

1. seminārs – Vadlīnijas izglītotājiem

1. Herzberga motivācijas-higiēnas teorija (divu faktoru teorija)¹

Lai labāk izprastu darbinieku attieksmi un motivāciju, Frederiks Herzbergs veica pētījumus, lai noteiktu, kuri faktori darbinieka darba vidē izraisīja gandarījumu vai neapmierinātību. Viņš savus atzinumus publicēja 1959. gadā izdotajā grāmatā "Motivācija strādāt".

Pētījumos ietilpa intervijas, kurās darbiniekiem vaicāja, kas viņus iepriecina un kas neapmierina viņu darbā. Herzbergs atklāja, ka faktori, kas izraisa gandarījumu ar darbu (un, domājams, motivāciju), atšķiras no tiem, kas izraisa neapmierinātību ar darbu. Viņš izstrādāja motivācijas-higiēnas teoriju, lai izskaidrotu šos rezultātus. Viņš nodēvēja faktorus, kas rada apmierinātību ar darbu, par *motivatoriem* un faktorus, kas rada neapmierinātību ar darbu, par higiēnas faktoriem, izmantojot terminu "higiēna" tādā nozīmē, ka tos uzskata par stabilitātes faktoriem, kas nepieciešami, lai izvairītos no neapmierinātības, bet kas paši par sevi nesniedz apmierinājumu.

Šajā tabulā ir parādīti seši galvenie faktori, kas izraisa neapmierinātību ar darbu, un seši galvenie faktori, kas izraisa gandarījumu darbā. Tie uzskaitīti secībā no augstākas līdz zemākai vērtībai.

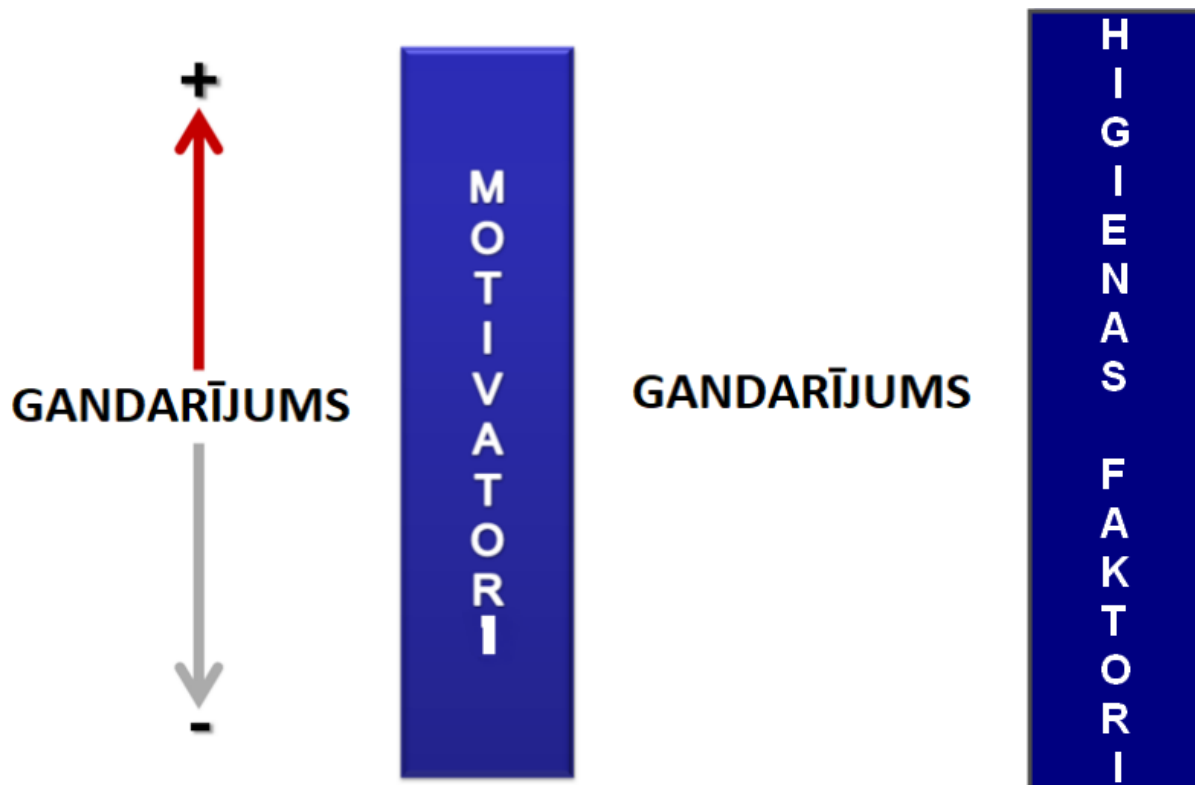
Faktori, kas ietekmē attieksmi pret darbu

Kas noved pie neapmierinātības	Kas noved pie gandarījuma
• Uzņēmuma politika • Uzraudzība • Attiecības ar vadītāju • Darba apstākļi • Atalgojums • Attiecības ar darba biedriem	• Sasniegumi • Atzinība • Pats darbs • Atbildība • Paaugstināšanas iespējas • Izaugsme

Herzbergs uzskatīja, tā kā gandarījumu izraisošie faktori atšķiras no tiem, kas izraisa neapmierinātību, abas izjūtas nevar vienkārši uzskatīt par pretstatījumu viena otrai. Gandarījuma pretstats nav neapmierinātība, bet drīzāk – gandarījuma *trūkums*. Tāpat neapmierinātības pretstats ir neapmierinātības *neesamība*.

Kaut arī no pirmā acu uzmetiena šī atšķirība starp diviem pretstatiem var izklausīties kā vārdu spēle, Herzbergs apgalvoja, ka tādējādi tiek attēlotas divas atšķirīgas cilvēciskās vajadzības. Pirmkārt, ir fizioloģiskas vajadzības, kuras var apmierināt ar naudu, piemēram, lai iegādātos pārtiku un pajumti. Otrkārt, ir psiholoģiska vajadzība kaut ko sasniegt un izaugt, un šī vajadzība tiek īstenota ar darbībām, kuras liek cilvēkam augt.

¹ <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>



No iepriekšējās rezultātu tabulas var secināt, ka faktori, kas nosaka, vai pastāv neapmierinātība, vai nav neapmierinātības, nav paša darba sastāvdaļa, bet drīzāk to nosaka ārēji faktori. Herzbergs bieži minēja šos higiēnas faktorus kā "KITA" faktorus, kur KITA ir saīsinājums no vārda *Kick In The A* ... (iesper pa p...) - stimulu nodrošināšanas procesu vai soda draudus, lai kādam liek kaut ko izdarīt. Herzbergs apgalvo, ka tie nodrošina tikai īstermiņa panākumus, jo motivējošie faktori, kas nosaka, vai gandarījums rodas vai nerodas, ir raksturīgi pašam darbam, un tie neizriet no "burkāna un pātagas" veida stimuliem.

Ietekme uz uzņēmuma vadību

Ja motivācijas-higiēnas teorija ir spēkā, vadībai ir ne tikai jānodrošina higiēnas faktori, lai izvairītos no darbinieku neapmierinātības, bet arī jānodrošina faktori, kas raksturīgi pašam darbam, lai darbinieki justu gandarījumu savā darbā.

Herzbergs apgalvoja, ka "darba pilnīgošana" ir nepieciešama patiesas motivācijas dēļ un ka tas ir nepārtraukts vadības process. Herzbergs izsakās:

Darbam vajadzētu saturēt pietiekami daudz izaicinājumu, lai tas ļautu izmantot darbinieka spējas pilnībā.

Darbiniekiem, kuri demonstrē pieaugošu spēju līmeni, būtu jāpiešķir arvien lielāks atbildības līmenis.

Ja darbu nevar ieplānot tā, lai pilnībā izmantotu visas darbinieka spējas, tad firmai vajadzētu apsvērt iespēju automatizēt uzdevumu vai aizstāt darbinieku ar tādu, kuram ir zemāks prasmju līmenis. Ja cilvēku nevar pilnībā izmantot, tad radīsies motivācijas problēma.

Herzberga teorijas kritiķi apgalvo, ka divu faktoru rezultāts ir novērojams, jo ir dabiski, ka cilvēki gandarījumu uzskata par pašu nopelni un neapmierinātībā vaino ārējos faktorus. Turklāt apmierinātība ar darbu nebūt nenozīmē augstu motivācijas vai produktivitātes līmeni. Herzberga teorijai ir daudz lasītāju, un, neraugoties uz tās vājībām, tās paliekošā vērtība ir tā, ka tā atzīst, ka patieso motivāciju veido cilvēks, nevis KITA faktori.

2. Lēmumu pieņemšana

Kopumā lēmumu pieņemšanas process palīdz vadītājiem un citiem biznesa profesionāļiem risināt problēmas, izpētot alternatīvas izvēles iespējas un izlemjot par labāko ceļu, kuru izvēlēties.

Pakāpeniskas pieejas izmantošana ir efektīvs veids, kā pieņemt pārdomātus, apzinātus lēmumus, kas pozitīvi ietekmē jūsu organizācijas īstermiņa un ilgtermiņa mērķus.

Biznesa lēmumu pieņemšanas procesu parasti iedala septiņos posmos. Vadītāji var izmantot daudzus no šiem soļiem, paši to neapzinoties, taču skaidrāka izpratne par labāko rīcību var uzlabot jūsu lēmumu efektivitāti.

Lēmumu pieņemšanas procesa posmi

Šie ir septiņi galvenie lēmumu pieņemšanas procesa posmi.

- Identificējiet lēmumu. Pirmais solis pareiza lēmuma pieņemšanā ir problēmas vai iespējas atzīšana un pēc tam lēmuma pieņemšana, kā to risināt. Nosakiet, kāpēc šis lēmums izšķiroši ietekmēs jūsu klientus vai kolēģus.
- Ievāciet informāciju. Tagad ir pienācis laiks apkopot informāciju, lai jūs varētu pieņemt lēmumu, pamatojoties uz faktiem un datiem. Lai to izdarītu, lēmums ir subjektīvi jānovērtē, jānosaka, kāda informācija ir būtiska attiecīgā lēmuma pieņemšanai, kā arī veids, kā to iegūt. Pajautājiet sev, kas jums jāzina, lai pieņemtu pareizo lēmumu, pēc tam aktīvi meklējiet ikvienu, kuru būtu nepieciešams iesaistīt.

“Kad vadītāji ir identificējuši problēmu, par kuru jāpieņem lēmums, viņi sameklē veselu virkni informācijas, lai noskaidrotu savas iespējas. Vadītāji var mēģināt noteikt problēmas iespējamās cēloņus, problēmas risināšanā iesaistītos cilvēkus un procesus, kā arī jebkādos ierobežojumus, kas uzlikti lēmumu pieņemšanas procesam”, teikts vietnē *Chron Small Business*.

- Apzinieties alternatīvas. Kad esat skaidri sapratis šo problēmu, ir pienācis laiks noteikt dažādus jūsu rīcībā esošos risinājumus. Visticamāk, ka, pieņemot lēmumu, jums ir daudz dažādu iespēju, tāpēc ir svarīgi nākt klajā ar virkni izvēles variantu. Tas palīdzēs jums noteikt, kurš darbības veids būs pats labākais sava mērķa sasniegšanai.
- Izanalizējiet pierādījumu materiālus. Šajā līmenī jums būs “jānovērtē iespējamība, pieņemamība un vēlamība”, lai noskaidrotu, kura alternatīva ir labākā, norāda vadības eksperti Fils Higsons un Entonijs Stērdžess. Var būt noderīgi sameklēt uzticamu otro viedokli, lai iegūtu jaunu skatījumu uz izskatāmo jautājumu.
- Izvēlieties kādu no alternatīvām. Kad ir pienācis laiks pieņemt lēmumu, pārliecinieties, ka esat izpratis ar izvēlēto ceļu saistītos riskus. Tagad, kad jūs pilnībā izprotat visu būtisko informāciju un iespējamos riskus, varat izvēlēties arī kombināciju no dažādām alternatīvām.
- Sāciet rīkoties. Šobrīd jums būs jāizveido darba īstenošanas plāns. Tas ietver nepieciešamo resursu noteikšanu un darbinieku un akcionāru atbalsta saņemšanu. Lai jūsu plāns būtu efektīvs, galvenā sastāvdaļa ir citu cilvēku iesaistīšana lēmumā, tāpēc esiet gatavi risināt visus iespējamus jautājumus vai bažu iemeslus.
- Pārskatiet savu lēmumu. Bieži vien tiek aizmirsts viens svarīgs solis lēmumu pieņemšanas procesā - novērtēt savu lēmumu, vai tas būs efektīvs. Pajautājiet sev, ko jūs izdarījāt labi un ko nākamreiz varētu uzlabot.

“Pat vispieredzējušākie uzņēmumu īpašnieki var mācīties no savām kļūdām... esiet gatavi pielāgot jūsu plānu pēc nepieciešamības vai pāriet uz citu iespējamo risinājumu,” skaidro *Chron Small Business*. Ja uzskatāt, ka jūsu lēmums neizrādās tik veiksmīgs, kā tikāt plānojuši, iespējams, vēlēšities pārskatīt dažus no iepriekšējiem soļiem, lai atrastu labāku izvēli.

Bieži sastopami lēmumu pieņemšanas izaicinājumi

Lai gan iepriekš aprakstīto darbību veikšana palīdzēs jums pieņemt efektīvākus lēmumus, tomēr ir dažas kļūmes, kurām jāpievērš uzmanība. Šeit ir aprakstīti biežāk sastopamie izaicinājumi, kā arī paraugprakse, kas palīdzēs jums no tiem izvairīties.

- Pārāk daudz vai nepietiekams informācijas apjoms. Uzsākot lēmumu pieņemšanas procesu, ir svarīgi apkopot atbilstošo informāciju, taču ir svarīgi arī noteikt, cik daudz pamatinformācijas īstenībā ir nepieciešams. "Pārmērīgs informācijas daudzums var jūs samulsināt un maldināt, un tas arī neļauj sekot savai intuīcijai," norāda *Corporate Wellness Magazine*.

Turklāt paļaušanās uz vienu informācijas avotu var novest pie neobjektivitātes un dezinformācijas, kurai turpmāk var būt postošas sekas.

- Nepareiza problēmas noteikšana. Daudzos gadījumos ar jūsu lēmumu saistītās problēmas būs skaidras un acīmredzamas. Tomēr dažreiz lēmuma pieņemšana būs sarežģīta, un jūs nebūsiat pārliecināts, kur slēpjas galvenā problēma. Veiciet rūpīgu izpēti un runāji ar iekšējiem ekspertiem, kuri šo problēmu pazīst no pašu pieredzes, lai mazinātu neskaidrības. Tas ietaupīs jūsu laiku un resursus ilgtermiņā, saka *Corporate Wellness Magazine*.
- Pārmērīga pārliecība par rezultātu. Pat ja sekojat lēmumu pieņemšanas soļiem, joprojām pastāv iespēja, ka rezultāts nebūs tieši tāds, kādu jūs bijāt iedomāties. Tieši tāpēc ir tik svarīgi noteikt pamatotu izvēles variantu, kurš ir ticams un izpildāms. Paļaušanās uz maz ticamu iznākumu var novest pie nelabvēlīga rezultāta.

Lēmumu pieņemšana ir būtiska prasme uzņēmuma darba vietā, kas īpaši nepieciešama vadītājiem un vadošos amatos esošajiem. Šādas loģiskas procedūras ievērošana, kā šeit aprakstīts, kā arī izpratne par kopīgiem izaicinājumiem var palīdzēt nodrošināt gan pārdomātu lēmumu pieņemšanu, gan pozitīvus rezultātus.

Demokrātiska lēmumu pieņemšana

Demokrātiska lēmumu pieņemšana darbojas labi, ja izvēles iespējas ir skaidras, kad jūsu komanda ir labi informēta un kad jūsu kultūrā ir pieņemts ievērot vairākuma likumu.

Vairākuma diktētie noteikumi

Demokrātiska lēmumu pieņemšana ir gadījumā, kad līderis atsakās no tiesībām vienpersoniski pieņemt lēmumu un piedāvā virkni izvēles iespēju, par kurām grupai iespējams balsot. Pēc tam tiek pieņemts variants, kuru ir akceptējis grupas vairākums.

Parasti uzskata, ka demokrātiskā sistēma jeb "vairākuma likums" darbojās jau senās Grieķijas pilsētvalstīs, kaut gan ir iespējams, ka cilvēki visā cilvēces vēsturē ir balsojuši tādā vai citādā veidā.

Par

Pret

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Pārskatāms process• To uztver kā godīgu• Cilvēki viegli saprot, kur process sākas un beidzas (atšķirībā no vienprātīgas piekrišanas) | <ul style="list-style-type: none">• Neaizsargāts pret grupas domāšanu vai politisko aģitāciju• Vairākums uzskata, ka kompromisam ar mazākumu nav īpašas vajadzības• Līdzdalības trūkums lēmumu ieviešanā - "Es par to netiku balsojis!" |
|--|---|

Process

1. Novērtējiet situāciju un izstrādāji savas iespējas
2. Sasauci sapulci, lai nobalsotu
3. Izraugieties katrai iespējai tās propagandētāju

4. Sarīkojiet laika ziņā ierobežotas debates starp propagandētājiem
5. Nobalsojiet (jā, nē, atturas)
6. Saskaitiet balsis un turpiniet balsošanu, ja izveidojas strupceļa situācija

Izvairieties no šiem izplatītajiem slazdiem

Bailes no domstarpībām

Tā kā balsošana acīmredzami nostāda vienu grupu pret otru, dalībnieki, kuri tiecas izvairīties no konfliktiem, var klusēt, pat ja viņiem ir vērtīgas atziņas, kas dod ieguldījumu. Pirms balsošanas sākas un ja ir iespēja izcelties domstarpībām, palūdziet dalībniekiem pierakstīt savu nostāju un visus iespējamus jautājumus.

Spriedze saasinās, un grupas strīdos izturas necienīgi

Atgādiniet visiem par viņu kopīgo mērķi un, ja nepieciešams, sarīkojiet pārtraukumu, lai frakcijām būtu laiks atvēsināties.

Vairākuma tirānija

Ja atkārtoti izmantojat balsošanu, pastāv liela iespējamība, ka vairākkārt tiks noraidīti balsotāji ar mazu atbalstītāju skaitu, vai atšķirīgi viedokļi. Pirmkārt, noteikti ierobežojiet balsošanas tiesības cilvēkiem, kurus lēmums tieši ietekmēs (t.i., nedodiet visai kompānijai runas tiesības uzstāties pie galda, kuru izmanto tikai viena komanda). Otrkārt, apsveriet iespēju debatēs vairāk laika piešķirt mazāk pamanāmām balsīm.

Alternatīvie modeļi

Ja ir laika trūkums un grupa ir ļoti sašķelta, atgriezieties pie konsultēšanās.

Vai arī, ja grupa ir ļoti sašķelta un svarīga ir vienotība, atgriezieties pie piekrišanas.

Ja saskatāt jebkuru variantu kā iespējamu, vislabāk ir brīdināt grupu jau iepriekš, ka jūs varētu pāriet uz alternatīvu modeli.

Pieņemiet lēmumus kā vadītājs

“Nekad mīļā miera un klusuma labad neatsakieties no savas pieredzes vai pārliecības,” teica Dags Hammaršelds, Nobela Miera prēmijas laureāts. “Līderi nebaidās pieņemt grūtus vai nepopulārus lēmumus, jo viņiem ir pārliecība par sevi un savām spējām. Viņi zina, ka viņu neizlēmība izšķiež iespējas un resursus. Gadu gaitā kā vadītājs esmu pieņēmis daudz nepareizu lēmumu, bet galvenais ir mācīties no tiem un turpināt darbu.”

Vingrinājums: ir lietderīgi pieņemt dažus demokrātiskus lēmumus par dažādām biznesa tēmām un pēc tam pārrunāt iznākuma rezultātus.

Daži grupas cilvēki var kļūt par uzņēmuma vadītāju, bet vairākums - par darbiniekiem. Tad jūs varat diskutēt par tēmām, kas cilvēkiem ienāk prātā, piemēram, palielināt algu, iegādāties jaunas mašīnas un ļaut viņiem runāt par priekšrocībām un trūkumiem. Noslēgumā jūs viņiem jautājat, vai viņi būtu pieņēmuši tādu pašu lēmumu, ja viņi būtu bijuši grupas pretējā pusē.

3. Sabojātais telefons

Šī ir neliela rotaļa, kas palīdz cilvēkiem attīstīt viņu klausīšanās prasmi, un tā viņos attīsta izpratni par izrunu.

Pasakiet vienam cilvēkam no grupas kādu teikumu, kas viņam vai viņai jāiegaumē un čukstot jānodod tālāk nākamajai personai.

Nākamajam cilvēkam vajag atkal pačukstēt teikumu tālāk savam kaimiņam un tā uz priekšu, līdz teikums beidzot nonāk pie grupas pēdējā cilvēka. Tad šim grupas cilvēkam būs jāpieceļas un jāpasaka, kāds ir teikums.

Šis vingrinājums var izraisīt jautrību, vienlaikus tas būs pārtraukums no parastās mācīšanās rutīnas. Skolotāji var izveidot teikumus ar vārdiem, kas var skanēt līdzīgi, piemēram, lapa (laka), līst (plīst), gāze (glāze) un tā tālāk. Ir patiešām smieklīgi, dzirdot teikumu pašās beigās, jo bieži vien sākotnējais teikums ir būtiski sagrozīts. Studenti bieži vien lokās aiz smieklīgiem, dzirdot, cik smieklīgi tas viss beigās izklausās, un, kas ir daudz svarīgāk, saprot pareizas izrunas nozīmīgumu.

4. Aktīva līdzdalība

Jebkurā gadījumā aktīva līdzdalība nozīmē rīkoties pašam, nevis ļaut, lai kaut ko pasniedz jums gatavu. Tas uzlabo mācību rezultātus klasē, jo studenti tiecas uzlabot savu pieredzi izglītībā un paši sevi atbalstīt, kas īpaši var palīdzēt riska grupas studentiem gūt vislielāko labumu. Tas arī uzlabo ārstēšanas rezultātus, motivējot un dodot pacientiem iespēju pieņemt lēmumus un izjust, ka viņi kontrolē situāciju. Darbavietā tas uzlabo produktivitāti un morāli.

Galu galā tas nozīmē uzņemties atbildību par savu stāvokli neatkarīgi no tā, kāds tas varētu būt, un neļaut sevi nobīdīt malā.

5. Publiskās uzstāšanās mēģinājumi²

Čūskas? Sīkums. Lidot? Nekādu problēmu. Publiska uzstāšanās? Šausmas! Tikai iedomāšanās par publisku uzstāšanos, ko parasti sauc par vienu no vislielākajām (un visbiežākajām) bailēm, var likt jūsu plaukstām svīst. Bet ir daudz veidu, kā novērst šādu satraukumu un iemācīties, kā teikt neaizmirstamu runu.

Šīs sērijas pirmajā daļā “Komunikācijas pamatu apgūšana” (*Mastering the Basics of Communication*), es izteicu domas par stratēģiju, kas ļauj uzlabot saziņu. Otrajā daļā es pētīju, kā šīs metodes pielietot, mijiedarbojoties ar darba kolēģiem un saviem vadītājiem. Šīs sērijas trešajā un pēdējā daļā es jums sniedzu padomus publiskas uzstāšanās prasmē, kas palīdzēs mazināt nemieru, klievēt mītus un uzlabot jūsu izpildījumu.

27 Noderīgi padomi, kas Jums palīdzēs pārvarēt bailes no publiskas uzstāšanās³

Vidusmēra cilvēks **bailes no publiskas uzstāšanās** (terminu pazīst arī ar vārdu glosfobija) ierindo augstāk nekā bailes no nāves. Patiesība ir tāda, ka šīs bailes var kaitēt jūsu profesionālajai un personiskajai dzīvei.

Iespējams, ka jūs ar šādu sajūtu jau agrāk esat sastapies.

Jūs esat nervozs, svīst plaukstas, kuņģis ir gluži kā mezglā sasiets. Jūs nevēlaties uzstāties. Bet jūs varat pārvarēt šīs bailes no mutiskām prezentācijām, izmantojot šādus vienkāršus publiskās uzstāšanās padomus!

Uzņēmējdarbībā jums ir ļoti svarīgi spēt paust savu viedokli. Iespējams, ka mums visiem kādu dienu nāksies uzstāties publikas priekšā. Neatkarīgi no tā, vai mēs sniedzam oficiālu prezentāciju auditorijai vai vienkārši lūdzam savam priekšniekam algas pielikumu, runas prasme ir būtiska, lai progresētu profesionālajā vidē.

² <https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/10-tips-improving-your-public-speaking-skills>

³ Mastering the Basics of Communication

Bailes no publiskas uzstāšanās ir ļoti reālas. Tomēr var izmantot paņēmienus, kas palīdzēs jums pārvarēt savas bailes. Ir pat veidi, kā pozitīvā veidā iegrozīt savu enerģiju.

Turpiniet lasīt, ja vēlaties uzzināt, kā tas darāms...

1) Kļūstiet organizēts

Kad jūs pilnīgi sakārtojat visas savas domas un materiālus, tas ļauj jums kļūt daudz līdzsvarotākam un mierīgākam. Kad jūsu domas ir skaidras, sakārtotas, tas var ievērojami mazināt uztraukumu runāšanas laikā, jo jūs varat labāk koncentrēties uz vienu tūlīt izdarāmu lietu - teikt lieliski sagatavotu runu.

2) Daudz praktizējieties un gatavojieties

Nekas jums nespēj aizvietot savas runas gatavošanu un praktizēšanu. Sarakstiet scenāriju ar runas galvenajiem punktu, bet nelasiet to vārdu pa vārdam. Sagatavojieties savai runai tik pamatīgi, lai jūs varētu atbildēt uz jebkuriem jums uzdotajiem jautājumiem.

3) Nepieļaujiet bailes, ka Jūs varētu noraidīt

“Ko darīt, ja auditorijai nepatiks mana runa? Ko darīt, ja viņi mani ar svilpieniem aizdzīs no skatuves?” Mēģiniet nepieļaut jebkādas bailes par noraidījumu. Auditorija kāda nopietna iemesla dēļ ir sanākusi, lai jūs noklausītos.

4) Koncentrējieties uz modeļiem

Uzstāšanās laikā mēģiniet iejusties ritmā vai plūsmā. Ieteicams teikumus veidot īsus un precīzus, atkārtot galvenos punktus. Īsa pauze starp punktiem var rosināt publikas gaidas - ko tad jūs grasāties teikt tālāk?

5) Pavērojiet sevi spoguļī

Vingrinieties teikt savu runu spoguļa priekšā tā, it kā jūs tieši ar kādu sarunātos. Ja jūs patiešām vēlaties iemācīties uzlabot publiskās uzstāšanās prasmes, tad...

Pievērsiet uzmanību:

- Jūsu sejas izteiksmei
- Jūsu žestiem
- Sava ķermeņa kustībām
- Cik atvērts jūs izskatāties

Ja runas laikā izpaudīsies jūsu laipnā sejas izteiksme un mierīgā izturēšanās, jūs savai auditorijai būsit labāk pieņemams.

6) Ierakstiet savu runu videokamerā un iepazīstiet savu balsi

Ierakstiet runu savā tālrunī vai videokamerā. Ierakstiet tajā savu runu no sākuma līdz beigām. Pēc tam noklausieties vai noskatieties to, atzīmējot rakstiski, kā jūs varētu padarīt to labāku. Dažiem cilvēkiem nepatīk klausīties savas balss skaņu lentē, tāpēc ir svarīgi, lai jūs pierastu pie savas balss un runāšanas stila.

7) Piestrādājiet pie savas elpošanas

Kad jūs koncentrēties uz savu elpošanu, jūsu balsij būs lielāka rezonanse un jūs varēsiet justies atraisīts. Elpojiet mierīgi un koncentrējieties uz ieiešanu ritmā. Lai arī tas ir publiskās uzstāšanās vingrinājums, pareiza elpošana palīdzēs mazināt stresu un veicinās skaidrību visās dzīves jomās.

8) Vingrinieties vēl vairāk

Kad kāds man jautā, kā viņš varētu izveidot efektīvas komunikācijas prasmes un uzlabot savu publisko runāšanu, es citēju viņam Elberta Hubarda vārdus, kuri teica: “Vienīgais veids, kā iemācīties runāt, ir runāt un runāt, un runāt un runāt, un runāt un runāt un runāt.”

9) Norunājiet savas uzstāšanās tekstu kādas citas personas priekšā

Varētu atrast daudzus cilvēkus, kuru priekšā varat vingrināties. Noteikti paprasiet šim cilvēkam, lai viņa kritika būtu pavisam godīga.

Daži piemēri, ar kuriem cilvēkiem jūs varētu vingrināties:

- Jūsu dzīvesdraugs
- Jūsu draugi
- Jūsu vecāki
- Jūsu suns

Uzrunājot citu personu, jūs spēsiet kļūt atraisīts un gūsiet pieredzi, saņemot atsauksmes no kāda cita. Ja viņi uzdos jautājumus par jūsu runu, iespējams, ka Jūsu uzstāšanās klausītājiem radīsies tādi paši jautājumi.

10) Publiskās uzstāšanās nodarbības

Atradiet lielisku treneri vai padomdevēju. Ir daudzas grupas, kurām varat pievienoties, lai apgūtu publiskās uzstāšanās prasmi. Tāda grupa kā *Toastmasters* ir bezpeļņas organizācija, kura palīdz cilvēkiem pārvarēt savas bailes, liekot viņiem arvien vairāk un vairāk praktizēt runāšanu par dažādām tēmām.

11) Pirms runāšanas mazliet pavingrojiet

Nedaudz pavingrojot pirms prezentācijas, jūsu asinis sāks labāk riņķot, un nosūtīs smadzenēm vairāk skābekļa. Pirms runas dodieties pastaigā vai izdariet dažus pietupienus.

Šis mazais triks ir viens no maniem iecienītākajiem padomiem, apgūstot runāšanu. Jūs būsiet pārsteigts par to, kādu labumu var radīt asinsrites uzlabošana.

12) PowerPoint var būt tiešām lielisks vai arī gaužām slikts palīgs

Dažreiz *PowerPoint* izmantošana var būt jūsu labākais draugs. Gadījumā, ja pazaudējat savu domas pavedienu, tas var jums palīdzēt, piesaistot auditorijas uzmanību, un dodot cilvēkiem brītiņu, lai tie sameklētu savus piezīmju blociņu un atzīmētu galvenās domas.

Taču nesalieciet vienā slaidā veselas rindkopas un 1 670 987 citas lietas.

13) Pat Vorens Bafets sākumā jutās noraizējies pirms publiskas uzstāšanās

Bafets pārvarēja savas bailes, iemācot investīciju principus cilvēkiem, kuri bija par viņu divreiz vecāki. Viņš piespieda sevi sarunāties ar cilvēkiem. Šīs prasmes viņš praktizēja atkal un atkal. Dzirdot viņa izteicienu “Strauji virzieties uz priekšu šodien”, cilvēki ieklausās viņa vārdos ar aizturētu elpu. Faktiski Vorena Bafeta citāti (*Buffett bites*) ir kļuvuši par slavenākajām un pieprasītākajām pērlēm investīciju pasaules gudrību krātuvē.

14) Iedzeriet malku ūdens, kas ir silts vai istabas temperatūrā

Dažreiz nāk par labu arī citriona iespiešana ūdens glāzē, tas palīdz ieelpot rīkli. Pirms runāšanas mēģiniet izvairīties no saldiem dzērieniem, tie var padarīt muti sausu un apgrūtināt runāšanu.

15) Izlasiet doktora Keneta Makfārlenda grāmatu “Oratormāksla un publiskās uzstāšanās” (*Eloquence In Public Speaking*).

Makfārlends, kurš no mums šķīrās 1985. gadā, ir arī pazīstams kā “Amerikas publisko runātāju audzinātājs”, un savā grāmatā viņš nemaz nerunā par metodiku vai tehniku.

Viņa galvenais vēstījums, kas mani ļoti spēcīgi ietekmēja, kad sāku publiski uzstāties, bija šāds - daiļrunības atslēga ir emocionālā sastāvdaļa, ko runātājs piešķir savai tēmai.

Citiem vārdiem sakot, lai kļūtu par izcilu runātāju, sāciet ar domu, ka jūs patiešām rūpējaties par savas runas tēmu. Tālāk seko daži iedvesmojoši citāti, kas palīdzēs jūsu runām piešķirt aizrautību.

16) Izvēlieties tēmu, kas jums patiešām rūp

Kā izvēlēties tematu, kas jums patiešām rūp:

Tēmai vajadzētu būt jums ļoti svarīgai,

Jūs vēlaties tajā dalīties ar citiem,

Jūs spraigi izjūtat, ka citi no jūsu zināšanām varētu gūt labumu,

Par to var runāt no pašiem sirds dziļumiem.

Runājot par kādu lietu, kas jūs ārkārtīgi aizrauj un jums rūp, jūs jutīsiet apmierinātību un lielāku pašāvēību uz sevi.

17) Ziniet 100 vārdus par katru savu izrunāto vārdu

Ernests Hemingvejs ir rakstījis: “Lai labi rakstītu, jums aprakstāmajā tematā par katru uzrakstīto vārdu jāzina 10 vārdi. Pretējā gadījumā lasītājs nopratīs, ka jūs nerakstāt patiesību.”

Uzstājoties jums jāzina 100 vārdi par katru vārdu, ko izsakāt. Pretējā gadījumā auditorijai būs sajūta, ka jūs īsti nezināt, par ko jūs runājat.

18) Koncentrējieties uz materiālu, nevis auditoriju

Koncentrējieties uz sava temata izklāstīšanu vislabākajā iespējamajā veidā. Neuztraucieties par auditorijas reakciju.

19) Atslābinieties un aizmirstiet par savām bailēm no publiskas uzstāšanās

Kad jūs atbrīvojaties no stresa un atslābināties, tas atvieglo jūsu ķermeni un padara jūs mazāk saspringtu. Izlasiet 24. punktu, lai uzzinātu par interesantu veidu, kas varētu jums palīdzēt atslābināties.

20) Nepārvērtējiet auditorijas reakcijas

Vienmēr auditorijā atradīsies kāds, kas runā pa tālruni vai žāvājas. Atcerieties, ka vienmēr būs cilvēki, kuriem jūtas garlaikoti vai noguruši. Nevienai no šādām auditorijas reakcijām nav nekā kopīga ar jums personīgi.

21) Centieties nerunāt pārāk ātri

Ātrs runas temps uzstāšanās laikā traucē jūsu elpošanas paradumiem. Ja jūs runājat pārāk ātri, jūs elpojat seklāk. Jūtot elpas trūkumu, jūs var pārņemt paniku un bailu sajūta. Uzstājoties centieties palēnināt runas tempu, un jūs kļūsiat mierīgāks un atbrīvotāks.

22) Lieciet savai nervu enerģiju darboties jūsu labā

Iemācieties nervozo enerģiju novirzīt pozitīvajā enerģijā. Nervozitāte ir adrenalīna forma. Jūs varat to izmantot pozitīvā veidā, lai sniegtu aizrautīgu prezentāciju publiskas uzstāšanās laikā.

23) Nežēlojiet ne naudu, ne laiku, lai apgūtu labu runāšanas prasmi

Tieši šobrīd pieņemiet lēmumu, ka vēlaties iemācīties runāt, pie tam iemācīties runāt labi. Esiet gatavs maksāt jebkuru cenu un darīt jebko, lai sasniegtu savu mērķi.

Es esmu redzējis, kā cilvēki savā karjerā prot pārspēt citus, jo pārvar savas bažas par runāšanas prasmi. Galu galā, jo labāks jūs esat un jo vairāk spējat darīt, jo tālāk jūs nonāksiet savā karjerā.

24) Veltiet meditācijai 5 minūtes katru dienu

Meditēšana var palīdzēt iztīrīt galvu no negatīvām domām. Žurnāla *Forbes* rakstā Dans Hariss, TV programmu *Nightline* un *Good Morning America* vadītājs apsprieda savu satraukumu publiskās uzstāšanās laikā un apgalvoja, kā meditēšana 5 minūtes dienā viņam palīdzēja izdzēst no prāta negatīvās domas.

Ja jūs interesējaties, kā apgūt meditācijas praksi, Džeks Kanfilds publicēja ļoti noderīgu rakstu iesācējiem. Noteikti izlasiet sadaļu "Kā meditēt skaidrības, intuīcijas un vadītprasmes iegūšanai", lai saņemtu secīgas instrukcijas un bezmaksas rokasgrāmatu.

25) Lepojieties ar savu darbu un apzinieties savus panākumus

Jūsu spēcīgākais kritiķis esat jūs pats. Kad esat pabeidzis runu vai uzstājies ar prezentāciju, uzsitiet pats sev uz pleca. Jūs pārvarējāt savas bailes un panācāt savu. Lepojieties ar sevi.

26) Izstrādājiēt nākamās runas uzlabošanas plānu

Vingrināšanās padara par meistaru. Ja jums ir savas runas video, noskatieties to un atzīmējiet, kā to uzlabot nākamreiz.

Kā jūs domājat - vai jums veicās?

Vai ir jomas, kuras, jūsuprāt, varētu uzlabot?

Vai jūs izskatījāties stīvs vai rādījāt dīvainas grimases?

Vai jūs izmantojāt PowerPoint kā savu priekšrocību? Vai tas palīdzēja?

Vai runājot jūs bieži izrunājāt "ē - ē"?

Kāds bija Jūsu ritms?

Pierakstiet visu, turpiniet praktizēt un pilnveidoties. Ar laiku jūs pārvarēsiet savas bailes no publiskas uzstāšanās.

Starp citu:

Jums vienmēr jā saglabā runas galīgā versija vēlākai izmantošanai. Vairumu runu var pārstrādāt par grāmatu, kas palīdzēs jums arī turpmāk attīstīt karjeru.

27) Izmantojiet efektīvo runas pauzi

Efektīva runas pauze varētu būt vissvarīgākā runas tehnika, kuru jūs jebkad iemācīsities. Tā ne tikai palīdzēs jums pārvarēt bailes no publiskas uzstāšanās, bet palīdzēs jums arī labāk kontrolēt savu runu emocionālo ietekmi. Faktiski dramatiskās pauzes ir tik efektīvas, ka tās būtu jā aizliedz ar likumu.

Mūzikā viss skaistums ir ietverts klusuma brīžos starp notīm. Runājot runas dramatisms un spēks ir ietverts klusuma momentos, kurus jūs izveidojat, pārejot no punkta uz punktu.

Šī ir māksla, kuru jūs varat iemācīties praksē.

6. Uzņēmēju radošuma attīstība (prāta kartēšanas vingrinājums)

Verein Multikulturell, Austrija



Vingrinājums: riteņa izgudrošana no jauna

1. Pārskats

“Riteņa izgudrošana no jauna” ir individuāls prāta kartēšanas vingrinājums, kurā indivīdiem uzdod izpētīt dažādas uzņēmējdarbības procesa stratēģijas. Process sastāv no trim cikliem, sākot no individuāliem uzdevumiem un beidzot ar grupas darbu. Šī vingrinājuma mērķis ir palielināt katra dalībnieka izpratni par sevi un vērtību, ko viņi piešķir savam radošumam. Vingrinājuma mērķis ir palīdzēt indivīdiem piekļūt viņu spējām radīt idejas un ieviest jauninājumus. Apzinot savus līdzekļus un resursus, dalībniekiem būs jāuzlabo esošās idejas vai jāapzinās jaunas iespējas.

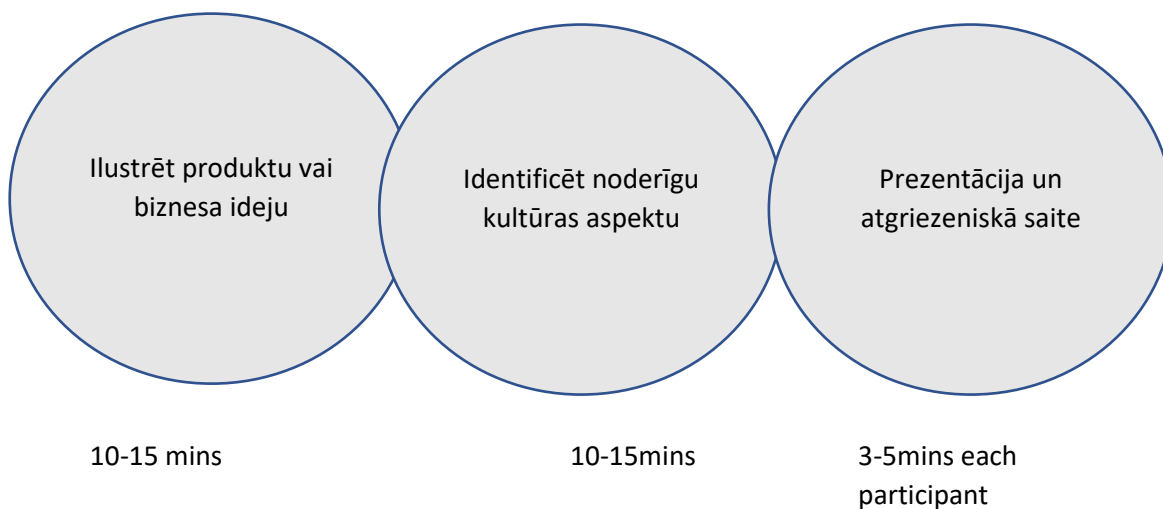
1. cikls: Savas iepriekšējās idejas ierosināšana un ilustrēšana.
2. cikls: Kultūras iezīmju attīstīšana vai pārveidošana produktā vai pakalpojumā.
3. cikls: Kopīgas pārdomas un attīstība.

2. Procedūra

Katram kandidātam tiek izsniegti darbarīki (žurnāli, krāsaini marķieri, mazs piezīmju bloks vai žurnāls). Dalībnieki apsēžas aplī ap centrā novietoti instrumentiem. Sesija sākas, kad moderatoram parāda ilustrāciju ar riteņi uz lielas lapas un sniedz īsu katra cikla skaidrojumu. Katram kandidātam ir jā sagatavo prāta karte, vai savas idejas 1. un 2. cikla ilustrēšanai. To viņi var darīt, izmantojot zīmējumus vai žurnālu izgriezumus ar attēliem un frāžu vārdiem. Viņiem tiek dotas 10-15 minūtes katram ciklam.

- Sākot ar pirmo ciklu, katrs indivīds **atkārtoti izpētīs produkta vai biznesa idejas potenciālu**, identificēs to neveiksmes vai bažas un nāks klajā ar iespējamo risinājumu.
- Otrajā ciklā dalībniekiem būs **jāidentificē kaut kas no savas kultūras** (piemēram, vēstures piemineklis, mūzika), ar ko viņi vēlētos dalīties vai padarīt par peļņas avotu. Pēc tam viņi var attīstīt jau esošo koncepciju, izmantojot savas novatoriskās un radošās prasmes.
- 3. ciklā visi dalībnieki piedalīsies **prezentācijas procesā** (3-5 minūtes). Prezentācijai dalībnieki var izvēlēties ideju no 1. cikla vai 2. cikla. Šeit viņi var atzīmēt jebkurus jaunus uzlabojumus, lai pilnveidotu savas idejas, izmantojot no citiem jauniegūto ieguldījumu.
- Pēc prezentācijām notiks īsa diskusija un sadarbības uzlabošanas sesija. Dalībniekiem būs iespējams arī lūgt personiskas atsauksmes no grupas.

1. - 3. cikls



3. Rezultāts

- Katrs indivīds varēs noskaidrot savus talantus un prasmes jaunu ideju radīšanā vai esošo attīstīšanā.
- Vingrināsies identificēt un izmantot savus līdzekļus/resursus uzņēmējdarbības idejām.
- Justies ērtāk un pārliecinošāk, prezentējot savas idejas.
- Iemācīties būt proaktīviem, meklējot ticamus risinājumus neveiksmju pārvarēšanai.
- Iemācīties sadarboties un veidot tīklus, lai stiprinātu idejas.
- Demonstrēt savas kultūras atšķirības kā spēku, ko var izmantot kopienas iespēju stiprināšanai un pašattīstībai.

7. Novērtējums: Dalībnieku vingrinājumu un mazo projektu portfelis

Lai pārbaudītu dalībnieku spējas, varat veikt mazus vingrinājumus, piemēram, ļaujot ikvienam sacerēt un iepazīstināt citus ar nelielu runu par hobiju, savu biznesa ideju, pēdējo nedēļas nogali vai to, ko viņi vēlas darīt.