

„TŪKSTANTMEČIO MOKYKLŲ“ PROGRAMA LYDERYSTĖ VEIKIANT

TINKLALAIDĖ+REKOMENDACIJA nr. 12

Epizodo tema: „Emocinis saugumas – stiprios mokyklos bendruomenės pagrindas?“

Žemiau pateikiamos įžvalgos apie emocinio saugumo svarbą mokyklos bendruomenėje, jo poveikį mokinių, mokytojų ir vadovų gerovei, bei rekomendacijos, kaip stiprinti emocinį saugumą.



Tinklaidėje patirtimi dalijosi ir rekomendacijas parengė:

- Monika Krikščikaitė – psichologė, užsiimanti privačia praktika bei dirbanti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.
- Rasa Pakalniškienė – Plungės r. Žemaitijos kadetų gimnazijos pavaduotoja.
- Rita Patalavičienė – TŪM lyderystės veikiant srities ekspertė, lektorė ir mentorė.

Pokalbį vedė ir moderavo Viktorija Urbonaitė.

Žemiau pateikiamos įžvalgos apie emocinio saugumo svarbą mokyklos bendruomenėje, jo poveikį mokinių, mokytojų ir vadovų gerovei, bei rekomendacijos, kaip stiprinti emocinį saugumą.



Emocinis saugumas yra kertinis stiprios mokyklos bendruomenės pamatas. Kai bendruomenė jaučiasi saugi, atsiranda erdvė nuoširdžiam bendradarbiavimui, ugdomas pasitikėjimas, mažinamos patyčios ir skatinamas kūrybiškumas. Emociškai saugi aplinka ne tik padeda pasiekti aukštesnių mokinių rezultatų, bet ir kuria mokyklą, kurioje visi ir visos – mokiniai (-ės), mokytojai (-ojos) ir vadovai (-ės) – veikia kaip vieninga komanda, siekianti bendrų tikslų ir asmeninio išsipildymo. Nuo čia prasideda tikros permainos ir tvari bendruomenės lyderystė.

Kai mokykloje yra emocinis saugumas:

- **Mokiniai (-ės) drąsiau mokosi, jų pasiekimai gerėja, nes nebijoma klaidų, o motyvacija kyla iš asmeninio pasitikėjimo ir įsitraukimo.**
- **Stiprėja mokinių ir mokytojų tarpusavio santykiai.**

- **Auga lankomumas, nes mokykla tampa vieta, kurioje saugu ir gera būti.**
- **Mokytojai (-ojos) tobulėja, bendradarbiauja, nes jaučiasi įvertinti ir palaikomi.**
- **Bendruomenė stiprėja, nes pasitikėjimas skatina aktyvesnį įsitraukimą ir bendradarbiavimą.**
- **Kūrybiškumas tampa norma, nes baimė suklysti mažėja, o eksperimentuoti – saugu.**

Tokie rezultatai nėra atsitiktiniai. Juos kuria ne tik programos, strategijos ar taisyklės – juos kuria emocinis mikroklimatas, kuriame kiekvienas (-a) jaučiasi matomas ir girdimas. Empatija ir emocinis saugumas nėra papildomas aspektas – tai esminė sėkmės sąlyga.

EMOCINIS SAUGUMAS IR ASMENINIS POJŪTIS

Emocinis saugumas – tai visapusiškas komforto pojūtis, lydintas vidinio stabilumo ir ramybės jausmo, jis glaudžiai susijęs su laisve reikšti savo mintis, realizuoti idėjas, daro įtaką pasitikėjimui savimi bei kitais. Be abejo, emocinio saugumo pamatas atsiranda vaikystėje – iš santykių su šeima, išgyvenimų už namų ribų (taip pat ir ugdymo įstaigose). Dėl šios priežasties kiekvienas (-a) turime skirtingą duotybę jaustis emociškai saugiu (-ia). Tačiau kad ir kokiomis sąlygomis formavosi mūsų pirminis emocinis saugumas, jį visada galima kurti bei stiprinti iš naujo – jau esant suaugusiojo amžiaus.

Kada atsiranda asmeninis emocinio saugumo pojūtis? Pirmiausia, kai pažįstu ir pripažįstu visas savo emocijas ir jausmus. Žinau, kaip jie juntami kūne, kaip siejasi su mintimis, kaip veikia mano pasirinkimus. Tam, kad galėčiau jaustis emociškai saugiai, turiu pasitikėti, kad emocijos ir jausmai yra svarbus informacijos šaltinis; turiu gebėti šią informaciją apdoroti; ir, kai įmanoma, ieškoti galimybių tą informaciją įgalinti, panaudoti (savo labui). Kitaip tariant, emocinis saugumas priklauso nuo mano gebėjimo išjausti ir išreikšti savo jausmus.

Savo jausmų pažinimas ypatingai svarbus siekiant pasirūpinti asmeniniu emociniu saugumu. Nėra kito būdo suprasti savo jausmų pasaulį, kaip užsiimti savirefleksija – t. y. galvoti apie savo emocijas, mintis bei veiksmus ir tai užfiksuoti (įžodinti). Šis procesas atneša reikšmingus, apčiuopiamus rezultatus tik tada, kai yra atliekamas dėmesingai ir reguliariai. Dėl to visada skatiname, rekomenduojame ir palaikome savirefleksiją kaip kasdienę savęs pažinimo ir saviugdų praktiką. Ji gali vykti individualiai, pavyzdžiui, kasdien pildant savo užrašus (gali būti laisvo dienoraščio tipo, gali būti ir konkretūs vedantys klausimai); dirbant su specialistu (-e) (psichologu (-e), psichoterapeutu (-e), koučeriu (-e)). Savirefleksija galima ir grupės formate – pavyzdžiui, reguliariai susibūriant į ratą – pasidalinti išgyvenimais, mintimis, tikslingai pasikalbėti.

Iš ko galiu suprasti, kad jaučiuosi emociškai saugiai savo darbo vietoje?

Kai nevengiu sprendimų, neįsitempiu dėl kasdienių įvykių, kurie galėtų sukelti emocines reakcijas man ar aplinkiniams.

Kai galiu laisvai veikti (darbinių užduočių rėmuose) – turiu idėjų, imuosi veiksmų ir palaikau jų tęstinumą.

Kai mano veikimas dažniau yra paremtas noru – bandyti, daryti, sužinoti, kurti (t. y. darau tai ne vien tik iš įsipareigojimo).

Kai žinau, kad mano darbo aplinkoje yra žmonių, kuriems galiu pasakyti, kaip jaučiuosi. Kai žinau ir jau esu patyręs, jog nenutiks nieko blogo, jei darbe kas nors pamatys mano emocijas.

Klausimas pamąstymui: kaip atrodytų rami mano darbo diena mokykloje? Kokią darbo dieną galėčiau pavadinti įtempta?

Išsamūs atsakymai į šiuos klausimus galėtų būti gera pradžia savo emocinio saugumo darbo vietoje tyrinėjimui.

Pratimas Nr.1: „Dienos momentai“

Šį pratimą visų pirma rekomenduojame atlikti tiems ir toms, kurie pastebi, jog dienai pasibaigus sunku atitrūkti nuo darbo – mintyse vis sukasi praėjusios, o gal ir būsimos darbo dienos elementai, pergalojamos nutikusios situacijos.

Reguliariai atliekant šį pratimą galima išmokti lengviau atsiriboti – ne tik fiziškai, bet ir mentaliai bei emociškai „uždaryti“ darbovietės duris. Taip pat šis pratimas gali tapti puikia savęs pastiprinimo, palaikymo ir tobulėjimo priemone.

Pratimo tikslas: skirti sąmoningo dėmesio pagrindinių ir, tikėtina, emociškai labiausiai reikšmingų, darbo dienos momentų analizei.

Galimas poveikis: sumažėjęs kasdienis ir perteklinis minčių apie darbą skaičius ir jo keliamos emocinės įtampos palengvinimas. Ilgalaikėje perspektyvoje – geresnis savo emocinės savijautos darbo vietoje supratimas, galimų trukdžių atpažinimas ir sprendimų paieška.

Svarbios detalės: pratimą atlikite kiekvienos darbo dienos pabaigoje, o siekiant pastebimų rezultatų, geriausia jį praktikuoti bent 2–3 mėnesius.

Pratimo eiga: kiekvienos darbo dienos pabaigoje, prieš išeinant namo, raštu atsakykite sau į tris klausimus:

1. Ką šiandien padariau gerai?
2. Kas man šiandien nepavyko?
3. Žinutė rytojui – kas man svarbu rytoj?

Kodėl būtent šie klausimai?

Pirmiausia, jie suteikia progą įvardyti, kas šiandien pavyko, kas sekasi gerai. Tai ypač svarbu, nes mūsų kultūroje labiau būdinga kritikuoti save, o ne pastebėti ir įvertinti savo stipriąsias puses. Sąmoningas dėmesys sėkmei padeda ugdyti pozityvesnį požiūrį į save ir savo darbą.

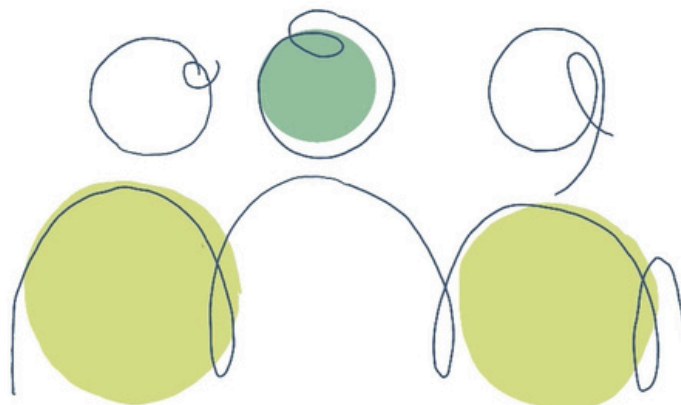
Antrasis klausimas – apie nepavykusius dalykus – iš pradžių gali atrodyti nemalonūs, tačiau užrašius mintis, emocinis krūvis sumažėja. Vietoje ilgai besitęsiančio nerimo ar kaltės jausmo galima aiškiau pamatyti, kas įvyko, ir nustoti tai sukti mintyse visą vakarą ar naktį. Be to, gebėjimas matyti visą savo vaizdą – sėkmes ir nesėkmes, gebėjimus ir ribotumus – yra brandžios asmenybės bruožas. Tai padeda augti ir ugdyti emocinę tvirtybę.

„Žinutė rytojui“ suteikia aiškų akcentą kitai dienai. Galbūt jis padės išspręsti tai, kas šiandien nepavyko, arba, atvirkščiai, paskatins tęsti sėkmingą veiklą. O gal tiesiog taps priminimu palaikyti save emociškai ar pasistengti dėl geresnių santykių su kolegomis (-ėmis), ugdytiniais (-ėmis). Kad ir koks būtų atsakymas, jis padeda jausti kontrolę ir nesileisti užvaldomam emocijų.

Galbūt atrodo smulkmena, tačiau toks užrašų vedimo ritualas ir užrašų knygutės užvertimas – tai dar vienos simbolinės durys, leidžiančios „uždaryti“ darbo dieną. Tai aiški riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, padedanti atsipalaiduoti.

Reguliariai atliekant šį pratimą, ilgainiui susikaupia vertinga savirefleksijos medžiaga. Peržiūredami savo įrašus, galime pastebėti pasikartojančius dėsningumus, suprasti, kas lemia gerą savijautą, sėkmingą darbą, bei atrasti būdus, kaip įveikti kliūtis.

Siūlome keletą pratimų, kurie gali padėti mokytojams (-ojoms) palaikyti ir stiprinti savo socialines emocines kompetencijas.



Pratimas Nr.2: „3 K“

Užduoties tikslas yra laikas nuo laiko grįžti prie to, kas suteikia prasmę ir tikslą mokytojo (-os) darbui bei profesinei veiklai. Klausimai ir atsakymai padės išlaikyti užtikrintumą ir balansą, pasitikėjimą savimi ir emocinę sveikatą tiek mokykloje, tiek grįžus namo.

Atsakykite sau į 3 esminius klausimus:

1. Kodėl aš esu mokytojas (-a)?
2. Koks / kokia aš esu mokytojas (-a)?
3. Ką aš darau kaip mokytojas (-a)?

Šį pratimą galima atlikti ir vienam, ir kartu su kolega (-e), taip pat tikslinių susirinkimų metu su visu kolektyvu.

Pratimas Nr. 3: Dėmesys ateities emocijai

Šį pratimą siūlome mokytojams (-ojoms) išbandyti asmeniškai, tai yra gebėjimas sutelkti dėmesį į emociją, kurią norite jausti. Pratimą siūlo garsi koučingo specialistė, psichologijos mokslų daktarė Marcia Reynolds savo knygoje „Koučingas – dėmesys žmogui, ne problemai“. Autorė siūlo mokytis pasirinkti, kaip norite jaustis, nes emocijų poveikis, kai jos sąmoningai pasirenkamos, yra didžiulis tiek mokytojui (-ai), tiek mokiniui (-ei), kuris / kuri susitiks su savo mokytoju (-a).

Kaip tą daryti?

Pirmiausia – atsipalaiduokite, atsiribokite nuo įprastinių minčių, dažnai vadinamų automatinėmis, kurios kyla prieš pradedant darbo dieną.

Tada pasirinkite vieną ar dvi emocijas, kurias šiandien norite jausti mokykloje, pamokoje, pokalbyje ar kitoje darbinėje veikloje.

Prieš pradėdami darbą ar veiklą, „įkvėpkite“ pasirinktų jausmų. Šias emocijas pamatykite parašytas ant popieriaus lapo, mokyklinės lentos, stendo ar kitos vietos darbo aplinkoje. Pagalvokite, kaip turėtų jaustis jūsų mokiniai (-ės) pasibaigus pamokai, o gal kolegos (-ės) po susirinkimo ar pokalbio.

Taigi, galite pasirinkti, kaip norite jaustis: taip formuojasi įprotis atsipalaiduoti, sutelkti ir išvalyti savo mintis.

Atsakykite sau į 3 esminius klausimus:

1. Kodėl aš esu mokytojas (-a)?
2. Koks / kokia aš esu mokytojas (-a)?
3. Ką aš darau kaip mokytojas (-a)?

Šį pratimą galima atlikti ir vienam, ir kartu su kolega (-e), taip pat tikslinių susirinkimų metu su visu kolektyvu.

EMOCINIS SAUGUMAS IR DRĄSA

Drąsa dalintis savo mintimis, jausmais, net ir nesaugumu gali būti pirmas žingsnis kuriant emociškai saugią aplinką tiek sau, tiek kolegoms (-ėms). Tik, atrodo, lieka paslaptis, kas atsiranda pirmiau – emocinis saugumas, kuris suteikia pagrindą drąsiai veikti, ar drąsa, kuri padeda tą saugumą sukurti?

Drąsa gali tapti vienu kertinių emocinio saugumo elementų, nes būtent ji leidžia imtis pokyčių – išsakant abejones, konfrontuojant, pripažįstant klaidas. Drąsiai bandydami ginti savo vertybes, rūpintis psichologiniais poreikiais stipriname savo asmeninį emocinį saugumą. Drąsos tikrai prireikia ir kuriant sąmoningumu bei pagarba grįstą bendravimą.

Ne mažiau svarbi yra drąsa jausti. Kai leidžiame sau patirti emocijas be slopinimo ar nuvertinimo, lengviau priimame ir kitų žmonių jausmus. Tai ypač aktualu mokyklos aplinkoje, kur bendravimas su kolegomis (-ėmis) ir mokiniais (-ėmis) yra emociškai intensyvus.

Galiausiai, emocinis saugumas reikalauja ir drąsos būti savimi – nebijoti išsakyti savo nuomonės, tačiau kartu prisiimti atsakomybę už galimas to pasekmes kitiems, jų savijautai ir saugumo pojūčiui.

Drąsaus savęs pažinimo ir atskleidimo procese natūraliai gali pasikeisti lūkesčiai aplinkai. Kai geriau suprantame ir pažįstame įvairias savo puses, kai priimame visus galimus jausmus, tampame atviresni bei supratingesni kitų žmonių išgyvenimams, reakcijoms, asmenybės savybėms. Taip mažėja

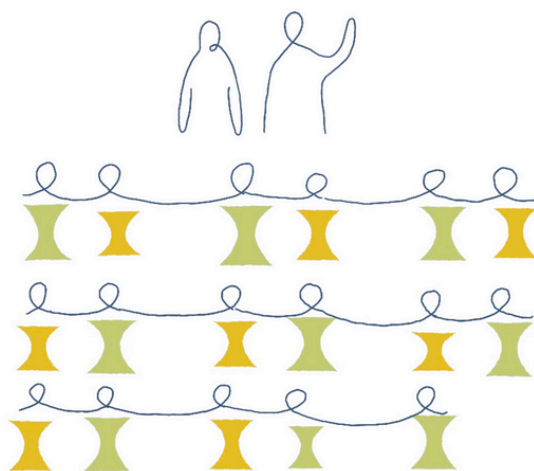
nerealūs lūkesčiai – tiek sau, tiek kolegoms (-ėms), – sumažėja nusivylimas, „principiniai“ konfliktai, galime kurti labiau palaikančią darbo aplinką.

Kai jaučiuosi saugus (-i) – galiu būti drąsus (-i). O kai esu drąsus (-i) – galiu kurti didesnę saugumą sau ir esantiems šalia.

VADOVO (-ĖS) VAIDMUO KURIANT EMOCINIŲ SAUGUMĄ

Emocinis klimatas prasideda nuo lyderystės. Tačiau vadovas (-ė) nustato toną – ne tik žodžiais, bet ir kasdieniais sprendimais, reakcijomis, bendravimu su mokytojais (-ojomis) ir mokiniais (-ėmis). Vadovo (-ės) empatija, gebėjimas kurti pasitikėjimą, rodyti pavyzdį tampa tuo, kas formuoja visos mokyklos kultūrą.

Jei vadovas (-ė) skatina atvirumą ir palaikymą, mokytojai (-os) jaučiasi saugiai, gali augti ir kurti. Jei vadovas (-ė) rodo pasitikėjimą, mokytojai (-os) ir mokiniai (-ės) išdrįsta būti kūrybiški. Jei vadovas (-ė) kuria aplinką, kur klaidos yra mokymosi dalis, visa bendruomenė tampa drąsesnė ir stipresnė.



Pagalvokite:

- Kokį klimatą kuriate savo mokykloje?
- Kokią emocinę aplinką formuoja jūsų sprendimai, elgesys ir komunikacija?
- Ar tai veda prie tų rezultatų, kurių siekiame?

Vienas iš pagrindinių raktų į sėkmingą bendravimą tiek asmeniniuose, tiek profesiniuose santykiuose yra pokalbis.

Visi žmonės turi įgimtą poreikį būti pastebėti ir įvertinti. Kai pokalbio metu rodote dėmesį, žmogus jaučiasi matomas ir suprastas, o tai stiprina jo pasitikėjimą savimi. Jei žmogus jaučia, kad jis jums nesvarbus, jis gali jausti ignoravimą ar abejingumą, o tai gali sukelti nusivylimą ar net konfliktą.

Parodant, kad žmogus jums rūpi, sukuriama saugi erdvė, kurioje jis (ji) gali jaustis atviras ir atsipalaidavęs. Tai skatina pasitikėjimą ir gerina santykius. Netgi formalūs pokalbiai (darbiniai ar oficialūs) tampa produktyvesni, kai pašnekovas (-ė) jaučia, kad jo nuomonė ir indėlis yra vertingi.

Kai žmogus jaučia jūsų dėmesį, smegenyse išsiskiria oksitocinas („ryšio hormonas“), kuris stiprina emocinį ryšį ir gerina nuotaiką. Tai leidžia pokalbiui vykti lengviau, mažina įtampą ir sukuria malonesnę patirtį abiem pusėms.

Kai pašnekovas (-ė) jaučia, kad jis jums rūpi, dažniau dalijasi mintimis, jausmais ir idėjomis.

Atvirumas leidžia išspręsti problemas greičiau, geriau suprasti vienas kitą ir kartu siekti tikslų.

Kaip tai parodyti pokalbio metu?

- Skirkite pašnekovui (-ei) visą savo dėmesį: išjunkite trukdžius (pvz., telefoną, pranešimų garsinį bei vaizdinį signalus), palaikykite akių kontaktą.
- Užduokite klausimus, rodančius, kad jums įdomios jo ar jos mintys ir jausmai.
- Parodykite aktyvų klausymą: pritariamai linktelėkite, užduokite papildomus klausimus, įsiterpkite su „Taip, suprantu“, „Tai įdomu“.
- Pasakykite, ką vertinate jo ar jos elgesyje ar idėjose, pvz.: „Aš tikrai vertinu tavo požiūrį į šį klausimą.“

Emocinis saugumas organizacijoje negali egzistuoti be aiškiai nustatytų ribų, pagarbos ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio. Vadovo (-ės) gebėjimas reguliuoti emocijas ir sukurti aiškia, atvirą komunikaciją yra esminis veiksnys. Kai vadovas (-ė) demonstruoja ramybę net sudėtinguose pokalbiuose, rodo teigiamas intencijas ir pripažįsta darbuotojų pastangas, jis (ji) formuoja

kultūrą, kurioje žmonės jaučiasi saugūs augti, eksperimentuoti ir siekti bendrų tikslų.

Tam labai tinka pasitelkti ugdomojo vadovavimo stilių, kuris padeda gerinti darbuotojų veiklą, bendravimą ir bendradarbiavimą organizacijoje. Tai ne direktyvus vadovavimo būdas, jis priešingas autoritariniam vadovo (-ės) elgesiui. Ugdomasis vadovavimas yra palaikantis ir auginantis darbuotojus (-as), taikant koučingo metodą. Koučingas yra taikomas tokiose situacijose, kai vadovas (-ė) skatina darbuotoją įsitraukti į problemų sprendimą, dalyvauti priimant sprendimus, imtis iniciatyvos atliekant įvairias užduotis per kurių atlikimą asmuo atskleidžia savo potencialą ir jaučiasi reikalingas.

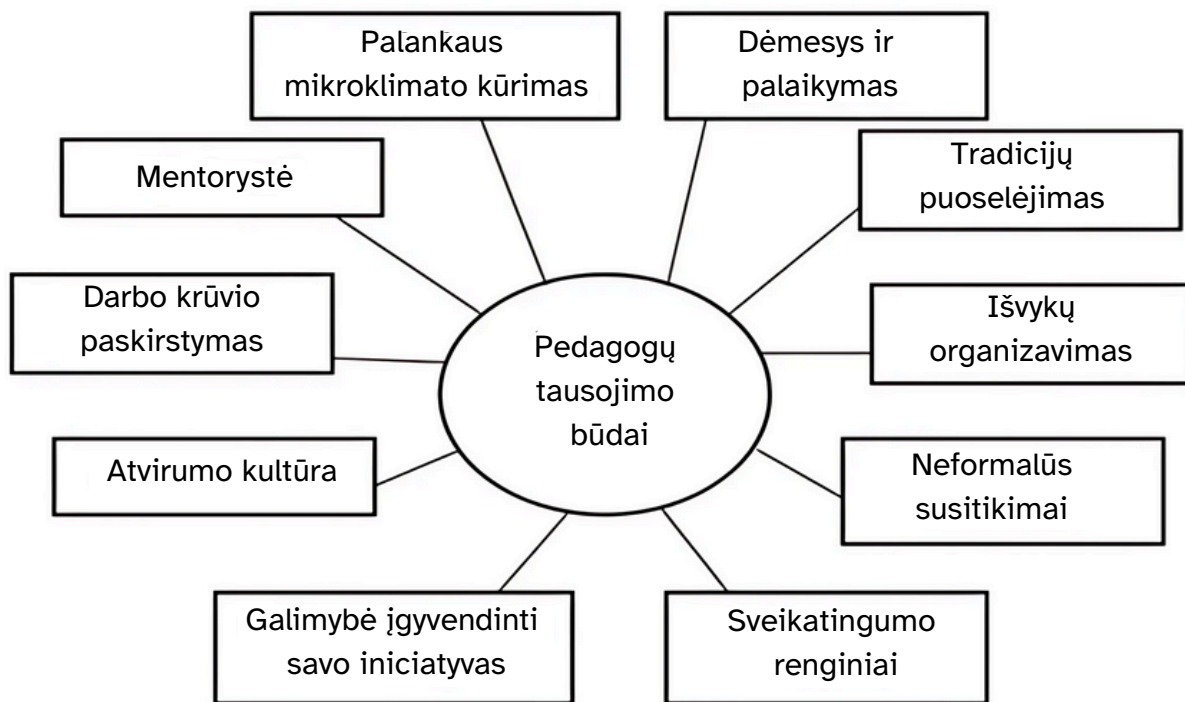
Koučingo kultūra grįstoje organizacijoje vadovai (-ės) ir darbuotojai (-os) teikia pagalbą ir paramą, dirba bendradarbiaudami, buria komandas, kai kryptingai pasirenkamos įstaigos veiklos ir įgyvendinami tikslai. Kuriama saugi, pagarba ir pasitikėjimu grįsta organizacijos aplinka, kurioje vyrauja bendradarbiavimas ir kolegialumas, geras mikroklimatas užtikrina pačios organizacijos sėkmingą veiklą.

Ugdomasis vadovavimas skatina darbuotojų augimą ir įsitraukimą, kurdamas pasitikėjimu ir pagarba grįstą organizacijos aplinką. Koučingo metodas vadovui (-ei) padeda ne tik efektyviau deleguoti užduotis, bet ir skatinti darbuotojų savarankiškumą bei iniciatyvumą. Tokia kultūra prisideda prie emocinio saugumo stiprinimo, nes darbuotojai (-os) jaučiasi girdimi, vertinami ir skatinami tobulėti ne per spaudimą ar kontrolę, o per palaikymą ir grįžtamąjį ryšį.

ORGANIZACIJOS KULTŪRA KURIANTI EMOCINIŲ SAUGUMĄ

Emocinis saugumas organizacijoje – tai ne statiška būseną, o nuolatinis procesas, kurį reikia kryptingai puoselėti. Jis neatsiranda savaime, nes žmonių santykiai, bendravimas ir organizacijos kultūra nuolat kinta. Jei emocinis saugumas nėra sąmoningai prižiūrimas, jis gali lengvai susilpnėti – užtenka kelių neišspręstų konfliktų, neaiškių lūkesčių ar nepakankamo grįžtamojo ryšio.

Mokyklų vadovai (-ės), siekdami sukurti emociškai saugią aplinką, gali įvairiais būdais tausoti mokytojų fizinę ir emocinę sveikatą:



Abramonienė, V., & Pakalniškienė, R. (2024)

Gera mokytojų savijauta mokykloje priklauso nuo palankaus mikroklimato kūrimo. Pedagogams (-ėms) svarbu emocinė sveikata, saugumas, galimybė dalyvauti įvairiose veiklose neįsijaučiant spaudimo, kai yra pasirinkimo laisvė. Svarbus darnaus kolektyvo kūrimas, kuriame puoselėjama atvirumo kultūra, pasitikėjimu ir pagarba grindžiami santykiai. Siekdami užtikrinti palankų mikroklimatą vadovai (-ės) stengiasi pažinti kolektyvą, įžvelgti emocinę būseną, įsiklausyti, pastebėti, kaip žmonės jaučiasi, parodyti rūpestį. Pedagogai (-ės) sutinka, kad vienas iš būdų užtikrinti gerą savijautą yra dėmesys ir palaikymas, iš klausymas esant sunkumams ar konfliktinėms situacijoms.

Įsivaizduokite komandą, kurioje nėra tarpusavio pasitikėjimo, abipusio priėmimo, vyrauja kritiškumas ir psichologinio saugumo stoka. Tokioje kultūroje komanda neįsitraukia į atvirus pokalbius darbe aktualiais klausimais, tikri pokalbiai vyksta už susirinkimo durų, su savais patikėtiniais.

Viešoje erdvėje (pvz., bendrame susirinkime) daugeliu klausimų komandos nariai (-ės) užima pasyvią poziciją ir nepatiria nuoširdaus įsitraukimo. Veikdami nemotyvuotai, visi generuoja vidutinį rezultatą, vienas kitą kaltina ir t. t. Koks galimas sprendimas? Organizuojame komandai pramogą, kad suartėtų. Jei kaip problemą identifikuojame, kad vieni kitus per mažai pažįstame, tuomet peršasi greitas sprendimas – skirkime laiko pabūti kartu ir suartėkime. Kartais tai gali būti trūkstama „nata“. Tačiau jei vis pabūname kartu, o situacija nesikeičia? Atsiduriame situacijoje, kad daugiau veiksmo nereiškia progreso. Tai ženklas, kad nesprenđžiame pagrindinio iššūčio arba nepripažįstame jo, sprenđžiame ne tai, kas yra esminga. Kartais apibrėžti esminę problemą sutrukdo tai, kad ją sunku pripažinti. Neužtenka tik atpažinti, reikia ir pripažinti.

Organizacijos, įskaitant švietimo įstaigas, dažnai atpažįsta problemas ar iššūkius, tačiau tai dar nereiškia, kad jos yra pripažįstamos kultūros lygmeniu. Atpažinti – tai pamatyti, tačiau pripažinti – tai imtis atsakomybės. Šis skirtumas lemia, ar iššūkis taps proga augti, ar liks užslėptu trukdžiu.

Empatiją naudojančios organizacijos – tokios, kurios remiasi socialinio-emocinio ugdymo principais – rodo, kad pripažinimas yra būtina sąlyga bet kokiai kultūrą keičiančiai iniciatyvai. Pavyzdžiui, mokyklose, kurios skiria dėmesį empatijai, ne tik atpažįstami konfliktai ar vaikų emocinės problemos, jos taip pat įtraukiamos į kolektyvinius veiksmus – per diskusijas, bendrus sprendimus ar ilgalaikius ugdymo pokyčius.

Kodėl pripažinimas toks svarbus?

1. Pripažinimas sukuria erdvę veiksmams. Organizacijos, kurios pripažįsta iššūkius, skatina darbuotojus (-as), mokytojus (-as) ar mokinius (-es) aktyviai ieškoti sprendimų, nes jie jaučia palaikymą ir įsitraukimą.
2. Atvirumas formuoja pasitikėjimą. Pripažindama problemas, organizacija parodo, kad nevengia atsakomybės, o tai skatina pasitikėjimą vadovais (-ėmis) ir kolegomis (-ėmis).
3. Nuo atpažinimo iki sisteminių pokyčių. Kultūros lygmeniu vien tik pastebėti problemas nepakanka – būtina integruoti veiksmus į organizacijos strategijas ir kasdienę praktiką.

Mokyklų vadovai (-ės), siekdami sukurti emociškai saugią aplinką, gali įvairiais būdais tausoti mokytojų fizinę ir emocinę sveikatą:

Empatijos žemėlapis yra struktūruotas įrankis, padedantis geriau suprasti, ką kiti žmonės jaučia, galvoja, sako ir daro tam tikroje situacijoje. Tai leidžia peržengti paviršutinį problemos pastebėjimą ir įsigilinti į jos šaknis. Tačiau tik tada, kai įtraukiame pripažinimo etapą – t. y. aktyviai pripažįstame kylančių problemų svarbą ir poveikį – empatijos žemėlapis tampa veiksmingu įrankiu organizacijos kultūros keitimui.

Atpažinimas: „Žmonės jaučia stresą dėl darbo krūvio.“

Pripažinimas: „Mes pripažįstame, kad šis stresas daro neigiamą įtaką ne tik jų gerovei, bet ir mūsų organizacijos rezultatams, todėl turime tai spręsti.“

Empatijos žemėlapis skatina dialogą, tačiau pripažinimas leidžia šiam dialogui įgauti realią vertę organizacijos kultūroje.

Kaip pripažinimas pasireiškia per empatijos žemėlapij?

- Kai atpažįstame, ką jaučia žmonės, mes galime sustoti tik ties supratimu.
- Tačiau pripažinimas apima reagavimą į jų jausmus, išreiškiant įsipareigojimą.

Pvz.:

- „Mūsų darbuotojai jaučia, kad jų idėjos nėra girdimos“, „Pripažįstame, kad tai tiesiogiai veikia jų motyvaciją, todėl atnaujinsime vidinių susitikimų formatus, kad visi balsai būtų išgirsti“.

Pratimas Nr. 4: Empatijos žemėlapis

Empatijos žemėlapio naudojimo tikslas – giliau suprasti mokyklos bendruomenės narių emocijas, poreikius ir patirtis, siekiant sukurti saugią, atvirą ir palaikančią aplinką mokytojams (-oms), mokiniams (-ėms) ir vadovams (-ėms). Jį naudojame kaip strateginį pripažinimo įrankį.

Kad būtų lengviau suprasti, pateikiamas empatijos žemėlapio pildymo pavyzdys su konkrečiu klausimu: „Ar organizacijoje palanki kultūra naujų idėjų siūlymui, įgyvendinimui?“ Klausimą pasirenkate pagal jums aktualią temą,

kurią norite nagrinėti.

Taigi – Ar organizacijoje palanki kultūra naujų idėjų siūlymui, įgyvendinimui?

<p>Ką žmogus galvoja ir jaučia?</p> <p>Pvz.:</p> <ul style="list-style-type: none">• „Ar mano idėja bus priimta?“• „Ar vadovai (-ės) iš tikrųjų nori naujų pasiūlymų?“• „Nenoriu, kad mano idėja būtų nuvertinta.“• „Norėčiau, kad mano iniciatyva būtų įvertinta.“	<p>Ką žmogus mato?</p> <p>Pvz.:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kolegos (-ės) retai siūlo naujas idėjas.• Tik vadovai (-ės) priima sprendimus.• Organizacija skatina inovacijas, bet realiai ne visada jas įgyvendina.• Sėkmingi (-os) darbuotojai (-ojos) yra tie (tos), kurie (-ios) prisitaiko prie esamų taisyklių.
<p>Ką žmogus sako ir daro?</p> <p>Pvz.:</p> <ul style="list-style-type: none">• Diskutuoja tik su artimais kolegomis (-ėmis).• Išreiškia idėjas neoficialiai, nes bijo formalių susitikimų.• Dažnai klausosi kitų, bet pats nesidalina savo idėjomis.• Jei jaučiasi saugiai, siūlo idėjas mažesniuose susitikimuose.	<p>Ką žmogus girdi?</p> <p>Pvz.:</p> <ul style="list-style-type: none">• „Neturime tam biudžeto.“• „Mes visada darėme taip, kam keisti?“• „Vadovybė nuspręs, ne mūsų reikalas.“• „Puiki idėja, bet nežinia, ar ją įgyvendinsime.“

Empatijos žemėlapis (Empathy Map) autorius yra Dave Gray.

Kokias iš to galėtume daryti išvadas?

Pvz.:

- Trūksta palaikymo iš vadovų (-ių).
- Baimė būti sukritikuotam.
- Nėra aiškaus idėjų įgyvendinimo mechanizmo.
- Kolegos (-ės) nenoriai dalinasi iniciatyvomis.

Kokius žmogaus (-ių) poreikius galime išskirti?

- Saugi aplinka idėjų išsakymui.
- Vadovybės palaikymas ir aiškūs vertinimo kriterijai.
- Erdvė eksperimentuoti be baimės suklysti.
- Skatinimas už aktyvumą ir kūrybiškumą.

Pripažinimas čia susijęs su žingsniu „įmtis veiksmų“: įsivertinti, kaip šie aspektai jungiasi į sisteminį modelį, ir imtis pokių, nukreiptų į ilgalaikius rezultatus.

Empatijos žemėlapis tampa nepilnas, jei liekama tik atpažinimo lygmenyje. Pripažinimas įgalina žemėlapij veikti kaip pokių katalizatorių. Atpažinimas padeda nustatyti problemos mastą, bet be pripažinimo ji gali būti ignoruojama arba vertinama kaip antraeilė.

Pripažinimas įtraukia emocinę atsakomybę, skatindamas kolektyvinius veiksmus. Tai ypač svarbu organizacijos kultūroje, kur žmonės laukia vadovų (-ių) ar kolegų (-ių) iniciatyvos.

Empatijos žemėlapio ir pripažinimo koreliacija organizacijoms leidžia:

Vystytis nuo reakcijos prie prevencijos. Pvz., atpažinti, kad trūksta vadovų (-ių) palaikymo – viena, bet pripažinti, kad dabartinė kultūra nekuria saugumo, ir imtis pokių – tai jau kitas lygmuo.

Didinti pasitikėjimą. Kai vadovai (-ės) ne tik supranta, bet ir pripažįsta žmonių iššūkius, kolektyvas mato, kad jų balsas yra svarbus.

Emocinis saugumas yra neatsiejama stiprios ir darnios mokyklos bendruomenės dalis, kurią būtina kryptingai puoselėti. Tik sąmoningai kuriant pasitikėjimu, pagarba ir atvirumu grįstą aplinką galima užtikrinti, kad tiek mokiniai (-ės), tiek mokytojai (-ojos) jaustųsi motyvuoti, įsitraukę ir

emociškai stiprūs. Vadovų (-ių) ir bendruomenės narių lyderystė, savirefleksijos praktikos ir empatijos skatinimas prisideda prie ilgalaikių teigiamų pokyčių, kurie gerina tiek individualią gerovę, tiek bendrą organizacijos kultūrą.

Žinoti nepakanka, reikia ir daryti. Kviečiame išbandyti ir patirti tiek atpažinimo, tiek pripažinimo jausmus bei imtis reikiamų veiksmų identifikuotoms problemoms spręsti.

Literatūros sąrašas:

Avižinis, P., & Daunienė, E. (2024) Paliekant ego lyderystę. Vaga.

Reynolds, M. (2023) Koučingas – dėmesys žmogui, ne problemai. Big Book Talk.

Jensen, E. (2001) Tobulas mokymas. AB OVO.

Abramonienė, V., & Pakalniškienė, R. (2024) Tvarios lyderystės raiška švietimo organizacijose taikant ugdomąjį vadovavimą (magistro baigiamasis darbas). ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

Rekomenduojamas literatūros sąrašas:

Rosenberg, M. B. (2024) Nesmurtinis bendravimas. Gyvenimo kalba. Meilės kelias.

