstyti, ar klausimas „Kodėl taip manau?“ veda jus toliau. Savo požiūrio esmę suprasite tuo momentu, kai nebegalėsite sau užduoti klausimo „Kodėl?“ ta tema, kuria formuojate savo požiūrį.

Suformulavę glaustą požiūrį (pageidautina vienu sakiniu), užsiimkite jo išsiaiškinimu, nes tik tada jis bus jums naudingas. Jei norite turėti tvirtą požiūrį, jis privalo atitikti keletą specifinių reikalavimų. Pvz., išsiaiškintas požiūris yra veiksmingas, jei:<sup>43</sup>

- yra suformuotas pozityviai. Jame išreiškiama tai, ko norite, o ne tai, ko nenorite;
- atskaitos taške yra su juo susijęs asmuo. Išreiškiamas savas požiūris, atskleidžiantis, kaip ketinama elgtis;
- apie jį galvojant arba kalbant, sužadinas jūsų entuziazmas. Turite jį visiškai remti emocionaliai;
- yra tinkamai suformuluotas. Jame turi būti nurodoma, ką, su kuo, kada, kaip ir t. t. ketinate daryti;
- jis yra įvykdomas. Kai sudėtingas požiūris yra sunkiai įvykdomas, praeis noras jį vykdyti;
- yra nuoseklus. Turi būti girdima konkreti jūsų požiūrio esmė.

Šios sąlygos tinka ne tik su darbinėmis situacijomis susijusiems požiūriams, jos puikiai tinka ir požiūriams asmeninio gyvenimo klausimais.

Susikūrus detalų požiūrį, naudinga pagalvoti apie kliūtis, su kuriomis galite susidurti. Ko bijote, arba kas verčia jaustis nesaugiai? Kada reikia pagalbos ir iš ko? Ką darote, jei kiti reaguoja neigiamai?

Norėčiau paminėti dvi kliūtis, su kuriomis žmonės susiduria bandydami išspręsti požiūrių klausimą. Pirmoji kliūtis yra pačių žmonių netikėjimas, kai tik gaunamas aiškus požiūrio paveikslas. Tokiu atveju jų asmenybė padeda protestuoti. Iškyla įvaizdžiai, kurie sako, kad tai, ko jie nori, yra neįmanoma. Po to iškyla kitas klausimas: ar tikrai norite tikėti savo pačių požiūriu? Jei savo požiūriu netikėsite, jis niekada neišsipildys.

Iš kitos pusės, tikėjimas yra ryšio su požiūriu sąlyga. Turite tikėti, kad galite išvystyti požiūrį, kuris jums tinka.

Antra kliūtis yra aplinkos pasipriešinimas. Jei, remiantis jūsų požiūrio pagrindu, norite, kad tam tikri dalykai būtų daromi visai kitaip, nei ligi šiol, susidursite ne tik su laimingais veidais; ypač tai aktualu tada, kai jūsų požiūris labai skiriasi nuo organizacijos,

kuriai dirbate, požiūrio. Tokioje situacijoje išlaikyti aiškia savo požiūrio esmę ir likti atviram naujoms, su jo įgyvendinimu susijusioms, idėjoms yra tikras menas. Kartais nutinka ir taip, kad požiūrių skirtumai yra neįveikiami. Tokiu atveju belieka susirasti kitą darbdavį.

### **Požiūris ir stiprybės**

Labai dažnai tarp asmens stiprybių ir jo / jos požiūrio jam / jai svarbiais klausymais yra glaudus ryšys. Norėčiau aptarti kelias šio ryšio galimybes.

Pirmas galimas ryšys yra su požiūriu susijusio klausimo pasirinkime. Kai žmonės gali laisvai pasirinkti požiūrio temą, jie dažniausiai renkasi tai, kas juos įkvėpia. Paprastai tai suteikia mums šiek tiek informacijos apie jų stiprybes. Jei žmogus yra tvirtai įsitikinęs, kad žmonės turi bendrauti pagarbiai, labai gali būti, kad palankumas yra svarbi tokio žmogaus stiprybė.

Antra galimybė yra požiūrio turinio ir tam tikro asmens svarbiausių stiprybių ryšys. Tokiu atveju stiprybės remia požiūrio turinį, nes išties atsiduoti galite tik tiems dalykams, kurie atitinka jūsų stiprybes.

Per mokymus viena iš dalyvaujančių vadovių nurodė, kad viena iš svarbiausių jos savybių yra atvirumas. Šiuo klausimu ji buvo lyderė ir asmeniniame gyvenime.

Tęsiant mokymus tai pasireiškė ir jai formuluojant savo požiūrį į vadovavimą. „Atvirumas“ čia buvo pagrindinis žodis. Tai reiškia, kad ji ne tik atvirai pasako darbuotojams savo nuomonę tam tikrais klausimais, bet ji atvira ir apie tai, kaip ji išgyvena tam tikrus dalykus, ir kas jai yra sunku. Jos atvirumas įkvėpė darbuotojus elgtis taip pat kaip ji.

Kiti toje pačioje kompanijoje dirbantys vadovai patvirtino, kad aplinka tame skyriuje buvo geresnė, ir kad darbuotojai liežuvavo mažiau nei kituose skyriuose.

Trečia ryšio tarp stiprybių ir požiūrio galimybė yra būdas, kuriuo požiūris yra konkrečiai įgyvendinamas. Praktinis požiūrio formavimas paprastai atliekamas jums būdingu būdu, t. y. panaudojant savo stiprybes.

Moteris pasakoja:

„Esu maisto gamybos produktų plėtros skyriaus vadovė. Mano darbe kūrybingumas

yra labai svarbus. Tai laikau savo darbo pagrindu. Man kūrybingumas – gebėjimas nustebinti save naujomis idėjomis.

Mano svarbiausios stiprybės yra iniciatyvumas, entuziazmas ir tvarkingumas. Per šias stiprybes formuoju savo požiūrį, kad kūrybingumas yra svarbiausias produktų plėtros skyriuje dirbančiam asmeniui. Štai kaip tai vyksta.

Rodau iniciatyvą visai pat skatindama darbuotojus būti kūrybingais ne tik darbe, bet ir savo asmeniniame gyvenime. Reguliariai organizuoju viso skyriaus kolektyvinius naujų idėjų svarstymus. Man labiau patinka tai daryti neįprastoje aplinkoje, pvz., lankantis mugėse arba kitose kompanijose. Tai dažnai duoda labai gerų ir naudingų idėjų.

Entuziazmo stiprybė mano darbe dažnai pasireiškia mano reakcija į darbuotojų pasiūlytas idėjas. Greitai susižaviu kuo nors nauju. Niekada greitai neatsisakau idėjos, net jei ji iš pradžių ir gali atrodyti absurdiška. Niekada negali žinoti, kas iš to išeis!

Taip pat esu labai tvarkinga. Niekada nedingsta nei viena idėja. Be to, sugebu atrasti tvarką net didžiausiame idėjų kratinyje.“

Jūsų asmeninio vadovavimo turinys beveik visada turi įtakos požiūriui į dalykus, kurie jums svarbūs. Jūsų drąsos ir žinojimo, kaip formuoti atitinkamas stiprybes, laipsnis dažnai nulemia jūsų susidaryto požiūrio kokybę ir veiksmingumą.

Žmonės, kurie neturi vizijos, dažnai neišnaudoja savo stiprybių optimaliai todėl, kad, pvz., reguliariai naudoja kaukes.

## **Vizija ir organizacijos**

Aiškaus požiūrio turėjimas svarbus ne tik individams, bet ir organizacijoms. Požiūris suteikia kryptį organizacijos veiklai, pojūtį, kad „Kartu einame į aiškų tikslą“.

Turint aiškų požiūrį, organizacijos darbuotojams lengviau nusistatyti savo funkcijų interpretaciją arba susirasti kitą darbovietę, jei jų požiūris nesutampa su organizacijos požiūriu.

Organizacijai labai svarbu turėti požiūrį į produktą, kurį ji teikia. Mokyklai svarbu turėti požiūrį į mokymą, senelių prieglaudai – požiūrį į rūpinimąsi pagyvenusiais žmonėmis.



Be požiūrio į teikiamą produktą, nepriklausomai nuo organizacijos, yra begalė kitų klausimų, kurių atžvilgiu turi būti suformuotas tinkamas požiūris, pvz., valdymo ir bendradarbiavimo klausimai.

Kai organizacija turi viešą ir aiškią viziją, privalumas, kad tokioje organizacijoje bendradarbiavimas tampa lengvesnis. Susirinkimai būna daug efektyvesni.

Vienas iš signalų, rodančių, kad organizacijoje nėra aiškios vizijos, yra tas, kad čia galiojančios taisyklės yra procedūros, kurios neefektyvios. Taip gali nutikti todėl, kad darbuotojai abejoja jų naudingumu. Dažnai tai sąlygoja požiūrio nebuvimas, kuriuo būtų galima patikrinti šias taisykles ir procedūras. Jei pirmiausiai nustatomas požiūris ir pagal jį pritaikomas atitinkamų procedūrų rinkinys, tokias procedūras darbuotojai greičiau įvertina kaip logiškas ir naudingas.

Galima sakyti, kad neturint požiūrio, daugelis kasdienių organizacijos problemų yra susidūrimas su faktu, kad neįvertinamas bendrumas.<sup>44</sup> Dažnai taip nutinka, kad žmonės susiformuoja tam tikrą požiūrį tik tada, kai susiduria su problema.

Verslui skirtuose bendravimo mokymo kursuose dažnai susiduriu su problemomis, kurios susijusios su vizijos stoka pačiose organizacijose. Tai aptariama, teikiant vadovybei atsiliepimą apie per mokymus padarytus atradimus. Kai valdyba pripažįsta vizijos stoką, paprasčiau nurodyti to priežastį. Dažniausias atsakymas būna „neturėjome tam laiko“ arba „Tai pakankamai sudėtinga“.

Užduodant daugiau klausimų paaiškėja, kad žmonėms smagu vystyti aiškų požiūrį ir jį skleisti. Jei valdyba pasirenka tai įgyvendinti, labai greitai organizacijoje pastebimas teigiamas poveikis. Personalas tarsi lengviau atsidūsta – pagaliau atsirado aiškumas. Darbuotojų kūrybingumas ir entuziazmas sugrįžta.

## **Pratimai**

- 1 Apie ką pirmiausia pagalvojate išgirdę žodį *įkvėpimas*? Kokia yra įkvepianti mintis, kurią sugalvojote patys, išgirdote kito žmogaus pranešime arba perskaitėte? Kodėl? Ką tai pasako apie jus?
- 2 Ar žinote situacijų, kuriose jūsų sielos troškimas susiduria su asmenybės interesais? Kokias asmenybės charakteristikas, nurodytas 148–149 puslapiuose, atpažįstate savyje atsidūrę tose situacijose?
- 3 Pagalvokite, su kuriais žmonėmis turite tikrą ryšį. Ką tai pasako apie jus?
- 4 Atsakykite sau į klausimą „Kokioje srityje esu lyderis?“ kiek įmanoma tiksliau. Čia jums gali padėti 152–153 puslapiuose pateikti klausimai. Papasakokite jus gerai pažįstančiam asmeniui, kokioje srityje (jūsų manymu) esate lyderis. Ar jums lengva

tai padaryti, ar jaučiatės nesmagiai?

- 5 (Jeigu turite partnerį.) Išsiaiškinkite sritis, kuriose, jūsų manymu, vadovaujate santykiams. Taip pat užsirašykite sritis, kuriose, jūsų manymu, vadovauja jūsų partneris. Aptarkite rezultatus. Ar prisiimate atsakomybę už savo vadovavimą? Ar „sekate“ partnerį tose situacijose, kai vadovauja jis / ji? Ar yra sričių, kuriose nei vienas iš jūsų nesate tikras lyderis? Jei taip, ką tokiu atveju darote?
- 6 Suformuluokite savo asmeninį požiūrį į tam tikrą savo darbo dalį (arba gyvenimą apskritai), kurioje aktyviai reiškiate, ir kuri yra jums prie širdies. Taip pat nurodykite, kurios jūsų stiprybės yra susijusios su šiuo požiūriu, pvz., jį taikant. Pagalvokite, ar (pvz.) įvaizdžiuose, kuriais pagrįstas jūsų požiūris, yra netikėjimas.
- 7 Koks organizacijos, kuriai dirbate, požiūris į:
- (a) organizacijos gaminamą produkciją,
  - (b) atsakomybės valdymą,
  - (c) bendradarbiavimą.

Ar šis požiūris atitinka jūsų požiūrį? Jei ne, kaip tvarkotės su skirtumais į požiūrį?

## Priedas

# STIPRYBIŲ IR SILPNYBIŲ SĄRAŠAS

### STIPRYBĖS

- 1 kruopštus
- 2 linkęs rizikuoti
- 3 ambicingas
- 4 ramus
- 5 globėjiškas
- 6 nuoseklus
- 7 patenkintas
- 8 drąsus
- 9 kūrybingas
- 10 drausmingas
- 11 siekiantis žinių
- 12 verslus
- 13 entuziastingas
- 14 lankstus
- 15 mėgstantis gerai praleisti laiką
- 16 paslaugus
- 17 sąžiningas
- 18 idealistas
- 19 įkvepiantis
- 20 protingas
- 21 viskuo besidomintis
- 22 pastabus
- 23 atviras
- 24 kantrus
- 25 atsakingas
- 26 nuovokus
- 27 jautrus
- 28 rimtas
- 29 nagingas

- 30 spontaniškas
- 31 pastovus
- 32 užjaučiantis
- 33 tolerantiškas
- 34 patikimas
- 35 nepretenzingas
- 36 įvertinantis
- 37 linksmas
- 38 malonus
- 39 atsidavęs
- 40 ryžtingas
- 41 stropus
- 42 išvalgus
- 43 valingas
- 44 draugiškas
- 45 dosnus
- 46 orientuotas į tikslą
- 47 komunikabilus
- 48 mokantis klausytis
- 49 gero būdo
- 50 juokaujantis
- 51 nepriklausomas
- 52 geraširdis
- 53 šaltakraujiškas
- 54 gyvybingas
- 55 logiškai mąstantis
- 56 skrupulingas
- 57 optimistas
- 58 metodiškas
- 59 įtikinantis
- 60 žaismingas
- 61 praktiškas
- 62 pagarbus
- 63 neabejingas kitiems
- 64 pasitikintis savimi

- 65 tiesmukas
- 66 taktiškas
- 67 įvairiapusis
- 68 nuoširdus
- 69 organizuotas
- 70 išmintingas

## **SILPNYBĖS**

- 1 chaotiškas
- 2 nevikrus
- 3 sutrikęs
- 4 nepatenkintas
- 5 nuobodus
- 6 besiblašantis
- 7 rūškanas
- 8 veidmainis
- 9 nenuoseklus
- 10 abejingas
- 11 nelankstus
- 12 nepakantus
- 13 nelaikantis liežuvio už dantų
- 14 įtarus
- 15 naivus
- 16 linkęs kliudyti
- 17 per daug sunerimęs
- 18 per daug kritiškas
- 19 per daug jautrus
- 20 neveiklus
- 21 landus
- 22 nerimstantis
- 23 nuolankus
- 24 paviršutiniškas
- 25 siauro akiračio
- 26 drovus

- 27 lėtas
- 28 šaltas
- 29 griežtas
- 30 nenuolaidus
- 31 įžeidus
- 32 nedrausmingas
- 33 neracionalus
- 34 išlaidus
- 35 susipainiojęs mintyse
- 36 agresyvus
- 37 arogantiškas
- 38 ribotas
- 39 stačiokiškas
- 40 pagyrūnas
- 41 mėgstantis nurodinėti
- 42 nerūpestingas
- 43 besiskundžiantis
- 44 niekinantis
- 45 ciniškas
- 46 nepagarbus
- 47 pavydus
- 48 fanatiškas
- 49 baikštus
- 50 godus
- 51 atšiaurus
- 52 neryžtingas
- 53 nekantrus
- 54 susivaržęs
- 55 mėgstantis visur kištis
- 56 tingus
- 57 piktavalis
- 58 šykštus
- 59 nepastovios nuotaikos
- 60 nesavarankiškas
- 61 turintis išankstinį nusistatymą

62	pretenzingas
63	beatodairiškas
64	storžievis
65	savanaudis
66	netvarkingas
67	piktdžiugiškas
68	nepalenkiamas
69	išsiblaškęs
70	suktas

## PASTABOS IR NUORODOS

- 1 Korteweg, Hans and Voigt, Jaap (1985) *Helen of Delen* (Gydymas ar dalijimasis). Contact, p. 82.
- 2 Voigt, Jaap (1988) *Leiderschap* (Vadovavimas). Den Bosch taikomosios žemdirbystės universiteto lektorius, vasario 2 d., p. 7.
- 3 Kai kuriais atvejais sunku pastebėti skirtumą tarp stiprybių ir įgūdžių.
- 4 Korteweg, Hans and Voigt, Jaap (1985) *Helen of Delen*. Contact, p. 81 ir t. t. Pusiau latentinių stiprybių kategoriją sukūriau pats.
- 5 Van der Loo, Jorie (1995) *Dynamiek in Werkrelaties* (Dinamika darbinuose santykiuose), De Toorts, p. 29. Keturi gamtiniai elementai yra susiję ir su Karlo Gustavo Jungo aprašytais pagrindinėmis žmogaus savimonės funkcijomis: mąstymas (oras), jausmai (vanduo), pojūčiai (žemė) ir intuicija (ugnis).
- 6 De Kleer, P. J. (1987) *Weerstand tegen Verandering* (Priešinimasis pokyčiams). Leidinggeven & Organiseren, liepa / rugpjūtis, 1987 m. leidimas, p. 97.
- 7 Skirtingose kultūrose, pasipriešinimo išreiškimo būdas dažnai labai skiriasi.
- 8 Korteweg, Hans (1985) *Weerstand* (Pasipriešinimas). Supervision block, Institute for Practical Extension, Wageningen, gruodžio 12 d.
- 9 Čia žodį „išdidumas“ vartoju neigiama prasme, t. y. „kai jaučiatės viršesni už kitus“. Kasdienėje kalboje žodis „išdidumas“ dažniausiai turi teigiamą prasmę, t. y. „būti patenkintu savimi“.
- 10 Norint nustatyti, iš kokios pasipriešinimo formos asmuo reaguoja, būtina stebėti elgesį.
- 11 Pasiūlymai kaip kovoti su skirtingomis pasipriešinimo formomis yra pagrįsti mano paties patirtimi, kurios įgijau dirbdamas su grupėmis.



- 12 Zweig, Conny and Abrams, Jeremiah (eds.) (1993) *Ontmoeting met je Schaduw* (pažintis su šešėliu). Servire, p. 14.
- 13 Mano naudojamas šešėlio koncepcijos aprašas yra Wilber, Ken (1983) *Zonder Grenzen* (Be ribų) aprašų derinys. Karnak, p. 14, ir Zweig, Conny ir Abrams, Jeremiah (eds) (1993) *Ontmoeting met je schaduw*. Servire, p. 30.
- 14 Kartais žmonės naudoja neigiamai skambantį posakį „didelis ego“, kuris reiškia, kad ego yra išpūstas, ir kad asmuo naudoja daug elgesio kaukių.
- 15 Korteweg-Frankhuisen, Hanneke (1993) *Geest en Drift* (Siela ir aistra). Servire, p. 114.
- 16 Iš dalies paimta iš Zweig, Conny and Abrams, Jeremiah (eds.) (1993) *Ontmoeting met je schaduw*. Servire, p. 16.
- 17 *De Sprookjes van Grimm* (Brolių Grimų pasakos), Rebo Productions, 1988, pp. 453–5.
- 18 Brinkman, Joep (1995) *Communiceren met Effect* (Veiksmingas bendravimas). Wolters-Noordhoff, p. 196.
- 19 Kartais įvaizdyje dalyvauja ir trečias komponentas – fizinis blokavimas. Pvz., situacija, kurioje žmogus tiesiog negali prisiversti, ką nors pasakyti.
- 20 Van Loon, Corrie and Korteweg, Hans (1992) *Echt Waar* (Tikra tiesa). Ankh-Hermes, p. 92.
- 21 Korteweg, Hans and Voigt, Jaap (1985) *Helen of Delen*. Contact, p. 104.
- 22 Korteweg, Hans (1990) *Onderdrukking* (Slopinimas). Den Bosch taikomosios žemdirbystės universiteto lektorius, Sausio 17 d., p. 1.
- 23 Kivits, Tonja (1991) *Psychotherapie in Kaart Gebracht* (Psichoterapijos planas). Het Spectrum, p. 28. Remdamasis psichoanalitinio gydymo patirtimi, perkėlimo terminą pirmas panaudojo Zigmundas Froidas.

- 24 Šios charakteristikos pagrįstos mano paties patirtimi ir Korteweg, Hans (1986) *Overdracht* (Perkėlimas). Supervision block, Institute for Practical Extension, Wageningen, sausio 24 d. Jei žmogaus elgesys tam tikrose situacijose pasižymi šiomis savybėmis, garantuoju, kad čia pasireiškia perkėlimo reakcija. Taip elgesiui suteikiamas pavadinimas ir taip jį lengviau suprasti.
- 25 Jei bendraudami su kitu asmeniu nesijaučiate laisvai, tai gali būti susiję ir su noru, kad tas asmuo jus matytų tam tikroje „šviesoje“. Tada užsidedate elgesio kaukę ir elgiatės vadovaudamiesi konkrečią kaukę atitinkančiu įvaizdžiu.
- 26 Paimta iš „Transactional Analysis“. Daugiau informacijos rasite: Kouwenhoven, M. (1983) *Transactional Analysis in the Netherlands*, Institute for Transactional Analysis.
- 27 Korteweg, Hans and Voigt, Jaap (1985) *Helen of Delen*. Contact, p. 120.
- 28 Brinkman, Joep (1995) *Communiceren met Effect*. Wolters-Noordhoff, p. 35.
- 29 Simpatijos ir antipatijos jausmai gali būti susiję ir su teigiamu, ir su neigiamu perkėlimu (palyginimui 5 skyrius).
- 30 Šią schemą galima atgaminti ir stiprybių, ir silpnybių kvadrato forma (palyginimui 7 skyrius).
- 31 Schellenbaum, Peter (1985) *Nee in de Liefde* (Nelaiminga meilė). Lemniscaat, p. 6.
- 32 Ofman, Daniel (1992) *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties* (Sudvasinimas ir kokybė organizacijose). Servire, p. 39.
- 33 Ofman naudoja koncepciją „pagrindinė stiprybė“, aš naudoju „stiprybė“.
- 34 Korteweg, Hans and Voigt, Jaap (1985) *Helen of Delen*. Contact, p. 115.
- 35 Du žiūrėjimo į aprašytas silpnybes požiūriai ne visada gali būti matomi atskirai. Antriniai poreikiai ir slaptas silpnybės malonumas paprastai pasireiškia tada, kai silpnybė naudojama kaip elgesio kaukė. Kartais šios dvi charakteristikos pasitaiko ir

tada, jei silpnybė išsivysto dėl netinkamų stiprybių.

- 36 Andriessen, Herman (1994) *De Weg van het Verlangen* (Troškimo kelias). Gooi en Sticht, p. 44.
- 37 Korteweg, Hans and Voigt, Jaap (1985) *Helen of Delen*. Contact, p. 110.
- 38 Šiame skyriuje naudojamas kitoks asmenybės savybių skirstymas nei 5 skyriuje. Pastarajame skyriuje naudojamas stiprybių ir iškreipimų metodas. Abu šie skirstymai gali būti naudojami lygiagrečiai.
- 39 Van Loon, Corrie and Korteweg, Hans (1987) *Echt Waar*. Ankh-Hermes, pp. 110–12.
- 40 Kai kurie žmonės tampa lyderiais dėl turimų profesinių žinių.
- 41 Voigt, Jaap (1988) *Leiderschap*. Agrarische Hogeschool lektorius, 's-Hertogenbosch, vasario 2 d., p. 11.
- 42 Voigt, Jaap (1988) *Organisatiekunde* (Organizacijos teorija). Kosmos lektorius, Amsterdam, birželio 6 d., p. 7.
- 43 Paimta iš Schijf, C. (1994) *Empowerment in Organisaties*. Deskunde, Gruodis, p. 17.
- 44 Ofman, Daniel (1992) *Bezieling en Kwaliteit in Organisaties* (Sudvasinimas ir kokybė organizacijose). Servire, p. 23.