

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Saulius VAIVADA**

**ŽINIŲ, ORIENTUOTŲ Į ASMENYBĖS STIPRINIMĄ IR  
ŽMOGIŠKŲJŲ VERTYBIŲ PUOSELĖJIMĄ, VALDYMAS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Saulius VAIVADA**

**ŽINIŲ, ORIENTUOTŲ Į ASMENYBĖS STIPRINIMĄ IR  
ŽMOGIŠKŲJŲ VERTYBIŲ PUOSELĖJIMĄ, VALDYMAS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius .....**  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas .....**  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Saulius Vaivada

**Žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymas.**

*Magistro darbas*

Magistro darbe siekiama šio tyrimo tikslo - empiriškai diagnozuoti žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymo fenomenus, pasireiškiančius švietėjiškos pelno nesiekiančios organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteiktas žinias pritaikant asmeninių žinių valdymo lygmenyje.

Atlikus giluminio interviu metodu surinktų duomenų kokybinę turinio (content) analizę nustatyta, kad organizacijos perteiktos žinios asmeninių žinių valdymo lygmenyje identifikuojamos kaip išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios, panaudojamos keturiais lygmenimis pagal racionalumą – neracionalumą („žinoti kaip“, „žinoti ką“, „žinoti kodėl“ ir „rūpintis kodėl“ žinios) ir formuojančios individo fizinį, emocinį, protinį ir dvasinį intelektus. Fenomenologinės analizės metu išskirti ir aprašyti asmeninių išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių bei keturių skirtingų intelektų (fizinio, emocinio, protinio ir dvasinio) klasteriuose išryškėję fenomenai.

Šio baigiamojo magistro darbo teorinės dalies pagrindu buvo parengtas ir skaitytas pranešimas „Organizacinių ir asmeninių žinių valdymo teoriniai aspektai“ Šiaurės Lietuvos kolegijoje vykusios studentų konferencijos „Mokslas ir studijos 2010: teorija ir praktika“ plenaryno posėdžio metu (žr. 1 priedą).

## ABSTRACT

Saulius Vaivada

**Management of knowledge oriented to personal enhancement and nurturance of human values.**

*Master's Thesis*

The aim of the master thesis is to empirically diagnose the management phenomena of knowledge oriented to personal enhancement and nurturance of human values that emerge applying the knowledge supplied by the non-profit organization Baltic “Life art” Charity and Support Fond at the level of personal knowledge management.

Having performed the qualitative content analysis of the data collected by the in-depth interview method it was determined that the knowledge conveyed by the organization at the level of personal knowledge management is identified as explicit, implicit and tacit knowledge used at four levels according to the rationality - irrationality (“know - how”, “know - what”, “know - why” and “care -

why” knowledge) and knowledge forming physical, emotional, mental and spiritual intellects of an individual. During the phenomenological analysis the phenomena of personal explicit, implicit and tacit knowledge as well as phenomena at the clusters of four different intellects (physical, emotional, mental and spiritual) are distinguished and described.

On the grounds of the base of the theoretical part of this paper the report “Theoretical aspects of organizational and personal knowledge management” has been prepared and read at the plenary session of student conference “Science and Studies 2010: Theory and Practice” held at Northern Lithuanian College (see Appendix 1).

## TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. ŽINIOS KAIP VADYBOS MOKSLO TYRIMŲ OBJEKTAS .....	12
1.1. Žinių samprata ir ryšys su pagrindiniais komponentais .....	12
1.2. Žinių tipai ir lygmenys .....	18
2. ŽINIŲ VALDYMO KONCEPCIJA .....	25
2.1. Žinių valdymo ištakos ir traktavimas vadybos mokslo kontekste .....	25
2.2. Žinių valdymas organizacijoje .....	29
2.2.1. Organizacijos žinių ir žinojimo struktūra .....	29
2.2.2. Žinių valdymo organizacijoje procesai ir modeliai .....	33
2.3. Asmeninių žinių valdymas .....	39
3. ŽINIŲ, ORIENTUOTŲ Į ASMENYBĖS STIPRINIMĄ IR ŽMOGIŠKŲJŲ VERTYBIŲ PUOSELĖJIMĄ, VALDYMO DIAGNOSTIKA .....	45
3.1. Tyrimo dizaino aprašymas .....	45
3.2. Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo, kaip į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotas žinias perteikiančios organizacijos, apibūdinimas	52
3.3. Žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymo fenomenai .....	59
3.3.1. Organizacijos perteiktų žinių, identifikuotų asmeninių žinių valdymo lygmenyje, struktūra ir fenomenai .....	59
3.3.2. Organizacijos perteiktų žinių, identifikuotų asmeninių žinių valdymo lygmenyje, pasireiškimo skirtinguose žmogaus intelektuose fenomenai .....	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	83
DISKUSIJA .....	86
LITERATŪRA .....	87
Priedai .....	94

## IVADAS

Apie žinių valdymo poreikį mokslinėje visuomenėje aktyviai pradėta diskutuoti prieš tris dešimtmečius, kada buvo pastebėta, kad sėkminga žmonių veikla priklauso nuo gebėjimo efektyviai kurti, organizuoti ir naudotis informacija bei žiniomis. Nuo to laiko iki šių dienų žinių valdymas perėjo kelis raidos etapus, pradedant nuo žinių valdymo tapatinimo su informacijos valdymu ir informacinėmis technologijomis iki dabartinio žinių valdymo suvokimo.

Žinių valdymą tyrimo objektu pasirinkę mokslininkai sutaria, kad žinių vadyba, kuri galėtų būti taikoma praktiškai, kol kas dar tik formuojasi, bet jau dabar aiški jos plėtros kryptis: tai bus integruojanti vadybos sritis, orientuota į intelektualinio kapitalo kūrimą ir valdymą bei turinti jungtis su visomis modernios vadybos šakomis (Atkočiūnienė, 2008) (*aut. pastaba*: dažnai vietoj termino „žinių valdymas“ vartojama platesnė sąvoka „žinių vadyba“, kuri taip pat nusako ir vadybos mokslo šakos pavadinimą).

Žinių vadyba, kaip universali valdymo strategija, pasižymi taikymo galimybėmis įvairiuose kontekstuose: individo, organizacijos, valstybės ir kt. (Atkočiūnienė, 2009). Didžiausio vadybos srities tyrinėtojų bei praktikų dėmesio žinios ir jų valdymas sulaukė organizacijos lygmenyje (Nonaka, Takeuchi, 1994; Malhotra, 2000; Haasis, Kriwald, 2001; Amelingmeyer, 2004; Girard, 2005; Джанетто, Уилер, 2005; Stankevičiūtė, 2002; Jucevičius 2007; Atkočiūnienė, 2008; Lymantaitė, 2009; Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009 ir kt.), kur žinios dažniausiai įvardijamos kaip esminis pridėtinės vertės generavimo instrumentas (Atkočiūnienė, 2008), o jų valdymo organizacijoje procesas yra pagrindinis konkurencinį pranašumą užtikrinantis strateginis išteklius (Girard, 2005), orientuojantis į organizacijai aktualius pasiekimus ir vystymosi galimybes (Amelingmeyer, 2004).

Visuomenės socialinėje raidoje rinkoms, technologijoms ir net pačiai visuomenei patiriant įvairių veiksnių - globalizacijos, informacinių technologijų skverbimosi į daugelį socialinio gyvenimo sričių, ekonominių išteklių strateginio reikšmingumo kaitos poveikį, žinių valdymas užtikrina darnios socialinės raidos dabarties ir ateities poreikius (Atkočiūnienė, 2009). Šiuolaikinėje organizacijoje žinių valdymą galima sieti su nauja paradigma R. St. Covey (2007) įvardijama aštuntuoju įpročiu – neribotų galimybių realybe, atitinkančia visos žmonijos siekius: kupina vilties ir intelekto, neprieštaraujanti prigimčiai, ieškanti būdų tarnauti bendram gėriui. Ši realybė, minėto autoriaus teigimu, iš esmės atitinka ir organizacijų siekius – gyvuoti, klestėti ir daryti didelę įtaką pasaulio ateičiai (Covey, 2007). Europos Tarybos 2000 m. Lisabonoje paskelbtoje ekonomikos, visuomenės raidos ir aplinkosaugos apsaugos plėtotės strategijoje nurodyta, kad šiuolaikinė visuomenė patiria virsmą į naują, darnią, tausojančią visuomenę siekiant suteikti žmonijai

galimybių kurti saugesnį, sveikesnį ir turtingesnį pasaulį su nuolatiniu mokymu ir mokymusi, naujomis žiniomis, vertybių nuostatomis ir poreikiu žinoti, suvokti, prasmingai ir atsakingai veikti.

Minėtame kontekste svarbus vaidmuo tenka švietėjiškoms pelno nesiekiančioms organizacijoms, kurios perteikia visuomenei į asmenybės ugdymą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotas žinias, taip prisidėdamos prie visuomenės sąmoningumo ir žinojimo didinimo. Tačiau panašaus pobūdžio organizacijų veikla bei jose disponuojamų žinių valdymas, kaip ir „karščiausios“ vadybos naujovės visada kelia ne tik entuziazmą, bet ir ne mažesnę „šaltos“ kritikos bangą. Kaip pastebi A. Augustaitis (2005), tokios „neapčiuopiamos“ vadybos kryptys kaip „žinių vadyba“ su visomis jos atšakomis ir transmutacijomis priimamos kaip „mistika“, kaip iracionalumo invazija į ekonominę veiklą, kaip tvarkos ardymas ir sveiko proto naikinimas. Minėto mokslininko teigimu, vadybinis požiūris, vertybiškai „perkošdamas“ visą mokslą kaip tarpdalykinį holistinį darinį, savaime suformuoja prielaidas iracionalumo plačiaja prasme adaptacijai.

**Mokslinės problemos pagrindimas.** Šiuo metu, kai visos gyvenimo sferos vis labiau ir intensyviau „suvadybinamos“ (Augustaitis, 2005), vis dažniau išskiriama atskiro individo reikšmė organizacijai ir visuomenei, didėja dėmesys ir asmeninių žinių valdymui (Frاند, Hixon, 1999; Drucker, 2000; Von Guretzky, 2004; Skyrme, 2004; Pollard, 2005 ir kt.), kuris Lietuvoje nėra plačiai tirtas reiškinys. „*Pažink save*“ – sakė Antikos mąstytojai, o būties apmąstymai, gyvenimo prasmės paieškos ir išminties siekis buvo laikomi žmogaus orumą atitinkančiu gyvenimo būdu. Apibūdindamas asmeninių žinių svarbą mokslo struktūroje M. Полани pareiškė: „*esu įsitikinęs, kad asmeninių žinių išbraukimas iš mokslo, pastarąjį sunaikintų*“ (Полани, 1985, p.221). Individo lygiu formuojama asmeninių žinių valdymo strategija, leidžia asmeniui suvokti informacijos ir žinių naudą, kryptingai valdyti visus su informacija ir žiniomis susijusius procesus, siekiant saviraiškos ir darnaus asmenybės tobulinimo (Atkočiūnienė, 2009).

Išryškinant šiame magistro darbe tyrimo problemą atkreipiamas dėmesys, kad nors žinių valdymas (vadyba) yra viena naujausių šakų vadybos mokslų sistemoje, tačiau ir Lietuvoje pamažu formuojasi tyrinėjimų šioje srityje tradicija. Pavienėse daktaro disertacijose ir mokslinėse publikacijose žinių valdymas (vadyba) dažnai analizuojamas tam tikrame kontekste, fragmentuotai aptariant patį tyrimo objektą. Mūsų šalyje atlikti moksliniai ir taikomieji tyrimai, kurie siejasi su žinių valdymu, dažniausiai orientuoti į: žinių valdymo veiklų turinio teorinę interpretaciją (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001b), organizacijos žinojimą ir jo santykį su žiniomis (Stankevičiūtė, 2002; Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009), žinių valdymo modeliavimą, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis (Lydeka, Bareišis, 2005), informacijos ir žinių vadybos kaip mokslo vietos pagrindimą informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje (Atkočiūnienė, 2006), praktinio žinių vadybos taikymo tarpkultūriniame kontekste pagrindimą (Atkočiūnienė, 2007), informacijos ir žinių vadybos poveikio verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui ištyrimą (Atkočiūnienė,

2008), žinių valdymo brandumo vertinimo modelių analizę (Šajeva, 2009), organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integraciją (Lymantaitė, 2009) ir pan. Tuo tarpu duomenų apie tai, kaip valdomos organizacijoje perteikiamos žinios asmeninių žinių lygmenyje, nėra. Šiame darbe nesiekama pasiūlyti organizacijos perteikiamų žinių tapimo asmeninėmis žiniomis teorijos (tai ne magistrinio tyrimo masto uždavinys), bet ieškoma atsakymo į vieną iš daugelio iki šiol mažai nagrinėtų šios tyrimų erdvės klausimų – kaip konkrečios švietėjiškos organizacijos perteikiamos į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotos žinios transformuojamos per asmeninę individo subjektyvią patirtį ir pritaikomos asmeninių žinių valdyme. Visa tai galima išsakyti per šiuos konkrečius **probleminius klausimus**:

- kaip (kokiomis formomis) visuomeninėje švietėjiškoje organizacijoje Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamos į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotos žinios atpažįstamos (identifikuojamos) asmeninių žinių lygmenyje?
- kokiuose lygmenyse organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteiktas žinias kursas baigęs asmenys transformuoja asmeninių žinių valdymo lygmenyje?
- per kurias asmenybės dimensijas pasireiškia šių žinių pritaikymas asmeninių žinių valdyme?

Darbe pristatomo **mokslinio tyrimo objektas** – žinios ir jų valdymas, o **mokslinio tyrimo dalykas** - organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų žinių pritaikymo asmeninių žinių valdyme fenomenai.

Magistro darbe siekiama šio **tyrimo tikslo** - empiriškai diagnozuoti žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymo fenomenus, pasireiškiančius visuomeninės švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteiktas žinias pritaikant asmeninių žinių valdymo lygmenyje.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išryškinti ir įvertinti žinių interpretacijų bei išskiriamų tipų, lygmenų įvairovę, apibrėžti žinių sampratą bei pateikti dažniausiai mokslinėje literatūroje aptinkamus žinių tipų ir išskiriamų lygmenų atvejus.
2. Išanalizuoti organizacijos ir asmeninių žinių valdymą teoriniu aspektu.
3. Atskleisti organizacijos perteikiamų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų bei asmeninių žinių lygmenyje identifikuojamų žinių struktūrą.
4. Nustatyti asmenybės dimensijų, kuriose pasireiškia minėtų žinių pritaikymas, ir skirtingų žinių lygių ryšius.
5. Atskleisti ir aprašyti skirtingų žinių tipų bei lygmenų ir jų apraiškos asmenybės dimensijose fenomenus.



## **Magistro darbe formuluojamos šios empirinio tyrimo hipotezės:**

**Hipotezė 1.** Organizacijos perteiktos į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotos žinios asmeninių žinių lygmenyje identifikuojamos skirtingomis žinių formomis, sudarančiomis asmeninio žinojimo turinį.

**Hipotezė 2.** Į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotos žinios asmeninių žinių valdyme apima visų lygių žinias, kurios išreiškiamos per pagrindines asmenybės dimensijas.

### **Tyrimo metodai:**

- *Mokslinės literatūros analizė:* atskleistos žinių ir jų pagrindinių komponentų charakteristikos ir ryšys; išskirti žinių tipai ir lygmenys; atskleista žinių valdymo koncepcija, pateikti žinių valdymo organizacijoje procesai ir modeliai; atskleista asmeninių žinių valdymo problematika.
- *Giluminis interviu:* duomenų rinkimui buvo taikytas individualusis giluminis (angl. in-depth) interviu.
- *Kokybinė turinio (content) analizė:* informantų atsakymų į atvirus klausimus turinio analizė.
- *Fenomenologinė analizė* sudarė prielaidas intersubjektyviai pagrįsti kokybinės diagnostikos duomenis bei išskirti organizacijos perteiktų ir asmeninių žinių lygmenyje identifikuotų žinių valdymo aptinkamus fenomenus.

### **Teorinės nuostatos:**

- *Žinių teorinė koncepcija* (Godbout, A. J., Godbout, M. (1999); McGinn, N., F. (2001); Baker, K., Badamshina, Gh. (2002); Amelingmeyer, J. (2004); Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006); Völker, R., Sauer, S., Simon, M. (2007); Stankevičiūtė, J., Jucevičius, R. (2001a ir 2001b), Stankevičiūtė, J. (2002); Atkočiūnienė, Z. O. (2006); Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009) ir kt.): žinios, pačia bendriausia prasme, - tai pažinimo proceso rezultatas arba bet kokia realaus ar įsivaizduojamo pasaulio suvokimo išraiškos forma. Žinios pagal galimybę jas artikuliuoti, išreikšti skirstomos į išreikštas, neišreikštas ir slypinčias žinias, o pagal racionalumo – neracionalumo kriterijų skirstomos į keturis lygmenis: „žinoti kaip“ (angl. „*Know – how*“) žinios, „žinoti ką“ (angl. „*Know – what*“) žinios, „žinoti kodėl“ (angl. „*Know – why*“) žinios ir „rūpintis kodėl“ (angl. „*Care – why*“) žinios.
- *Organizacijos žinių valdymo koncepcija* (Nonaka, I., Takeuchi H. (1995); Haasis, H. D., Kriwald, T. (2001); Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006); Keramati, A., Sarami, S. (2008); Stankevičiūtė, J. (2002); Lydeka, Z., Bareišis, V. (2005); Jucevičius, R. (2007); Atkočiūnienė, Z. O. (2008); Jucevičienė, P. (2007); Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009) ir kt.): organizacijos žinių struktūra skirstoma į du laukus: formalių žinių lauką

(organizacines žinias) ir neformalių žinių lauką. Organizacijos žinios visada yra išreikštos. Žinių valdymą organizacijoje veiksminga nagrinėti kaip tam tikrų procesų rinkinį. Norint suvokti, kaip organizacijoje vyksta žinių procesai, juos būtina analizuoti atitinkamo žinių valdymo modelio kontekste.

- *Asmeninių žinių valdymo koncepcija* (Frاند J., Hixon C. (1999); Drucker, P. F. (2000); Von Guretzky, B. (2004); Pollard, D. (2005) ir kt.): asmeninis žinių valdymas suprantamas kaip individualus gebėjimas nenutrūkstamai mokytis, adaptuoti ir valdyti perimamas žinias, jas asmeniškai pritaikant visose gyvenimo sferose.

#### **Metodologinės nuostatos:**

- *Fenomenologijos tyrimo strategijos metodologinė koncepcija* (Žydžiūnaitė, V. (2007); Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008); Серкова, В. А. (2003); Эмбри, Л. (2005); Вольнов, В. (2008); Смирнова, Н. М. (2009)): fenomenologijos, kaip kokybinio tyrimo strategijos, tikslas - tirti fenomenus (*fenomenas suprantamas kaip reiškinių esmė*), atskleidžiant žmogiškųjų išgyvenimų prigimtį ir būdus, o fenomenologine strategija paremtu kokybinio tyrimo objektas yra informantų žinios apie patirtus išgyvenimus, jų išgyvenimų patirties konstruktas (*sąmonės turinys*). Kitaip tariant, fenomenologijos tyrimo strategija naudojama tada, kai siekiama atskleisti fenomeną (KAS TAI?) ir būdą, kuriuo šis fenomenas atsiranda (KAIP?).
- *Kokybinės turinio (content) analizės koncepcija* (Mayring, Ph. (2000); Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005)): kokybinė turinio (content) analizė remiasi sistemišku žingsnių vykdymu: 1) daugkartiniu teksto skaitymu, 2) manifestinių kategorijų išskyrimu, remiantis „raktiniais“ žodžiais, 3) kategorijų turinio skaidymu į subkategorijas, 4) kategorijų ir subkategorijų interpretavimu bei pagrindimu iš teksto ekstrahuotais įrodymais.
- *Fenomenologinės analizės koncepcija* (Žydžiūnaitė, V. (2003)): fenomenologija apima šias pagrindines dimensijas: fenomenologinę redukciją (sudėtinga problema redukuojama į pamatinius elementus, o tyrėjas ignoruoja savo ankstesnes nuostatas), fenomenologinį epoche (kai tyrėjas susilaiko nuo išankstinių prielaidų, įsitikinimų, sprendimų), suskliautimą („į skliaustus imama“ natūrali nuostata, ir fenomenas tiriamas platesniame kontekste).

#### **Atlikto tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:**

- Atnaujintas ir patikslintas „žinių“ konstruktas, žinių tipologijos mokslinis vaizdinys.
- Išanalizuota žinių valdymo organizacijoje koncepcija bei asmeninių žinių valdymo paradigma.
- Įrodyta organizacijos perteikiamų žinių įtaka asmeninių žinių valdymui.

- Fenomenologine kokybinio tyrimo strategija grįsta metodologija patvirtino kokybinės diagnostikos aktualumą ir pritaikomumą vadybos mokslo tyrimams.
- Atskleisti asmenybės dimensijų, kuriose pasireiškia į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų žinių pritaikymas, ir skirtingų žinių lygių ryšiai.
- Atskleisti ir aprašyti skirtingų žinių tipų bei lygmenų ir jų apraiškos asmenybės dimensijose fenomenai papildo ir išplečia išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių bei visų žmogaus intelektų – fizinio, protinio, emocinio, dvasinio – teorines kategorijas.

**Praktinis reikšmingumas:**

- Atskleisti organizacijos perteikiamų žinių realizavimo asmeninio gyvenimo sferose fenomenai.
- Sukurtas visuomeninės švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamų žinių realizavimo asmeninių žinių valdymo lygmenyje modelis.
- Parengtas detalus kokybinio tyrimo dizainas siejamas su perkeliamumu atliekant panašaus pobūdžio vadybos mokslo tyrimus.

# 1. ŽINIOS KAIP VADYBOS MOKSLO TYRIMŲ OBJEKTAS

## 1.1. Žinių samprata ir ryšys su pagrindiniais komponentais

„Žinios – įrankis, o ne tikslas“ (L. Tolstojus).

Mėginimas išsiaiškinti *žinių* koncepciją ir vienareikšmiškai nusakyti *žinių* apibrėžimą mokslinėje erdvėje susijęs su dideliais sunkumais. Tai iliustruoja užsienio ir lietuvių mokslininkų pateikiami skirtingi sąvokos *žinios* apibrėžimai, kurie lig šiol negali suformuoti vieningos nuomonės. Pateikiamoms definicijoms paprastai didelės reikšmės turi autoriaus mokslinių interesų sritis, o taip pat painiavos įneša faktas, kad daugelis mokslininkų savo darbuose, J. Amelingmeyer (2004) nuomone, ne visada laikosi pačių pateiktų ankstesnių *žinių* sąvokos apibrėžimų.

A. Budrevičius (2007) išskiria penkias skirtingas pagrindines teorijas, nagrinėjančias *žinių* sąvoką ir aiškinančias *žinių* reiškinius: *epistemologija* – klasikinė filosofinė žinių teorija, nagrinėjanti įvairius žinių reiškinius; *žinių reprezentavimo teorija* (žinias nagrinėja kompiuterių mokslo požiūriu); *mokslo filosofija* nagrinėja aukščiausio lygio, tobuliausias žinias – mokslą; *socialinės, postmodernistinės žinių teorijos* nagrinėja kolektyvines žinias ir įvairius ribojamus žinių reiškinius; *mokymosi teorijos* nagrinėja žinių įgijimo reiškinius.

Aiškinantis *žinių* sąvoką vadybos mokslo kontekste, visų pirma, svarbu suprasti skirtumus tarp *žinių* ir jų komponentų – *duomenų* ir *informacijos*, kadangi šių terminų painiojimas sukelia daugybę nesupratimų žinių valdymo srityje. Iš šių trijų sąvokų mažiausiai diskusijų kyla dėl *duomenų* apibrėžimo. *Duomenys* mokslinėje literatūroje dažniausiai apibūdinami kaip atskiri simboliai, skaičiai ar vaizdai arba, kaip nurodo V. Pranulis (2007), juos galima traktuoti kaip informacijos žaliavą, iš kurios ją naudojantis specialistas gali gauti jam naudingą ir prasmingą informaciją. *Duomenis* taip pat būtų galima apibrėžti ir kaip pastovius signalus apie žmogiškuosius veiksmus ir įvykius (Barčkutė, 2002). Patys savaime *duomenys* turi mažai vertės, juos lengva saugoti ir jais manipuluoti. Jei duomenys dažnai suvokiami kaip neilgai išliekančios naujienos, laikini įrašai, kurie nėra skirti ilgam naudojimui (Попов ir kt., 2004), tai informacija yra naudojama kasdien, ja išreiškiamos ir skleidžiamos žinios ir, lyginant su duomenimis, informacija turi didesnę vertę (Barčkutė, 2002).

Kaip nurodo E. Janiūnienė (2001), *informacija* – tai, kas suvokiama, vartojama ir tampa žiniomis. Informacija turi būti suprasta – tai svarbiausias skirtumas tarp informacijos ir duomenų. Jei asmuo suvokia prasmę – jam tai tampa *informacija*, o jei prasmės suvokti neįmanoma – tai *duomenys*: simbolių ar/ir kodų rinkinys. K. Kriščiūnas ir R. Daugėlienė (2006) siūlo informaciją traktuoti kaip naudingų susistemintų duomenų visumą, kur duomenų sisteminimas laikomas tam tikros formos bei reikšmės suteikimo duomenims procesu.

Z. O. Atkočiūnienė (2006) pastebi, kad informacija dažniausiai traktuojama kaip periferinė moderniosios filosofijos problematika, kelianti paties informacijos fenomeno, bet anaipatol ne informacinio įprasminimo klausimus, o pats terminas *informacija* gali būti skirtingai suprantamas įvairių mokslinių sričių kontekste. Ekonominė prasme *informacija* apibūdinama kaip išteklius, turintis kitiems ištekliams būdingų savybių, nes ją galima pirkti, parduoti, apdoroti, ji aktyviai naudojama vertę kuriančiuose procesuose. Minėtos autorės teigimu, informacijos ir komunikacijos mokslų požiūriu, *informacija* – tai organizuoti faktiniai duomenys ir jų tarpusavio ryšiai, apibūdinantys tam tikrą reiškinį, situaciją; informacijai būdingi dėsningumai, glaudžiai susiję su informacijos kiekiu augimu, jos senėjimu ir sklaida (Atkočiūnienė, 2006). Tuo tarpu J. Stankevičiūtė ir R. Jucevičius (2001a) informacijos ir komunikacijos teorijų požiūriais pateikia skirtingą *informacijos* sąvokos traktavimą. Minėtų mokslininkų teigimu, informacijos teorijos, grindžiamos kibernetikos mokslu, šalininkai mano, kad prasmę informacijai suteikia struktūra, t. y., pavyzdžiui, suteikus informacijai daugiau pridėtinės vertės per atrankos ir analizės procesus, ji pakyla į aukštesnį lygį ir priartėja prie artikuliuotų žinių. Tuo tarpu komunikacijos teorijos šalininkai laikosi radikalesnio požiūrio, interpretuojančio informaciją kaip nenešančią savyje jokios prasmės, nes prasmę jai gali suteikti tik jos gavėjas, interpretavęs ir integravęs ją su jau turimomis asmeninėmis žiniomis, patirtimi, nuostatomis, vertybėmis (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001a). Kai kurie žinių vadybos tyrinėtojai (Probst, Raub, Romhardt, 2006) akcentuoja, kad užuot atskyrus duomenis, informaciją ir žinias, kur kas naudingiau juos laikyti tęstinumu, kurio viename gale yra duomenys, o kitame – žinios (žr. 1 pav).

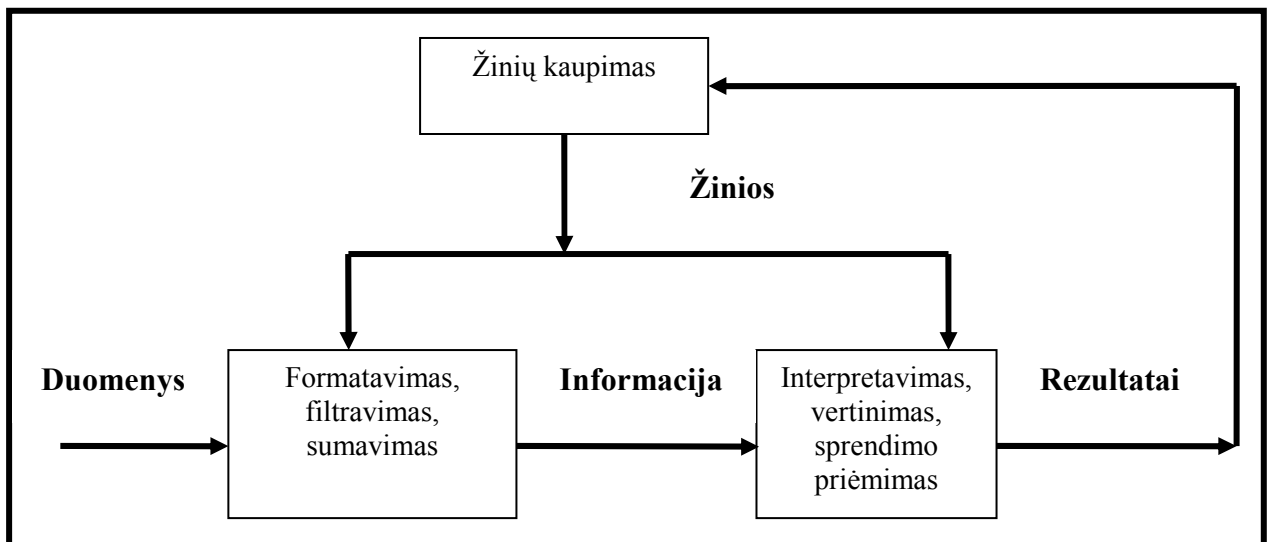
DUOMENYS.....	INFORMACIJA.....	ŽINIOS.....
nestruktūrizuota.....	.....	struktūrizuota.....
izoliuota.....	.....	integuota.....
nepriklauso nuo konteksto.....	.....	priklauso nuo konteksto.....
silpna elgsenos kontrolė.....	.....	griežta elgsenos kontrolė.....
simboliai.....	.....	kognityvinės veiksmų struktūros.....
savitumas.....	.....	meistriškumas, sugebėjimas.....
<i>Kokybės pasikeitimas nuoseklus, nenutrūkstamas</i>		

### 1 pav. Duomenų ar žinių kontinuumas

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai.

G. Probst ir kt. (2006) pabrėžia, kad retai problema yra suvokiama aiškiais etapais, dažniausiai sprendimas ieškomas žengiant mažais žingsneliais. Tada išsibarstę simboliai susiburia, sudarydami kognityvines struktūras, kuriomis galima pagrįsti veiksmus. Įgūdžiai ir žinios yra įgyjami lėtai ir palaipsniui tobulinami proceso metu, renkant ir analizuojant informaciją. Tokį procesą galima pavadinti perėjimu kontinuumo nuo duomenų per informaciją prie žinių (Probst, Raub, Romhardt, 2006).

Duomenų, informacijos ir žinių sąsają taip pat iliustruoja 2 paveikslas.

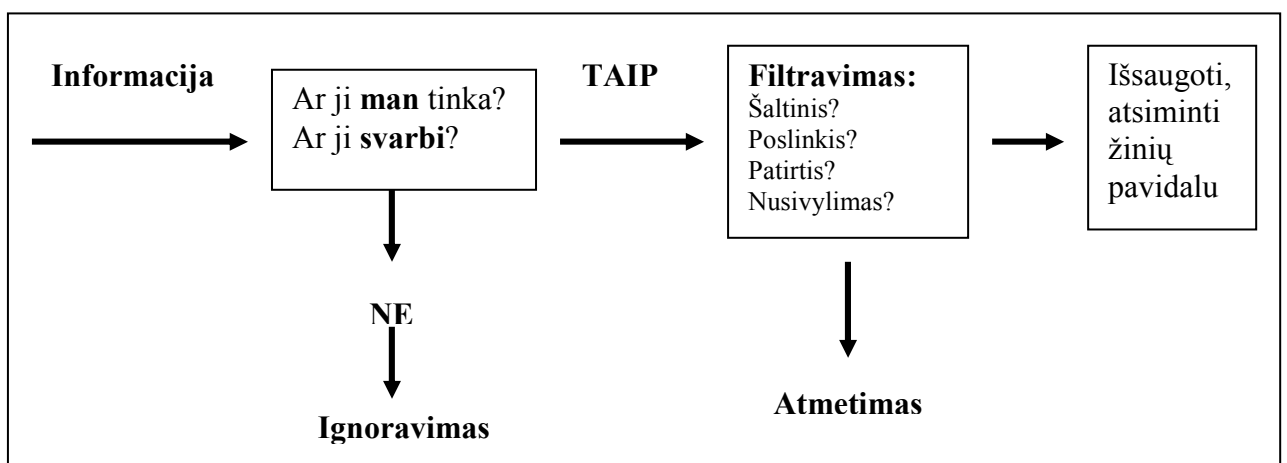


**2 pav.** Duomenų, informacijos ir žinių sąsaja

Šaltinis: Barčkutė, O. (2002). Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija. *Informacijos mokslai*, 22, p. 51-66.

Kaip pastebi J. Stankevičiūtė ir R. Jucevičius (2001b), organizacijos žinojimą nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai remiasi skirtingomis žinių interpretacijomis: vieni traktuoja žinias kaip objektą, kiti kaip procesą, vieni akcentuoja esamas žinias, kiti – naują žinojimą.

Žinių teorijoje *žinios*, kaip biologinis, psichologinis ar filosofinės perspektyvos elementas, turi bendrą bruožą - *žinos* atsiranda per pasirinkimo, filtravimo procesą, apibrėžiantį ir nustatantį, kurias informacijos dalis priimti (Godbout ir kt., 1999). Žinių valdymo kontekste šis apsisprendimas yra apibūdinamas kaip informacijos filtravimo procesas. Sprendimas priimti ar atmesti informaciją iš esmės priklauso nuo informacijos tinkamumo, svarbumo tam tikrame kontekste. Todėl galima teigti, jog *žiniomis virsta tik naudinga informacija* (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Informacijos virtimas žiniomis – filtravimo procesas

Šaltinis: Godbout, A. J., Godbout, M. & associates (1999). Filtering Knowledge: changing information into knowledge assets. *Journal of Systemic Knowledge Management*, January, 1999. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/artic111.htm>>.

Z. O. Atkočiūnienė (2006) pateikia Milan Zeleny nuomonę, kad nors informacija yra aukštesnio lygio duomenų forma, tačiau žinios nėra kitas informacijos lygis. Su žiniomis negali būti elgiamasi taip kaip su informacija, o informacijos sistemos neįmanoma paprastai performuoti į žinių sistemą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Informacijos ir žinių palyginimas (pagal Zeleny)

Informacija	Žinios
Apdoroti duomenys	Į veiksmą nukreipta informacija (angl. <i>Actionable information</i> )
Dažniausiai pateikia faktus	Leidžia daryti prognozes, asociacijas ar pranašiškus sprendimus
Aiški, glausta, struktūruota ir paprasta	Painios, neapibrėžtos, iš dalies nestruktūruotos
Lengva išreikšti rašytine forma	Grindžiamos intucija ir žmonių gebėjimu palyginti situacijas, problemas ir sprendimus
Gaunamos renkant, apdorojant, kontekstualizuojant ir apskaičiuojant duomenis	Jos susidaro žmonėms bendraujant; paremtos per patirtį įgyta intucija ir žmonių gebėjimu palyginti situacijas, problemas ir sprendimus
Nepriklausanti savininkui	Priklausančios savininkui
Atsižvelgiama sudarant duomenų išteklius	Atsižvelgiama priimant sprendimus, prognozuojant, planuojant, diagnozuojant
Plėtojasi iš duomenų; formalizuota duomenų bazėse, knygoose, dokumentuose	Formuojasi kolektyvinės žinios; nuolatos susidaro kaupiant patirtį, apibendrinant sėkmę ir klaidas, mokantis
Formalizuota, užfiksuota ir išreikšta; gali būti suteikta daugkartinio naudojimo forma	Susidaro žmonių galvose įgyjant patirties

Šaltinis: Atkočiūnienė, Z. O. (2006). Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. *Informacijos mokslai*, 37, p. 25.

Diskutuojant apie *žinių* sąvokos traktavimą žinių valdymo teorijoje, galima teigti, kad *žinios* - tai daugiau nei duomenys ir informacija, nes prie žinių kai kurie autoriai (Джанетто ir Уилер, 2005) priskiria: įsitikinimus ir moralines vertybes, idėjas ir išradimus, įgūdžius ir profesionalų išmanymą, teorijas, taisykles, elgesį, nuomones, supratimą, patirtį ir pan.

Z. O. Atkočiūnienės (2006) atliktų mokslinių apžvalgų rezultate terminui *žinios* iš esmės priskiriamos trys reikšmės:

- pirma, jis vartojamas kalbant apie žinojimo būseną, kuria taip pat reiškiamas susipažinimas, pažinimas, žinojimas apie faktus, metodus, principus, technikas ir pan. Ši įprasta vartoseną atitinka tai, kas dažnai vadinama „žinau apie“.
- antra, žinių sąvoka išreiškiamas pakankamas faktų, metodų, principų ir technikų supratimas, gebėjimas juos pritaikyti ką nors įgyvendinant. Tai atitinka „žinau kaip“.
- trečia, žinių sąvoka vartojama kalbant apie „užfiksuotus ir sukaupytus faktus, metodus, principus, technikas ir t. t. Kai *žinių* sąvoka vartojama šia prasme, kalbama apie žinojimą, kuris buvo aiškiai išreikštas ir įgytas knygų, formulių, procedūrų vadovų, kompiuterių kodų ir kitu pavidalu“.

J. Stankevičiūtė (2002) pamini dvi epistemologijas – kognityvizmą ir konstruktyvizmą, - kurios priskiria žinioms gana skirtingas, netgi priešingas charakteristikas (žiūrėti 2-trą lentelę).

2 lentelė

### Žinių charakteristikos remiantis dviem epistemologijomis

Kognityvizmas/ pozityvizmas	Konstruktyvizmas
<ul style="list-style-type: none"> <li>objektyvios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>subjektyvios;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>universalios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>priklausomos nuo konteksto;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>gali būti tik individualios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gali būti ir individualios, ir kolektyvinės;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>statiškos, pastovios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nuolat kintančios (dinamiškos);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>yra loginių ir racionalių individo mąstymo procesų rezultatas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>socialiai konstruojamos (yra socialinės sąveikos rezultatas);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>įkūnytos prote;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>įkūnytos veikloje ir patirtyje;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>nesunkiai perduodamos kitiems;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perduodamos kitiems tik netiesiogiai, per bendrą veiklą, metaforas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>pagrindinis akcentas analizei;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pagrindinis akcentas interpretacijai;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>atspindinčios nepriklausomai nuo žinančiųjų egzistuojančią realybę;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kuriančios realybę;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>visos žinios gali būti išreikštos ir būtent tik tokios pripažįstamos; gali būti užkoduotos daugkartiniam naudojimui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pagrindinį vaidmenį vaidina neišreikštos žinios, o išreikštos yra naudojamos kaip žaliava naujų žinių kūrimui, jas integruojant su turimomis neišreikštomis žiniomis.</li> </ul>

Šaltinis: Stankevičiūtė, J. (2002). *Organizacinio žinojimo didinimo metodologija. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.

Vienas pagrindinių skirtumų tarp šių epistemologijų pateikiamų žinių interpretacijų, J. Stankevičiūtės (2002) teigimu, yra tai, kad konstruktyvistinė epistemologija pripažįsta ir teikia ypatingą reikšmę neišreikštomis žinioms. Šios epistemologijos požiūriu, dinamiški žinių procesai – atnaujinimas ir kūrimas – vyksta būtent neišreikštame, subjektyviame lygmenyje, tuo tarpu išreikštos žinios lieka žiniomis tik tiems subjektams, kuriems jos turi prasmę. Kitu atveju, kai kalbama apie žinias, egzistuojančias atskirai nuo jas turėjusių, sukūrusių ar suvokiančių subjektų, žvelgiant iš konstruktyvistinės epistemologijos pozicijų, pagal daugelį charakteristikų jos tampa artimos pozityvistinei interpretacijai.

Siekiant pateikti sąvokos *žinios* apibendrinantį apibrėžimą, kuriuo būtų vadovaujama atliekant fenomenologinį tyrimą, buvo atlikta išsami lietuvių ir užsienio mokslininkų darbų, kuriuose pateikiama *žinių* reikšmė, analizė (žr. 3-ią lentelę).

3 lentelė

### Įvairių autorių pateikiami sąvokos „žinios“ apibrėžimai

Eilės Nr.	Sąvokos „žinios“ reikšmė	Šaltinis
1.	Informacija žmonių galvose, kur be žinančio ir suprantančio asmens jokių žinių negali būti. Žmonės, turėdami žinių, kuria naujas idėjas, formuoja sampratas, interpretuoja bei naudoja jas sprendimų priėmimo procesuose.	Barčkutė, O. (2002)
2.	Subjektyviai suvokta ir perimta informacija. Tai yra integruojanti fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurioje didžioji dalis dedamųjų yra neišreikštinės: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalūs organizacinių ryšių tinklai ir intelektualus organizacijos kapitalas.	Bieliūnas, M. (2000)



Eilės Nr.	Sąvokos „žinios“ reikšmė	Šaltinis
3.	Bet kokia realaus ar įsivaizduojamo pasaulio objektų reprezentacijos forma, patalpinta fiziniėje laikmenoje.	Bode (1997); paimta iš Amelingmeyer, J. (2004)
4.	Tai patirties, vertybių, kontekstinės informacijos, ekspertų išvalgų ir pagrįstos intuicijos mišinys, sudarantis pagrindą įgyti naujos patirties ir informacijos bei visa tai įvertinti. Žinių kūrimas ir taikymas vyksta žinių turėtojų galvose. Organizacijose dažnai žinios kaupiamos ne tik dokumentuose ir atmintinėse, tačiau taip pat palaipsniui integruojamos į organizacijos rutiną, procesus, praktiką ir normas.	Davenport T., Prusak, L. // paimta iš Kirvaitis, A. (2002) ir Amelingmeyer, J. (2004)
5.	Žinios tai daug daugiau nei struktūrizuoti duomenys. Žinios taip pat apima subjektyvias prielaidas, teorijas, intuiciją bei studijų, patirties ir eksperimentų išvadas. Todėl žinias taip pat galima įvardinti ir kaip protinių sugebėjimų ir mokymosi pasėkoje gautą duomenų ir informacijos apdorojimo rezultata.	Felbert (1998); paimta iš Amelingmeyer, J. (2004)
6.	Integruojamoji fiziškai neapčiuopiamų išteklių visuma, kurios didžioji dalis dėmenų yra neišreikštiniai: sugebėjimai, kompetencijos, patirtis, organizacijos kultūra, neformalus organizacinių ryšių tinklai ir intelektinis organizacijos kapitalas.	Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Gargasaitė, L. (2004)
7.	Tai, kas padeda žmonėms iš duomenų sukurti prasmę ir tokiu būdu kurti naują informaciją.	Karlöf, B, Lövingsson, F. (2006).
8.	Išorinio pasaulio tikrovę atitinkanti vidinė reprezentacija, kurią geba kurti žmogaus protas.	von Krogh ir Roos (1995) paimta iš Jucevičienė, P. (2007)
9.	Informacija, kuri yra suprantama per asmeninius įgūdžius, patirtį ir sugebėjimus.	Lydeka, Z., Bareišis, V. (2005)
10.	Veiksnyms suprasti ir tinkamai nukreipti visuomenės plėtotę, lemiančią gyvenimo kokybę.	Navickas, V. (2007)
11.	Faktas, jausmas ar patirtis, kurią turi asmuo ar asmenų grupė.	Oxford anglų kalbos žodynas (1996)
12.	Pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys vartoja sprendami problemas, visuma. Žinios apima tiek teoriją, tiek praktines, kasdienes taisykles bei instrukcijas. Jos yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau skirtingai nuo pastarųjų, žinios visuomet susijusios su asmenimis.	Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006)
13.	Informacija, kuriai suteikta prasmė, remiantis jau turimomis žiniomis, patirtimi, vertybėmis, įsitikinimais.	Stankevičiūtė, J., Jucevičius, R. (2001b)
14.	Struktūrizuota informacija, susijusi su konkrečia situacija, bent iš dalies besiremianti patirtimi ir tinkama naudoti imantis veiksmų.	Котельников, В.
15.	Žmonėms reikalinga informacija, naudojama pagal tam tikras taisykles ir procedūras bei atsižvelgiant į žmonių požiūrį į šią informaciją (supratimas, patvirtinimas, ignoravimas, sutikimas, neigimas ir kt.).	Мариничева, М. (Клуб по управлению знаниями)

Sudaryta darbo autoriaus

Apžvelgus skirtingų autorių pateikiamą *žinių* sampratą bei ryšį su pagrindiniais komponentais – *duomenimis* ir *informacija*, galima daryti išvadą, kad *duomenys* yra informacijos ir žinių žaliava, egzistuojanti įvairiose formose, tokiose kaip simboliai, skaičiai, vaizdai ir kt. Patys savaime pavieniai duomenys neturi jokios reikšmės, o susieti tam tikrais ryšiais ir įgaunantys prasmę virsta *informacija*. Nors dažnai *žinios* įvardijamos kaip vertę turinti informacija, kuri gaunama duomenų pagrindu, *žinių* negalima tapatinti su *duomenimis* ir *informacija*. *Žinios* yra grindžiamos *duomenimis* ir *informacija*, - jos gaunamos apdorojant ir struktūrizuojant *duomenis*, suteikiant *informacijai* prasmę, - tačiau skirtingai nei *duomenys* ir *informacija*, *žinios* visuomet siejasi su

asmenimis, jų asmeninėmis vertybėmis, įsitikinimais, patirtimi, intuicija, kompetencijomis ir yra orientuotos į problemų sprendimą.

Žinių valdymo teorijos kontekste, kur žinios analizuojamos skirtinguose valdymo lygmenyse (nuo asmeninio iki visuomeninio), apibrėžiant žinių sąvoką, pačia bendriausia prasme, *žinias* reikėtų įvardinti kaip pažinimo proceso rezultata arba bet kokią realaus ar įsivaizduojamo pasaulio suvokimo išraiškos formą.

## 1.2. Žinių tipai ir lygmenys

„Žinios yra dviejų rūšių: arba esi pats gerai susipažinęs su dalyku arba žinai, kur galima apie jį sužinoti“ (Samuel Johnson).

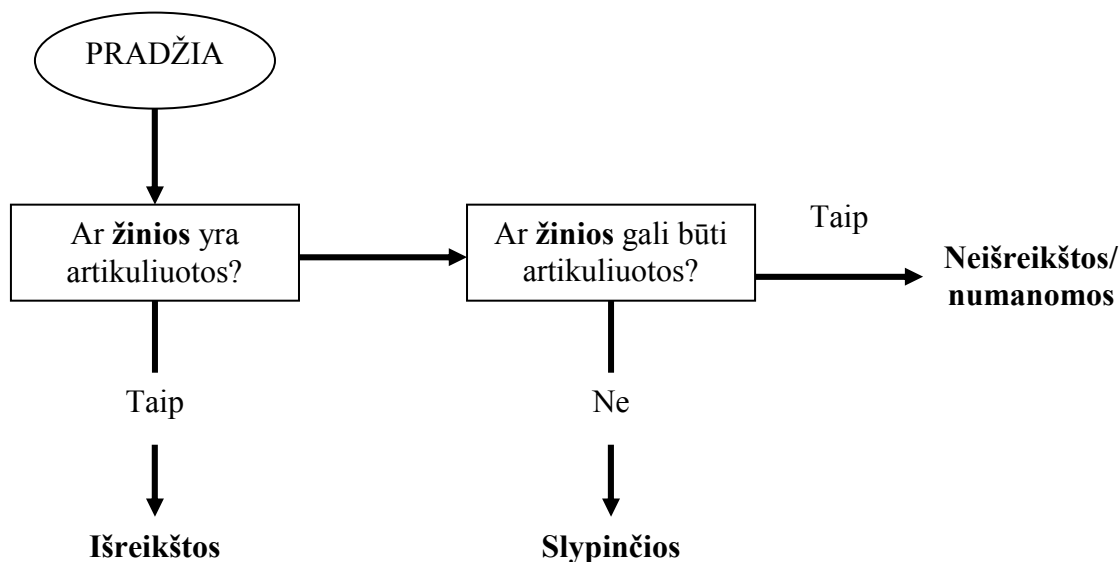
„Yra du žinių tipai. Pirmasis tai yra tikrosios žinios, o antras yra taikomosios žinios. Taikomosios žinios gali būti jums naudingos tiesiogiai ir tuojau pat, o tikrosios žinios duoda jums naudos netiesiogiai per ilgą laikotarpį“ (Šri Šri Ravi Šankaras).

Žinių valdymo praktikai didelės įtakos turi istoriškai susiformavusios filosofinių žinių tipologijos. Kaip pastebi Z. O. Atkočiūnienė ir kt. (2007), nuo Platono iki Vitgenšteino laikų buvo ieškoma atsakymo, ar žinios yra subjektyvios ar objektyvios. XX a. M. Polanyi ir G. Ryle sujungė šias dichotomijas ir pasiūlė išreikštų ir neišreikštų žinių sąvokas. Nors šiuo metu žinių valdymą tyrinėjančių mokslininkų darbuose aptinkama daugybė būdų grupuoti žinių tipus, dažniausiai aptinkama mokslinė nuostata, kad žinios, kaip tyrinėjimo objektas, gali egzistuoti dviem formomis: išreikštos (angl. *explicit*), arba faktinės, žinios ir neišreikštos (angl. *implicit*), arba *know-how*, žinios.

Kai kurie lietuvių autoriai neišreikštoms žinioms priskiria ir anglišką žinių atitikmenį „*tacit knowledge*“, tačiau, kaip nurodo P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009), tai nėra tikslu, kadangi į lietuvių kalbą šį terminą tikslingiausia versti „slypinčios žinios“ (žinios, kurios reiškiasi per veiklą, jas dažniausiai sunku artikuliuoti, jos įgyjamos per patirtį ir yra įkūnytose veikloje). Neišreikštos žinios (angl. *implicit*) yra apibūdinamos kaip numanomos, neapčiuopiamos arba nematerialios. Jų negalima išreikšti simboliais ir todėl jas sunku perduoti kitiems. Neišreikštos žinios paprastai suvokiamos per poelgius, o ne komunikuojant, ir todėl yra vadinamos procedūrinėmis. Jas vertiname stebėdami, kaip žmonės ką nors daro (McGinn, 2001). Neišreikštos žinios apima techninį ir pažinimo aspektus, kur techninis komponentas siejasi su „žinojimu-kaip“, individualiais gebėjimais ir įgūdžiais. Savo ruožtu pažinimo aspektas yra stipriai įtakojamas individo pripažįstamų vertybių ir turimų įsitikinimų (Völker, Sauer, Simon, 2007).

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, kad neišreikštos žinios mažai kuo skiriasi nuo slypinčių žinių, tačiau skirtumas glūdi galimybeje išreikšti abiejų tipų žinias. Kaip teigia P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009), remdamosi Nonaka, Takeuchi, Polanyj ir kt., užtenka asmeniui panorėti ir jis nesunkiai artikuliuoja, t.y. išreiškia neišreikštas žinias. Tuo tarpu slypinčioms žinioms išreikšti

prireikia daug daugiau pastangų arba jų apskritai negalima išreikšti, nes jos slypi veikloje ir yra nuo jos neatskiriamos. Neišreikštų ir slypinčių žinių santykį iliustruoja loginė schema (žr. 4 paveikslą):



4 pav. Išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios (pagal Nickols)

Šaltinis: Jucevičienė, P. (2007). Besimokantis miestas: monografija. Kaunas: Technologija.

Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad mokslinėje literatūroje daugiau dėmesio skiriama nagrinėti slypinčioms (*tacit*) nei neišreikštomis (*implicit*) žinioms. Kodėl taip yra, galima paaiškinti ir tam tikru neišreikštų žinių dviprasmiškumu. Kadangi apie individo neišreikštas žinias kiti asmenys nieko nežino, tai jiems nėra skirtumo, ar šios žinios neišreikštos ar slypinčios: *jos vis tiek nėra išreikštos*. Tuo tarpu pačiam individui jo neišreikštos žinios yra labiau išreikštos nei slypinčios, *nes jis puikiausiai apie jas žino, tik kitiems nesako* (Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009).

Išreikštos žinios yra apibūdinamos kaip apčiuopiamos ir matomos. Jos gali būti išreikštos simboliais (pavyzdžiui, žodžiais, skaičiais, kodais) ir gali būti valdomos bei perduodamos kitiems proceso, kuris vadinamas komunikavimu, metu. Išreikštas žinias mes galime įvertinti paprasę pateikti teisingus atsakymus. Jos yra deklaratyvios ir konstatuoja faktus. Informacinių knygų ir žinytų turinys yra geriausias išreikštinių žinių pavyzdys (McGinn, 2001). Pagrindiniai neišreikštų ir išreikštų žinių bruožai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Neišreikštų ir išreikštų žinių bruožai (Pagal Polanyi)

Neišreikštos žinios	Išreikštos žinios
Glūdi pasąmonėje	Formaliai išreikštos
Turėtojas nežino apie jas	Turėtojas žino apie jas
Sunkiai arba išvis neišreiškiamos	Fiksuotos
Pagrįstos patirtimi	Susistemintos

Neišreikštos žinios	Išreikštos žinios
Perduodamos tiesiogiai sąveikaujant	Dokumentuotos (raštu, vaizdo ir garso įrašymu, skaitmeniniu pavidalu)
Lieka nepastebėtos	Saugomos saugyklose (duomenų bazės)
Laikomos savyje	Gali būti peržiūrėtos ir išgirstos
Priklauso turėtojui	Dalijamasi su kitais
	Priklauso organizacijai

Šaltinis: Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 35, p. 54.

P. Jucevičienės ir V. Mozūriūnienės (2009) teigimu, naujausiuose mokslininkų darbuose dažniausiai minimos išreikštos ir slypinčios žinios, kur išreikštų žinių ir slypinčių žinių sąvokos apibūdinamos kaip sąmoningos (angl. *conscious, embodied*) ir nesąmoningos (esančios pasąmonėje) (angl. *unconscious, not-yet-embodied*) žinios.

Dalis mokslininkų vietoje terminų „išreikštos žinios“ ir „neišreikštos žinios“ vartoja ir kitas sąvokas - „formalizuotos“ ir „neformalizuotos“ (Джанетто ir Уилер, 2005) arba „apibrėžtos“ ir „neformalizuotos“ žinios (Lydeka ir Bareišis, 2005), tačiau tai nėra tikslūs terminų atitikmenys, kadangi kitų autorių darbuose formalizuotos – neformalizuotos bei apibrėžtos – neapibrėžtos žinios yra išskiriamos šalia išreikštų – neišreikštų žinių kaip atskirų tipų žinios.

Moksliniuose šaltiniuose žinių valdymo tematika sutinkamas žinių grupavimas ir pagal kitus kriterijus. Pvz. pagal tai, kur žinios yra saugomos, jos skirstomos į (McGinn, 2001):

- simboliais išreikštas žinias, kurias galima perkelti pasitelkus spausdintas visuomenės informavimo priemones arba lanksčiuosius diskus;
- įkūnytas žinias, slypinčias, pavyzdžiui, sportininkų raumenyse;
- smegenų žinias, esančias mūsų sinapsėse;
- kultūros žinias, glūdinčias mūsų bendruomenių kolektyvume.

Kiekviena šių rūšių turi unikalų šaltinį ir skirtingai reaguoja į valdymo ir panaudojimo struktūras ir procedūras. Žmogaus veiksmai konkrečioje situacijoje yra paremti kelių tipų žinių naudojimu ir jų tarpusavio sąveika. Asmens turimos atitinkamų rūšių žinios nėra pastovios, jos laikui bėgant keičiasi (pvz. dėka asmeninio ar profesinio tobulėjimo ar mokymosi proceso metu), nuolat restruktūrizuojamos ir persipina vienos su kitomis. Atsižvelgiant ir į tai, kad žinios gana sunkiai atskiriamos vienos nuo kitų bei fiksuojamos, didelę reikšmę įgyja žinių išsaugojimas, kuris įmanomas ne visų tipų žinioms. Skirstydamas žinias į dvi grupes pagal jų išsaugojimo galimybę F. Lehner (2008) pamini formalizuotas ir neformalizuotas, sąmoningas ir nesąmoningas, išreikštas ir neišreikštas, apibrėžtas ir neapibrėžtas bei išbaigtas ir neišbaigtas žinias (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Žinių grupės pagal saugomumą

Šaltinis: Lehner, F. (2008). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=fiPJGvPyRcwC&pg=PP1&dq=Wissensmanagement&hl=lt&cd=6#v=onepage&q=&f=false>

Remdamasis kitais mokslininkais (Henderson ir Clark) Noel F. McGinn (2001) žinias į dvi kategorijas skirsto ir pagal turinį. Žinios apie atskirus asmenis ar daiktus yra vadinamos komponentinėmis ir skiriasi nuo architektūrinių žinių, kuriose didžiausias dėmesys skiriamas ryšiams tarp žmonių ir daiktų. Komponentinės žinias atskirais elementais galima perkelti už konteksto ribų, kai tuo tarpu architektūrinių žinių perkelti negalima. Technologinės žinios, kurioms organizacinė aplinka skiria didžiausią dėmesį, apima visų rūšių žinias. Asmeniniai įgūdžiai gali būti išreikšti arba numanomi, veikimo būdai gali būti išreikštiniai (pavyzdžiui, procedūrų vadovas) arba neišreikštiniai (numanomi iš įmonės kasdienės veiklos). Panašų žinių grupavimą yra pateikęs ir E. Witzgal (2003), kuris įvardija kontekstines ir nekontekstines žinias. Kontekstinės (specifinės/taikomosios) – tai užduočių, proceso ir organizavimo žinios. Jos savo vertę įgauna konkrečioje situacijoje arba santykyje su konkrečiu objektu. Kontekstinių žinių perkėlimas į kitas situacijas ar objektus yra neįmanomas arba pareikalautų daug pastangų. Nekontekstinės (abstrahuotos/ teorinės) – tai dalykinės ir profesinės žinios, duomenys ir informacija. Nekontekstinės žinios siejasi su pagrindinėmis funkcijomis ir santykiais. Tokiu būdu žinių taikymas yra tinkamas daugeliui klausimų spręsti (Witzgall, 2003).

A. Budrevičius (2007) apibūdindamas žinias kaip sudėtinį reiškinį, turintį įvairius pavidalus, pamini: subjektyviausias (subjekto, individo) žinias – nuomonę; objektyviausias – mokslo žinias;

įkūnytas (produktuose, technologijose) žinias; reliatyvias žinias (postmodernų žinojimą); iracionalias žinias.

Taip pat kai kurie autoriai (Witzgall, 2003; Völker, Sauer, Simon, 2007 ir kt.) išskiria individualias ir kolektyvines žinias. Individualios (asmeniui apsiribojančios žinios) žinios siejasi su konkrečiu asmeniu, o kolektyvinės žinios susijusios su daugiau asmenų (pavyzdžiui vienos komandos nariais, bendruomene, organizacija) (Witzgall, 2003).

Tačiau nepaisant skirtingų autorių pateikiamos nevienodos žinių klasifikacijos ir skirtingos jų interpretacijos, yra kelios savybės, kurios bendros daugeliui žinių (Lehner, 2008):

- *veiksmo ryšys* (žinios sukuriamos individo ir jo aplinkos konfrontacijos pasėkoje);
- *subjektyvumas* (žinios sukuriamos individualiai specifinėje atitinkamo individo aplinkoje);
- *sąsajos su kontekstu* (žinios įgyjamos, o taip pat ir aktyvuojamos priklausomai nuo tam tikrų aplinkybių);
- *sąsajos su kultūra* (žinių struktūra ir reikšmė sąlyginai priklauso nuo kultūrinės aplinkos);
- *socialinis aspektas* (žinios kuriamos per socialinius ryšius);
- *modeliavimas* (atitinkamų tipų žinios valdomos pagal tam tikrą modelį);
- *sąmoningumo lygis* (žinios, kaip turima patirtis, ne visada yra sąmoningos; mes jas dalinai panaudojame atlikdami veiksmus, nepriklausomai nuo to, ar mūsų naudojamos žinios yra mums patiems aiškiai suvokiamos).

Išskiriant žinių lygmenis, remiantis įvairių mokslininkų išvalgomis galima pastebėti, kad žinios kaip valdymo išteklius yra analizuojamos individo, grupės, organizacijos, tarporganizaciniu, valstybiniu ir globaliu lygmeniu, tačiau dažniausiai yra išskiriami trys pirmieji (individo, grupės ir organizacijos) (Lymantaitė, 2009) arba tik du lygmenys – individualus ir organizacinis (Lydeka, Bareišis, 2005).

Skirstant žinių lygius pagal kriterijus – racionalumas ir neracionalumas, K. Baker ir Gh. Badamshina (2002) teigimu, galimi keturi žinių lygmenys. Kuo aukštesnis žinių lygmuo, tuo sudėtingesnė yra žinių sistema. Aukšto lygio žinių sistemos naudojamos aiškinant ir apjungiant naujas patirtis ir informaciją. Jos gali įtraukti dinamiškus, dar vykstančius procesus, kurie apima paiešką ir kategorijų modelius. Šie paieškos ir kategorijų modeliai atskleidžia ryšius ir numato ar nuspėja naujus. Tai leidžia suvokti dalį kaip visumą per šiuos žinių lygius:

- „rūpintis kodėl“ (angl. „*Care – why*“);
- „žinoti kodėl“ (angl. „*Know – why*“);
- „žinoti ką“ (angl. „*Know – what*“);
- „žinoti kaip“ (angl. „*Know – how*“).

Žemiausias lygis yra labiausiai susijęs su racionaliū, o aukščiausias - su neracionaliū požiūriu į žinias (Baker ir Badamshina, 2002). „Žinoti kaip“ rodo žinias, susijusias su tuo, kaip padaryti, pagaminti, teikti. Šios žinios yra priskiriamos „paprastoms žinioms“. „Žinoti ką“ – kognityvinės žinios, reiškiančios kompetenciją ir patirtį, aukštesnį meistriškumo lygį. „Žinoti kodėl“ – reikalauja gilesnio žinių, aplinkos tarpusavio sąryšių suvokimo, kuris apima sistemine perspektyvą ir leidžia priimti sprendimus, atsižvelgiant į visumą netikrumo sąlygomis. „Rūpintis kodėl“ sudaro socialinio konteksto žinias, susijusias su vertybėmis ir morale.

Šiek tiek kitokius žinių lygius nurodo B. Karlöf ir F. Lövingsson (2006). Minėti autoriai, remdamiesi Gardner (1995) suformuotu veiksmių, lemiančių žinių koncepciją, tarpusavyje susietu kompleksu, pateikia šiuos žinių lygius:

- „žinoti ką“ – žinoti, kokia informacija yra reikalinga;
- „žinoti kaip“ – žinoti, kaip informaciją reikia panaudoti;
- „žinoti kodėl“ - žinoti, kodėl konkreti informacija yra reikalinga;
- „žinoti kur“ – žinoti, kur galima rasti informaciją konkrečiam tikslui;
- „žinoti kada“ – žinoti, kada konkreti informacija yra reikalinga.

P. Jucevičienė (2007), remdamasi James ir Stankevičiūtės mokslinėmis išvalgomis, pateikia žinių skirstymą į du tipus, kurie traktuojami esant skirtingų lygių pažinimo hierarchijos prasme. James nuomone, žinios apie išorinį pasaulį pirmiausia įgyjamos jį pažįstant per jutimus (akcentuojami empiriniai veiksmai), o vėliau logiškai mąstant ir analizuojant pereinama į teorines žinias (akcentuojami protavimo veiksmai). Minėti empiriniai ir protavimo veiksmai sąlygoja minėtus du žinių lygmenis:

1) „žinios apie“ (angl. *knowledge about*) – jos įgyjamos iš patirties, pažįstant žmones, daiktus ar reiškinius;

2) „pažinimo žinios“ (angl. *knowledge of acquaintance*) – žinios apie žmonių, daiktų, reiškinių prigimtį ir esmę. Tai aukštesnio lygmens teorinės žinios, gaunamos išgryninus patirties subjektyvumą į objektyvius mokslinius principus (Jucevičienė, 2007).

Apibendrinant žinių valdymo teorijoje išskiriamus žinių tipus ir lygmenis, galima teigti, kad mokslinėje erdvėje nėra nusistovėjusios vieningos nuomonės dėl žinių klasifikacijos. Tam įtakos turi skirtingų autorių pasirenkami nevienodi žinių klasifikavimo kriterijai bei mokslinių interesų sritis. Šiame darbe laikomasi mokslinės nuostatos, kad organizacijos perduodamos ir asmeninėje plotmėje pritaikomos žinios gali būti atpažįstamos trimis formomis: išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios. Organizaciniame ir asmeniniame žinių valdymo lygmenyje analizuojant į asmenybės tobulinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotas žinias, tikslingiausia jas hierarchizuoti pagal K. Baker ir Gh. Badamshina (2002) siūlomą racionalumo – neracionalumo

kriterijų: „žinoti kaip“ (angl. „*Know – how*“) žinios, „žinoti ką“ (angl. „*Know – what*“) žinios, „žinoti kodėl“ (angl. „*Know – why*“) žinios ir „rūpintis kodėl“ (angl. „*Care – why*“) žinios.



## 2. ŽINIŲ VALDYMO KONCEPCIJA

### 2.1. Žinių valdymo ištakos ir traktavimas vadybos mokslo kontekste

„Žinių valdymas nėra abstrakti ateities sąvoka – tai yra esminis aspektas pasaulinio lygio valdymui šiuolaikinėje verslo aplinkoje.“ (David Pariby, Partner, KPMG Management Consulting).

Į vadybos mokslą žodžių junginys „žinių valdymas“ (dažnai vartojama ir platesnė sąvoka „žinių vadyba“) pateko devintojo dešimtmečio pabaigoje, kai nemažai JAV kompanijų 1989 m. susijungė į *Žinių valdymo asociaciją*. Tais pačiais metais pasirodė pirmieji straipsniai, nagrinėjantys žinių valdymo klausimus. Nuo 1990 m. nemažai JAV, Europos bei Japonijos kompanijų pradėjo diegti žinių valdymo programas, žinių valdymas papildė visuotinės kokybės vadybos ar verslo procesų reorganizavimo koncepcijas bei tapo pelningu verslu tarptautinėms konsultacinėms kompanijoms. Žinių valdymo koncepcija buvo gilinama mokslo bendruomenėje ir verslo kompanijose, siekiant išlikti besikeičiančioje verslo aplinkoje (Z. Lydeka ir V. Bareišis, 2005). Lietuviškuose mokslo leidiniuose apie terminą „žinių valdymas“ prabilta tik 1999 metais, tačiau teigti, kad jis buvo populiarus, nėra jokio pagrindo. Minėtų metų visuose leidžiamuose ekonomikos ir vadybos krypties žurnaluose šis terminas per metus panaudotas 6-10 kartų (Žukauskas ir Venckūnas, 2007).

Žinių valdymo populiarumą pasaulyje, T. Wilson (2002) nuomone, lėmė šios pagrindinės priežastys:

- Informacinių technologijų srityje veikiančios įmonės organizacijos viduje susidurdamos su duomenų perdavimu, pradėjo painiotis terminų „informacija“ ir „duomenys“ vartojime. Kadangi jų sistemoje „informacija“ ir „duomenys“ turėjo tą pačią reikšmę, reikėjo kito termino. Taip šioje srityje pradėtas vartoti terminas „žinios“.

- Programinės įrangos kūrėjams bei informacinių technologijų įmonėms terminas „žinių valdymas“ pasirodė patrauklus kaip tik tada, kai kilo skepticizmo banga dėl IT panaudojimo įmonių veikloje – pradėjus reikštis nuomonėms, kad IT atneša daug problemų vietoje taip laukiamo didesnio darbo našumo ir palengvinimo. Prisitaikydami prie „naujų vartotojų poreikių“ programinės įrangos kūrėjai pradėjo siūlyti ne grupiniam darbui (angl. *Groupware*) ir asmeninės informacijos valdymui skirtas programas, bet programas, skirtas darbui su žiniomis (angl. *Knowledgeware*). Taigi jie galėjo sėkmingai parduoti tą patį produktą, tik nauju pavadinimu.

- Organizacijų vadovai ir vadybos specialistai galiausiai ėmė suvokti, kad visą tekstą, kurį žmonės kūrė tekstiniais redaktoriais (pavyzdžiui, Microsoft Word), reikėjo veiksmingai valdyti, tvarkyti, dalintis, skleisti. Jei tik žmonės dalintųsi savo žiniomis, veikla įgytų naują kokybę. Mokslinėje literatūroje tai atspindi dažnu „žinių valdymo“ („žinių vadybos“) termino vartojimu, dažnai minint „žinias“ kaip „informacijos“ sinonimą.

➤ „Verslo procesų reinžinerijos“ ir „organizacijų mokymosi“ koncepcijos baigė išsikvėpti. Dažnai „organizacijų mokymosi“ darbas buvo tapatinamas su „žinių vadyba“. Kai kurios konsultacinės bendrovės griebėsi „žinių valdymo“ („žinių vadybos“), kad turėtų ką pardavinėti XX a. pabaigoje.

➤ Daugelyje aukštųjų mokyklų, turinčių informacijos vadybos, informacijos mokslo ar informacinių sistemų katedras, trūko aiškios mokslinės veiklos krypties. Siekdamos išsiskirti iš kitų, aukštosios mokyklos „žinių valdymą“ („žinių vadybą“) panaudojo kaip dar vieną konkurencinę priemonę.

Z. O. Atkočiūnienės (2006) nuomone, žinių vadybos elementų esama kiekviename modernioje vadybos srityje: procesų vadyboje, laiko ir erdvės vadyboje, pokyčių vadyboje, krizių ir konfliktų vadyboje, organizacijos mokymosi vadyboje, kokybės vadyboje ir kt. Tačiau daugiausia sąsajų galima išvelgti su informacijos vadyba, nes, minėtos mokslininkės teigimu, dauguma žinių vadybos procesų vienaip ar kitaip yra susiję su informacijos vadybos pagrindiniais elementais: informacinėmis technologijomis ir informacinėmis sistemomis. Informacijos ir žinių vadybos sąsajas lemia tiriami objektai – informacija ir žinios, jų raiškos lygmenys. H. Mandl ir G. Reinmann-Rothmeier (2000) nurodo, kad nagrinėjant žinias kaip išteklių iš psichologinių, organizacijos teorijos ir socialinių kultūrinių perspektyvų, strategiškai galima išskirti tris pagrindinius žinių valdymo lygius: individo (žinių valdymas suvokiamas kaip individuali kompetencija), organizacinį (žinių valdymas traktuojamas kaip organizacinis metodas) ir visuomeninį (žinių valdymas nurodomas kaip visuomeninis uždavinys).

Remiantis J. Stankevičiūtės ir R. Jucevičiaus (2001b) mokslinėmis išvalgomis galima teigti, kad įvairių mokslininkų darbuose, nagrinėjančiuose žinių valdymą, išskiriamos kelios pagrindinės kryptys:

➤ *žiniomis grindžiama strategija*: žinių naudojimas strateginiams tikslams, siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo;

➤ *žinioms imlios organizacijos*: jų organizavimo ir valdymo problemos;

➤ *inovacijos ir naujų produktų kūrimas*: kaip organizacijos gali panaudoti žinias, kuriant ir tobulinant produktus ir paslaugas;

➤ *intelektinis kapitalas*: kaip organizacijos gali vystyti ir įvertinti (išmatuoti) savo žinių išteklius;

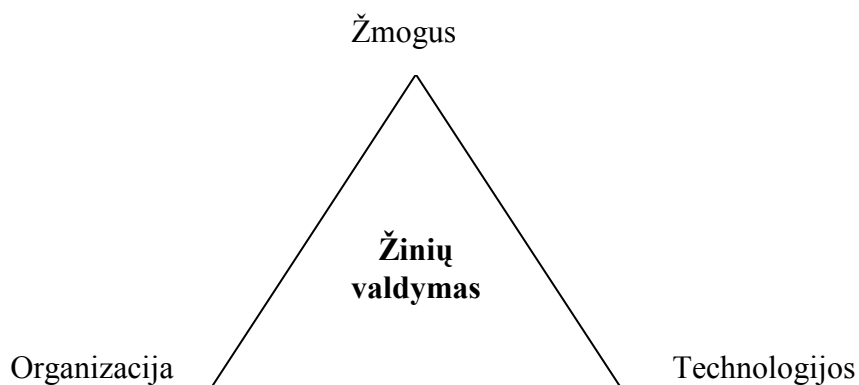
➤ *organizacijų tinklai*: kaip organizacijos gali bendradarbiauti, siekdamos keistis žiniomis ir kartu jas kurti;

➤ *socialiniai tinklai*: žinių kūrimą ir naudojimą organizacijoje palaikantys socialiniai tinklai;

➤ *žinių valdymo procesai, sistemos ir priemonės*: žinių valdymo principai ir praktika.

K. Lymantaitė (2009), remdamasi Walzcak, Silver, Rowley ir kt. darbais, nurodo, kad iš esmės vyrauja du požiūriai į žinių valdymą. Vienas jų – procesinis, funkcinis, arba orientuotas į technologijas apibrėžia žinių valdymą kaip ciklą, susidedantį iš konkrečių etapų, pradedant organizacijos žinių poreikių nustatymu ir baigiant žinių paskirstymu ir naudojimu priimant sprendimus. Ekologinio, arba orientuoto į žmogų, požiūrio šalininkai teigia, kad žinių valdymo esmę sudaro visuma priemonių ir sąlygų, t. y. žinių vadybą remiančios struktūros, procesų, santykių, kultūros, skatinančių žinių kūrimą, sklaidą ir naudojimą kūrimas.

Kiek kitokios pozicijos laikosi H.-J. Bullinger, K. Wörner ir J. Prieto (1997). Nurodytų mokslininkų teigimu, žinių valdymo sąvoką galima pateikti iš trijų skirtingų perspektyvų - kaip priemonių, strategijų ir koncepcijų įvairovę. Pagal minėtų autorių pateikiamą TOM modelį į sėkmingą žinių valdymą turi būti atsižvelgta pagal tris dimensijas: 1) technologijas (vok. *Technologie*): informacines ir komunikacines technologijas kaip lankstaus žinių valdymo pamatus; 2) organizaciją (vok. *Organisation*): žinių įgijimui, saugojimui ir pasidalijimui (sklaidai) skirtų metodų kūrimą ir vystymą; 3) žmogų (vok. *Mensch*): organizacinės kultūros, kuri palaikytų nuolatinį žinių srautą (per mokymąsi, motyvaciją, pasitikėjimą), sukūrimą (žr. 6 paveikslą).



**6 Pav.** Žinių valdymo matmenys (TOM-modelis)

Šaltinis: Bullinger, H. J., Wörner, K., Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends*. Stuttgart: Fraunhofer IAO-Studie.

Mokslinėje erdvėje vis dažniau pabrėžiama tai, kad žinių valdymo pagrindą sudaro žodžiais neišreikšta individuali ar kolektyvinė kompetencija (Atkočiūnienė, 2006), o pats žinių valdymo procesas, vykstantis organizacijoje, šiandien labiau siejamas su socialinių ir technologinių veiksnių sąveika, žinių valdymą palaikančių procesų kūrimu bei kultūros formavimu (Šajeva, 2009). Diskutuojant apie įvairiuose valdymo lygmenyse nuolat didėjantį žinių valdymo poreikį pažymėtina, kad veiklos dinamika yra bene pagrindinis veiksnys, įtakoiantis šį reiškinį (Bieliūnas, 2000). Tuo pačiu atkreipiamas dėmesys, kad daugelis žinių valdymo srities tyrinėtojų aiškiai neapibrėžia savo epistemologinės orientacijos, todėl žinias nagrinėjančioje literatūroje vyraujančių epistemologinių požiūrių ir jų įtakos žinių valdymui identifikavimas išlieka svarbi mokslinė

problema (Stankevičiūtė, Jucevičius, 2001a), o pats žinių valdymo traktavimas vadybos mokslo kontekste pateikiamas iš skirtingų pozicijų. Kaip matyti iš įvairių autorių pateikiamų apibrėžimų (žr. 5 lentelę), žinių valdymas įvardijamas kaip: 1) procesas; 2) gebėjimas; 3) procesų valdymas; 4) vadybinis instrumentas; 5) valdymo politika; 6) būdas/metodas; 7) strategija. Tuo pačiu pažymėtina, kad operuojant žiniomis, kaip pagrindiniu valdymo ištekliu, vykdoma veikla siejasi su gebėjimais, kompetencijomis, inovacijomis, struktūromis, tarpusavio ryšiais, individualiu ir grupiniu mokymusi.

5 lentelė

### Moksliniuose šaltiniuose vartojamos sąvokos „žinių valdymas“ reikšmės

Eilės Nr.	„Žinių valdymo“ (vadybos) apibrėžimai	Šaltinis
1.	Organizacijoje dirbančių individų ir grupių patirties bei žinių fiksavimas, organizavimas, saugojimas bei visos sukauptos informacijos pateikimas taip, kad ji būtų prieinama kitiems organizacijos nariams.	AHIMA American Health Information Management Association
2.	Procesas, kurio metu organizacijos žinių bazės ištekliai orientuojami į organizacijai aktualius pasiekimus ir vystymosi galimybes.	Amelingmeyer, J. (2004).
3.	Gebėjimas surinkti ir panaudoti darbuotojų žinias, siekiant sukurti organizacijai pridėtinę vertę.	Atkočiūnienė, Z., O. (2008)
4.	Žinių taikymas žinioms. Žinių naudojimas siekiant suvokti, kaip žinios gali būti taikomos rezultatams pasiekti.	Barclay, R., Murray, P.
5.	Technologijos naudojimas siekiant, kad informacija būtų tinkama ir prieinama, kad ir kur ta informacija būtų. Todėl tinkamą technologiją reikia tinkamai taikyti tinkamomis aplinkybėmis.	Brown, J., Dugud, P. (2004) paimta iš Gudauskaitė, S. (2007)
6.	Dinamiškas procesas, susidedantis iš žinių interpretavimo, skleidimo, naudojimo bei nuolatinio atnaujinimo; žinių valdymo koncepcija yra susijusi su teorija ir praktika; ne visada akcentuojama informacinių technologijų reikšmė.	Gaputienė, I. (2005).
7.	Organizacijos žinių kūrimas, perdavimas ir apsaikėjimas, siekiant konkurencinio pranašumo.	Girard, J. P. (2005).
8.	<i>Žinių valdymas</i> plačiąja prasme turėtų reikšti <i>žinių valdymą inovacinei veiklai</i> , kur inovacinė veikla reiškia ne tik technologinių, bet ir organizacinių/socialinių procesų tobulinimą.	Jucevičius, R. (2007)
9.	Organizacijos duomenų rinkimo menas arba mokslas, atpažįstant ir suprantant darbo santykius ir valdymo metodus, paverčiant tai naudojama, prieinama informacija, vertingomis žiniomis.	Kaklauskas, A., Kanapeckienė, L. (2005)
10.	Organizacijos duomenų, informacijos ir žinių perdavimo procesas.	Kleinhans (1989); paimta iš Amelingmeyer, J. (2004).
11.	Vadybinis instrumentas, padedantis įvairiomis priemonėmis kurti darbuotojų aplinką, kurioje, siekdami geriausių veiklos rezultatų, jie optimaliai kuria, dalijasi ir naudoja savo ir kitų žinias.	Lepeška, M. (2006)
12.	Organizacijos žinių kūrimo, panaudojimo ir sklaidos procesų valdymas, siekiant organizacijos tikslų.	Lymantaitė, K. (2009)
13.	Vidinė organizacijos informacijos, susijusios su atskirų asmenų žiniomis bei mokymo organizavimu, valdymo politika.	Macmillan anglų kalbos aiškinamasis žodynas (2006).
15.	Kelias organizacijos vystymuisi iki „besimokančios organizacijos“, kur pagrindinį vaidmenį vaidina tai, kaip organizacija žinias pripažįsta ir išpildo į žinias orientuotos organizacijos valdymo reikalavimus.	Schüpel Paimta iš Hassis, H. D., Kriwald, T. (2001)
16.	Žinių įgūdžių ir požiūrių derinys bei sistemingas žinių kūrimas, pasidalijimas, pritaikymas ir įvertinimas, remiantis organizacijos strategija.	Vegeman (1997) Paimta iš Atkočiūnienė, Z., O. ir kt. (2007)

Eilės Nr.	„Žinių valdymo“ (vadybos) apibrėžimai	Šaltinis
17.	Organizacijų praktikos arba metodai, kurių pagalba atpažįstamos, organizuojamos, kuriamos, platinamos žinios jų atkartojimui, mokymui ir įsisąmoninimui.	Vikipedija: laisvoji enciklopedija
18.	Procesas, kurio metu sąmoningai kuriama, struktūruojama ir naudojama organizacijos (kompanijos) žinių bazė.	Джанетто, К., Уилер, Э. (2005)
19.	Procesas, kurio metu užtikrinamas žinių ir informacijos identifikavimas, apsauga ir efektyvus panaudojimas organizacijoje. Tai strategija, naudojama tam, kad reikiamas žinias laiku gautų organizacijos nariai, taip didinant organizacijos veiklos efektyvumą.	Мариничева, М., КМClub (Клуб по управлению знаниями)

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad žinių valdymo koncepcija yra susijusi su teorija ir praktika. Apibrėžiant žinių valdymą vadybos mokslo kontekste, visų pirma, reikia išskirti atitinkamą žinių valdymo lygmenį (asmeninį/individualųjį, organizacinį, valstybinį, visuomeninį) ir tik tada priimti poziciją dėl sąvokos formuluotės. Diskutuojant apie žinių valdymą, kaip tyrimų objektą, didžiausias dėmesys mokslinėje erdvėje skiriamas organizacinėms žinioms ir organizacijoje vykstančiam žinių valdymo procesui. Šio darbo tolimesniuose poskyriuose be žinių valdymo organizacijoje, kuri yra pagrindinis žinių, orientuotų į asmenybės ugdymą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, šaltinis, taip pat išskiriamas ir asmeninis žinių valdymo lygis, kuriame vyksta organizacijoje perteiktų žinių identifikavimas ir pritaikymas asmeninio gyvenimo veiklos sferose.

## 2.2. Žinių valdymas organizacijoje

### 2.2.1. Organizacijos žinių ir žinojimo struktūra

„Žinoti kažką taip pat reiškia žinoti, jog kažkas tai jau žino.“ (Baruchas Spinoza).

Kaip jau buvo minėta ankstesniame šio darbo poskyryje, žinios ir jų valdymas gali būti analizuojamos skirtingais lygmenimis, tačiau dažniausiai tyrimo objektu pasirenkamos organizacinės žinios, o asmeninių žinių (kiti autoriai jas įvardija kaip individualias žinias) virsmas organizacinėmis, Z. Lydekos ir V. Bareišio (2005) nuomone, turėtų sudaryti žinių valdymo esmę organizacijoje. R. Jucevičius (2007) pastebi, kad galima išskirti du skirtingus organizacijose vyraujančius požiūrius į žinias: *kognityvinį* (informacinėmis technologijomis grindžiamas požiūris į žinias) ir *bendruomenės* (šiuo požiūriu vadovaujasi organizacijos teorijos šalininkai, teigdami, kad žinios negali būti paprastai apdorotos, o nuolatos yra atkuriamos per dinaminę, interaktyvią ir socialinę veiklą tinkluose). Minėto mokslininko teigimu, kognityvinis požiūris išskiria su informacijos apdorojimu susijusį organizacijos veiklos aspektą, kur identifikuojamos, apdorojamos ir naujai pritaikomos vertingos žinios, susijusios su žmonėmis ir sėkminga organizacijų praktika. To tikslas – padaryti, kad žmonių turimos ir organizacinėse rutinese esančios žinios būtų prieinamos visiems. Šiuo atveju technologinis aspektas įgalina efektyvų dalinimąsi informacija, o žinios prilyginamos individų gebėjimams ir kognityviniams gabumams. Tuo tarpu bendruomenės požiūrio

į žinių valdymą šalininkai, R. Jucevičiaus (2007) teigimu, akcentuoja organizacijoje ar bendruomenėje susiformavusius kultūrinius ryšius, kuriuos visiškai ignoroja „technologinis“, informacinėmis technologijomis grindžiamas požiūris į žinių valdymą, neakcentuojantis skirtumų tarp duomenų, informacijos ir žinių. Bendruomenės modelyje taip pat pabrėžiama tarpusavio santykių, bendro suvokimo ir požiūrio į žinių kūrimą bei dalinimąsi žiniomis, pasitikėjimo svarba (Jucevičius, 2007) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

**Kognityvinis ir bendruomenės požiūris į žinias ir jų valdymą  
(pagal S. Newell ir M. Robertson)**

<b>Kognityvinis modelis</b>	<b>Bendruomenės modelis</b>
Žinios glūdi objektyviai apibrėžtose sąvokose ir faktuose	Žinios yra socialiniai, patirtimi grindžiami konstruktai
Žinios gali būti koduojamos ir perduodamos tekstu: informacinėms technologijoms čia tenka esminis vaidmuo	Žinios gali būti slypinčios ( <i>tacit</i> ) ir perduodamos dalyvaujant socialiniuose tinkluose (svarbu iš lūpų į lūpas perduodamų pasakojimų (angl. <i>narratives</i> ) vaidmuo)
Žinių valdymas akcentuoja jau sukurtų žinių „perdirbimą“	Žinių valdymas akcentuoja dalinimąsi skirtingų socialinių grupių ir bendruomenių turimomis žiniomis ir jų sintezę
Pagrindinė žinių valdymo funkcija – gauti ir užkoduoti žinias	Pagrindinė žinių valdymo funkcija – skatinti dalijimąsi žiniomis per dalyvavimą tinkluose
Esminis sėkmės veiksnys – technologijos	Esminis sėkmės veiksnys – pasitikėjimas ir bendradarbiavimas
Pagrindinės metaforos – žmogiškoji atmintis ir „elektropjūklas“ (žinių fragmentų sudėliojimas į didesnę paveikslą, gaunant prognozuojamą visumą)	Pagrindinės metaforos – žmonių bendruomenė ir kaleidoskopas (kūrybinė sąveika, kuriant naujas žinias sunkiai prognozuojamomis kryptimis)

Šaltinis: Jucevičius, G. (2007). *Inovatyvūs miestai ir regionai: monografija*. Kaunas: Technologija.

Žinių valdymo teorijoje diskutuojant apie organizacijai priklausomas žinias dažniausiai vartojama sąvoka „organizacinės žinios“, taip apibrėžiant organizacijos suvoktas ir pripažintas svarbiomis žinias tai veikai, kurią organizacija šiuo metu suvokia esant reikalinga (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009). Minėtų autorių teigimu, organizacinės žinios atspindi funkcinį požiūrį į žinias, tai yra, kokios žinios reikalingos organizacijai pasiekti tikslą arba atlikti tam tikrą veiklą. Šios žinios nurodomos kaip formalios žinios. Tuo tarpu Д. Стоухауц (1999) organizacines žinias apibūdina kaip atskirų principų, faktų įgūdžių, taisyklių rinkinį, teikiantį reikalingą informaciją sprendimų priėmimui bei veiklos organizavimui organizacijoje. Akcentuotina, kad organizacinės žinios visada yra išreikštos (Jucevičienė, 2007; Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009).

Atkreiptinas dėmesys, kad ne visos organizacijoje naudojamos žinios yra formalios, todėl išskyla būtinybė vartoti platesnį terminą „organizacijos žinios“, kuriuo apibūdinamų žinių struktūrą P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009) skirsto į du laukus: formalių žinių lauką ir neformalių žinių lauką. Formalų žinių lauką sudaro individų, grupių/padalinių ir visos organizacijos lygmenyse esančios išreikštos žinios, organizacijos pripažintos svarbiomis; tai – organizacinės žinios. Neformalus žinių laukas - tai šios organizacijos neformalios: a) darbuotojų turimos asmeniškai svarbios išreikštos žinios; b) darbuotojų grupių (formalių ir neformalių) įgytos išreikštos žinios, kurios nelaikomos organizacinėmis, nes organizacija jų nepripažįsta kaip kuriančių vertę; c) tarp

darbuotojų grupių organizacijos lygmenyje įgytos išreikštos žinios (bendri neformalūs susitarimai) (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009).

Д. Куканов (2007), analizuodamas organizacijos žinias, jas taip pat grupuoja: pagal išreiškiamumą, nurodyto autoriaus nuomone, gali būti formalizuotos (aut. pastaba – tai atitinka kitų autorių minimas išreikštas žinias – žr. 1.2. poskyrį) ir slypinčios žinios; pagal panaudojimą išskiriamos idealistinės, sisteminės, praktinės ir automatizuotos žinios; pagal įsigijimą ir panaudojimą – individualios (aut. pastaba – asmeninės) ir kolektyvinės (arba grupinės), susidedančios iš dviejų blokų (pirmąjį kolektyvinių žinių bloką sudaro bendrosios ir specialiosios žinios, tuo tarpu į antrąjį bloką patalpintos praktinės, teorinės ir strateginės žinios); pagal gavimo šaltinį - iš išorinės aplinkos gaunamos žinios ir vidinės organizacijos žinios.

Su organizacinėmis ir organizacijos žiniomis dažnai siejamas ir kitas terminas – „organizacijos žinojimas“, tačiau pažymėtina, kad žinių valdymo teorijoje šios sąvokos nėra vartojamos vienareikšmiškai. A. Budrevičiaus (2007) nuomone, žinios, šiuo atveju, yra žinių proceso rezultatas, padarinys, o žinojimas yra žinios kaip būseną arba, kaip nurodo P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009), žinojimas – tai žinios, įkūnytos veikloje ir nuo jos neatsiejamos.

J. Stankevičiūtė (2002) viena pirmųjų prabilo apie organizacijos žinojimą. Minėtos mokslininkės teigimu, *žinių* ir *žinojimo* kategorijos vartojamos skirtingoms prasmėms išreikšti. *Žinojimo* terminas tiksliau apibrėžia neišreikštas, neatskirtas nuo žinančiojo (-ųjų) subjekto (-ų), kontekstines, dinamiškas, nuolat kintančias per socialinę sąveiką, veiklą ir patirtį žinias. Tuo tarpu kalbant apie išreikštą, užkoduotą vienokia ar kitokia forma, objektyvizuotą jų dalį, reikėtų vartoti *žinių* terminą (Stankevičiūtė, 2002).

P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009) organizacijos žinojimą sieja su holistiniu požiūriu į žinias, jų visumą, esančią organizacijoje. J. Stankevičiūtės (2002) teigimu, organizacijos žinojimas nėra paprasta visų jos organizacijos narių ir jų grupių žinojimo suma, nors organizacijos narių ir jų grupių žinojimas yra organizacijos žinojimo dalis bei dalyvauja formuojant šį žinojimą ir drauge kinta pats jo veikiamas, tai yra, egzistuoja abipusis ryšys tarp individų ir jų bendros veiklos konteksto. Kaip pažymi P. Jucevičienė (2007), organizacijos žinojimas apima visų ją sudarančių individų visą žinojimą, visų grupių, esančių organizacijoje, ir organizacijos lygmens visą žinojimą, taigi – išreikštą, neišreikštą (žinomą, bet dar neartikuliuotą) bei slypintį.

Kaip nurodo P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009), nors organizacijos žinojimas yra dinaminis procesas, tačiau žvelgiant supaprastintai į organizacijos žinojimo struktūrą, kurią galima tikėtis nustatyti atliekant konkretų tyrimą, joje išskirtini du žinojimo laukai: organizacijai reikšmingas žinojimas (A) ir organizacijai nereikšmingas žinojimas (B) (žr. 7 pav.). Organizacijai reikšmingą žinojimą, anksčiau minėtų autorių nuomone, sudaro formalios: a) organizacijos lygmens išreikštos ir slypinčios kolektyvinės žinios (pastarosios dažniausiai pasireiškia kaip bendra kultūrinė

pajauta); b) padalinių ir kitų formalių grupių išreikštos ir slypinčios kolektyvinės žinios; c) individualiame lygmenyje esančios išreikštos bei slypinčios žinios.



7 pav. Organizacijos žinojimo struktūra

Šaltinis: Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 1133

Organizacijai nereikšmingą žinojimą, P. Jucevičienės ir V. Mozūriūnienės (2009) nuomone, sudaro neformalios: a) organizacijos lygmenyje išreikštos kolektyvinės žinios ir slypinčios kolektyvinės žinios, egzistuojančios kaip neartikuluotas žinojimas tarp padalinių ir/ar formalių, neformalių grupių; b) padalinių ir/ar formalių, neformalių grupių viduje esančios išreikštos ir slypinčios kolektyvinės žinios; c) individualiame lygmenyje esančios išreikštos ir slypinčios žinios.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad mokslinėje erdvėje diskutuojant apie žinių valdymą organizacijoje disponuojama trim skirtingomis kategorijomis: organizacinės žinios, organizacijos žinios ir organizacijos žinojimas. Pati siauriausia iš minėtų kategorijų yra organizacinės žinios – organizacijos pripažįstamos formalios žinios, reikalingos organizacijai pasiekti tikslą arba atlikti tam tikrą veiklą. Tuo tarpu organizacijos žinios, kurios taip pat visada yra išreikštos, apima ne tik organizacines žinias, bet ir neformalias žinias. Savo ruožtu, organizacijos žinios yra organizacijos žinojimo – pačios sudėtingiausios ir dinamiškiausios kategorijos, - sudėtinė dalis. Organizacijos žinojimas aprėpia išreikštas, neišreikštas ir slypinčias žinias, esančias visuose lygmenyse bei visų organizaciją sudarančių individų visą žinojimą, visų grupių, esančių organizacijoje, ir organizacijos lygmens visą žinojimą, taigi – išreikštą, neišreikštą (žinomą, bet dar neartikuluotą) bei slypinčią.



## 2.2.2. Žinių valdymo organizacijoje procesai ir modeliai

*„Žmogui nepakanka kaupti žinias, reikia mokėti iš jų gauti palūkanas“ (J. V. Gėtė).*

Tiriant žinių valdymą organizacijoje, svarbu identifikuoti įvairius žinių tikslus, nes organizacijos nariai žinias realizuoja per konkrečias užduotis ir procesus. Todėl žinių valdymą organizacijoje veiksminga nagrinėti kaip tam tikrų procesų rinkinį. Mokslinėje literatūroje dažnai išskiriami pagrindiniai žinių valdymo procesai, kuriuos kai kurie autoriai įvardija kaip valdymo blokus, žinių vadybos tikslus ar funkcijas. Visi žinių valdymo procesai, vykstantys organizacijoje iš esmės apima dvi veiklas: - 1) jau sukurtų ir organizacijoje esančių žinių naudojimą, 2) naujų žinių organizacijai kūrimą, - atitinkamai dažnai įvardijamas kaip formalizuota veikla ir institucionalizuota veikla (Lydeka, Bareišis, 2005).

Kadangi pats žinių valdymas mokslinėje literatūroje dažnai pateikiamas iš skirtingų pozicijų, skiriasi ir įvairių autorių nuomonė apie pagrindinius žinių valdymo procesus. В. Котельников (prieiga per internetą: <[http://www.cecsi.ru/coach/knowledge\\_management.html](http://www.cecsi.ru/coach/knowledge_management.html)>) analizuodamas žinių valdymo ratą pamini penkis valdymo procesus (juos minėtas mokslininkas įvardija kaip veikimo funkcijas ir sferas): sužinojimą, supaprastinimą, sklaidą, sukūrimą ir taikymą. Tuo tarpu J. Stankevičiūtė ir R. Jucevičius (2001b), apibendrinę įvairių mokslininkų (Grant, Despres, Chauvel, Skyrme, Coombs, Hull ir kt.) darbus, išskiria: identifikavimą, kodavimą – sisteminimą – saugojimą, sklaidą ir perkėlimą, įgijimą, kūrimą, rekonstravimą.

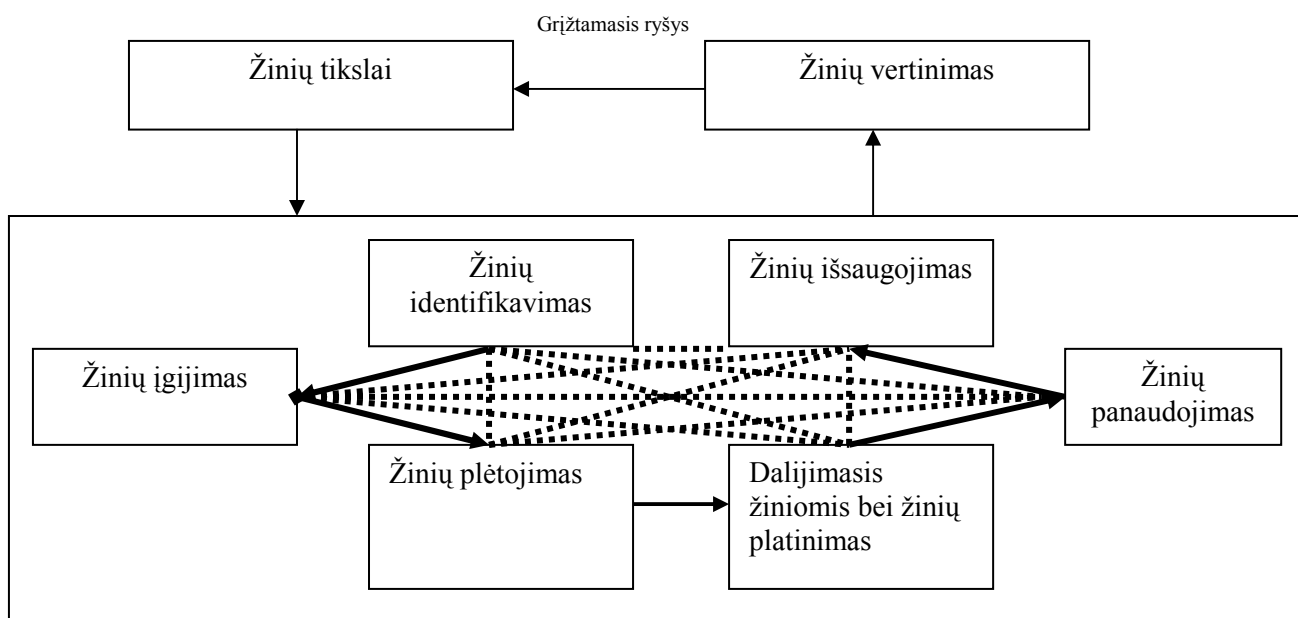
Žinių valdymo procesų tarpusavio sąveiką, žinių transformaciją skirtinguose ciklo etapuose atskleidžia žinių valdymo modeliai, kurie gali būti naudojami siekiant sujungti bei suprasti skirtingus veiksmus, įtakojančius žinių valdymą organizacijoje. Taigi norint suvokti, kaip organizacijoje vyksta žinių procesai, juos būtina analizuoti atitinkamo žinių valdymo modelio kontekste.

Mokslinėje literatūroje taip pat pateikiama gana plati žinių valdymo modelių įvairovė. Vieni iš jų išsamesni, visapusiškesni bei platesni, kiti - lakoniškesni ir paprasti, tačiau, kaip pastebi Z. O. Atkočoūnienė (2008), svarbu akcentuoti, kad jie visi yra svarbūs ir teikia naudą organizacijai. Žinių valdymo procesai, jų teorinis įvardijimas tam tikro modelio kontekste ir praktinis taikymas organizacijų veikloje suteikia žinioms nenutrūkstamą gyvavimo ciklą. Žinių gyvavimo ciklo metu informacija paverčiama žiniomis, žinios yra apmąstomos, išmokstamos, gaunama naujų žinių, jos išsaugojamos, pasitelkiamos iš naujo, pridedama nauja informacija, žinios pasikeičia, išmokstama kas nors nauja – ir visa tai vyksta nuolat. Organizacijoms itin svarbu, kad jos narių išmoktos ir sukurtos žinios pasiliktų organizacijoje, kad jas perimtų kiti organizacijos nariai

G. Probst ir kiti (2006) išskiria šiuos tarpusavyje glaudžiai susijusius žinių valdymo procesus: žinių identifikavimas, žinių plėtojimas, dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas, žinių panaudojimas,

žinių išsaugojimas. Prie jų pridėjus dar du blokus – žinių tikslus ir žinių vertinimą – gaunami aštuoni žinių valdymo blokai, o praplėsta žinių sąvoka paverčiama valdymo sistema (žr. 8 pav.).

Kuriant organizacijos kompetencijas, pirmiausia pakankamai reikia žinoti apie tam tikrą žinių turtą, kad būtų galima nuspręsti, nuo ko pradėti siekti savo žinių tikslų. Žinių tikslai padeda nustatyti žinių sritis ir šaltinius, kurių mums reikia. Ieškoti reikia ir vidiniuose, ir išoriniuose žinių šaltiniuose (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Norint identifikuoti žinias būtina išsiaiškinti, kaip iš vidinių ir išorinių šaltinių įgyjamos žinios tampa atpažįstamos. Iš išorinių šaltinių gaunamoms žinioms identifikuoti reikia atlikti organizacijos žinių aplinkos analizę. Organizacijos paprastai turi daug įvairių vidinių ir išorinių duomenų bei informacijos. Viena iš pagrindinių vadybos užduočių – nustatyti tikslus ir taip suteikti kryptį esminiams organizacijos procesams.



**8 pav.** Žinių valdymo procesų modelis pagal Probst

Šaltinis: Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai

Žinių įgijimas ir plėtojimas – tai skirtingi, tačiau glaudžiai tarpusavyje susiję procesai, nes jie abu orientuoti į žinių kūrimą. Kaip pažymi Z. O. Atkočiūnienė (2008), prieš įgyjant žinių reikėtų nuspręsti, kokios išorinių šaltinių žinios organizacijai yra reikalingos, nes žinių įgijimas labiau suprantamas kaip procesas, orientuotas į žinių suradimą iš išorinės aplinkos (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Tuo tarpu žinių plėtojimas labiau siejamas su vidiniais organizacijos procesais (Куканов, 2007).

Dalijimasis žiniomis ir žinių platinimas taip pat labai svarbus žinių valdymo procesas. Norint sukurtas ir išplėtotas žinias panaudoti, reikia jų turėti, o kadangi žinias sukuria vienas žmogus ar žmonių grupė, tam, kad jomis pasinaudotų kiti, žinias reikia perduoti. Tik sukūrus efektyvius komunikacijos kanalus organizacijoje bus užtikrintas tinkamas žinių perdavimas (Malinovskytė ir

Pabedinskaitė, 2007). Dauguma žinių perdavimo būdų – tai dokumentų paruošimas popierine ar elektronine forma. Tačiau vien dokumentų neužtenka norint perduoti vieno asmens žinias kitam asmeniui. G. Probst (2006), nagrinėdamas žinias žinių platinimo bloko kontekste, jas apibūdina kaip produktą, kurį perduoti dažniausiai įmanoma tik asmeniniais mainais. Tuo tarpu dokumentai, anot minėto autoriaus, yra tik labai gera pagalbinių medžiaga žinių perdavimo tikslui pasiekti. Organizacija turi įdėti daug pastangų, kad įgytos žinios būtų tinkamai išplatintos organizacijoje. Tačiau visos žinios įgauna reikšmę tik tada, kai jos yra panaudojamos (Probst, Raub, Romhardt, 2006).

Žinių naudojimo blokas paaiškina - kaip, kodėl ir kokiais būdais turimos žinios turi būti naudojamos organizacijoje. Žinių naudojimo etapo tikslas yra kuo efektyviau pritaikyti žinias organizacijos iškilusioms problemoms spręsti. Šiame etape organizacijos narių kompetencija ir sugebėjimas pasinaudoti turimomis žiniomis yra pats svarbiausias garantuojantis tinkamą sukauptų žinių panaudojimą.

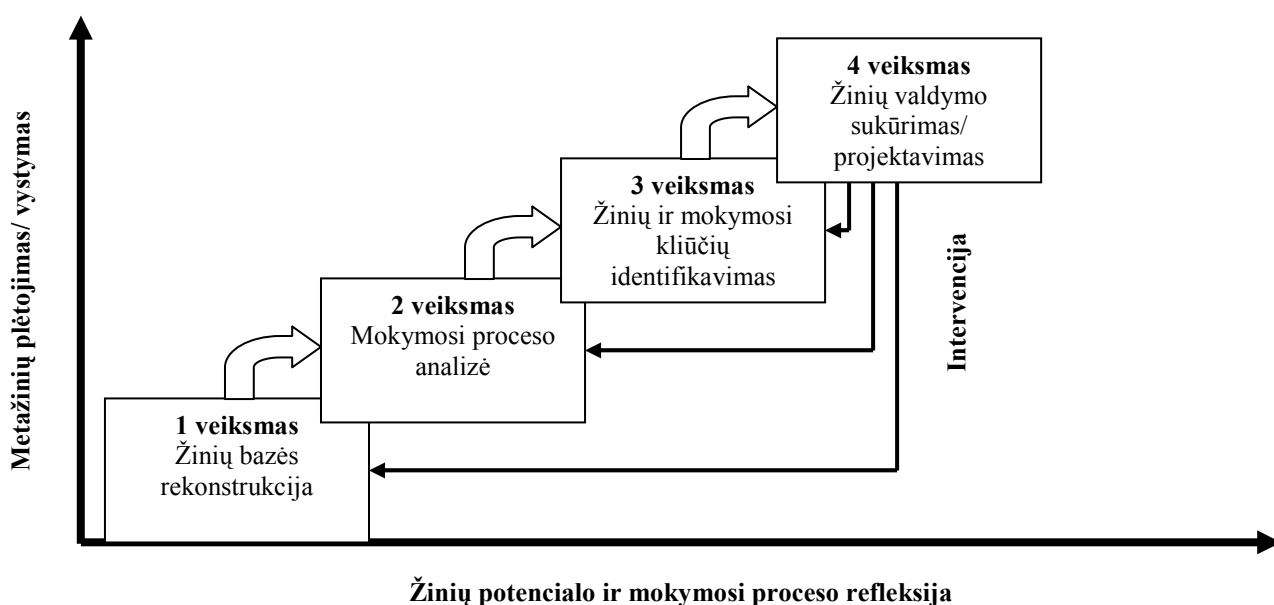
Žinių išsaugojimo procese yra svarbu išsaugoti sukauptas žinias ir patirtį ateities uždaviniams ar organizacijos kompetencijos ugdymui. Žinios saugomos dokumentuose, laikmenose ar žinių sistemos sukurtose saugojimo priemonėse. Organizacinė atmintis apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių sistema, kurioje išsaugomi ir laikomi suvokti ir patirti dalykai tam, kad vėliau juos galima būtų prisiminti. Kaip nurodo G. Probst ir kt. (2006), ji yra naujų patirčių ataskaitos taškas, nes be atminties neįmanoma mokytis. Tačiau žinių išsaugojimo procesas nesibaigia kaupimu. Organizacijos atmintis pasiekia savo tikslą tik tuomet, kai norimą informaciją galima gauti ir jos kokybė yra neabejotina. Kad įmonės galėtų tinkamai valdyti savo prisiminimus, jos turi išspręsti visas pasitikėjimo problemas. Jei organizacijos nariai pasitiki sistemomis – jos bus prižiūretos ir naudojamos. Todėl reikia kontroliuoti informacijos kokybę visose stadijose.

Organizacija žinias efektyviai valdyti gali tik tada, kada turi žinių vertinimo sistemą. Jei reikia išmatuoti žinių valdymo sėkmę, tai reikia išmatuoti žinias. Norint suskaičiuoti žinias, jas reikia paversti objektais – atskirti nuo situacijų, laiko, žmonių. Tai atrodo beveik neįmanoma, nes žinių vertė priklauso nuo tam tikrų aplinkybių. Žinių vertinimo procesas susideda iš dviejų dalių (Probst, Raub, Romhardt, 2006) – reikia išryškinti organizacijos žinių bazės pokyčius, o tada juos galima interpretuoti pagal žinių tikslus. Žinių vertinimas nereiškia, kad reikia apskaičiuoti jų piniginę išraišką. Reikia nustatyti, ar buvo pasiekti žinių tikslai. Jeigu organizacijai nepavyksta išmatuoti savo žinių, žinių valdymo ciklas lieka neužbaigtas (Probst, Raub, Romhardt, 2006).

Kaip pastebi Z. O. Atkočiūnienė (2008), siekiant efektyvaus žinių valdymo organizacijoje nereikėtų akcentuoti kurios nors vienos veiklos srities, - visos sritys, įvardijamos žinių valdymo procese, yra svarbios. Galima teigti, jog atsižvelgiant į žinių panaudojimą, žinių vadyba (valdymas) gali būti suvokiama kaip veiklos grandinė, kurioje svarbu išsiaiškinti, kokios jos turimos žinios yra

pačios vertingiausios, kur yra organizacijos žinių šaltiniai ir kaip iš tų žinių gauti maksimalią naudą. Tik tada gali būti užtikrintas naujų žinių kūrimas, saugojimas, paskleidimas, pritaikymas ir panaudojimas.

Kaip nurodo H. D. Haasis ir T. Kriwald (2001), žinių valdymo pagrindinis tikslas yra pačiu geriausiu įmanomu efektyvumu išnaudoti turimą atitinkamą žinių potencialą, t. y. kartu su tinkamai organizuotu žinių srautu visuose pagrindiniuose organizacijos procesuose įveikti neatitikimus tarp turimų potencialių ir faktiškai naudojamų žinių. Tokiu būdu žinių valdymo kelias organizacijoje padalijamas į keturis veiksmus (žr. 9 pav.). Pirmosios trys pakopos susijusios su diagnostikos parengimu apie tikrąją esamą organizacijos situaciją ir pasitarnauja kaip pagrindas paskutiniam, ketvirtam, žingsniui – specifinių įmonės organizacijos žinių valdymo situacijų konkrečiai išraiškai (Haasis; Kriwald, 2001).

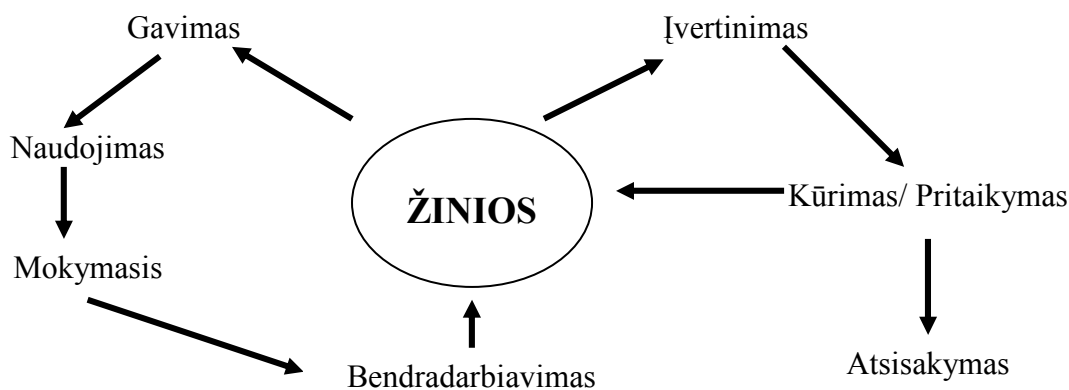


**9 pav.** Keturi žinių valdymo sukūrimo veiksmai (pagal Schüppel)

Šaltinis: Haasis, H., D., Kriwald, T. (2001). *Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz*. Springer: Verlag Berlin Heidelberg. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>>

W. Bukowitz ir R. Williams nuomone (Keramati, Sarami, 2008), žinių valdymas organizacijoje paremtas šiais pagrindiniais procesais: žinių gavimu, naudojimu, mokymusi, bendradarbiavimu, atsisakymu, kūrimu/palaikymu ir įvertinimu (žr. 10 pav.). Žinių *gavimo* fazė, minėtų autorių teigimu, remiasi informacijos paieška, kuri reikalinga sprendimų priėmimui ir problemų sprendimui. Šiandien svarbu ne kiek rasti dominančią informaciją, kiek efektyviai valdyti milžiniškus informacijos srautus. Žinių *naudojimas* pasireiškia per informacijos integravimą įvairiais naujais būdais, skatinančiais organizacijos inovatyvumą. *Mokymasis* suprantamas kaip kompetencijų ugdymas, paremtas mokymusi iš patirties. *Bendradarbiavimo* fazėje organizacijos nariai skatinami dalintis žiniomis, kad individualios kiekvieno organizacijos nario žinios būtų

prieinamos visiems organizacijos nariams. Įvertinimo fazėje nustatomos organizacijai svarbios žinios, kurios gali būti naudingos ateityje. Įvertinimas padeda nustatyti organizacijos narių kompetencijas, verslo procesus, technologijų infrastruktūras ir vyraujančią kultūrą. Žinių kūrimas/palaikymas užtikrina, kad organizacijos intelektualiniai ištekliai išlaikys organizaciją gyvybingą ir konkurencingą. Atsisakymo fazėje organizacijos nariai skatinami atsisakyti žinių, kurios nebekuria vertės (Keramati, Sarami, 2008).



**10 pav.** Žinių valdymo modelis organizacijoje (pagal Bukowitz ir Williams)

Šaltinis: Keramati, A., Sarami, S. (2008). *The knowledge management cycle*. [žiūrėta 2010-01-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.eng.ut.ac.ir/keramati/Course%20pages/KM/Slides/KM%20Dalkir%20Chap02.pdf>>

Analizuojant pačios organizacijos kuriamas žinias dažniausiai naudojamas I. Nonaka ir H. Takeuchi (prieiga per internetą: <[http://www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html)>) pasiūlytas SECI modelis (žr. 10 pav.), kurio esmė – aprašyti žinių kūrimą kaip nuolat vykstantį procesą, apimantį:

- du žinių tipus: slypinčias ir išreikštas žinias;
- sąveikos dinamiškumą (perdavimą);
- tris žinių socializacijos lygius (individualų, grupinį ir organizacinį);
- keturis žinių kūrimo etapus: socializaciją, eksternalizaciją (dėmesį į išorę), kombinaciją (derinimą) ir internalizaciją (dėmesys į vidų).

*Socializacija*: slypinčių žinių dalinimasis tarp individų per bendras veiklas ir tarpusavio bendravimą. Individai dalinasi slypinčiomis žiniomis tarpusavyje, mokosi iš darbo ir iš kitų organizacijos narių. Individai galėtų dalintis patirtimi tuo pačiu metu ir toje pačioje vietoje, kuriant neartikuliuojamą nuomonę ir realizuotus įgūdžius. Teigiama, kad socializacijos proceso metu kuriami nematomi organizacijos ryšiai.

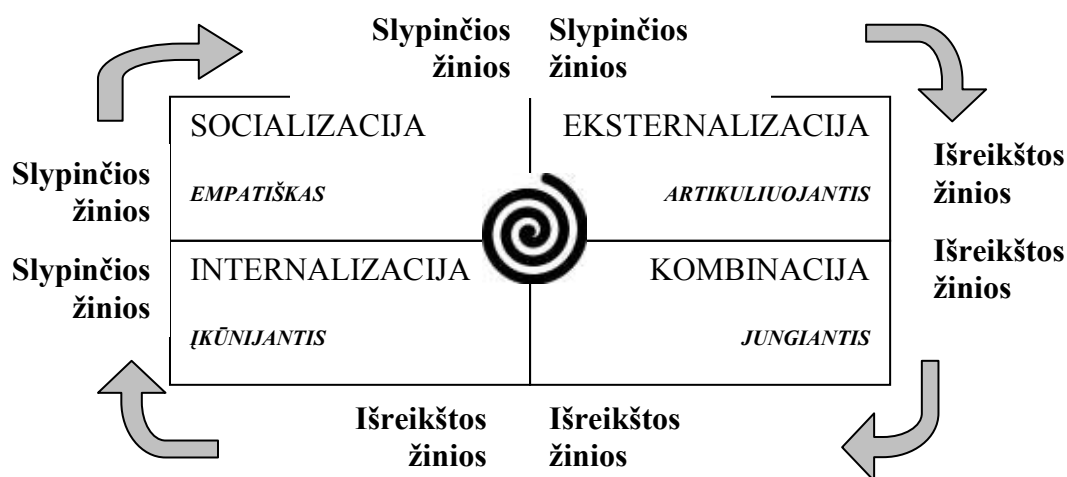
*Eksternalizacija* (dėmesys į išorę): tai slypinčių žinių formulavimas į išreikštas žinias. Šiame etape vyksta slypinčių žinių transformavimas į išreikštas žinias. Žinios perkeliama į duomenų

bazės ar kitą formą, prieinamą platesniam žmonių skaičiui. Eksternalizacija dažniausiai matoma kaip koncepcijos tapimo procesas ir yra sukeliama dialogo ar kolektyvinės refleksijos būdu.

*Kombinacija* (derinimas): tai išreikštų žinių derinimas ir apjungimas. Išreikštos žinios, gaunamos iš išorės arba iš organizacijos vidaus, yra apjungiamos ir įsisavinamos. Tokiu būdu organizacijoje didėja bendras žinių lygis.

*Internalizacija* (dėmesys į vidų): išreikštų žinių transformavimas į slypinčias žinias, kada išreikštas žinias įsisavina atskiri organizacijos nariai. Šiame etape organizacinės žinios perduodamos vis didesniam darbuotojų skaičiui. Kaip nurodo Z. Lydeka ir V. Bareišis (2005), tokiu būdu organizacijos žinios individualizuojamos ir vėl tampa slypinčiomis (aut. pastaba – Z. Lydeka ir V. Bareišis (2005) vietoje slypinčių žinių termino vartoja sąvoką „neformalizuotos žinios“).

Tačiau esminė veikla žinių kūrime yra nuolatinis keitimasis išreikštomis ir slypinčiomis žiniomis tarp skirtingų organizacijos lygių. Ši nuolatinį keitimąsi žiniomis SECI modelyje iliustruoja spiralė.



**11 pav.** I. Nonaka ir H. Takeuchi SECI modelis

Šaltinis: Nonaka, I., Takeuchi H. *SECI Model* [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <[http://www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html)>

Apibendrinant šį poskyrį galima išskirti, kad žinių valdymą organizacijoje veiksminga nagrinėti kaip tam tikrų procesų, kurie visi yra labai svarbūs, rinkinį. Norint suvokti, kaip organizacijoje vyksta žinių procesai, juos būtina analizuoti atitinkamo žinių valdymo modelio kontekste. Žinių valdymo modelio pasirinkimą įtakoja analizuojama žinių valdymo veikla bei organizacijos specifika.

## 2.3. Asmeninių žinių valdymas

„Žinios suteikia laisvę rinktis.“ (Peter F. Drucker).

„Po kelių šimtų metų, kai istorikai rašys mūsų laikų istoriją, svarbiausi dalykai jiems tikriausiai atrodys ne technologijos, internetas ar elektroninė prekyba, o precedento neturintys gyvenimo sąlygų pokyčiai. Tiesiogine prasme tai unikalūs laikas, kai vis daugiau žmonių gali rinktis. *Pirmą kartą jie vadovauja patys sau.* Visuomenė tam visiškai nėra pasiruošusi.“ (Peter F. Drucker).

Žinios tapo esmine mūsų asmenybės dalimi, jos sudaro komunikavimo pagrindą, yra socialinio statuso simbolis, vidinis vadovas, identiteto žymeklis, informacijos filtrai ir asmens savęs pateikimo potencialas (Guretzky, 2004). Tuo pačiu pripažįstama, kad žinios tampa kultūros, kurioje žmonių įgūdžių ir santykių plėtojimas yra pagrindinis tikslas, komponentu.

Asmeninių žinių konstravimo klausimas yra tiek edukologijos, tiek žinių valdymo teorijos objektas. P. Jucevičienė (2007), remdamasi įvairių mokslininkų (Bodwen, Marton, Awad, Ghaziri, Nonaka, Takeuchi ir kt.) išvalgomis teigia, kad mokymosi ir asmeninių žinių valdymo kontekste yra išskiriamos paviršutiniškos ir gilios žinios. Minėtos žinios yra pateikiamos kaip du poliai, tarp kurių atstumas yra nusakomas keturiais žinių hierarchiniais lygiais (žr. 12 pav). Kuo žinios paviršutiniškesnės, tuo jos elementaresnės, labiau procedūrinės, jas lengva išreikšti. Kuo žinios gilesnės, tuo giliau jos slypi, tačiau yra veiksmingesnės ir unikalesnės, būdingos tik tam žmogui.

**Paviršutiniškos  
žinios**



**Giliosios  
žinios**

### **Procedūrinės žinios**

Žinios, kaip atlikti užduotį. Jos savo prigimtimi veikia kaip variklis – kaskart naudojamos tos pačios žinios.

### **Deklaratyvios žinios**

Paviršutiniška informacija, kuri įtraukiama į trumpalaikę atmintį ir lengvai išreiškiama žodžiais; naudinga ankstyvaisiais žinių įgijimo etapais, bet mažiau vertinga vėlesniaisiais.

### **Semantinės žinios**

Hierarchiškai sutvarkytos žinios apie sąvokas, faktus ir jų tarpusavio ryšius.

### **Epizodinės žinios**

Žinios, organizuojamos laike ir erdvėje, bet ne pagal sąvokų tarpusavio ryšius; sąlygotos patirties, susidedančios iš epizodų. Jos yra kaupiamojo, autobiografinio pobūdžio, jas sunku „ištraukti“ ir paversti išreikštosiomis žiniomis.

**12 pav.** Iš procedūrinių į epizodines žinias (pagal Awad, Ghazari)

Šaltinis: Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija

Žiūrint iš asmeninių žinių valdymo pozicijų žinias galima išreikšti lygtimi (Guretzky, 2004):  
 Žinios = Informacija \* (Patirtis + Nusistatymas + Gebėjimai).

Visos asmeninės žinios siejasi su keturiomis žmogaus prigimtiniėmis dimensijomis - fizine (ekonomine), protine, socialine (emocine) ir dvasine, - kurios atspindi keturis pagrindinius visų žmonių poreikius ir motyvacijas - gyventi (išlikti), mylėti (bendrauti tarpusavyje), mokytis (augti ir vystytis) ir būti naudingam (gyventi prasmingai ir palikti pėdsaką), - bei atitinka keturias intelekto ar gebėjimų rūšis: fizinį (kūno), protinį, emocinį ir dvasinį (Covey, 2007). Nurodyto autoriaus teigimu, protinis intelektas (IQ) siejasi su protiniais gebėjimais (gebėjimas analizuoti, samprotauti, abstrakčiai mąstyti, vartoti kalbą, suvokti ir pan.), fizinis intelektas (PQ) arba kūnas suderina ir harmonizuoja smegenų, kuriose slypi protas, darbą su širdies darbu ir emociniu intelektu (EQ). Emocinis intelektas (EQ) perteikiamas per savivoką, socialinį jautrumą, empatiją ir gebėjimą sėkmingai bendrauti su žmonėmis (Covey, 2007). Panašius emocinio intelekto (kartais jis įvardijamas ir kaip emocinė kompetencija) elementus, remdamasi Danieliu Golemanu pateikia ir J. Starr (2009), nurodydama: savęs suvokimą, savęs valdymą, kitų suvokimą, tarpusavio santykių valdymą). Galima pastebėti, kad emocinis intelektas tiesiogiai atsakingas už komunikacijos proceso kokybę įvairiuose bendravimo lygiuose - asmeniniame (vidiniame) bendravimo lygmenyje jis siejamas su savęs pripažinimu ir objektyviu savęs vertinimu, o kitų žmonių suvokimas ir tarpusavio santykių valdymas pereina į tarpasmeninį bendravimo lygmenį (Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999). Dvasinis intelektas (SQ) – svarbiausias iš visų intelekto rūšių, nes nulemia kitus tris. St. R. Covey (2007) teigimu, dvasinis intelektas atspindi žmogaus gyvenimo prasmės ieškojimą ir ryšį su amžinybe.

Visapusiškas žmogus (jo kūnas, protas, širdis ir dvasia), turintis keturis pagrindinius poreikius (gyventi, mokytis, mylėti ir palikti pėdsaką), keturias intelekto ar gebėjimų rūšis (fizinis, protinis, emocinis ir dvasinis) ir jų išraišką (disciplina, vizija, entuziazmas ir sąžinė), turi keturias pašaukimo dimensijas (poreikį, talentą, entuziazmą ir sąžinę) (žr. 7 lentelę) (Covey, 2007).

7 lentelė

**Visapusiškos asmenybės poreikių, intelektų, savybių ir pašaukimų ryšiai**

Visapusiškas žmogus	4 poreikiai	4 intelekto/gebėjimų rūšys	4 savybės	Pašaukimas
Kūnas	Gyventi	Fizinis intelektas	Disciplina	Poreikis (matyti kylančius poreikius)
Protas	Mokytis	Protinis intelektas	Vizija	Talentas (valingas dėmesio sutelkimas)
Širdis	Mylėti	Emocinis intelektas	Entuziazmas	Entuziazmas (pasitenkinimas darbu)
Dvasia	Palikti pėdsaką	Dvasinis intelektas	Sąžinė	Sąžinė (daryti tai, kas teisinga)

Šaltinis: Covey, R. St. (2007). *8-asis įprotis*. Vilnius: Alma littera



Diskutuojant apie asmeninių žinių valdymą, P. F. Drucker (2000) teigimu, visų pirma kiekvienas žmogus turi suprasti, kas jis yra, ką moka geriausiai, ko turi išmokti, kad išnaudotų visas savo stipriąsias puses. Tik pažindamas save, suvokdamas, ką moka geriausiai ir žinodamas, ko nemoka, asmuo gali žinoti savo vertę. Savo stiprybių suvokimas, vertybių nusistatymas bei žinojimas, kas esame, yra esminiai dalykai, padedantys asmeniui siekti gerovės.

Asmeninių žinių valdymą paprastai galima apibūdinti kaip individualios žinių bazės sąvokų, metodų ir priemonių rinkinio struktūrą, leidžiančią asmeniui prisiimti atsakomybę už tai, ką jis žino (European Committee for Standardization; liet. *Europos Standartizacijos komitetas*). Kaip nurodo J. Frand ir C. Hixon (1999), asmeninių žinių valdymas suprantamas kaip atskirų asmenų (individų) žinių valdymo sistema, skirta jų asmeniniam naudojimui. Minėtų autorių teigimu, - tai konceptualus pagrindas organizuoti ir integruoti informaciją taip, kad mes, kaip individai, ją paverstume savo asmeninių žinių pagrindu.

D. Pollard (2005) asmeninių žinių valdymą įvardija kaip individualų gebėjimą nenutrūkstamai mokytis, adaptuoti ir valdyti perimamas žinias, jas asmeniškai pritaikant visose gyvenimo sferose, kai tuo tarpu D. Skyrme (2004) asmeninių žinių valdymą pateikdamas organizacijos kontekste jo apibrėžimą sieja su keliais pagrindiniais dalykais: žinių valdymas organizacijoje vykdomas taip, kad informacija būtų prieinama, reikšminga ir turinti vertę individui; žinių valdymas lengvina organizacijos nario kasdienybę bei didina pasitenkinimą gyvenimu; išnaudojamas individualus potencialas (kapitalas).

Asmeninis žinių valdymas, S. Markstahler ir M. Siebert (2004) teigimu, apima tris pagrindines sritis:

- žinių valdymą ir mokymo(-si) psichologiją. (Ši sritis siejasi su organizacinių ir individualių mokymų organizavimu. Asmeninis žinių valdymas geriausiu atveju yra abiejų sričių - asmeninio mokymosi ir organizacijos žinių valdymo tikslų sintezė.).
- laiko vadybą ir savęs valdymą. (Laiko vadybos ir savęs valdymo sąryšyje su asmeniniu žinių valdymu didelę reikšmę įgyja tikslų siekimas. Kaip yra svarbūs tikslai geram savęs valdymui, lygiai taip pat jie yra svarbūs sėkmingam žinių valdymui: be žinių tikslų apibrėžimo bet kokios pastangos nustatyti reikalingiausias žinias, bet koks informacijos šaltinių vertinimas ir bet koks informacijos tvarkymo strategijos vystymas nebus efektyvus).
- kūrybišką darbo techniką (metodus), tuo pačiu ir kūrybišką žinių taikymą.

Kaip nurodo D. Pollard (2005), asmeninių žinių valdymą sudaro keturi pagrindiniai komponentai: *ryšys, svarstymas, sintezė ir pritaikymas*. Šie keturi komponentai, autoriaus nuomone, taip pat atitinka būdus, kuriais žinios valdomos ir organizacijoje: komunikuojame su žmogumi, turinčiu mums reikalingų žinių – *turime ryšį*; tariamės ar konsultuojamės – *turime kito asmens*

nuomone, kurią *apsvarstome*; apmąstome, susisteminame – *sintezuojame* turimas ir įgytas žinias, kurias *taikome* konkrečiai problemai spręsti.

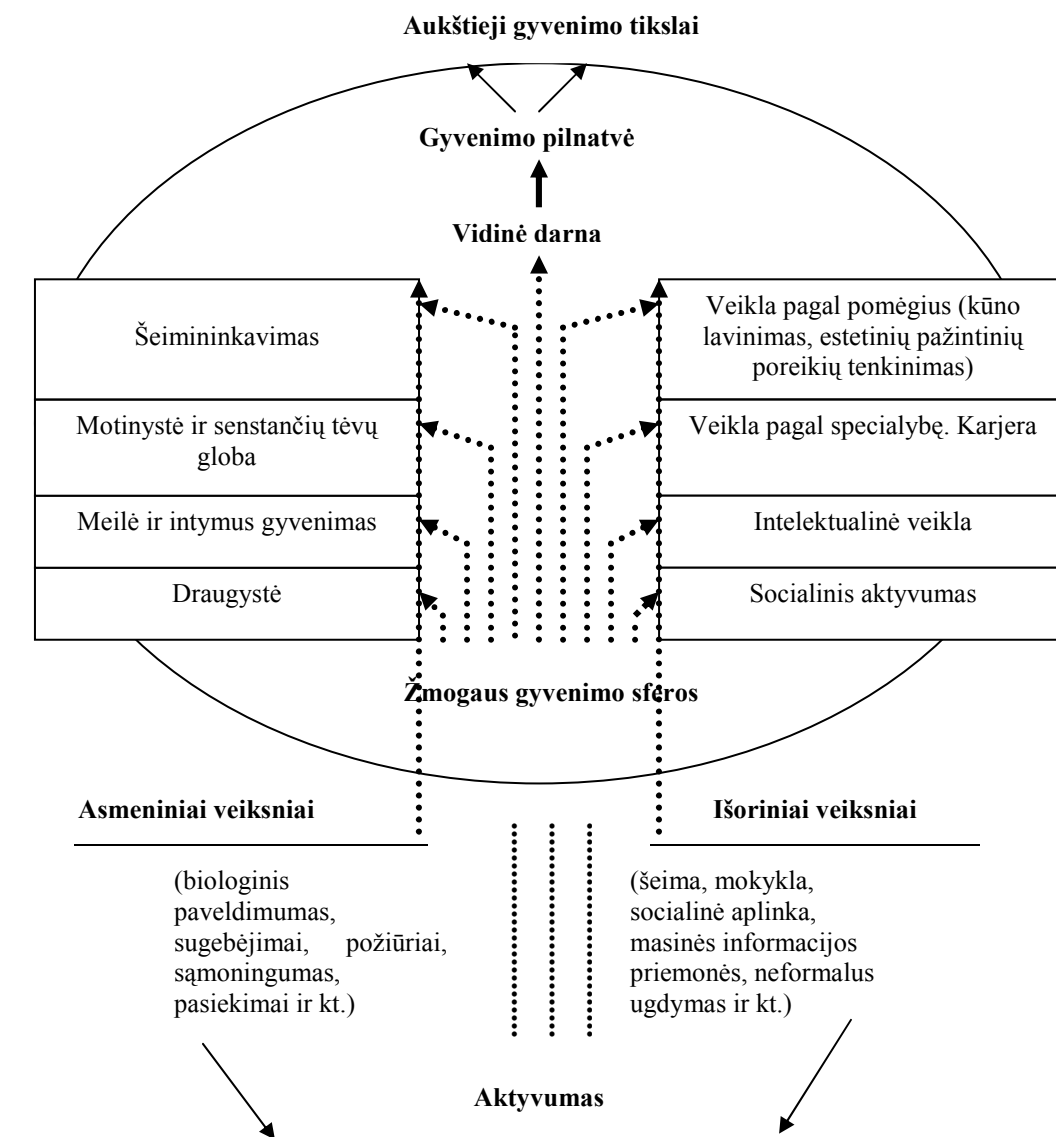
Asmeninių žinių valdymas suteikia transformavimo strategiją, kuri gali pasirinktą informacijos dalį paversti tuo, kas bus sistemiškai pritaikyta, ir tai praplės mūsų individualų žinojimą (Frاند ir Hixon, 1999), o asmeninių žinių valdymo tikslą reikėtų įvardinti kaip gebėjimą išlaikyti pozityvią emocinę išraišką santykiuose su socialine aplinka, partneriais, darbu, šeima (angl. *work-life-balance*) sudėtingų gyvenimo situacijų, krizių metu ar priimant savarankiškus sprendimus (Guretzky, 2004).

Plėtojant B. von Guretzky (2004), išsakytą mintį, galima teigti, kad asmeninio žinių valdymo tikslas susijęs su asmenybės saviugda, kuri J. Starr (2009) nuomone, padeda pagerinti asmeniui tam tikras savo gyvenimo sritis ar tiesiog savo gyvenimo kokybę apskritai ir padeda konkrečiam žmogui tokiose situacijose, kai jis siekia:

- sukonstruoti gyvenimo planą, suvokti savo siekius ir tikslus;
- rasti kelius sumažinti stresą arba būdus atsipalaiduoti;
- nustatyti mus tenkinančią gyvenimo/ darbo pusiausvyrą;
- pagerinti mūsų gebėjimą bendrauti su kitais;
- pagerinti mūsų supratimą apie mus pačius;
- pagerinti mūsų pačių organizuotumą ir motyvaciją;
- pagerinti sveikatą ir savijautą, pvz., dieta, pratimai.

R. Baublienė ir P. Jucevičienė (1998) pateikia žmogaus gyvenimo darnos medį (žr. 13 pav.), kurio šaknys – veiklą bei vystymąsi lemiantys vidiniai ir išoriniai veiksniai, želmuo, davęs impulsą šio medžio augimui ir tapęs kamieno pagrindu – aktyvumas, šakos – įvairios žmogaus gyvenimo sritys, viršūnė – tai kamieniu kylančių vystymosi impulsų transformacija į gyvenimo pilnatvę ir aukštuosius gyvenimo tikslus.

Žmogus, siekdamas efektyvaus asmeninių žinių valdymo ir savo gyvenimo darnos, neišvengiamai turi tobulėti. Atsižvelgiant į ypač dinamišką aplinką informacinės ir žinių visuomenės kokybių formavimosi sąlygomis, žmogus turi tobulėti intensyviau ir efektyviau. Efektyvaus tobulėjimo siekiama šį procesą valdant. Asmeninių žinių valdymo ir mokymosi paradigmos kontekste šį žmogaus tobulėjimą lemia savivaldus mokymasis – sąmoningai žmogaus organizuotas jo tobulėjimo procesas, realizuojamas įvairiose žmogaus gyvenimo aplinkose (Jucevičienė, 2007).



**13 pav.** Žmogaus gyvenimo darnos modelis

Šaltinis: Baublienė, R., Jucevičienė, P. (1998). Sisteminis požiūris į žmogaus vystymąsi jo gyvenimo raidoje – asmenybės ugdymo ir saviugdodos metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai: Edukologija*, 2 (15), p. 18-23

Pasak Hegelio, asmenybės dvasios brendime, kuri šiuo atveju galima nagrinėti ir asmeninių žinių valdymo kontekste, palaipsniui įsisavinamas vis naujas jos turinys, t. y. naujos žinios, kai protas ir dvasia juda į absoliučią savimone (Jasmontas, 2003). Tuo pačiu pastebėtina, kad valdydamas asmenines žinias komunikacijos proceso metu individas plečia savo suvokimo, kuris suprantamas kaip individuali pažintinių subjekto galimybių, apibrėžtų asmeninių žinių lygio, realizacija (Брудный, Садыбекова, 2006), ribas.

Kalbėdamas apie asmeninių žinių valdymą P. F. Drucker (2000) atkreipia dėmesį į nepelno siekiančias organizacijas, kuriose darbas yra savanoriškas, teigdamas, kad nėra geresnio būdo išsiaiškinti savo pranašumus, suvokti savo vertybes, išsiugdyti atsakomybės jausmą ir suprasti savo

vietą pasaulyje, kaip darbas nepelno siekiančiose organizacijose visuomeniniais pagrindais. Mokslininko manymu, tai unikaliausia, ką socialinis sektorius gali pasiūlyti – vietą, kur kiekvienas asmuo gali atrasti, kas jis yra iš tikrųjų, ir išmokti valdyti ne tik savo asmenines žinias, bet ir save bei atrasti savąjį „Aš“, išreiškiamą per veiklas, kuriomis žmonės bando naujai įtvirtinti savo tapatumą nestabilioje, kintančioje aplinkoje (Gudauskaitė, 2007).

### 3. ŽINIŲ, ORIENTUOTŲ Į ASMENYBĖS STIPRINIMĄ IR ŽMOGIŠKŲJŲ VERTYBIŲ PUOSELĖJIMĄ, VALDYMO DIAGNOSTIKA

#### 3.1. Tyrimo dizaino aprašymas

Atliekant kokybinį tyrimą buvo pasirinktas lankstus tyrimo dizainas, nes būtent šio tipo tyrimo dizainas „suformuojamas iš daugelio teorinių pozicijų, jam nereikia didelio specifiškumo, o jo rezultatai atskleidžia tai, ko reikia tyrimui“ (Žydžiūnaitė, 2007c, p. 5).

Magistro darbe realizuotas fenomenologija grįstos kokybinės diagnostikos dizainas integruotas keturiuose lygmenyse: 1) *ontologijos*, kuriame siekiama atsakyti į klausimus: „kas yra tyrimo objektas? kokie yra tiriamos socialinės realybės bruožai/ ypatumai?“; 2) *epistemologijos*, kuriame atsakoma į klausimą: „ką apima žinios apie tiriamą socialinę realybę?“; 3) *metodologijos* lygmuo, kuriame aktualu žinoti, kokią tyrimo strategiją naudojant galima iširti socialinę realybę; 4) *metodų* lygmenyje naudojamos technikos, kurios leidžia surinkti įrodymus apie tyrimo objekto egzistavimo aspektus (žr. 14 pav.).

FENOMENOLOGIJA GRĮSTA KOKYBINĖ DIAGNOSTIKA			
SUVOKIMAS APIE ŽINIŲ, ORIENTUOTŲ Į ASMENYBĖS STIPRINIMĄ IR ŽMOGIŠKŲJŲ VERTYBIŲ PUOSELĖJIMĄ, VALDYMO FENOMENUS, PASIREIŠKIANČIUS ORGANIZACIJOS PERTEIKTAS ŽINIAS PRITAIKANT ASMENINIŲ ŽINIŲ VALDYMO LYGMENYJE			
1 lygmuo ONTOLOGIJA	2 lygmuo EPISTEMOLOGIJA	3 lygmuo METODOLOGIJA	4 lygmuo METODAI
Organizacijos perteikiamų žinių transformavimo į asmeninių žinių valdymą realybė	Žinios apie žinių valdymo organizacijoje ir asmeninėje plotmėje realybę	Suvokimas, pasitelkiant fenomenologinę kokybinio tyrimo strategiją, apie tai, kokios žinios (KAS TAI?) perteikiamos tiriamoje organizacijoje ir kaip šios žinios pritaikomos asmeninių žinių valdymo lygmenyje (KAIP?)	Informacija apie informantų asmeninius išgyvenimus, patirtį
Į asmenybės tobulinimą bei žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų žinių, kurias organizacija perteikia individui, valdymo asmeninių žinių lygmenyje fenomenai	Informantų patirti išgyvenimai, asmeninė patirtis	Informantų refleksijos (atviri atsakymai, pasakojimai) apie savo patirtus išgyvenimus, patirtį valdant asmenines žinias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pusiau standartizuotas klausimynas</li> <li>• Individualiuju giluminių (<i>angl. in-depth</i>) interviu transkribuotų tekstų turinio kokybinė (content) analizė</li> <li>• Fenomenologinė analizė</li> </ul>

14 pav. Kokybinė vadybinė diagnostika: lygmenys ir turinys  
Sudaryta autoriaus

### **Tyrimo strategija ir jos pasirinkimo pagrindimas.**

Darbe pasirinkta kokybinio tyrimo *fenomenologinė strategija*, nes būtent fenomenologinis tyrimas orientuojasi į žmogaus patirtį ir šios patirties išraišką žodžiais bei padeda atskleisti žmonių patirties įvairovę ir prasmę.

Fenomenologija mokslų hierarchijoje įvardijama kaip viena naujausių laikų filosofinės minties srovių, turėjusi didelę reikšmę XX a. Europos filosofijos raidai. Šios filosofijos krypties vienas iš pirmtakų Francas Brentanas (1838-1917) pateikė požiūrį į fenomeną, kad vidinis suvokimas arba patirtis yra kartu ir akivaizdumo šaltinis. Brentano sekėjas Karlas Štumpf (1848-1936) fenomenus taip pat išskyrė kaip ypatingą sferą, t. y. kaip tiesioginius pirminius mūsų patirties duomenis (Jasmontas, 2003).

Tačiau tikroju fenomenologijos pradininku yra laikomas vokiečių filosofas Edmundas Husserlis (1859-1938) patvirtinęs, kad vienintelis neprieštaraujantis filosofinės analizės pavyzdys gali būti sąmoningumas, o jos tyrimo būdu įvardijo aprašymą arba fenomenologinę deskripciją (Серкова, 2003). Todėl galima teigti, kad fenomenologija – tai mokslas apie fenomeną, kur fenomenas suprantamas kaip reiškinio esmė (vok. *Sein des Seienden*) (Вольнов, 2008). Tikraja prasme fenomenas yra tai, kas išgyvenama imanentiškai (tai, kas yra sąmonėje). Sąmonės negalima objektyvuoti, tačiau, kita vertus, ji nėra tuščia sąmonė, pasižymi intencionalumu (intencionalumas – fenomenologijos sąvoka, reiškianti sąmonės nukreiptumą į objektą, interpretuojant jį, kaip mūsų sąmonėje jau egzistuojančius objektus (Bitinas ir kt., 2008a)). Sąmonė, visada būdama nukreipta į ką nors, yra nukreipta į daiktą, kuris visada jai reiškiasi kaip daiktas, tačiau visada tik kaip jo išgyvenimų prasmė. Vadinasi, fenomenas yra savaiminis daikto aptikimas sąmonėje ir jo savimonė sąmoningų išgyvenimų sraute (Jasmontas, 2003). Atskleisti fenomeną reiškia išsakyti jo esmę. Tuo fenomenologija skiriasi nuo kitų, fenomenus tiriančių mokslų. (Вольнов, 2008).

Pagrindinė fenomenologijos idėja – sąmonės, žmogaus būties, asmenybės ir dalykinio pasaulio, psichofizinės prigimties, sociumo, dvasinės kultūros neišardomumas ir kartu negalėjimas redukuotis, negalėjimas tarpusavyje vienas kitą pakeisti. Fenomenologijos objektu įvardijamas psichinių išgyvenimų srautas, psichologinė savistaba, gryniosios tiesos, apriorinės prasmės (Jasmontas, 2003) arba, kitaip apibūdinant, pasaulis toks, kokį jį mato individai, sąmoningai stengdamiesi išsivaduoti nuo kasdienių prietarų ir įsitikinimų (Kardelis, 2007). Fenomenologinio tyrimo dalykas – sąmonės turinys (Jasmontas, 2003). Floridos (JAV) universiteto profesorius J. Эмбри (2005), laikosi nuomonės, kad fenomenologinio požiūrio pagrindas yra ne kas kitas kaip refleksinė analizė, kur terminas „refleksija“ apibūdina sąmonės kryptingumą į jos pačios išgyvenimus.

*Fenomenologijos, kaip kokybinio tyrimo strategijos, tikslas* - tirti fenomenus, atskleidžiant žmogiškųjų išgyvenimų prigimtį ir būdus, o fenomenologine strategija paremto kokybinio tyrimo

objektas yra informantų žinios apie patirtus išgyvenimus, jų išgyvenimų patirties konstruktas (Bitinas ir kt., 2008a). Tiriamųjų „gyvenimiškos patirties“ supratimas leidžia įvardinti fenomenologiją kaip filosofiją ir kaip metodą (Žydžiūnaitė, 2007c).

H. M. Смирнова (2009) vadovaujasi metodologine prezumpcija, kad socialinė fenomenologija ne atskiria, o kaip tik papildo klasikinius socialinės analizės metodus, orientuodamasi į bendrąsias sąmonės charakteristikas – intersubjektyviąją prasminę struktūrą. Iki pirmojo pasaulinio karo pradžios fenomenologinės tradicijos gyvavo ne tik filosofijoje, bet ir psichiatrijoje, o neseniai buvo įrodyta, kad fenomenologines tendencijas galima lengvai atpažinti dešimtyse kitų nefilosofinių disciplinų (Эмбри, 2005), fenomenologijos metodo įvaldymą sąlyginai skirstant į tris praktikumus: refleksiją, susiejimą su realybe, savęs identifikavimą (Лукьянов, 2009b).

Fenomenologija turi panašumų su kita kokybinio tyrimo strategija fenomenografija – abiejų minėtų strategijų tyrimo tikslas yra žmogiškoji patirtis ir suvokimas, tačiau skirtingi jų metodologiniai tikslai. V. Žydžiūnaitė ir S. Jonušaitė (2007), akcentuodamos šių dviejų strategijų skirtumus, pabrėžia, kad fenomenografijoje svarbiausia yra išryškinti galimas pasaulio patyrimo variacijas, tačiau nesiekama rasti vienintelės ir nekintamos esmės, kuri aktuali fenomenologijai. Kai tuo tarpu fenomenologijoje, minėtų autorių teigimu, centrinis tikslas yra nekintančios reiškinio esmės ieškojimas.

*Fenomenologinis požiūris į vadybos reiškinių ir procesų tyrimą* reiškia tyrėjo dėmesį informanto vadybinių išgyvenimų (profesinių, socialinių, emocinių ir kt.) patirčiai ir jos raiškai patirties subjekto išsakyimuose, kurie geriausiai atitinka šios patirties turinį (Bitinas ir kt., 2008a). B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydžiūnaitė (2008a) laikosi nuostatos, kad šiuo atveju tyrėjui svarbiau aprašyti vadybos subjektą, apibūdinti jo išgyvenimų esmines savybes, o ne paaiškinti vadybos procesą, jo ypatumus.

Apibendrintai galima teigti, kad fenomenologija siekia atskleisti fenomeną (KAS TAI?) ir būdą, kuriuo šis fenomenas atsiranda (KAIP?) (Žydžiūnaitė, 2007a), o fenomenologinės strategijos taikymas vadyboje orientuotas į vadybinės veiklos kasdieninę raišką bei gilinimąsi į šios veiklos prasmę (Bitinas ir kt., 2008a). Remiantis anksčiau minėtų mokslininkų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008a) išsakyta nuomone galima teigti, kad jei vadybos patirties kontekste prasmėmis laikoma įsameninti jausmai ir asociacijos, kurių raiškoje vienaip ar kitaip dalyvauja visuomenė, jos įgyja socialinį pobūdį, socialinį reikšmingumą.

Pasirinkta fenomenologinė kokybinio tyrimo strategija leido šio darbo autoriui analizuoti, kokios žinios (KAS TAI?) įgyjamos nagrinėjamoje švietėjiškoje organizacijoje ir kaip įgytos žinios pasireiškia asmeninių žinių lygmenyje (KAIP?).

### **Duomenų rinkimo metodas/metodai.**

Duomenų rinkimui buvo taikytas individualusis giluminis (*angl. in-depth*) interviu. Šio tipo interviu įvardijamas kaip metodas, kurį tyrėjas pasitelkia siekdamas gauti informacijos, padedančios jam visapusiškai suprasti informanto požiūrį arba situaciją ir rasti naujų įdomių tyrimų sričių (Berry, 1999).

Siekiant užtikrinti tyrimo vidinį validumą (*angl. credibility*) buvo pasirinktas pats tiksliausias duomenų fiksavimo būdas – interviu įrašymas garso technika (diktofonu) bei interviu teksto transkribavimas apimant pažodinių informantų pasisakymų citavimą, ko pasekoje gauti išsamūs duomenys. Surinktų interviu vidutinė trukmė – 39 minutės. Transkribavus visų devynių interviu įrašus buvo gauta 70 puslapių tekstinių duomenų (vieno interviu išsklotinė vidutiniškai apima 7,8 puslapio).

Tiriant į asmenybės tobulinimą bei žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų žinių, perteikiamų organizacijoje, pritaikymo asmeninių žinių valdymo lygmenyje fenomenus buvo taikytas pusiau struktūruotas klausimynas, iš anksto informantams parengus tris klausimus:

- ✓ Kokių žinių įgijote, dalyvaudami organizacijos „Gyvenimo menas“ kursuose ir kitoje su šia organizacija susijusioje veikloje? (*Kokios žinios – KAS?*).
- ✓ Kaip organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias pritaikote asmeniniame savo gyvenime? (*Kaip vyksta žinių valdymas asmeninių žinių valdymo lygmenyje – KAIP?*).
- ✓ Kokie pasikeitimai asmeniniame gyvenime įvyko, pradėjus taikyti organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias asmeniniame gyvenime? (*Per kokias dimensijas į asmenybės tobulinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotos žinios pasireiškia asmeninių žinių valdymo lygmenyje – KAIP?*).

Interviu metu, siekiant geriau suvokti informantų perteikiamą gyvenimišką patirtį, priklausomai nuo interviu eigos atskiriems tiriamiesiems papildomai buvo pateikti klausimai:

- ✓ Kokios priežastys lėmė, kad atėjote į organizaciją „Gyvenimo menas“?
- ✓ Kaip galėtumėte apibūdinti organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumą, lyginant ją su kitomis švietėjiškas paslaugas teikiančiomis organizacijomis?
- ✓ Kokioje organizacijos veikloje dalyvaujate (esate dalyvavę)?

Pusiau struktūruoto interviu pasirinkimą atliekamam tyrimui lėmė tai, kad šis metodas yra nurodomas kaip vienas iš pagrindinių interpretavimo grindžiamos fenomenologijos duomenų rinkimo metodas (Žydžiūnaitė, 2007a).

### **Tyrimo imtis.**

Tyrimo imčiai sudaryti buvo taikytas *maksimaliai įvairių atvejų atrankos būdas*. Maksimaliai įvairių atvejų atranka – tokia kokybinio tyrimo imties sudarymo strategija, kada imties vienetai parenkami tikslingai siekiant, kad tyrimo imtis apimtų maksimaliai įvairius tiriamojo fenomeno



atvejus. Toks tyrimas orientuotas į pačių bendriausių svarbiausių bruožų, būdingų visiems tiriamiesiems atvejams, identifikaciją (Bitinas ir kt., 2008a).

Iš viso į tyrimą buvo įtraukti devyni organizacijos „Gyvenimo meno“ programos įvairių pakopų (I, II, III pakopų) kursuose dalyvavę asmenys. Pasirinktą informantų skaičių nulėmė trys pagrindinės priežastys:

1) *pasirinkta fenomenologinė tyrimo strategija* - atliekant fenomenologinius tyrimus imties dydis paprastai yra mažesnis, lyginant su etnografiniais arba grindžiamosios teorijos tyrimais (Bitinas ir kt., 2008a);

2) *duomenų rinkimo metodas* – taikant individualų giluminį interviu siūlomas imties dydis yra nuo penkių iki trisdešimt žmonių (Bitinas ir kt., 2008a);

3) *renkamų duomenų informatyvumas arba teorinis prisotinimas* - duomenų rinkimas ir analizė tęsiasi tol, kol pasiekiamas „prisotinimas“: tyrėjas tęsia tiriamųjų atranką ir duomenų kodavimą, kol naujos kategorijos identifikuojamos, o vėliau jau neekstrahuojamos naujos kategorijos (Žydžiūnaitė, 2007b).

Siekiant aprėpti maksimaliai įvairius tiriamojo fenomeno atvejus, naudojant tikimybinės atrankos tipo maksimaliai įvairių atvejų atrankos būdą buvo pasirinkti skirtingi informantai pagal:

- 1) *lytį* (iš viso tyrime dalyvavo 4 moterys ir 5 vyrai);
- 2) *amžių* (informantų amžius apima intervalą nuo 22 – 68 metų; tiriamųjų amžiaus vidurkis – 42 metai);
- 3) *išsilavinimą* (tyrime dalyvavusių asmenų išsilavinimas apima intervalą nuo vidurinio iki aukštojo išsilavinimo);
- 4) *profesijas/ socialinį statusą* (studentas, verslininkė, projektų vadovas, pensininkė, ortopedas-protezuotojas, techninio personalo darbuotoja, aukštalipys-alpinistas, farmacinės kompanijos pardavimo vadybininkė, gamybos vadovas);
- 5) *įgytų žinių taikymo asmeniniame gyvenime* (saviugdų technikų/ jogos praktikavimo) *laikotarpį*, skaičiuojamą nuo tada, kada asmuo pirmą kartą praėjo organizacijos „Gyvenimo menas“ organizuojamus I pakopos pradedančiųjų kursus (šis laikotarpis tiriamųjų gyvenimiškoje patirtyje svyruoja nuo 2 mėnesių iki 9 metų).

#### **Pagrindinės tyrimo charakteristikos.**

Siekiant užtikrinti vidinį validumą arba *tikėtinumą* (angl. *credibility*), su tyrimo ataskaita buvo supažindinti tyrimo dalyviai, kurie paliudijo tyrimo ataskaitos teisingumą. Išorinį tyrimo validumą arba *perkeliamumą* (angl. *transfer*) pateiktoje ataskaitoje užtikrina detalus ir išsamus tyrimo dizaino aprašymas. Patikimumas arba pasiklovimas (angl. *dependability*) šiame darbe siejamas su įvairių ir skirtingų pagal lytį, amžių, išsilavinimą, socialinį statusą informantų įtraukimu į tyrimą.

Kokybiniuose tyrimuose tyrimo instrumentas yra tyrėjas, o tyrimo metu kuriamas ryšys su tiriamą aplinką yra priemonė, kurią pasitelkus vyksta tyrimas (Valackienė, Mikėnė, 2010). Šiuo atveju tyrimo instrumento patikimumą (tyrėjo kompetenciją atlikti kokybinį tyrimą) galima grįsti darbo autoriaus patirtimi atliekant panašaus pobūdžio tyrimus. Autorius yra dalyvavęs projekte „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ ir vadovaujant profesorei Vilmai Žydžiūnaitei kartu su kitais komandos nariais atliko kokybinį tyrimą (žr. 2 priedą), kurio ataskaita publikuota studijoje kompendiume (Žydžiūnaitė, V., Gadeikienė, A., Navickienė, R., Šeinauskienė B., **Vaivada, S.**, Alijošienė, S. (2008). Turizmo paslaugų vartotojų pasitenkinimo patirtys. *Studija kompendiumas*, III, p. 219-249. Klaipėda: VšĮ Socialinių mokslų kolegija. ISBN 978-9986-31-265-9.).

Renkant tyrimo duomenis buvo prisilaikoma giluminiam interviu būdingų principų (Merkys, 1999):

- *atvirumo* principo (dirbama atvirais klausimais, jų seka iš anksto nėra griežtai numatyta, nėra griežtų išankstinių teorinių schemų, tyrimo objektą, teorinį hipotetinį modelį jo eigoje sukonstruoja patys tyrimo subjektai);
- *komunikatyvumo* principo (turi dominuoti tiriamasis, o tyrėjas turi prisitaikyti);
- *natūralumo* principo (tyrimas atliekamas natūralioje aplinkoje);
- *lankstumo* principo (tyrėjas turi lanksčiai reaguoti į tiriamojo poreikius);
- *interpretatyvumo* principo (tyrėjas analizuoja tiriamųjų nuomones, jas apibendrina, interpretuoja ir daro išvadas).

**Tyrimo etika** – prieš tyrimą informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, buvo gauti žodiniai visų asmenų sutikimai dalyvauti tyrime, nepažeidžiant tiriamųjų anonimiškumo. Informantai tyrime dalyvavo savanoriškai. Darbo autorius, jausdamas atsakomybę prieš tiriamuosius, suteikė visą informaciją, kuri domino informantus, perteikė šio tyrimo esmę, jo praktinį reikšmingumą, įspėjo apie tyrimo ataskaitos publikavimą baigiamajame magistro darbe ir moksliniuose leidiniuose.

#### **Duomenų analizės metodai.**

Empirinio tyrimo duomenų analizei taikyti metodai 1) kokybinės (*content*) turinio analizės ir 2) fenomenologinės analizės metodas.

Kaip nurodo B. Bitinas ir kt. (2008b), kokybinė turinio (*content*) analizė yra metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, domintis panašumais bei skirtumais tarp kategorijų ar kodų. Minėtų autorių teigimu, kokybinę turinio analizę taip pat galima apibūdinti kaip metodą, susijusį su skelbiamąja ar latentine teksto prasme. Skelbiamasis turinys yra tai, ką tekstas sako, dažniausiai pristatomas kategorijomis, o temos yra latentinio turinio raiška, t. y., apie ką tekstas kalba (Bitinas ir kt., 2008b.). Kokybinė turinio (*content*) analizė yra traktuojamas kaip validus metodas, leidžiantis

analizuojamo teksto pagrindu daryti specifines išvadas (Mayring, 2000). V. Žydžiūnaitės (2005) teigimu, turinio analizės tikslas – diagnozuoti:

- kaip fenomeną suvokia tiriamasis, perteikdamas savo patirtį pagal tyrėjo klausimus;
- kokie skirtumai tarp teorinio tiriamo fenomeno apibūdinimo ir jo raiškos socialinėje realybėje;
- kokie informanto mąstymo, supratimo būdai atsiskleidžia, jam kalbant apie tiriamą fenomeną;
- kokios egzistuoja galimybės ir ribotumai įgytas žinias, įgūdžius bei gebėjimus pritaikant veikloje ar socialinėje realybėje.

Kokybinė turinio (*content*) analizė remiasi sistemišku žingsnių vykdymu, apimančiu tris, kai manifestinių kategorijų bei subkategorijų išskyrimas ir jų pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais yra įvardijamas kaip vienas etapas (Mayring, 2000), arba keturis (Žydžiūnaitė ir kt., 2005) žingsnius: 1) daugkartinį teksto skaitymą, 2) manifestinių kategorijų išskyrimą remiantis „raktiniais“ žodžiais, 3) kategorijų turinio skaidymą į subkategorijas, 4) kategorijų ir subkategorijų interpretavimą bei pagrindimą iš teksto ekstrahuotais įrodymais. V. Žydžiūnaitės (2007a) teigimu, kokybinės turinio (*content*) analizės metodologiniam pagrindui gali būti naudojama *fenomenologijos*, hermeneutikos ar etnografijos tyrimų strategija.

Transkribavus giluminių interviu tekstus buvo atlikta visų tekstų kokybinė turinio (*content*) analizė (žr. 3-11 priedus), kurios metu išskirtos organizacijos perteiktų žinių, identifikuotų asmeninių žinių lygmenyje kategorijos ir subkategorijos. Siekiant gilesnės analizės, kurios tikslas buvo apibūdinti organizacijos perteiktų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų žinių pritaikymo asmeninių žinių valdymo lygmenyje fenomenus, pasitelkta fenomenologinė analizė.

Fenomenologinė analizė apima aprašymų analizę ir patirties struktūrinių elementų išskyrimą (Лукьянов, 2009a). Kaip nurodo V. Žydžiūnaitė (2003), fenomenologija apima šias pagrindines dimensijas: *fenomenologinę redukciją* (sudėtinga problema redukuojama į pamatinius elementus, o tyrėjas ignoruoja savo ankstesnes nuostatas), fenomenologinį *epoche* (kai tyrėjas susilaiko nuo išankstinių prielaidų, įsitikinimų, sprendimų), *suskliautimą* („į skliaustus imama“ natūrali nuostata, ir fenomenas tiriamas platesniame kontekste).

Atliekant fenomenologinę analizę buvo remtasi V. Žydžiūnaitės (2007a) pateiktomis rekomendacijomis ir A. Giorgi (1994) koncepcija, kurią apibūdina keturi kokybinių duomenų analizės principai:

- *duomenų skaitymas*: pradinis duomenų skaitymas vykdomas tol, kol skaitomas tekstas suvokiamas kaip visuma;

- *duomenų skaidymas į dalis*: duomenų atskyrimas ir išrinkimas dalijant juos į prasminius vienetus, kurie yra atskiriami ženklų, kai prasmė kinta („keičia kryptį“);
- *duomenų organizavimas ir aprašymas specifine kalba* – identifikuojami prasminiai vienetai ir jie yra nagrinėjami, aprašomi, įvardijami ir pervadijami; tyrėjas pertvarko analizuotus duomenis, remdamasis tiriamos srities perspektyva;
- *fenomeno struktūros išraiška*: sukuriama atskira struktūra, remiantis išanalizuotų duomenų sinteze ir išskirtų prasminių vienetų kombinavimu, vykdant tai iki kokybinių duomenų pabaigos; pagrindine taisykle šiuo atveju išlieka tyrėjo „ištikimybė“ gautiems duomenims, o pagrindinė fenomenos struktūra yra tai, kas išskyla iš gautų kokybinių duomenų.

### **Tyrėjo vaidmuo.**

Darbo autorius visą tyrimą atliko vienas pats, konsultuodamasis su darbo vadovu ir kitais kokybinių tyrimų patirtį turinčiais mokslininkais. Pasirinkta tyrimo problema darbo autoriui nėra svetima, nes prieš keletą metų jis pats yra dalyvavęs organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas organizuojuose kursuose ir įgytas žinias pritaikęs asmeninių žinių valdymui.

### **Resursai.**

Tyrimo duomenų rinkimas, garso įrašų transkribavimas ir gautų duomenų struktūrizavimas truko pusantro mėnesio (nuo vasario 22 d. iki balandžio 9 d.).

Tyrimo imčiai atrinkti buvo pasitelkti asmeniniai darbo autoriaus ryšiai su organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas organizuojamus kursus Šiaulių mieste vedančiais mokytojais bei kursus lankiusiais pažįstamais asmenimis.

## **3.2. Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo, kaip į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotas žinias perteikiančios organizacijos, apibūdinimas**

Visuomeninės švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas aprašymui pateikti buvo remtasi ne tik organizacijos įstatais (Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo įstatai. (2006)) bei organizacijos internetiniame puslapyje ([www.gyvenimomenas.lt](http://www.gyvenimomenas.lt)) pateikta informacija, bet ir giluminių interviu metu informantų išsakytais teiginiais, apibūdinančiais organizacijos specifiškumą. Atlikus kokybinę (content) teksto analizę, galima išskirti, kad informantai – „Gyvenimo meno“ kursus baigę ir įgytas žinias asmeninių žinių valdymo lygmenyje pritaikantys asmenys - organizacijos specifiškumą nusakė per septynias kategorijas: organizacijos paskirtį, tikslines rinkas, organizuojamų mokymų specifiką, pagrindinius informacijos apie organizaciją perdavimo būdus, santykius tarp kursų mokytojų ir mokymų dalyvių,

organizacijoje išugdomą atsakomybę perteikti žinias kitiems ir organizacijos veiklos mastą (žr. 8 lentelę).

Organizacijos paskirtį, kurią kitaip galima įvardinti misija, tiriamieji nusakė per labdarinę („man, pirmiausia, „Gyvenimo menas“ asocijuojasi su labdariniais projektais“) ir švietėjišką veiklą („...užsiima tokiu darbu, budina žmoniją iš šito egzistencinio miego“) (žr. 8 lentelės 1-ą kategoriją). Kaip nurodyta organizacijos įstatuose (2006), Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas - tai savanoriška savarankiška švietėjiška pelno nesiekianti labdaros ir paramos organizacija, įsteigta konkrečioms labdaros ir paramos tikslams.

8 lentelė

**Organizaciją Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas  
apibūdinančios kategorijos**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
1. Organizacijos paskirtis (misija)	Labdaringa veikla	„Man, pirmiausia, „Gyvenimo menas“ asocijuojasi su labdariniais projektais.“ „Ir tavo kiekvienas dalyvavimas kurse, kiekvienas litas, kiekvieni pinigai... tikriausiai kažkam padeda. Kam yra sunku, po žemės drebėjimų, po įvairiausių stichinių nelaimių, tiems žmonėms. Tu jautiesi, kad tu prisidedi prie tų žmonių pagalbos.“ „Kai einam, už „dyką“.
	Švietėjiška veikla	„ ... išjudina žmones iš to mirties taško, kad jie kažkaip tai pradeda galvoti, kad gyvenimas yra ne vien tik dirbti, pirkti ir mirti, o dar kažkas tai daugiau.“ „ ... užsiima tokiu darbu, budina žmoniją iš šito egzistencinio miego.“ „Padėti visuomenei transformuoti tą blogą energiją į tą gerą energiją.“
2. Tikslinės rinkos	Vaikai	„Taip, vaikus nuo 8 iki 15 metų. Neagresijos programa yra nuo 8 iki 15 metų.“ „Mokyklose, kur vedamos NAP programos, Neagresijos programos vaikams.“ „Tai va, mūsų „Gyvenimo menas“, jau dabar buvo Šiaulių Švietimo skyriuje ir gavo leidimą mokyklose vesti tas neagresijos programas (vaikams – aut. pastaba) ...“ „Vaikų kursų daug esu asistavęs. Padėjęs organizuoti vaikučiams.“
	Jaunimas	„O jaunimas pas mus labai mažai kursų turi. Ir vasarą buvo 40 vaikų, praėjo bazinį YES kursą ir paskui važiuom į stovyklą. Dirbom 10 dienų, irgi „sevoj“ su jaunimu.“ „Paskui į jaunimą perėjau, į jaunimą daugiau. Jaunimo susiėjimus organizuoju...“ „ Jaunimo kursus organizuoji, padedi vesti.“
	Vidutinio ir vyresnio amžiaus žmonės	„Ateina į „Gyvenimo meną“ daugiau vyresnių žmonių.“ „Daugiau į „Gyvenimo meną“ eina po keturiasdešimties, kai jie užsidirba pinigų, užaugina vaikus, sutvarko namus. Ir jie vis tiek kažko neįaučia tos pilnatvės. Jiems kažko tai trūksta.“
	Nuteisti asmenys	„ ... kalėjimuose kursai vedami yra, nuteistiesiems.“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
3. <i>Organizuojamų mokymų specifika</i>	Perduodamų žinių filosofinis pagrindimas	„Na, sakykim, kad ir visi eina kaip ir ta j o g a pagrindinis žodis, kuris traukia, vilioja...“
	Kursų (užsiėmimų) tikslai	„Tai būtų asmenybės ugdymas.“ „Toks atvedimas į savo gyvenimo kelią kažkokį.“ „...tas neagresijos programos, kaip suvaldyti agresijas.“ „ (mokyti) gyventi šiam pasauly, niekur nebėgant iš jo, neatsisakant jo, neišsižadant jo.“
	Kursų (užsiėmimų) turinys	„Bet aš manau, kad „Gyvenimo mene“ yra platesnis spektras. Tai ir kvėpavimo pratimai, ir meditacijos ir daug tų tokių dalykėlių.“ „Man patinka jų ta visa mokslo teorija, kvėpavimas, meditacijos“. „Su teisingu, sveiku gyvenimu.“ „Nes man atrodo tai, ką gaunu informaciją, žinias, praktines žinias, praktinius pratimus, viską, ką gaunu čia... kažin ar gausiu kur nors kitur.“ „Ko gero, tai vienintelė tokia organizacija, kuri vadinama tokia apibendrinta. Kuri tau teikia ir praktišką, ir žinias...“ „Jogos pratimų ... Atrodo, savo kūną net labiau pažįsti.“ „O pagrindinis, turbūt, dalykas – meditacijos.“ „Tai va tas pagrindinis dalykas, kad „Gyvenimo menas“, tai menas gyventi šiam sociume, šioje mūsų visuomenėje.“ „Ten turėjo jis pažįstamų, ir buvo prasidėję maisto gaminimo kursai. Tai mane irgi kartu į tuos maisto gaminimo kursus.“ „Tai yra daugiau dvasinis ... yra daugiau dvasinis atsipalaidavimas.“
3. <i>Organizuojamų mokymų specifika</i>	Žinių perteikimo būdai ir metodai	„Ypatinga tuo, kad tai yra ne tik žinios, ne tik teorija, bet tu tiesiog iškart dirbi, darai, praktiškai gauni žinių. Per praktinį, per savo vidinį patyrimą.“ „Ir tas pajutimas, kad va tai veikia. O kai mes pereinam per save, kad tai veikia, ir tu vidum tą suvoki.“ „Tu tiesiog per save, per savo vidų praktiškai pajauti, kas tai yra. Ir tu šimtu procentų...“ „Va tiesiog tu žinai vidum ir viso savo kūno ląstelėm, tu žinai kas, tai yra. Tai va tikriausiai tuo skiriasi.“ „Palyginčiau žinių perdavimo būdą. „Gyvenimo mene“ mokytojai perduoda žinias iš „širdies į širdį“... Perdavimo būdą palyginčiau, kaip pagrindinį skirtumą. Tų žinių perdavimo būdą.“
	Kursų (užsiėmimų) akcentuojama nauda	„Čia nuramina protą. Čia duoda teigiamų emocijų. Viskas... čia viskas, ko mums reikia.“ „Jie randa čia tą vidinę ramybę. Tą stebuklingą vidinę ramybę.“ „Man atrodo, kad atėjusi į šitą organizaciją, aš radau čia joje šimtu procentų viską.“ „Labai labai geros emocijos tokios. Labai. Va tas pirmas kursas.“ „Patyrimas to, kad protas tavo ramus be minčių. Tai kažkas tokio, kur tu niekad apie tai negalvojai, kad taip gali būti.“ „... čia ne tik tu padedi kažkam kitam, bet ir sau padedi. Save kažkaip išvalai, įgauni daug naujų žinių. Čia tokia gaunasi kaip dviguba nauda.“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		<p>„ ... jeigu nori rasti, realiai tariant, sielos (proto) ramybę.“</p> <p>„...proto būsenos ramybė.“</p> <p>„.... padeda žmonėms išeiti iš tų stresų, iš tų susikaustymų, iš tų baimių, iš to įniršio, iš to pykčio.“</p>
4. Pagrindiniai informacijos apie organizaciją perdavimo būdai	Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	<p>„Mane sesuo kalbino keturis metus.“</p> <p>„Dėdė praėjęs labai daug kursų yra ir sako: tu pabandyk... tu nueik pirmą dieną.“</p> <p>„Ir tada buvusi žmona buvo praėjusi „Gyvenimo meno“ pirmą kursą ir ji rekomendavo, kad būtinai nueičiau, kad nepražūčiau.“</p> <p>„Ir tada ji (žmona) atėjo į tuos kursus. O aš tada po pusės metų...“</p> <p>„Ir kadangi mano mama tuo metu jau buvo ilgą laiką „Gyvenimo mene“, ir ji sakė, kad jai tai gelbėjo.“</p> <p>„Jeigu taip pasakius, tai ... mano sesuo.“</p> <p>„Ir jos dukra pažiūri man į akis ir sako... sako: Jūs pasižiūrėkit, yra puslapis <a href="http://www.gyvenimomenas.lt">www.gyvenimomenas.lt</a>“.</p> <p>„Ir kaip tik kaimynė pasakė, kaip čia organizuojama, kad čia eiti.“</p> <p>„Kaimynės dukra sako: eikit eikit. kažkaip ir įkalbėjo.“</p> <p>„Ir staiga sužinojau, kad kirpėja viena sako: nenori, kursai tokie jogos?“</p> <p>„Atėjusi draugė pasakė: buvau kurse, žinau, kad jis tau tiktų šimtu procentų. Va bus sekantis kursas už geros savaitės, tu būtinai į jį nueik.“</p> <p>„Atėjo draugė, pasiūlė į tą kursą ateiti.“</p>
	Internetinis puslapis	„Aš atsidariau tą puslapį. Viskas, tai yra man.“
5. Santykiai tarp kursų mokytojų ir mokymų dalyvių	–	<p>„O čia... ta šiluma apgaubia mus vis tiek. Sakau, kad nenori išeiti. Tokia aplinka.“</p> <p>„Kadangi ne tik vien tuos pratimus mokė, ir pats bendravimas toks...na susikūrusios tokią...aurą ar kaip vadinasi.“</p> <p>„Ir šiaip ten, iš tikrųjų, žmonės labai nuostabūs. Jau vien atėjus man, pirmą dieną, jau aš ten jaučiau tą visą atmosferą.“</p>
6. Išugdoma atsakomybė perduoti žinias kitiems	–	<p>„Atėjau tam, kad galėčiau dalintis tomis žiniomis. Ir kiekvieno „gyvenimiečio“ pareiga dalintis tuo, ką mes gauname, ką mes gavome baigę kursus...“</p> <p>„Savo asmeniniu pavyzdžiu rodau.“</p> <p>„...ir paskui eiti ... ir dalintis su kitais žmonėmis.“</p>
7. Organizacijos veiklos mastai	–	<p>„Na, žinau, kad tie „Gyvenimo meno“ kursai vyksta visame pasaulyje, tai kažkaip jautiesi, kad tu jungiesi su visais žmonėmis, kurie dalyvauja tuose kursuose. Toks kažkoks ryšys su visais.“</p> <p>„ ... gan didelė organizacija, kad labai daug kur vyksta.“</p> <p>„ ... ji atlieka tokio didelio masto darbą. Ta prasme, kad labai daug žmonių, bent jau užveda ant kelio.“</p>

Fondo steigėjas – Šri Šri Ravi Šankaras, pasaulyje pripažintas visuomenės veikėjas, oratorius ir taikdarys. 1981 m. Šri Šri Ravi Šankaras įkūrė „Gyvenimo meno“ fondą – vieną didžiausių pasaulyje savanorišką švietėjišką organizaciją, turinčią specialų konsultacinį statusą prie JT Ekonomikos ir socialinių reikalų tarybos (ECOSOC) ir veikiančią daugiau negu pusantro šimto

pasaulio šalių. Už įvairialypę humanistinę veiklą Šri Šri Ravi Šankaras yra nominuotas Nobelio taikos premijai, jo iniciatyva 1997 m. buvo įkurta Tarptautinė Žmogiškųjų Vertybių Asociacija (International Association for Human Values).

Lietuvoje „Gyvenimo meno“ veikla vyksta nuo 1993 m., o 2001 m. buvo įsteigta Lietuvos „Gyvenimo meno“ draugija (prie LR Teisingumo ministerijos). 2007 metais įkurtas Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas, kuris perėmė draugijos veiklą.

Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo veiklos tikslai, deklaruojami fondo įstatuose (2006), yra šie:

- puoselėti žmogiškąsias vertybes visuomenėje, stiprinti asmenybę, ugdyti jos sąmoningumą ir atsakomybės jausmą;
- teikti labdarą arba (ir) paramą bei kitokią pagalbą fiziniams ir juridiniams asmenims mokslo, kultūros, švietimo, meno, religijos, sporto, sveikatos apsaugos, socialinės globos ir rūpybos bei kitose visuomenei naudingomis ir nesavanaudiškomis pripažįstamose srityse;
- vykdyti ir remti švietimo ir sveikatos programas ir socialinius projektus;
- organizuoti ir remti seminarus ir kursus, suteikti jų dalyviams, taip pat specialių programų bei socialinių projektų dalyviams teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, padedančių sumažinti stresus ir emocinę įtampą, valdyti neigiamas emocijas, sumažinti priklausomybę nuo narkotikų, alkoholio bei rūkymo ir stiprinančių fizinę ir emocinę dalyvių sveikatą;
- remti kitus visuomenei reikšmingus projektus ir programas;
- sukurti FONDO materialinę bazę ir ją stiprinti;
- sudaryti galimybę ir sąlygas visiems fiziniams ir juridiniams asmenims, užsienio valstybėms remti FONDO veiklą ir joje dalyvauti.

Kalbant apie organizacijos teikiamų paslaugų tikslines rinkas (žr. 8 lentelės 2-ą kategoriją), reikia pažymėti, kad Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas vykdo specialias programas ir projektus įvairių socialinių ir amžiaus grupių asmenims. Pagal kursų lankytojų amžiaus grupes galima išskirti kursus vaikams Art Exel (nuo 7 iki 14 metų vaikams), jaunimo kursus YES (nuo 14 iki 28 metų) ir YES+ (nuo 19 iki 29 metų) bei kursus suaugusiems (amžius neribojamas): gyvenimo meno kursai (I ir II dalys), Šri Šri jogos kursai, meditacijos kursai, mitybos kursai, DSN (kursai savanoriams, norintiems dirbti su „Gyvenimo meno“ programomis). Organizacijos vykdomi socialiniai projektai skirti įvairioms visuomenės socialinėms grupėms. Be informantų paminėtų įkalinimo įstaigose bausmę atliekančių asmenų, kuriems skirta stresų valdymo ir rehabilitacijos programa *Prison Smart* (ši programa taip pat taikoma įkalinimo įstaigų darbuotojams bei asmenims, atlikusiems bausmę bei išėjusiems į laisvę) Baltijos „Gyvenimo meno“



labdaros ir paramos fondas orientuojasi į: jaunimą iš socialiai remtinų, žemiau skurdo ribos gyvenančių šeimų, taip pat nuo įvairių priklausomybių kenčiančius paauglius (jiems skirta programa YES), mokinius, susiduriančius su įtampa, agresija ir pykčiu mokykloje (neagresijos programa NAP), žemiau skurdo ribos gyvenančius asmenims, kaimo gyventojus, nuo priklausomybių kenčiančius asmenis (BWS programa), negalią turinčius asmenis (sveikatingumo programa neįgaliesiems).

Organizacijos vedamų mokymų specifiką (žr. 8 lentelės 3-ią kategoriją) informantai nusakė per 5 subkategorijas: perteikiamų žinių filosofinį pagrindimą (*joga*), kursų tikslus (*ugdyti, stiprinti asmenybę*), kursų turinį (*Rytų filosofijos žinios, sveika gyvensena - sveika mityba, fiziniai pratimai, - kvėpavimo pratimai, meditacija*), žinių perteikimo būdus ir metodus (*žinių perdavimas grindžiamas praktiniais užsiėmimais, per asmeninį vidinį patyrimą*), kursų akcentuojamą naudą (*vidinė ramybė, teigiamos emocijos*). Kursų turiniui ir teikiamos naudos apibūdinimui galima pasiremti ir organizacijos internetinėje svetainėje viešai pateikta informacija, kad Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo vedamų *Gyvenimo meno* kursų programą sudaro sveiko gyvenimo būdo pagrindai, paprasti, kiekvienam prieinami fiziniai ir kvėpavimo pratimai, šalinantys stresus, emocines įtampas, suteikiantys daugiau energijos ir gyvenimo džiaugsmo. Kadangi atlikto kokybinio tyrimo informantai – asmenys, baigę Lietuvoje organizuojamų *gyvenimo meno* I arba I ir II dalies kursus, darbe pateikiamas tik šių kursų aprašymas:

- *Gyvenimo meno* I dalies kursai – tai šešių užsiėmimų programa, apimanti jogos, kvėpavimo ir atsipalaidavimo pratimus, kurie padeda šalinti įtampą, suteikia energijos ir gražina proto ramybę bei gyvenimo džiaugsmą. Šiuose kursuose mokoma Sudarshan Kriya kvėpavimo – unikalaus proceso, per kurį pasišalina įsisenėję stresai, todėl galima patirti savo prigimties gelmę.
- *Gyvenimo meno* II dalies kursai – tai penkių dienų intensyvi programa, kurioje gali dalyvauti visi praktiškai susipažinusieji su I dalies kursais. Šios programos pagrindas – unikali tylos praktika, leidžianti itin giliai pailsėti ir „atsišviežinti“.

Organizacijos vedamų mokymų specifika (filosofinis pagrindimas, tikslai, turinys, žinių perteikimo būdai ir metodai, teikiama nauda) tampriai siejasi su išoriniais ir vidiniais veiksniais (priežastimis), įtakojančiais įvairių asmenų atėjimą į *gyvenimo meno* užsiėmimus (žr. 12 priedą). Prie išorinių veiksnių informantai nurodė Rytų kultūros įtaką, pašlijusius santykius šeimoje, asmenines nesėkmes, šeimos narių pavyzdį. Vidiniams veiksniams priskirtos devynios subkategorijos: sveikatos problemos, smalsumas, nesugebėjimas valdyti emocijų, nesugebėjimas valdyti stresų, nesugebėjimas atsikratyti nerimo, įtampos, poreikis keisti asmeninį gyvenimą, poreikis atsikratyti priklausomybių, žalingų įpročių, poreikis bendrauti, poreikis geriau pažinti save.

Kaip ir būdinga daugeliui nepelno siekiančių organizacijų, informaciją apie Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondą įvairūs asmenys dažniausiai gauna per tarpasmeninę komunikaciją – bendraudami su *gyvenimo meno* kursus lankiusiais šeimos nariais, pažįstamais žmonėmis (žr. 8 lentelės 4-ą kategoriją). Organizacijos internetinis puslapis, kuriame išsamiai pateikiama informacija apie organizacijos veiklą, organizuojamus mokymus yra mažiau efektyvi informacijos perdavimo priemonė, kuri dažniausiai pasitarnauja, tik kaip papildomas informacijos nešiklis („*Ir jos dukra pažiūri man į akis ir sako... sako: Jūs pasižiūrėkit, yra puslapis [www.gyvenimomenas.lt](http://www.gyvenimomenas.lt)*“). Spausdintinės reklamos priemonės (įvairūs lankstinukai, plakatai), kurią retkarčiais naudoja organizacija, interviu metu nebuvo paminėtos nei vieno informanto, kalbant apie informacijos šaltinius, iš kurių jie patys pirmą kartą sužinojo apie organizaciją ir jos organizuojamus mokymus.

Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo mokymuose dalyvavę asmenys prie specifinių organizacijos bruožų taip pat priskiria organizacijoje patiriamą psichologinį komfortą, kurį įtakoja susiformuojantys nuoširdūs santykiai tarp kursų vedančių mokytojų ir mokymų dalyvių („*O čia... ta šiluma apgaubia mus vis tiek. Sakau, kad nenori išeiti. Tokia aplinka.*“) bei mokymų metu išugdomą atsakomybę perduoti žinias kitiems („*Atėjau tam, kad galėčiau dalintis tomis žiniomis. Ir kiekvieno „gyvenimiečio“ pareiga dalintis tuo, ką mes gauname, ką mes gavome baigę kursus...*“) (žr. 8 lentelės 5-ą ir 6-ą kategorijas). Organizacijoje išugdoma atsakomybė dalintis įgytomis žiniomis su kitais bei „gyvas“ pavyzdys žmogaus, kurio asmeninių žinių valdymo rezultatus kiti asmenys mato kaip pasikeitimus pastarojo asmeniniame gyvenime, matomai, ir lemia reklamos „iš lūpų į lūpas“ svarbą populiarinant organizacijos vardą visuomenėje. Kursus baigusių ir žinias pritaikančių asmenų įtaką šalia esantiems galima susieti su jau senovės graikų minima poveikio filosofija, išreiškiamą per sąvokas *ethos*, *pathos* ir *logos* (Covey, 2007). *Ethos* iš esmės reiškia etinę prigimtį, asmens patikimumą, kitų tikėjimo jo dorumu ir kompetencija laipsnį; bendraujant su kitais per *ethos* sukuriamas patikimumo pavyzdys. *Pathos* yra empatija, jausminė pusė, reiškianti kito žmogaus jausmų, poreikių, požiūrių bei to, ką jis nori pasakyti, supratimą. *Logos* susijusi su mąstymo išraiškos galia ir gebėjimu įtikinti.

Išskirdami Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo veiklos mastus (žr. 8 lentelės 7-ą kategoriją) informantai organizaciją tapatina su tarptautiniu „Gyvenimo meno“ fondu (Ženeva) – organizacija, veikiančia daugiau negu pusantro šimto pasaulio šalių. Minėtą organizaciją ir Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondą vienija bendras steigėjas (Šri Šri Ravi Šankaras) bei bendradarbiavimas vykdamas švietėjišką labdarinę veiklą:

inicijuojant karinių konfliktų sprendimą Indijoje, Šri Lankoje, Irake, Izraelyje, Pakistane, Afganistane, Kosove;

teikiant pagalbą nukentėjusiems nuo stichinių nelaimių, karų, terorizmo Indijoje, Pakistane, JAV, Vokietijoje, Rusijoje, Gruzijoje, Šri Lankoje;

vykdant socialinės transformacijos ir bendruomenės vystymo programą 5 H, apimančią sveikatos, būsto, higienos sričių, žmogiškųjų vertybių puoselėjimą ir įvairovių harmoniją;

įgyvendinant projektą „Euras per dieną“ (Euro a Day), kuriuo siekiam paremti mokyklas Indijoje (mokyklų statyba, mokymosi reikmės, moksleivių uniformos, transportas, maitinimas, medicininė priežiūra), ieškant savanorių Lietuvoje.

Tarptautinio „Gyvenimo meno“ fondo veikla vienaip ar kitaip (vykdant programas ir humanitarinę veiklą, įvairius mokymus, susitikimus ir kt.) palietė iki 300 milijonų žmonių visame pasaulyje (informacija paimta iš organizacijos internetinės svetainės [www.gyvenimomenas.lt](http://www.gyvenimomenas.lt)), todėl šią organizaciją galima priskirti prie didžiausių švietėjiškų organizacijų visame pasaulyje, o Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondą įvardinti kaip šios organizacijos padalinį Lietuvoje.

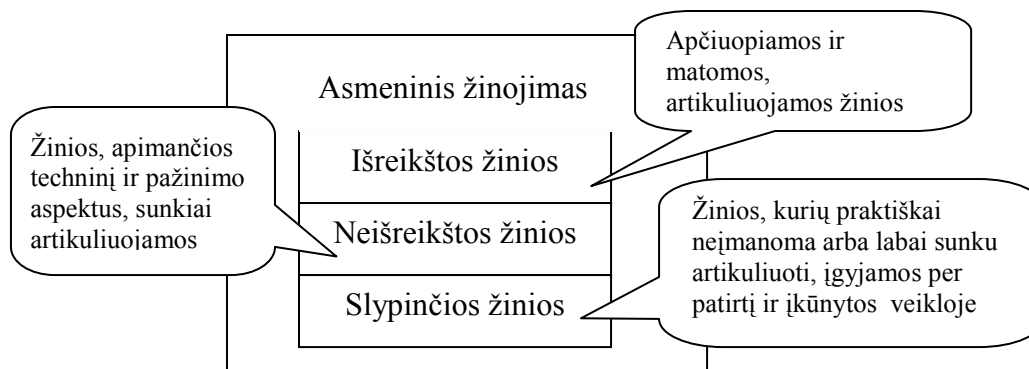
Apibendrinant Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo apibūdinimą, galima šią organizaciją įvardinti kaip fenomeną, kurio išskirtiniai bruožai yra švietėjiškos ir labdaringos veiklos vykdymas stiprinant asmenybę ir puoselėjant bendražmogiškąsias vertybes.

### **3.3. Žinių, orientuotų į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, valdymo fenomenai**

Fenomenologinė analizė buvo atliekama siekiant atskleisti organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteiktų žinių pritaikymo asmeninių žinių valdymo lygmenyje intersubjektyvią struktūrą, išgrynintą iš informantų subjektyvių apibūdinimų. Galima konstatuoti, kad gautoji struktūra įsiterpia į kelias gretimas sferas: filosofiją, psichologiją, sociologiją, edukologiją, vadybą, tarsi patvirtindama vadybos mokslo tarpdiscipliniškumą giminingų mokslų kontekste. Kadangi šis magistro darbas apsiriboja vadybine sfera, analizuojamos tik vadybinės struktūros, paslėptos žmogaus kasdienėje veikloje ir išryškėjusios kokybinės teksto (*content*) analizės metu. Vadovaujantis magistro darbo teksto apimčiai keliamais reikalavimais (Lileikienė ir kt., 2004), darbe kaip pavyzdžiai aprašomi tik keli patys vaizdingiausi fenomenai – po vieną iš kiekvieno žinių (išreikštos, neišreikštos, slypinčios) ir jų pasireiškimo skirtingose dimensijose (fizinis intelektas, emocinis intelektas, protinis intelektas, dvasinis intelektas) klasterių, pateikiant tik pačias informatyviausias ir semantine prasme išraiškingiausias citas.

#### **3.3.1. Organizacijos perteiktų žinių, identifikuojamų asmeninių žinių valdymo lygmenyje, struktūra ir fenomenai**

Atlikus kokybinę teksto analizę diagnozuota, kad visos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteiktos žinios asmeninių žinių valdymo lygmenyje identifikuojamos trimis formomis: kaip išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios (žr. 15 pav.).



15 pav. Asmeninio žinojimo struktūra

Išreikštų žinių klasteriui (žr. 9 lentelę) priskirtos žinios, susijusios su: 1) savęs pažinimu (proto veikimo principų suvokimas, žinios apie savo kūną, žinios apie savo ir supančios aplinkos ryšį); 2) asmenine motyvacija (asmeninė nuomonė ir atsakomybė); 3) kūno lavinimu (tinkama mankšta ir tinkamas atsipalaidavimas). Aprašymui iš šio klasterio pasirinktas su asmenine motyvacija susijusių žinių „asmeninės nuomonės ir atsakomybės“ fenomenas (žr. 10 lentelę).

9 lentelė

**Organizacijos perteiktų žinių, kurios asmeninių žinių valdymo lygmenyje transformuojamos į išreikštas žinias, struktūra**

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
IŠREIKŠTOS ŽINIOS	<i>Žinios, susijusios su savęs pažinimu</i>	<u>Proto veikimo principų suvokimas</u>	„Kai mes nuraminam savo protą, mes žinom atsakymus į daugelį klausimų. Aš va tą gavau kursų metu.“ „Kaip veikia protas? kaip veikia jausmai? Ką daro mūsų požiūris į gyvenimą?“ „Ir ta pagrindinė žinia, gal ne pagrindinė, gal man svarbi, kad visos problemos, absoliučiai, šimtu procentų visos problemos slypi čia. Visos problemos yra tik pas mane.“ „Kad tu žinotum principus, kaip veikia tavo protas.“
		<u>Žinios apie savo kūną</u>	„Nes ligos šiai dienai, irgi iš žinių, kad ligas mes patys sukeliame.“
		<u>Žinios apie savo ir supančios aplinkos ryšį</u>	„ ...visas šitas išorinis pasaulis, tai yra mano vidinio pasaulio atspindys.“ „ ... jeigu nori kažką spręsti ar kažką keisti, tai reikia viso to ištakų ieškoti ... problemos priežasties savo viduj. “ „Va ta žinia – čia mano nieko nėra. Tai, ką aš turiu, kad aš esu, pirmiausiai tai ne mano asmeninis nuopelnas.“
	<i>Žinios, susijusios su asmenine motyvacija</i>	<u>Asmeninė nuomonė ir atsakomybė</u>	„ .... nebūk futbolo kamuoliu kitų žmonių nuomonėse.“ „Kaip eiti lyderiauti, prisiimti atsakomybę.“ „....kaip eiti ir daryti kažką, neabejoti...“.
	<i>Žinios, susijusios su kūno lavinimu</i>	<u>Tinkama mankšta</u>	„Daug žinių koncentruotų ... tai jogos pratimai.“
		<u>Tinkamas atsipalaidavimas</u>	„...kasdienines praktikas, būtent kvėpavimas, Sudaršankrija.“

## Asmeninės nuomonės ir atsakomybės fenomenas

IŠREIKŠTOS žinios			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
Žinios, susijusios su asmenine motyvacija	Asmeninės nuomonė ir atsakomybė	„...nebūk futbolo kamuoliu kitų žmonių nuomonėse.“	7 priedas, 1 psl. (5 interviu 4 psl.)
		„Kaip eiti lyderiauti, prisiimti atsakomybę.“	9 priedas, 1 psl.
		„...kaip eiti ir daryti kažką, neabejoti, ...“.	(7 interviu 2 psl.)

Asmeninės nuomonės ir atsakomybės fenomenas pateiktose citatose išsakytas per tokias sąvokas kaip: „futbolas“, „kamuolys“, „prisiimti atsakomybę“, „lyderiauti“, „eiti ir daryti“, „neabejoti“. Interpretuojant informantų intersubjektyviai išreikštą patirtį, galima įžvelgti, kad „futbolo“ metafora tekste vartojama socialiniam žaidimui apibūdinti, nes visas mūsų gyvenimas – tai socialinis žaidimas, kurį kiekvienas individas „žaidžia“ kartu su kitais. „Kamuolys“ – tai objektas, kuriuo manipuliuojama žaidžiant futbolą arba, šiuo atveju, gyvenime. Todėl „*nebuvimą futbolo kamuoliu kitų žmonių nuomonėse*“ galima įvardinti kaip laisvės siekimą nuo kitų žmonių nuomonės ir visko, kas varžo. Šis fenomenas suprantamas kaip buvimas savimi, savo požiūrio, nuomonės turėjimas, sakymas ir darymas to, ką galvoji pats, o ne kiti.

Per kamuolio metaforą išsakomas ir asmenybės veiklumas socialiniame kontekste. Jeigu individas nenori būti „futbolo kamuoliu“, t. y. pasyvus arba objektas, kurį valdo kiti, jis turi rodyti aktyvumą „*eiti kažką ir daryti*“, t. y. tapti žaidėju, atlikėju. Siekdamas pasirinktos veiklos tikslų, asmuo, visų pirma, turi pasitikėti savimi, neabejoti tuo, ką daro. Tik tai gali garantuoti jam sėkmę. Tuo pačiu sąmoningas asmuo turi prisiimti atsakomybę už save ir bet kokius savo veiksmus, poelgius, sprendimus, išreikštą nuomonę ir panašius dalykus. Atsakomybės prisiėmimas siejamas ne tik su didesniu sąmoningumu, bet ir su didesnėmis vidinėmis galiomis. Kuo daugiau atsakomybės žmogus prisiima, tuo stipresnis jis jaučiasi. Stiprios asmenybės socialinėse grupėse – organizacijose, neformaliose grupėse, iškyla kaip lyderiai. Tuo pačiu galima teigti, kad asmeninės nuomonės turėjimas, gebėjimas prisiimti atsakomybę yra lyderio savybės.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoje Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamos žinios, susijusios su asmenine motyvacija, asmeninių žinių valdymo lygmenyje individo sąmonėje atkoduojamos kaip išreikštos žinios, nukreiptos į asmeninę lyderystę. Išreikštų žinių apie asmeninę nuomonę ir atsakomybę kaip vadybinės dimensijos bei fenomenologine kalba išreikštų sąvokų ryšys pateiktas 11-oje lentelėje.

**Išreikštų žinių kaip vadybinės dimensijos ir fenomeno „asmeninė nuomonė ir atsakomybė“ ryšys**

<b>Išreikštos žinios</b> <i>(vadybinė dimensija)</i>	<b>Išreikštos žinios, orientuotos į asmeninę nuomonę ir atsakomybę</b> <i>(fenomenologinė kalba)</i>
Apčiuopiamos ir matomos žinios. Jos gali būti išreikštos simboliais ir gali būti valdomos bei perduodamos kitiems komunikavimo metu. Išreikštos žinios yra deklaratyvos ir konstatuoja faktus. (McGinn, 2001).	Socialinis žaidimas
	Objektas, kuriuo manipuliuoja kiti
	Prisiimti atsakomybę
	Lyderiauti
	Eiti ir daryti
	Neabejoti

Neišreikštų žinių struktūrinėmis dalimis nurodomos žinios, susijusios su dora (vertybių identifikavimas, gebėjimas atleisti), apie asmeninę motyvaciją bylojančios žinios (gebėjimas džiaugtis gyvenimu, pozityvus savęs vertinimas), žinios, perteikiančios savęs valdymą (buvimas esamame momente, savęs stebėjimas, sprendimų priėmimas, emocijų valdymas, žalingų įpročių atsisakymas, gebėjimas siekti tikslų), žinios, susijusios su socialiniais ir bendravimo įgūdžiais – tarpasmenine ir asmenine komunikacija (žr. 12 lentelę).

**Organizacijos perteiktų žinių, kurios asmeninių žinių valdymo lygmenyje transformuojamos į neišreikštas žinias, struktūra**

<b>Klasteris</b>	<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Citatos išrašas</b>
NEIŠREIKŠTOS ŽINIOS	<i>Žinios, susijusios su dora</i>	<u>Vertybių identifikavimas</u>	„Pati didžiausia žinia, kad aš savy atradau meilę. Meilę savo artimui, meilę žmonijai, meilę gamtai.“
		<u>Gebėjimas atleisti</u>	„... ir mokėti atleisti kitiems, artimiems ir kurie tave įskaudino...“
	<i>Žinios, susijusios su asmenine motyvacija</i>	<u>Gebėjimas džiaugtis gyvenimu</u>	„Kaip reikia... kaip mokėti džiaugtis gyvenimu, ypač, kaip sakau man, ta depresija...“ „Tos visos žinios yra susijusios, kad tu pradėtum kitaip žiūrėti į gyvenimą.“
		<i>Pozityvus savęs vertinimas</i>	„Pirmiausia reikia mylėti save.“
	<i>Žinios, susijusios su savęs valdymu</i>	<u>Buvimas esamame momente</u> <i>(„čia ir dabar“)</i>	„Tai va, ta žinia - neplanuok. Savo ateities, kažko... neplanuok.“ „Gyventi šia minute ir nesijaudink, kas bus... Ir va būtent išmokta ta žinia, kad nesijaudink viskas bus taip, kaip turi būti.“ „Pagrindinės žinios, kuriom tu vadovaujiesi ir kurios, aišku, stato visą tavo gyvenimą, tai yra gyvenk čia ir dabar.“ „Tavo gyvenimas visas surežisuotas nuo A iki Z, taigi gyvenk, džiaukis atsipūtęs, gyvenk atsipūtęs. Nes tas, kas turi įvykti, tas įvyks. Kas neturi įvykti, tas neįvyks ir nėra dėl ko čia jaudintis.“ „Ir tu jauti, kad tave gyvenimas neša gera srove ir ta žinia, kad „pasiduok gyvenimui“ yra didelė žinia.“ „Na pavyzdžiui, kaip būti čia ir dabar. Kiekvienam momente būti čia ir dabar. Nebūti kažkur ateityje ar praityje. Būti čia ir dabar.“ „... kaip būti šimtu procentu, o ne daryti kažką penkiasdešimt ar šešiasdešimt procentų.“

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
		<u>Savęs stebėjimas</u>	„Kad tu, iškilus problemai, stebėtum save ir kas su tavimi vyksta.“ „Pagauti save esamam momente.“
		<u>Sprendimų priėmimas</u>	„Ir pradėtum kažką keisti, daryti, nesielgti taip.“ „Kaip nepasimesti gyvenimiškose situacijose, kaip veikti gyvenimiškose situacijose...“
		<u>Emocijų valdymas</u>	„Nuimdamas, medituodamas, darydamas asanas, skaitydamas žinias, tas praktikas darydamas, tiesiog valdai savo emocijas, valdai savo mintis, kurios būtent yra pagrindinės mūsų ligų sukėlėjos.“ „Na tai gaunasi toks, kaip ir emocijų valdymas.“ „Kaip tvarkytis su kasdieniniais stresais, kaip tvarkytis su savo baimėmis, su savo pykčiais, kaip visas tas energijas neigiamas, kurios veikia mus iš aplinkos, iš gyvenimo, iš visur, jas transformuoti ir natūraliai transformuoti be jokių dirbtinių presų, be kažkokių dirbtinių pastangų.“ „...emocijų valdymas...“ „kai ateina kažkokia emocija, tu tada sugebi išlikti šeiminku...“ „Kaip tu sugebi save sureguliuoti smarkiam emocijos protrūkiui, o neišreikšti?“
		<u>Žalingu įpročių atsisakymas</u>	„Kaip galima išgyventi be alkoholio ir ant ryto atsikeli, ir galva švari, ir viskas tvarkoje, ir niekas neskauda, ir puikiai jautiesi...“.
		<u>Gebėjimas siekti tikslų</u>	„...tai va kaip pranajamos, kaip krijos, kaip kvėpavimo pratimai, kaip meditacijos. Tai tie įrankiai, kurie mums padeda tiesiog natūraliai neigiamą energiją transformuoti į teigiamą.“
	<i>Žinios, susijusios su socialiniais ir bendravimo įgūdžiais</i>	<u>Tarpasmeninė komunikacija</u>	„Kitų pažinimas gal dar tas pats, taip pat kito žmogaus priėmimo. Bendravimas su žmonėmis.“ „Kitos žinios, kad pirmiausiai viską pradėti nuo savęs. Kai pradedi nuo savęs, ir aplinkiniai keičiasi.“ „Pradedi pažinti žmogų...“
		<u>Vidinė komunikacija</u>	„Praktinis dalykas, kai tu medituoji, kai tu atrandi kažkokią tai ramybę.“

Atkreiptinas dėmesys, kad priskiriant žinias vienam ar kitam klasteriui pagrindinis kriterijus šiuo atveju yra galimybė individui artikuliuoti vienas ar kitas žinias, todėl priklausomai nuo to, koks yra analizuojamų žinių turinys, tos pačios temos žinios galėjo būti priskirtos skirtingiems klasteriams (žr. 9, 12, 15 lentelės). Tai paaiškina, kodėl žinios, susijusios su asmenine motyvacija, įtrauktos į išreikštų ir neišreikštų žinių struktūrą (pvz., asmeninė nuomonė gali būti išsakoma kitiems, t. y. lengvai artikuliuojama, o gebėjimas džiaugtis gyvenimu ar pozityvus savęs vertinimas labiau pastebimas per konkrečius individo poelgius), o žinios, susijusios su savęs pažinimu, atsidūrė ir išreikštų, ir slypinčių žinių klasteriuose (pvz., žinias apie kūną gali lengvai perteikti kitiems, tuo tarpu savojo „Aš“ suvokimas realizuojamas tik vidinės komunikacijos lygmenyje).

Iš neišreikštų žinių šiame darbe aprašomas „savęs stebėjimo“ fenomenas (žr. 13 lentelę), kurią apibūdinantys raktiniai žodžiai yra: „esamas momentas“, „savęs pagavimas“, „kas vyksta su tavimi“ ir „iškilus problemai“. Žmogiškasis protas nuolat blaškosi tarp praeities (to, kas jau buvo) ir ateities (to, kas dar bus), apeidamas esamąjį momentą, dažnai nusakomą per buvimą „čia ir dabar“.

Gyvenimas praeitimi ar ateitimi sukelia sumaištį, neleidžia patirti gyvenimo džiaugsmo ir laisvės „čia ir dabar“.

13 lentelė

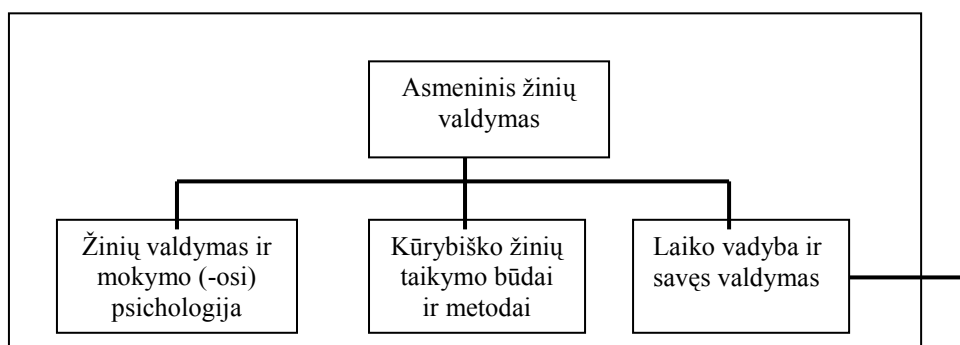
### Savęs stebėjimo fenomenas

NEIŠREIKŠTOS žinios			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
Žinios, susijusios su savęs valdymu	Savęs stebėjimas	„Kad tu, iškilus problemai, stebėtum save ir kas su tavimi vyksta.“	7 priedas, 1 psl. (5 interviu 4 psl.)
		„Pagauti save esamam momente.“	8 priedas, 1 psl. (6 interviu 1 psl.)

Daugelis gyvenimo reiškinių, kylančių problemų išgyvenama individui esant aktyvaus veikėjo vaidmenyje ir suvokiant vykstančius reiškinius emociniame lygmenyje, nesugebant į juos pažiūrėti objektyviai, iš šalies.

Dar sunkiau yra stebėti patį save, savo pojūčius, mintis. Gebėjimas stebėti save iš šalies įneša aiškumą, suteikia koncentruotumą, ramybę. Savęs stebėjimas, pagavimas esamame momente, glaudžiai susijęs su kitu savęs valdymo srities fenomenu „sprendimų priėmimu“ (fenomenologijoje aptinkama mokslinė nuostata, kad joks fenomenas neegzistuoja vienas pats, jis parodo ryšį su kitais fenomenais). Atsiradus problemai (painiavai), reikalingas sprendimas, kuris yra kiekvienos problemos pabaiga. Sprendimui reikalingas pasirinkimas, o pasirinkimas sukelia sumaištį. Teisingas sprendimas priimamas tada, kai esi ramus ir koncentruotas, kas įmanoma tik būnant esamame momente ir gebant stebėti „kas su tavimi vyksta“.

Savęs stebėjimas yra tik vienas iš vadybinių aspektų, susijusių su savęs valdymu. Tuo tarpu savęs valdymas, S. Markstahler ir M. Siebert (2004) teigimu, yra viena iš pagrindinių asmeninių žinių valdymo sričių, kur didelę reikšmę įgyja tikslų siekimas (žr. 16 pav.). Ryšys tarp aprašyto fenomeno ir neišreikštų žinių vadybinės dimensijos pateiktas 14-oje lentelėje.



16 pav. Asmeninių žinių valdymo sritys (Markstahler, Siebert, 2004)

Išskirtas fenomenas analizės metu „Savęs stebėjimas“	Fenomenologinė kalba: „savęs pagavimas“, „kas vyksta su tavimi“, „problema“, „esamas momentas“
--	--



### Neišreikštų žinių kaip vadybinės dimensijos ir fenomeno „savęs stebėjimas“ ryšys

Neišreikštos žinios (vadybinė dimensija)	Neišreikštos žinios, orientuotos į savęs stebėjimą (fenomenologinė kalba)
Neišreikštos žinios apima techninį ir pažinimo aspektus, kur techninis komponentas siejasi su „žinojimu-kaip“, individualiais gebėjimais ir įgūdžiais. Savo ruožtu pažinimo aspektas yra stipriai įtakojamas individo pripažįstamų vertybių ir turimų įsitikinimų. (Völker, Sauer, Simon, 2007).	Savęs pagavimas
	Kas vyksta su tavimi
	Problema
	Esamas momentas

Taigi, galima konstatuoti, kad neišreikštų žinių klasteryje išskirtas fenomenas „savęs stebėjimas“ ryšyje su kitu fenomenu „sprendimų priėmimas“ papildo vienos iš pagrindinių asmeninių žinių valdymo sričių – savęs valdymo – sampratą.

Slypinčių žinių klasteriui priskirtos žinios, susijusios su savęs pažinimu (asmeninių slypinčių žinių identifikavimas, savojo „Aš“ suvokimas), ir žinios, susijusios su gyvenimo prasme (asmeninė misija) (žr. 15 lentelę).

### Organizacijos perteiktų žinių, kurios asmeninių žinių valdymo lygmenyje transformuojamos į slypinčias žinias, struktūra

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
SLYPINČIOS ŽINIOS	Žinios, susijusios su savęs pažinimu	<u>Asmeninių slypinčių žinių identifikavimas</u>	„Man atrodo, kad žinios, kurias mes gauname, jos yra mumyse.“ „Vėl kitu metu sužinau, kad... Žinia, žinojimas ir suvokimas tai yra du skirtingi dalykai. Iš pat pradžių to net nežinojau, kad aš žinau. Bet žinoti neužtenka, reikia, tai ką tu žinai, suvokti.“ „Tos visos žinios suteikia labai daug sąmoningumo.“ „Tą žinai, tik, tiesiog, kažkur visa tai slypi. Tavo žinios kažkur ten giliai, tiesiog jas reikia atkartoti.“ „Žinias mes ir taip visi turime. Mes visi turime tas žinias, tik ne visi jas prisimename.“
		<u>Savojo „Aš“ suvokimas</u>	„Į savęs pažinimą. Kas aš esu?“ „Savęs pažinimas sakyčiau, savo jausmų, savo proto, savo elgsenos. Ir tai yra praktinis, ne tai kad teorija.“ „Žinios apie tave (save – aut. pastaba), kas tu esi...“ „Apibūdinimas būtų, kas aš esu...“ „Žinių įgyta... daug pagalbos suvokti patį gyvenimą, suvokti savo veiksmus, savo elgesį...“ „Pagrindas susideda, tai būtent savasis Aš.“ „Ką tu gali? Kokios galimybės pas tave yra? Ką tu sugebi? Ką tu sugebi išmąstyti, pasidaryti?“
	Žinios, susijusios su gyvenimo prasme	<u>Asmeninė misija</u>	„...koks tavo tikslas čia gyventi yra arba kiti kaip vadina, kokia tavo misija.“ „... dėl ko aš esu. Tai pagrindinės žinios.“ „Apskritai gyvenimo supratimas. Kodėl mes čia ateinam į gyvenimą, ką mes čia veikiame, kokios čia mūsų tikrosios, nežinau, bent jau man, kokios tikrosios užduotys?“

Asmeninių slypinčių žinių identifikavimo fenomenas (žr. 16 lentelę), visų pirma, siejamas su moksline pozicija, kad ne visos asmeninės žinios yra išreiškiamos ir artikuliuojamos, prisimenamos („mes visi turime tas žinias, tik ne visi jas prisimename.“). Individas suvokia, kad dalis jo turimų žinių yra slypinčios („žinios kažkur ten giliai“), glūdinčios kažkur sąmonėje („kažkur visa tai slypi“). Tačiau susiklosčius tam tikroms aplinkybėms (kursų metu) iš išorės (organizacijos) gaunamas žinias („žinios, kurias mes gauname“) įsisavinant per asmeninius potyrius (praktikas), asmuo identifikuoja, kad tas žinias jau turi („jos yra mumyse“).

16 lentelė

### Asmeninių slypinčių žinių identifikavimo fenomenas

SLYPINČIOS žinios			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
Žinios, susijusios su savęs pažinimu	Asmeninių slypinčių žinių identifikavimas	„Man atrodo, kad žinios, kurias mes gauname, jos yra mumyse.“	3 priedas, 1 psl. (1 interviu 2 psl.)
		„Tos visos žinios suteikia labai daug sąmoningumo“.	7 priedas, 1 psl. (5 interviu 4 psl.)
		„Tą žinai, tik, tiesiog, kažkur visa tai slypi. Tavo žinios kažkur ten giliai, tiesiog jas reikia atkartoti.“	6 priedas, 1 psl. (4 interviu 4 psl.)
		„Žinias mes ir taip visi turime. Mes visi turime tas žinias, tik ne visi jas prisimename.“	9 priedas, 1 psl. (7 interviu 2 psl.)

Taigi, galima teigti, kad asmeninių slypinčių žinių, orientuotų į asmenybės ugdymą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą, identifikavimo fenomenas išreiškiamas per individo sąmonėje esančių paslėptų žinių atkartojimą tam tikroje situacijoje, veikloje. Šios žinios siejamos su konkrečiu asmeniu („tavo žinios“), tačiau tuo pačiu pripažįstama, kad jas turi kiekvienas žmogus („mes visi turime tas žinias“), todėl galima šias žinias įvardinti kaip beasmenes ir bendras visiems žmonėms.

„Žinios turi būti deramai suprastos, priešingu atveju tai sukelia paviršutiniškumą – žinojimą be supratimo, be gelmės...“ (Šankaras, 2007, p. 125), todėl tik atkartodamas ir taikydamas slypinčias žinias veikloje („tiesiog jas reikia atkartoti.“) individas suvokia, kokios tos žinios yra, išskiria jų vertę („tos visos žinios suteikia labai daug sąmoningumo“).

Asmenines žinias pagal sąmoningumą galima skirti į du lygius – sąmoningas ir nesąmoningas žinias. Slypinčios žinios priskiriamos prie nesąmoningų, ir individas dažnai nežino, kad jas turi, negali jų išreikšti žodžiais, apibūdinti. Skirtingai nei išreikštos žinios, kurias galima lengvai artikuliuoti, žodžiais neišreiškiamos slypinčios žinios atsiskleidžia tik per individo elgesį, konkrečius veiksmus, jų praktiškai neįmanoma artikuliuoti.

17-oje lentelėje pateiktas slypinčių žinių, kaip vadybinės dimensijos, sąvokos praplėtimas per fenomenologinę kalbą išreikštą tyrime dalyvavusių informantų patirtį.

**Slypinčių žinių kaip vadybinės dimensijos ir fenomeno „asmeninių slypinčių žinių identifikavimas“ ryšys**

Slypinčios žinios (vadybinė dimensija)	Slypinčios žinios, orientuotos į asmenybės ugdymą ir žmogiškąsias vertybes (fenomenologinė kalba)
Žinios, kurios reiškiasi per veiklą, jas dažniausiai sunku artikuliuoti, jos įgyjamos per patirtį ir yra įkūnytos veikloje. (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009).	Yra mumyse
	Kažkur giliai slypi
	Reikia atkartoti, prisiminti
	Bendros visiems
	Suteikia sąmoningumo

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad organizacijos Baltijos „Gyvenimo menas“ labdaros ir paramos fondas perteiktos į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą žinios asmeninių žinių valdymo lygmenyje atpažįstamos išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių formomis. Nurodant minėtų žinių praktinį pritaikomumą, reikėtų atkreipti dėmesį, kad šios žinios panaudojamos įvairiose asmeninio gyvenimo veiklos sferose (šeimyniniame gyvenime, intelektualinėje veikloje, veikloje pagal pomėgius, darbinėje aplinkoje, užmezgant ir plėtojant draugiškus santykius ir t. t.) (žr. 13 priedą). Išskirti ir aprašyti „asmeninės nuomonės ir atsakomybės“, „savęs stebėjimo“ bei „asmeninių slypinčių žinių identifikavimo“ fenomenai papildo žinių valdymo teorijoje aptinkamus išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių aprašymus.

**3.3.2. Organizacijos perteiktų žinių, identifikuotų asmeninių žinių valdymo lygmenyje, pasireiškimo skirtinguose žmogaus intelektuose fenomenai**

Asmeninių žinių valdymo efektyvumas priklauso nuo konkretaus individo gebėjimo panaudoti turimas žinias įvairiose asmeninio gyvenimo sferose. Kadangi visos asmeninės žinios siejasi su keturiomis žmogaus pagrindinėmis dimensijomis (žr. 2.3. poskyrį), tai ir per informantų intersubjektyvią patirtį bei išgyvenimus atskleistus organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteiktų žinių panaudojimo asmeniniame žinių valdymo lygmenyje atvejus apjungia keturi klasteriai (fizinis, protinis, emocinis ir dvasinis intelektai).

Fizinio intelekto lygmenyje (žr. 18 lentelę), pritaikant organizacijos perteiktas žinias asmeninių žinių valdymui, išskirti fizinės savijautos pokyčiai (pagerėjusi sveikata, atsipalaidavimas, ramybė, didesnė energija, fizinis aktyvumas, atjaunėjęs kūnas, pagerėjusi bendra savijauta), pasikeitę įpročiai (mitybos įpročių pasikeitimas, žalingų įpročių atsisakymas, laisvalaikio leidimo įpročiai) ir savęs (savo fizinio kūno) pažinimas. Iš šio klasterio struktūrinių dalių išskirtos „žinios apie savo kūną“, kurių fenomenas, visų pirma, išreiškiamas per kūno suvokimą, supratimą, pajautimą: „suvokiau savo kūną“, „suprasti pradėjau; jausti gal labiau.“ (žr. 19 lentelę). Savo fizinio kūno pažinimui neužtenka vien tik teorinių žinių „kas yra mano fizinis kūnas?“, kūno pajautimas,

geresnis pažinimas ateina atliekamų praktikų (fizinį pratimų, kvėpavimo pratimų, meditacijos ir kt.) metu („per tas praktikas visas suvokiau savo kūną...“; kai ... praktikas tu darai, tai tu pradedi suvokti, kad tavo kūnas yra...“).

18 lentelė

**Asmeniniame žinių valdymo lygmenyje identifikuotos fizinio intelekto išraiškos**

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
FIZINIS INTELEKTAS	Fizinė savijauta	<u>Pagerėjusi sveikata</u>	„Ir tą vegetodistoniją aš pamečiau būdama „Gyvenimo mene“, nuvažiavusi į mokytojų kursus, į trečią pakopą, į aukščiausią pakopą.“ „Yra žmonių, kuriems, žinau, kur praėjo migrena.“ „Per devynis metus, kiek žmonių yra atėję su depresija, migrena, - tikrai praėjo. Nebereikia vaistų.“ „Ir tikrai ligų... kad būtų tokių ligų, na neturi, nes tu viduj jauti džiaugsmą. O tas džiaugsmas kelia gerą savijautą.“ „Ir dabar pasiryžau, nežinau, kiek tęsis, bet gal jau turėsiu tiek valios, bet darau jau pastoviai tuos kvėpavimo pratimus ir jaučiu, kad bronchitui tai tikrai geriau.“ „Ir dabar sakau jaučiuosi žymiai žymiai geriau dėl to.“ „Dėl bronchito yra žymiai geriau. Žymiai geriau dėl bronchito.“ „Būtent su ta sveikata, kad buvo problemos su stuburu kažkokios ir tada pradėjau pratimus jogos daryti, ir praėjo visi tie dalykai. Užmiršau apie visas tas problemas ir nebeliko nieko visiškai.“ „Asmeniškai pas mane, turbūt nuo paauglystės net, vienas ramuo buvo nedirbantis nugaros srityje. Nelabai nei masažistai neatgaivino, nelabai... Bet aš jau pradėdau jausti, kad jis veikiantis pasidarė.“
		<u>Atsipalaidavimas, ramybė</u>	„Po praktikų tokia šviesi galva atsirado, vadinama ta dvasinė ramybė.“ „Bet galvoj taip šviesu, taip gera širdy, eini ir burna pati šypsosi.“ „Ir tas vidinis toks žinojimas, kad aplinkui yra viskas gerai, leidžia atsipalaiduoti.“
		<u>Didesnė energija, fizinis aktyvumas</u>	„Aš jau pats pajaučiau, kai ryte praktikas padarai, tai visai būni kitoks žmogus. Būna pas tave energijos. Būni tu pailsėjęs.“ „Tai kažkaip po „Gyvenimo meno“ kursų, kažkaip aš nežinau, jau pats pradėjau imtis kažkokios veiklos, domėtis.“ „Tos žinios davė daugiau, kad aš daugiau energijos įgavau. Aš galiu rytais anksti keltis. Visą dieną energingai gyvendamas, mažai valgydamas, tu vakare eini miegoti 11 val. ir rytą vėl keliesi, tavo galva šviesi. Tu esi darbingas, energingas. Nėra to nuovargio.“
		<u>Jaunesnis kūnas</u>	„Tarp kitko, joga jaunina žmogų. Jaunina. Ląstelių lygmeny. Tiesiog, jeigu tu laimingas, tai tu ir nesensti.“ „Nes aš turiu pažįstamų, kur yra mano metų, tai klausia kiek tau metų, kodėl tu sako nesensti. Sakau, todėl, kad praktikas darau, joga užsiminėju.“
		<u>Pagerėjusi bendra savijauta</u>	„Pačiam lengviau pasidarė gyventi.“

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
	<i>Pasikeitę įpročiai</i>	<u>Mitybos įpročių pasikeitimas</u>	„Bet nevalgau mėsos.“ „Daugiau daržovių pradėjau valgyti.“ „Ir, ko gero, tikrai jau nebegrįšiu prie tų senų įpročių, kad triskart per dieną, ne tris bet per pietus jau visą laiką būdavo mėsa.“ „Keitėsi, keitėsi mano mityba.“ „... požiūris į maistą, į patį valgymo procesą, kad reikia mėgautis maistu, neskubant valgyti, sveikai maitintis. Ne bet ką valgyti, jau geriau mažiau, bet sveiko, kokybiško maisto.“ „Tiesiog pradėjau rinktis maistą.“ „Tai čia tas... aišku požiūris ir į maistą...“ „Išėjo mėsa. Po to, dar po kelių metų išėjo žuvis, kiaušiniai.“ „... į maistą šiek tiek kitaip pradedi žiūrėti, skonius pajusti, kitaip pajusti...jau po tris dienas galiu pabadauti.“
		<u>Žalingu įpročių atsisakymas</u>	„Na jau vien, sakykim tai, kad tie žalingi įpročiai išėjo.“ „Išėjo alkoholis po antro kurso iš manęs. Visiškai paprastai, savaime be jokių pastangų.“ „Nustojau gerti „šnapsą“...“
FIZINIS INTELEKTAS	<i>Savęs pažinimas</i>	<u>Laisvalaikio leidimo įpročių pasikeitimai</u>	„Sportas, atsirado dviratis mano gyvenime. Atsirado valtis, plaukymas ežere.“ „Na laisvalaikį leisti visai kitaip. Labiau kelionės traukia, išvažiuoti, pamatyti kažką tai. O ne, kad surengti kokį balių, kad pasirodyti prieš gimines, ten va kaip aš savo gimtadienį galiu atšvęsti.“ „Atsirado daugiau noras gamtoje būti su savo artimais žmonėmis, ne taip su bet kuo, bet kur.“ „Kad geriau galvoti, kaip laiką praleisti su artimaisiais, ką pradžiuginti, kam padėti.“ „... nustojau tūsintis su vienadieniais draugais.“
		<u>Žinios apie savo kūną</u>	„...aš tik po tų mokytojų kursų suvokiau, dėl ko man užeidavo ta vegetodistonija, tie priepuoliai.“ „Per tas praktikas visas suvokiau savo kūną...“ „Bet va praktikų metu, net savo kūną kitaip suprasti pradėjau. Jausti gal labiau.“ „Tai ilgainiui, kai dvasines praktikas tu darai, tai tu pradedi suvokti, kad mano kūnas yra ... dvasios šventovė.“ „Ir mano yra pareiga, kad (fizinis kūnas) kuo ilgiau išbūtų ir atliktų savo misiją be jokių trukdžių.“

19 lentelė

### „Žinių apie savo kūną“ fenomenas

FIZINIO intelekto ugdymas			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
<i>Savęs pažinimas</i>	Žinios apie savo kūną	„Per tas praktikas visas suvokiau savo kūną...“	5 priedas, 2 psl. (3 interviu 4 psl.)
		„Bet va praktikų metu, net savo kūną kitaip suprasti pradėjau. Jausti gal labiau.“	
		„Tai ilgainiui, kai dvasines praktikas tu darai, tai tu pradedi suvokti, kad mano kūnas yra ... dvasios šventovė.“	9 priedas, 2 psl. (7 interviu 4 psl.)
		„Ir mano yra pareiga, kad (fizinis kūnas) kuo ilgiau išbūtų ir atliktų savo misiją be jokių trukdžių.“	

Kadangi fizinis kūnas siejasi su gyvenimu, išlikimu, savęs pažinimo ribas praplečiančios žinios apie savo kūną įpareigoja rūpintis savimi: „*mano yra pareiga, kad fizinis kūnas kuo ilgiau išbūtų ir*

atliktų savo misiją“. Pastoviai ir reguliariai atliekamos praktikos („tai ilginiui, kai ... praktikas tu darai...“) siejamos su disciplina, kuri, R. Covey (2007) teigimu, yra vienas iš asmeninės lyderystės bruožų bei formuoja visai kitą požiūrį į savo kūną: „mano kūnas yra... dvasios šventovė.“ Fenomenologine kalba perteiktas požiūris ne tik patvirtina mokslinėje erdvėje nuolat pateikiamus įrodymus apie glaudų kūno (fizinio intelekto), proto (mąstymo) ir širdies (jausmų) ryšį (Covey, 2007), bet ir praplečia jį iki suvokimo, kad fizinis intelektas taip pat susijęs ir su dvasiniu intelektu (sąmone). Tarp sąmonės ir kūno esantį ryšį sunku išreikšti, tačiau atsižvelgiant į tai, kad fizinis kūnas yra pamatinė žmogaus šiame pasaulyje forma, žinios apie savo kūną yra žmogaus tikrovės supratimo pagrindas.

Nors fizinis intelektas yra glaudžiai susijęs su kitais trimis, žmogaus intelektus analizuojant hierarchiniu požiūriu, fizinis intelektas nurodomas žemiausioje pakopoje. Todėl, jei visas asmenines žinias suranguotume pagal racionalumo-neracionalumo kriterijų (žr. 1.2 poskyrį), fiziniam intelektui būtų galima priskirti „žinoti kaip“ arba „paprastąsias žinias“ (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

**„Žinoti kaip“ žinių ir fenomeno „žinios apie savo kūną“ ryšys**

<b>Žinios</b> (vadybinė dimensija)	<b>Žinios</b> (fenomenologinė kalba)
<b>„Žinoti kaip“</b> žinių lygis (angl. „Know-how“)	<b>Fenomenas</b> Žinios apie savo kūną
„Žinoti kaip“ žinios yra priskiriamos „paprastoms žinioms“. (Baker, Badamshina, 2002).	Kūno suvokimas
	Kūno pajautimas
	Pareiga rūpintis savo kūnu
	Disciplina
	Dvasios šventovė

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad žinios, kurių taikymas asmeninių žinių valdymo lygmenyje pastebimas per pagerėjusią fizinę savijautą, pasikeitusius įpročius, savo fizinio kūno pažinimą ir panašius dalykus, siejamos su fiziniu intelektu. Fizinį intelektą pagal racionalumo-neracionalumo kriterijų atitinka „žinoti kaip“ arba „paprastosios žinios“.

Atlikus giluminių interviu tekstų kokybinę (*content*) analizę protiniam intelektui priskirtos savęs pažinimo žinios, kurios siejasi su gebėjimu stebėti save iš šalies ir tikslesniu mąstymu bei mokymasis mokant ir taikant žinias, įgyvendinamas per gyvenimo meno kursų organizavimą ir vedimą (žr. 21 lentelę). Šiame bloke gilesnei analizei atrinktas „kursų organizavimo ir vedimo“ fenomenas, siejamas su asmenybės poreikiu, motyvacija augti ir vystytis (žr. 22 lentelę). Minėtas fenomenas išreiškiamas per sąvokas „žinių dalijimasis“, „organizavimas“, „pritaikymas“, „noras“ „atsakomybė“. Protas žinių dėka viską suvokia naujai. Geriausiai žinios suvokiamos ir įsisavinamos jomis dalijantis su kitais („... dalinuos žiniom“). Pagrindinis žinių dalijimosi būdas – kitų mokymas, šiuo atveju realizuojamas per kursų organizavimą („organizuoju kursus“) ir vedimą. Tik

veikiant, taikant žinias praktikoje jos tampa gyvenimo dalimi, dažnai ir patys žinių pritaikymo būdai tampa gyvenimo dalimi („*Tai aš devynis metus kaip dalinuos žiniom. Devynis metus organizuoju kursus.*“).

21 lentelė

**Asmeniniame žinių valdymo lygmenyje identifikuotos protinio intelekto išraiškos**

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
PROTINIS INTELEKTAS	<i>Savęs pažinimas</i>	<u>Gebėjimas stebėti save iš šalies</u>	„Kūne stebiu pojūčius.“ „Aš dar buvau stebėtojo vaidmeny.“ „Aš dabar matau, kaip kiti žmonės elgiasi taip, kaip aš pati ankščiau elgiausi.“ „Kai tu pradedi eiti dvasinį gyvenimą, pradedi praktikuoti dvasinius dalykus, tai tiesiog pradedi...eini į save. Ir kai tu eini į save, tai tu atrandi daug gražių dalykų.“
		<u>Tikslesnis mąstymas</u>	„O kai turi žinias labai paprastai, tu įsigilini į tą situaciją.“ „Kiti žmonės taip sako, su manim kažką tai padarė, sveikata susitvarkė. Bet iš tikrųjų tai pats žmogus save sutvarkė. Jis pats save sutvarkė.“ „Tu pradedi suprasti ir suvokti, kad tu esi neatskiriama gamtos dalis.“ „...aš jau pradėdau suprasti, kad yra sąmonės, pasąmonės lygmuo ir kad galima net juos abu sudėlioti.“ „Tu esi tiesiog tos Visatos ir tos žemės, ir tos gamtos dalis. Ir suvoki save kaip neatsiejamą dalį kiekvienos smulkiausios detalės šios Visatos.“
	<i>Mokymasis mokant ir taikant žinias</i>	<u>Kursų organizavimas ir vedimas</u>	„Tai aš devynis metus kaip dalinuos žiniom. Devynis metus organizuoju kursus. Tai yra pagrindinis mano tas...(žinių pritaikymas)“ „Atėjo vasara, liepos mėnesį, man iškart kilo noras organizuoti kursą jaunimui.“ „Turiu eiti į mokyklas ir vesti kursus.“ „Begalę nuostabaus, gražaus jaunimo, su kuriuo leidžiam laiką, susitinkam, stovyklas organizuojam, kursus, susiejimus.“

22 lentelė

**„Kursų organizavimo ir vedimo“ fenomenas**

PROTINIO intelekto ugdymas			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
Mokymasis mokant ir taikant žinias	Kursų organizavimas ir vedimas	„Tai aš devynis metus kaip dalinuos žiniom. Devynis metus organizuoju kursus. Tai yra pagrindinis mano tas...(žinių pritaikymas)“	5 priedas, 4 psl. (3 interviu 8 psl.)
		„Atėjo vasara, liepos mėnesį, man iškart kilo noras organizuoti kursą jaunimui.“	3 priedas, 2 psl. (1 interviu 5 psl.)
		„Turiu eiti į mokyklas ir vesti kursus.“	3 priedas, 2 psl. (1 interviu 6 psl.)

Atsakomybę organizuoti ir vesti kursus („*turiu eiti į mokyklas ir vesti kursus*“) galima sieti su atsidavimu organizacijai. Šis atsidavimas yra laisvanoriškas, neprimestas iš šalies pačios organizacijos („*man iškart kilo noras...*“). Kaip teigia R. Šankaras (2001), atsidavimo prigimtis yra

duoti. Atsidavimas teikia tikėjimą, atjautą ir atsakomybę. Su atsakomybe ir rūpesčiu ateina noras dalintis žiniomis.

Kursų organizavimas ir vedimas yra tik viena iš mokymosi mokant ir taikant žinias formų. Ji kaip ir kitos protinio intelekto sritys siejasi su asmeninės lyderystės bruožu vizija, kur vizija traktuojama kaip savęs ar organizacijos pakartotinio atradimo proceso pradžia (Covey, 2007).

Protinio intelekto dimensija yra aukštesnės kategorijos negu fizinis intelektas, todėl jis sietinas su antrojo lygmens (pagal racionalumo-neracionalumo kriterijų) „žinoti ką“ žiniomis (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

**„Žinoti ką“ žinių ir fenomeno „kursų organizavimas ir vedimas“ ryšys**

<b>Žinios</b> <i>(vadybinė dimensija)</i>	<b>Žinios</b> <i>(fenomenologinė kalba)</i>
<b>„Žinoti ką“</b> žinių lygis (angl. „Know – what“)	<b>Fenomenas</b> Kursų organizavimas ir vedimas
Kognityvinės žinios, reiškiančios kompetenciją, patirtį. (Baker, Badamshina, 2002).	žinių dalijimasis
	pritaikymas
	organizavimas
	noras atsakomybė

Pačiame didžiausiame emocinio intelekto bloke aptiktos asmeninių žinių valdymo išraiškos pastebimos per: savęs valdymo įgūdžius (gebėjimą valdyti stresus, gebėjimą valdyti emocijas, gebėjimą valdyti konfliktus, gebėjimą atsikratyti įtampų ir nerimo, baimių, fobijų įveikimą, gebėjimą prisiimti atsakomybę, gebėjimą būti dabartiniame momente); pasikeitusius socialinius ir bendravimo įgūdžius (šeimoje, darbinėje aplinkoje, užmezgant naujus santykius); pasikeitusį suvokimą, požiūrį (į gyvenimą ir jo reiškinius, į kitus žmones ir santykius su jais, į vyrų ir moterų santykius); savęs pažinimą (savęs vertinimą bei tikrojo „Aš“ identifikavimą) bei asmeninę motyvaciją (pasitikėjimą savimi ir discipliną) (žr. 24 lentelę). Detaliau, kaip fenomenas, apibūdinamas „požiūris į kitus žmones ir santykius su jais“ (žr. 25 lentelę).

Požiūris į kitus žmones ir santykius su jais išreiškiamas per keturias nuostatas: 1) kitą žmogų reikia priimti tokį, koks jis yra; 2) keisti reikia save, o ne kitus; 3) kitas asmuo nėra mano nuosavybė; 4) reikia matyti gerąsias, o ne blogąsias kito žmogaus savybes.

Kito žmogaus priėmimas tokiu, koks jis yra, ateina per suvokimą, kad visi mes esame skirtingi, kad kitas žmogus nėra lygiai toks pat kaip aš, tiesiog jį reikia priimti tokį („Tiesiog suvoki, kad kitas žmogus gali būti toks. Kad gali būti jo skirtingi tie jausmai.“). Kito žmogaus nepriėmimas dažniausiai įtakojamas to žmogaus elgesio, o ne jo paties kaip žmogaus matymu. Pakeisti kito žmogaus mes negalima, jeigu to nenori jis pats. Todėl visada yra du variantai - arba priimti kitą žmogų, arba jo nepriimti.



Asmeniniame žinių valdymo lygmenyje identifikuotos emocinio intelekto išraiškos

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
EMOCINIS INTELEKTAS	Savęs valdymo igūdžiai	<u>Gebėjimas valdyti stresus</u>	<p>„Šalčiau reaguoji į tokius kasdieninius kaip... na įtampas tokias visas moki nusiimti.“</p> <p>„Bet jeigu mes turim tokį didelį žinių bagažą, mes, paprasčiausiai, nepriimam to streso, mes neišsileidžiam jo į savo vidų.“</p> <p>„Aš neturiu jokios pasiruošusi kalbos, nežinau, apie ką mes kalbėsime, ir man prieš dvejus metus būtų buvęs šokas.“</p> <p>„Ir tada išėjau medituoti. Ir tada neberekėjo vaistų, viskas keitėsi tiesiog. Nesuvokiamai nurimau. Nerimas tas dingo, stresai.“</p> <p>„Kad tu nebestresuoji.“</p> <p>„Gali nestresuodamas gyventi, kai aplinkui chaosas.“ „O tu va, šitokioj situacijoj, tau nereikia nei trankviliantų, nei antidepresantų.“</p> <p>„Man tai leidžia tokioj sunkioj situacijoj išlikti ramiai.“</p> <p>„Daugelis verslininkų vaistus ryja krūvomis ir stengiasi išgyventi kažkaip. Tu esi lygiai toj pačioj situacijoj kaip ir visi kiti. Ne ką geresnėje. Bet tu dėlto nesijaudini.“</p> <p>„Pirmoj stovykloj teko būti „Neptūnu“... suvaidinti, nors aš nežinau, scenos baimė man... Tai nežinau, kaip aš su tuo susitvarkiau, bet aš susitvarkiau.“</p> <p>„Tapau nebe toks galbūt depresuotas, kai įvyksta kas nors, kokia man nepalanki problema. Seniau būdavo, kad tu jau grauždavai save kokias tris dienas. O dabar tu tiesiog susiduri su problema ir tu sakai, tai va įvyko problema, bet tai ką darysi. Dešimt minučių, ir toliau gyveni.“</p> <p>„Aš jau galiu pasakyti, beveik išmokau save (savo emocijas) pakeisti per 15 minučių.“</p>
		<u>Gebėjimas valdyti emocijas</u>	<p>„O jausmai...jausmai, emocijos gal nebešokinėja. Esi toks stabilesnis, nereikalaujantis...“</p> <p>„Jie sako, kad aš palikau nepikta. Seniau sako, buvai valdinga, griežta labai ir pikta. O dabar sako linksma ...“</p> <p>„Ta prasme, nebėra tokių nervinių, isterinių priepuolių. Pradedi kontroliuoti savo emocijas.“</p> <p>„Daug ką išmokau, daug. Ir nepykti, ir atleisti užpykus greičiau, nelaikyti savy to pykčio, skausmo kažkokio tai.“</p> <p>„Tie visi neigiami dalykai, neigiamos emocijos, neigiami visi mūsų gyvenimo dalykai, jie tiesiog nuo mūsų nukrenta kaip svogūno lukštai.“</p> <p>„... po truputį, po truputį padėjo man išspręsti šitas (emocines) problemas.“</p> <p>„... bet galbūt daugiau savo emocijas išmokau tinkamai išreikšti“.</p>
		<u>Gebėjimas valdyti konfliktus</u>	<p>„Nesugebėdavau pati nusileisti, susitaikyti ir iš karto ta kibirkštis lekia. O dabar matau, kad jau jau jau, išeinu į kitą kambarį ir viskas.“</p> <p>„Šalčiau reaguoji į tokius dalykus, kur dėl kito dalyko eitum į konfliktą.“</p>
		<u>Gebėjimas atsikratyti įtampu, nerimo</u>	<p>„Ir tik meditacijų metu aš paleidau dukrą ir aš jos nebesapnavau. Nes taip visą laiką aš ją sapnavau. 20 metų aš ją naktim sapnavau. Sunkius košmarus tokius.“</p>
		<u>Baimių, fobijų iverkimas</u>	<p>„Tada pradedi svarstyti, atsikratyk baimių. Va kas pagrindinis, iš mokytojo turėtų žinių - atsikratai baimės. Pirmiausia baimės kažko netekti, baimės prarasti kažką ir mirties baimės.“</p> <p>„Kai visa tai išsiaiškini, tau tokios mirties baimės išvis nebelieka.“</p>

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
EMOCINIS INTELEKTAS	Savęs valdymo igūdžiai	<u>Gebėjimas prisiimti atsakomybę</u>	„Aš prisiėmiau tą atsakomybę, kad reikia platinti žinias žmonėms.“ „Visas tas, visos atsakomybės prisiėmimas. Kažkaip suteikia jėgų, kai tu prisiimi kažką daryti.“ „... išmokau prisimti atsakomybę už savo gyvenimą...“
		<u>Gebėjimas būti dabartiniame momente</u>	„Tiesiog atrodo, kad tavo galva tuštesnė paliko. Tu prisimeni. Tu žinai. Tu atmintį turi, bet nebesikabina už tų blogų dalykų.“ „O kai pradėjau medituoti tiesiog pradėjau gyventi dabar. Tas protas ramus, stabilus tą dieną. Tu tiesiog jauti, kad tą dieną gyveni.“ „Protas nebeeina į praeitį.“ „Gyvenimas duoda visokiausių rolių, be tik tas roles reikia atlikti...na atiduoti visą save kiekvienoje rolėje ir tada va tas spektaklis ir yra suvaidintas iki galo.“ „Po tų praktikų darymo, po meditacijų galva kažkaip tapo švaresnė, laisvesnė tokia. Nebe tokia prikimšta tų visų minčių. Tu tiesiog eini ir gyveni šiam momente.“ „Eini į darbą, darai šimtu procentų darbą. Eini į chorų karus, dainuoju šimtu procentu. Grįžtu į namus, duodu „nachačkės“ vaikams šimtu procentu. Paskui draugaujam su vaikais šimtu procentu.“
	<u>Pasikeitė santykiai šeimyninėje aplinkoje</u>	„Pasikeitė santykiai su vaikais.“ „Ypatingai pasikeitė santykiai su tėvais...“ „Buvo skaudulių iš vaikystės ir jie taip labai susitvarkė, nes kada aš pakeičiau savo elgesį tėvų atžvilgiu, kada mano tonas pasikeitė bendraujant telefonu su mama konkrečiai. Ankščiau mes galėdavom pakalbėti telefonu tris minutes. Arba aš numesdavau ragelį, arba ji. Baigdavosi mūsų pokalbis. O dabar mes tapom draugės.“ „Dabar aš gavau tai, ko norėjau, kai buvau septintokė, paauglė. Dabar mes su mama taip bendraujam. Niekas nebemeta ragelio, niekas nebesisvaido įžeidimais, kad kažkada aš kažką padariau, mama kažko nepadarė.“ „...tai ir šeima susitvarkė ir vėl mes visi gyvename kartu, santuokoje, draugystėje ir tikrai supratime. Ir viskas nuo to, kad pradėjau taikyti žinias įgytas kurse.“ „...kursų „Gyvenimo meno“ dėka, šeimyninis gyvenimas pasikeitė 180 laipsnių kampu.“ „Kai aš pradėjau save vertinti, pradėjau savim pasitikėti, ir vyras pradėjo mane vertinti ir pasitikėti.“ „O dabar galiu kitaip susidėlioti, susitarti su vaikais.“ „Balsas pasikeitė, bendravimas šeimoj pasikeitė, reikalavimų mažiau.“ „Na ir (santykiai) su savais, aišku. ... Dabar dar tik metai, kai aš negeriu, bet aš jau jaučiu pasikeitimus, jau vaikų požiūrį į mane visai kitokį.“ „Praėjęs kursus, gan tikrai per trumpą laiką, pasikeitė santykiai šeimoje. Visiškai atsidaro kita santykių kokybė. Atsirado pagarba, nebeliko pykčių jokių, vaidų. Beviltiškų, beprasmiškų apsižodžiavimų nebeliko šeimoje.“	
<u>Pasikeitė santykiai darbinėje aplinkoje</u>	„Jis į tave žiūri ne kaip į darbdavį, kaip į draugą, kaip gerai nusiteikusį žmogų jo atžvilgiu.“ „...ir su dėstytojais visai kitokie santykiai.“ „Sako - va noriu ateiti į tą parduotuvę, bet, sako geriau, kai ... nebūtų, ...tai ji taip paveiks žmogų, susinervuos, ir išėisi iš tos parduotuvės. Eidavau tada, kai nėra tos pardavėjos ir savininkės tos parduotuvės.“ „Buvo beprotiškai didelis Ego, arogancija didžiulė. Žmonės nuo manęs bėgdavo. Ir dabar aš tokį pasikeitimą matau. Žmones traukiu kaip magnetas. Ir aš pati tą matau.“		

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
EMOCINIS INTELEKTAS	<i>Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai</i>	<u>Naujų socialinių santykių užmezgimas</u>	„O man tai... pradėjau labiau su žmonėmis bendrauti. Ir draugų susiradau...“
	<i>Pasikeitęs suvokimas, požiūris</i>	<u>Požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius</u>	<p>„Esame pasmerkti gyventi geriau.“</p> <p>„Suvokimas į senatvę gal atėjo kitoks. Kitas tas požiūris. Kad senas gali būti taip pat linksmas, laimingas ir šypsotis.“</p> <p>„Tai pamatai, kad senatvė žmonės... jie išmintingi ir protingi. Tiesiog tarp „Gyvenimo meno“ žmonių pamačiau daug senų žmonių ir laimingų. Ir su tuo požiūriu, tokiu ramiu ir šviesiu.“</p> <p>„Kad nebūtinai tai yra pats geriausias dalykas, kad būtinai tu turi dirbti. Tu gali ir nedirbti ir būti laimingas. Laisvas.“</p> <p>„Aš į blogį dabar žiūriu kaip į tai, kad taip ne... kad negerai tie žmonės elgiasi, bet be pykčio, be noro kažką atkeršyti, padaryti, bet tiesiog su užuojauta į tą žmogų...“</p> <p>„Seniau atrodydavo, kad vat darbas tai yra labai svarbu, kad tu save realizuotum, ar dirbti, uždirbti, bėgti kažkur. O tas požiūris atsirado toks į darbą, kad darbas tai yra darbas, bet tai dar ne viskas.“</p> <p>„Ir kai sugebi meditacijų dėka pakeisti požiūrį į daugelį dalykų, tai tiesiog nebelieka ir problemų.“</p> <p>„Ir kai viską darai lengva ranka, savim pasitikėdamas, viskas ir sekasi.“</p> <p>„Į mirtį žiūri kaip į savaime suvokiamą dalyką, tai ir pats tu jos nebijai.“</p> <p>„Tai tas, kai tu darai tą darbą iš širdies. Jis tau sekasi. Jis tau einasi. Ir, automatiškai, tu gerai jautiesi dirbdamas.“</p> <p>„Ir va būtent meditacijos ir atsipalaidavimo laikas davė man tą mirtį priimti kaip savaime neišvengiamą dalyką ir ramiai“.</p> <p>„Bet kadangi kurse, įgauni tą visišką ramybę ir suvokimą, kad žmogaus gyvenimas yra toks, ir čia procesas nepakeičiamas.“</p> <p>„Kitokiom akim imi žiūrėti į pasaulį.“</p> <p>„Na ir taip...nežinau kažkaip lyg tai „biški“ pašviesėjo pasaulis.“</p> <p>„Tada pradėjau džiaugtis gyvenimu. Gyventi ta diena, ta akimirka. Gyvenu taip, kad gyvenčiau paskutinę dieną ir džiaugiuosi tuo gyvenimu.“</p> <p>„Sakykim, kad ir pats tas požiūris į darbą. Kad nėra gyvenime tas pagrindinis dalykas darbas. ... Svarbu atlikti greitai, kokybiškai savo darbą, bet nesiaukoti dėl to darbo, kad naktim nemiegoti ar vakarais sėdėti, kad daugiau tų pinigų uždirbti.“</p> <p>„... visiškai pasikeitė požiūris į gyvenimo sunkumus.“</p> <p>„Dabar yra supratimas, kad į viską žiūriu kaip į mokyklą. Kad kiekviena atėjusi problema, kiekvienas sunkumas, tai yra tavo mokytojas. Pamoka iš kurios tu kažką išmoksti.“</p> <p>„...pradedi suprasti, kad viskas vyksta teisingai.“</p> <p>„Supranti, kad viskas vis tiek yra gerai, bet kokie santykiai, nes viskas yra mokykla, kurioje tu mokaisi.“</p> <p>„Dabar stengiuosi, jeigu kas neigiamo, nepastebėti.“</p> <p>„O šiaip tai...šiaip dar kursuose nuo tų žinių įgyji kažkokią sąmoningumą. Pradedi kitaip apie dalykus mąstyti. Visos tos žinios iš tikrųjų prideda to sąmoningumo ir kažkaip kitaip pradedi į pasaulį žiūrėti.“</p> <p>„...kaip tau yra, taip jau yra. Reikia su tuo susitaikyti ir gyventi.“</p>

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
		<u>Požiūris į kitus žmones ir santykius su jais</u>	<p>„Ir pradedi į tą vyrą, į tuos vaikus žiūrėti kaip ne į savo nuosavybę, o kaip į savo partnerius, draugus, kurie tave lydi per tavo gyvenimą gyvenimo kely. Jie tau tampa draugais. O kai jie tampa draugais, nebe nuosavybe, tai požiūris į juos...Pats pirmiausia pakeiti požiūrį į jį.“</p> <p>„... pasikeitė požiūris į darbe esančius žmones.“</p> <p>„Ir neerzinti ir priimti tokį, koks jis yra.“</p> <p>„Jau ten įteigė jos tą, kad priimti žmogų tokį, koks jis yra.“</p> <p>„Požiūris, gal pagrindinis ir yra sukonkretinti: išmokau, kad aš ne kitą turiu pakeisti, ne pasaulį pakeisti, bet save keisti.“</p> <p>„Noras keisti man, bet ne noras keisti kitus.“</p> <p>„Todėl pirmiausia pakeičiau požiūrį, kad tas vyras nėra mano nuosavybė.“</p> <p>„Tai va, pasikeitė mano požiūris į žmones ir dabar aš stengiuosi matyti kiekviename žmoguje jo gerąsias puses. Ir daug lengviau gyventi, daug lengviau bendrauti.“</p> <p>„Atsirado nauji, gražūs žmonės. Kuo tolyn, tuo daugiau ir daugiau atsiranda rimtų, gražių žmonių. Nebematau visai blogų žmonių.“</p> <p>„... požiūris, apskritai, į visą žmoniją.“</p> <p>„... jeigu aš į kažką nukreipiu savo panieką ar kažkokią pagiežą, neapykantą ar pyktį, visa tai grįžta man.“</p> <p>„Pavyzdys, tai pagrindas stengiesi elgtis su artimaisiais taip, kaip norėtum, kad su tavimi elgtųsi.“</p> <p>„Suvokiau, kad jų tik galima pasiklausyti, bet nereikia įlįsti į jų vidų ir galvoti, kad jie bamba tai nereikia, kad jiems blogai. Jie tiesiog bamba. Ir su šypsena tiesiog pasižiūrėti, paglostyti ir nieko negalvoti, kad čia jiems labai blogai ar dar kažkas. Tiesiog toks žmogus senatvėj.“</p> <p>„Ir kai matai žmogų pykstantį, tu nebepuoli atgal grąžinti to pykčio. Tu tiesiog galvoji: „na, jam šiandien nesiseka.“</p>
EMOCINIS INTELKTAS	<i>Pasikeitęs suvokimas, požiūris</i>	<u>Pasikeitęs požiūris į vyrų ir moterų santykius</u>	<p>„Ir kas dar būdavo, visą laiką pyktį ant vyrų laikiau daug metų. Pykdavau ant vyrų. Jeigu jau žodį kokį pasakė, aš juos labai greitai žodžiais... Tiesiog norėdavau sumenkinti juos kažkaip tai. O pradėdama tas praktikas po kiek metų pajutau, kad aš į vyrus pradėjau žiūrėti kaip į gamtos duotą dovaną labai gražią. Kad vyras ir moteris... Na kas gali būti gražiau gamtos sukurta.“</p> <p>„O seniau galvodavau, kad geriau gimti vyru, bet ne moterimi, nes jiems lengviau. Nežinau, gal čia psichologiniai dalykai, bet man visą laiką taip atrodė, kad vyrui yra lengviau. O dabar galvoju, kad moterys yra labiau apdovanotos.“</p>
	<i>Savęs pažinimas</i>	<u>Savęs vertinimas</u>	<p>„Žmogus pasakė, nepriimi to asmeniškai. Visai kitaip žiūri į kritiką.“</p> <p>„Man padėjo save pamilti meditacijos tos. Kažką sugrąžino... Save. Vis atrodė, kad tu esi menkavertis, kad kiti geresni.“</p> <p>„Džiaugiuosi tuo savęs pažinimu ir kad pakeitusi požiūrį į save esu. Kad aš pasikeičiau. Kas buvau prieš devyneris metus ir dabar kas. Tai yra visai kas kita“.</p> <p>„Kai tu pradedi su pagarba žiūrėti į save...“</p>
		<u>Tikrojo „Aš“ identifikavimas</u>	<p>„Ir po tų praktikų aš net atradau savy... gal moteriškumą susigrąžinau.“</p> <p>„Va tą švelnumą atgavau dar praktikuodama. Švelnesnė tapau. Tikrai. Pasikeitimai net ir išorėj.“</p> <p>„... tu pradedi visai kitaip suvokti save.“</p>
	<i>Asmeninė motyvacija</i>	<u>Pasitikėjimas savimi</u>	<p>„Gyvenimo meno“ dėka atsirado pasitikėjimas savimi.“</p> <p>„Ankščiau aš sau to nebūčiau to leidusi, tokių dalykų. Dalyvauti atrankoj, pokalbyje, srityje kurioj tu esi žalia, apsimesti, kad tu išmanai, kad tu esi irgi šito vertas.“</p> <p>„Ir va aš tokiu būdu išsigijau darbą, kuris va ir šiai dienai geriausiai apmokamas Lietuvoje, pasitikėjimo savimi dėka.“</p>

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
EMOCINIS INTELEKTAS	Asmeninė motyvacija	Disciplina	„Atsirado sistemingesnis darbas su savimi, kasdieninės praktikos...“.

25 lentelė

### „Požiūrio į kitus žmones ir santykius su jais“ fenomenas

EMOCINIO intelekto ugdymas			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Požiūris į kitus žmones ir santykius su jais	„Ir neerzinti ir priimti tokį, koks jis yra.“	4 priedas, 1 psl. (2 interviu 4 psl.)
		„Jau ten įteigė jos tą, kad priimti žmogų tokį, koks jis yra.“	
		„Tiesiog suvoki, kad kitas žmogus gali būti toks. Kad gali būti jo skirtingi tie jausmai.“	5 priedas, 3 psl. (3 interviu 3 psl.)
		„Noras keistis man, bet ne noras keisti kitus.“	5 priedas, 3 psl. (3 interviu 6 psl.)
		„Todėl pirmiausia pakeičiau požiūrį, kad tas vyras nėra mano nuosavybė.“	6 priedas, 3 psl. (4 interviu 6 psl.)
		„Tai va, pasikeitė mano požiūris į žmones ir dabar aš stengiuosi matyti kiekviename žmoguje jo gerąsias puses.“	8 priedas, 2 psl. (6 interviu 2 psl.)

Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su jais sąlygojamas žinių apie mūsų ir mus supančios aplinkos ryšį, kad mus supantis išorinis pasaulis yra mūsų vidinio pasaulio atspindys. Todėl jei norime keisti aplinką, kitus žmones, santykius su jais, pirmiausia turime keisti patys („Noras keistis man, bet ne noras keisti kitus.“).

Keisti kito žmogaus negalima ir dėl to, kad jis nėra kieno nors nuosavybė. Užtenka tik pakeisti savo požiūrį („pakeičiau požiūrį, kad tas vyras nėra mano nuosavybė.“). Pagarba grindžiami tarpasmeniniai santykiai išsaugo atskirų asmenų nepriklausomybę ir individualybę. Per bendravimą ateina didelė dalis žinių apie aplinkinį pasaulį, per jį pasireiškiame ir mes patys. Bendraudami vieni su kitais žmonės tobulina ir papildo save (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Mokytis galima ne tik iš gerų pavyzdžių, bet ir iš blogo kitų žmonių elgesio. Kaip ir iš kiekvienos situacijos, taip ir iš kiekvieno žmogaus mokomasi arba ką daryti, ar ko nedaryti. (R. Šankaras, 2007).

Kaip nurodo R. Covey (2007), matydami žmonių potencialą ir gerąsias savybes, o ne blogą elgesį ir silpnybes, skleidžiame gerą energiją, kuri pasiekia ir apgaubia tuos žmones. Šis palaikantis požiūris padeda atkurti sugadintus tarpusavio santykius. Todėl itin svarbus pasitikėjimas žmonių vertybėmis, gebėjimas išvelgti gerąsias jų savybes, gebėjimas būti tolerantišku ir geranoriškai nusiteikusius, kiekvienoje situacijoje laukti optimalių rezultatų (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999). Tai galima sieti su aukštesniu emocinio intelekto lygmeniu: „dabar aš stengiuosi matyti kiekviename žmoguje jo gerąsias puses.“

Asmeninių žinių racionalumo-neracionalumo kontekste emocinis intelektas siejamas su „žinoti kodėl“ žinių lygmeniu (žr. 26 lentelę).

**„Žinoti kodėl“ žinių ir fenomeno „požiūris į kitus žmones ir santykius su jais“ ryšys**

<b>Žinios</b> (vadybinė dimensija)	<b>Žinios</b> (fenomenologinė kalba)
<b>„Žinoti kodėl“</b> žinių lygis (angl. „Know – why“)	<b>Fenomenas</b> Požiūris į kitus žmones ir santykius su jais
Gilesnės žinios apie aplinkos tarpusavio sąryšį bei suvokimas, apimantis sistemine perspektyvą ir leidžiantis priimti sprendimus, atsižvelgiant į visumą netikrumo sąlygomis. (Baker, Badamshina, 2002).	Kitą žmogų reikia priimti tokį, koks jis yra
	Keisti reikia save, o ne kitus
	Kitas asmuo nėra mano nuosavybė
	Reikia matyti gerąsias, o ne blogąsias kito žmogaus savybes

Dvasinis, aukščiausios pakopos, intelektas išreikštas per vertybes (pagarba ir meilė kitam žmogui, pagarba aplinkai, materialinių vertybių „nuvertėjimas“, tiesa ir sąžiningumas) bei prasmės suvokimas, pastebimas per tarnystę, pareigą ir veiklą iš pašaukimo (žr. 27 lentelę). Iš visų dvasinėje dimensijoje aptiktų fenomenų darbe detaliau aprašomas „tarnystės“ fenomenas (žr. 28 lentelę).

Apibūdinant „tarnystės“ fenomeną, visų pirma, reikia suvokti, kad tarnystė apima tik tai, ką gali padaryti konkretus asmuo. Niekas nereikalauja, kad tarnystę atliekantis žmogus būtų tuo, kuo nėra iš tikrųjų arba atliktų tokius darbus, kurių nesugeba. Kyla probleminis klausimas „ar tikrai visi žinome, kokios mūsų galimybės, gebėjimai, ką mes mokame ir galime atlikti?“. Šiuo atveju reikšmingas vaidmuo tenka tokiems socialiniams institutams kaip švietėjišką ir labdarinę veiklą vykdančios organizacijos, kuriose savanoriškai labdaros pagrindais dirbdamas asmuo turi unikalią terpę atskleisti savo gebėjimus, vidinius resursus, suvokti ir net pakeisti savo vertybes, požiūrį į gyvenimą, atrasti savo pašaukimą, gyvenimo prasmę, išsiugdyti pareigos ir atsakomybės jausmą, išmokti valdyti savo žinias ir save patį. Tik žinodamas, ką gali padaryti, žmogus, kaip asmenybė gali vystytis. Tuo pačiu tik neapribojant savo galimybių ir nesivadovaujant išankstinėmis nuostatomis į atitinkamus gyvenimiškus reiškinius, šiuo atveju tarnystę („*Na, mums, verslininkams ... tai yra nesuprantami dalykai*“), galimas dar spartesnis asmenybės augimas, praplečiant savo galimybių ribas per naujus potyrius, neišbandytą veiklą. Svarbiausia tam pasiryžti („*aš ryžausi tam*“)..

Aukščiausio lygio žinių dėka lavinama ir puoselėjama individuali sąmonė, laikui bėgant ji išsiplečia, pasikeičia mąstysena nuo „o kaip gi aš?“ iki „kuo galiu būti naudingas kitiems?“. Nuo mažų dalykų pradėta tarnystė, perauga į didesnes veiklas, tampa gyvenimo įpročiu („...*man jau automatiškai norisi žmonėm padėti.*“) bei meilės ir džiaugsmo išraiška - „*tarnavimas yra meilės ir džiaugsmo išraiška. Paklausk savęs: kuo galiu būti naudingas aplinkiniams ir visam pasauliui? Tuomet širdis pradeda žydėti ir atsiveria visiškai naujas išmatavimas...*“ (Šankaras, 2001, P. 265).

Asmeniniame žinių valdymo lygmenyje identifikuotos dvasinio intelekto išraiškos

Klasteris	Tema	Subtema	Citatos išrašas
DVASINIS INTELEKTAS	Vertybės	<u>Pagarba ir meilė kitam žmogui</u>	„...ir tu pradedi su pagarba žiūrėti į kiekvieną žmogų, esantį šalia tavęs.“ „Tu tą suvoki, kad tu esi tai ir atsiranda pagarba bet kam“. „Vienas pagrindinis dalykas - meilė begalinė, besąlygiška.“ „Norisi skleisti gerumą.“ „Ir aš tada begalinį džiaugsmą jaučiu, kad jie gavo tas žinias.“
		<u>Pagarba aplinkai</u>	„Pasikeitė sakykim, požiūris, kad ir į šiukšles... Ir po tų šiukšlių rinkimo savanoriško tokio, keičiasi labai irgi požiūris. Jau tada nuo to karto nei popierėlio, nei šiukšlės nebesinori bet kur numesti.“ „...ir tu pradedi, paprasčiausiai, su pagarba žiūrėti į kiekvieną daiktą...“. „... pagarba visam pasauliui.“
		<u>Materialinių vertybių „nuvertėjimas“</u>	„... sakykim ta materialinė gerovė tapo nebe viena iš pagrindinių, kaip anksčiau, kad atrodė.“ „Pasikeitė tos vertybės į kažkokių daugiau... dvasines, kad būtų siela ramesnė...“. „ ... seniau būdavo pagrindinės vertybės gal išoriniam pasauliui aš fiksudavau, kad važiuoti laiptoti, geras darbas, gera nuotaika, o dabar kažkaip suprantu, kad vis tik vertybė yra įvardinkim...tos žinios yra vertybė iš tikrųjų.“ „ O dabar aš labiau suprantu, kad vis tik vertybė yra tavo tas požiūris, tavo vidus, ta vidinė šviesa su kuria tu eini.“ „ ... jeigu seniau tu galvodavai, kad vertybė turėti pinigų, tai reiški, kad kažkaip tu bijai jų neturėti. O kai yra ta vidinė šviesa, tai tada esi susitaikęs, kad bet koku atveju, tai yra gerai.“
		<u>Tiesa ir sąžiningumas</u>	„Veidmainystės dingsta iš tavo gyvenimo, melavimas.“
	Prasmės suvokimas	<u>Tarnystė (labdaringa veikla)</u>	„Ta tokia laimė, kad tu padedi žmonėm.“ „Na vasara prasidėjo, tos stovyklos, na ir man pasisekė, kad mane pakvietė ten irgi dalyvauti, padėti. Sudalyvauti „sevoje“. Tas darbas be atlygio.“ „Ir dabar kažkaip paprastam gyvenime ta visa „seva“ ... nežinau, man jau automatiškai norisi žmonėm padėti.“ „Eina kažkokios labdaringos organizacijos, kažko iš manęs prašo, kažko iš manęs nori. Aš visus juos stumdavau. Aš netikėdavau, kad kažką jie gali daryti. Galvodavau, kad vis tiek kažkokios tai naudos ieško. Nesuprasdavau. Aš versle jau daug metų 15 -18... Aš iš tikrųjų nesuprasdavau. Dabar supratau, nuo ko aš bėgau, tas visada mane vėjosi ir augo labai tas. Ko aš nemėgau, labai tas augo. Kol mane pačiupo ir įsuko į tą.“ „Pokyčiai...aš užsimaniau tarnauti. Kilo didelis noras padėti žmonėms, dalintis.“ „Na, mums, verslininkams, dirbti po 17 valandų į parą ir negauti pinigų, tai yra nesuprantami dalykai. Aš ryžausi tam.“ „Bet va tas buvimas Vilniuje per tą kursą, tarnavimas mano viduje labai viską apvertė.“ „Galų gale su tais pačiais... akcijom įvairiom, su kažkieno pagalba, kur visai neatlygintinai dirbi, eini kažką darai.“
		<i>Pareiga</i>	„Dalintis su žmonėmis, vesti juos į „Gyvenimo meną“, dalintis su žmonėmis gatvėje, šypsena, meile, palaikymu, uždegimu. Eiti prie žmonių su meile visur, ir darbe, visur.“
		<i>Veikla iš pašaukimo</i>	„O dabar, kai ... pradėjau daryti praktikas, pradėjau galvoti, kad reiktų tapti „Gyvenimo meno“ mokytoju. Na, kad padėti žmonėm...“

**„Tarnystės“ fenomenas**

DVASINIO intelekto ugdymas			
Temos etiketė	Fenomenas	Citata (-os)	Nuorodos į interviu
Prasmės suvokimas	Tarnystė (labdaringa veikla)	„Pokyčiai...aš užsimaniau tarnauti. Kilo didelis noras padėti žmonėms, dalintis.“	3 priedas, 2 psl. (1 interviu 4psl.)
		„Na, mums, verslininkams, dirbti po 17 valandų į parą ir negauti pinigų, tai yra nesuprantami dalykai. Aš ryžausi tam.“	
		„Ta tokia laimė, kad tu padedi žmonėm.“	7 priedas 1 psl. (5 interviu 3 psl.)
		„...man jau automatiškai norisi žmonėm padėti.“	7 priedas 2 psl. (5 interviu 3 psl.)

Prasmės suvokimas (šiuo atveju tarnystė) siejamas su pojūčiu, kad esi naudingas žmonėms ir prisidedi prie idėjų įgyvendinimo. Tarnystė suvokiama kaip nuolatinis trunkantis ryšys su kitais žmonėmis, siekiant kilnių tikslų – atlikti darbą be atlygio („*dirbti po 17 valandų į parą ir negauti pinigų*“), padėti šalia esančiam („*padėti žmonėms*“), dalintis („...*dalintis*“) tuo, ką turi ir gali duoti kitiems (aukoti asmeninį laiką, perteikti žinias ir patirtį, atlikti fizinį darbą ir pan.). Tai siejama su galutiniu žmogaus gyvenimo tikslu – būti naudingam, - ir įsipareigojimu pasauliui. Tikroji tarnystė atliekama asmenine iniciatyva, laisvanoriškai („*aš užsimaniau tarnauti*“), nesiekiant patogumo ar malonumo. Kartu tai suvokimas, kad tarnaudamas tu nedarai kitiems paslaugos, nes už tai visada tau atlyginama greitu pasitenkinimu („*ta tokia laimė, kad tu padedi žmonėm.*“).

Dvasinis intelektas yra svarbiausias iš visų intelekto rūšių, nes nulemia kitus tris (fizinį, emocinį, protinį) ir yra žmogaus skiriamasis bruožas, lyginant jį su kitomis gyvomis būtybėmis. Dvasinio intelekto pagrindą sudaro socialinio konteksto žinios, susijusios su vertybėmis ir morale (dora). Tai pats aukščiausias „rūpintis kodėl“ (angl. „*Care – why*“) žinių valdymo teoriniame kontekste išskiriamas žinių lygis, nurodomas bei naudojamas aiškinant ir apjungiant naujas patirtis bei informaciją (žr. 29 lentelę).

29 lentelė

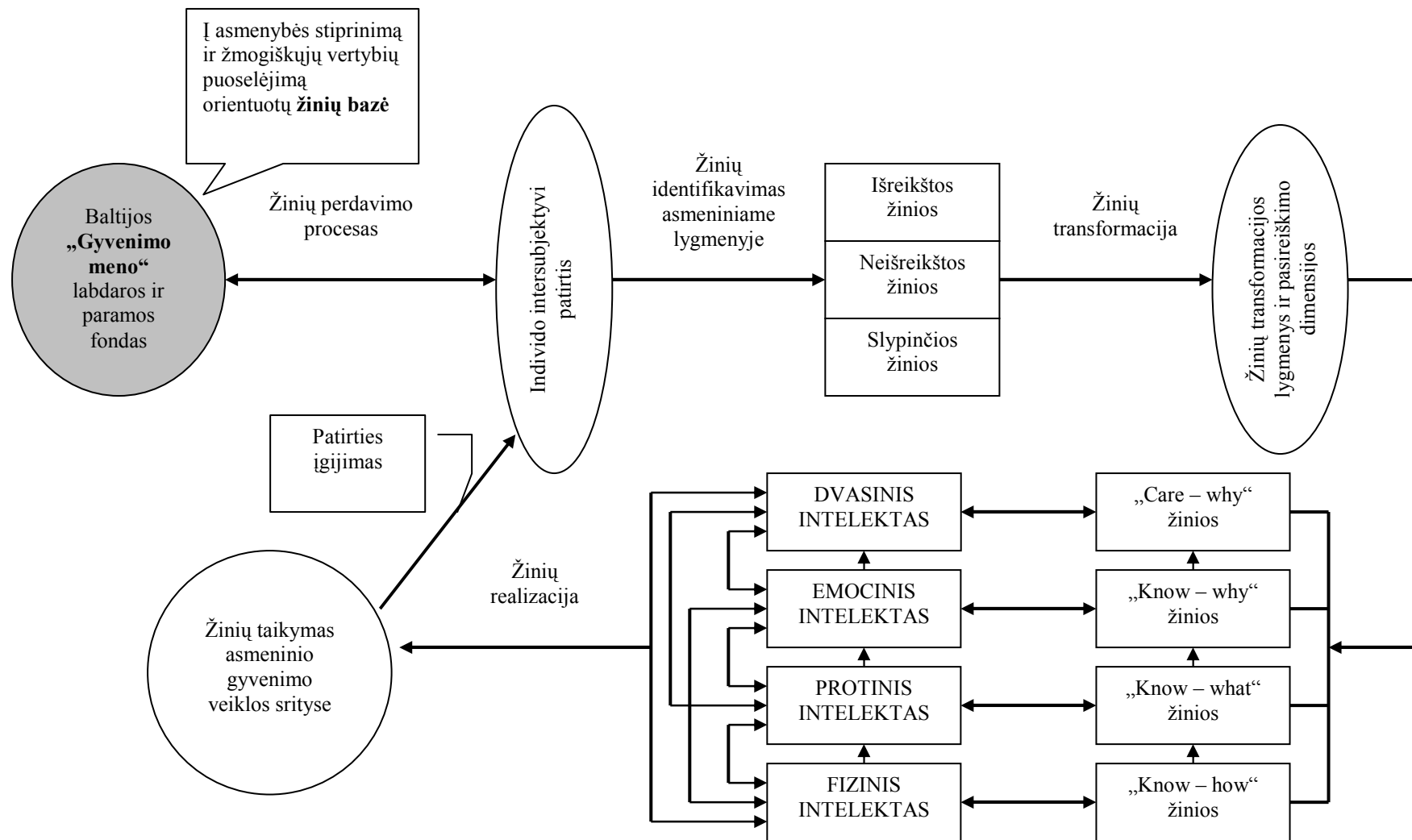
**„Rūpintis kodėl“ žinių ir fenomeno „tarnystė“ ryšys**

Žinios (vadybinė dimensija)	Žinios (fenomenologinė kalba)
„Rūpintis kodėl“ žinių lygis (angl. „ <i>Care – why</i> “)	Fenomenas Tarnystė
Socialinio konteksto žinios, susijusios su vertybėmis ir morale. (Baker, Badamshina, 2002).	Noras (savanoriškumas)
	Padėti
	Dalintis

Šio skyriaus apibendrinimą geriausiai iliustruoja švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamų žinių realizavimo asmeninių žinių valdymo lygmenyje modelis (žr. 17 pav.). Minėta organizacija – į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų



vertybių puoselėjimą orientuotą žinių bazę, organizuojamų mokymų (kursų ir kt. veiklos) metu perteikia žinias mokymuose dalyvaujantiems žmonėms, kurie remdamiesi savo asmenine jau turima ir mokymų metu įgyta nauja patirtimi į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotas žinias identifikuoja trimis formomis: kaip išreikštas, neišreikštas ir slypinčias žinias. Kiek organizacijos perteiktų žinių identifikuojama asmeninių žinių lygmenyje, priklauso nuo individo intersubjektyvios patirties. Asmeninės išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios pagal racionalumo – neracionalumo kriterijų pasiskirsto keturiais lygmenimis, kurie siejasi su keturiais žmogaus intelektais. Fizinis intelektas grindžiamas „paprastosiomis žiniomis“ - „žinoti kaip“ (angl. *know – how*) žinios; protinio intelekto dimensija yra aukštesnės kategorijos negu fizinis intelektas, todėl jis sietinas su antrojo lygmens „žinoti ką“ žiniomis (angl. *know – what*); emocinis intelektas siejamas su „žinoti kodėl“ (angl. *know – why*) žinių lygmeniu; dvasinio intelekto pagrindą sudaro socialinio konteksto žinios, susijusios su vertybėmis ir morale; tai pats aukščiausias „rūpintis kodėl“ (angl. *care – why*) žinių lygis. Valdydamas asmenines visų lygių žinias individas jas pritaiko asmeninio gyvenimo sferose, taip įgydamas naujos patirties. Ši patirtis gali pasitarnauti kažkada organizacijos jau perteiktų žinių „naujam suvokimui“ ir asmeninio žinojimo praplėtimui.



17 pav. Švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamų žinių realizavimo asmeninių žinių valdymo lygmenyje modelis

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

**1 išvada.** Žinių valdymo teorijos kontekste, kur žinios analizuojamos skirtinguose valdymo lygmenyse (nuo asmeninio iki visuomeninio), apibrėžiant žinių sąvoką, pačia bendriausia prasme, žinias reikėtų įvardinti kaip pažinimo proceso rezultata arba bet kokią realaus ar įsivaizduojamo pasaulio suvokimo išraiškos formą.

Žinios kaip tyrinėjimo objektas gali egzistuoti trimis formomis: išreikštos (angl. *explicit*), neišreikštos (angl. *implicit*) ir slypinčios (angl. *tacit*) žinios.

Tyrimo objektu pasirinkus į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotą žinių valdymą, žinias į skirtingus lygmenis tikslingiausia skirstyti pagal racionalumo – neracionalumo kriterijų: „žinoti kaip“ (angl. *know – how*), „žinoti ką“ (angl. *know – what*), „žinoti kodėl“ (angl. *know – why*) ir „rūpintis kodėl“ (angl. *care – why*) žinios.

**2 išvada.** Apibrėžiant žinių valdymą vadybos mokslo kontekste, visų pirma, reikia išskirti atitinkamą žinių valdymo lygmenį.

Žinių valdymą organizacijoje veiksminga nagrinėti kaip tam tikrų procesų, rinkinių. Visi žinių valdymo procesai, vykstantys organizacijoje iš esmės apima dvi veiklas: 1) jau sukurtų ir organizacijoje esančių žinių naudojimą, 2) naujų žinių organizacijai kūrimą. Norint suvokti, kaip organizacijoje vyksta žinių procesai, juos būtina analizuoti atitinkamo žinių valdymo modelio kontekste. Modelio pasirinkimą įtakoja analizuojama žinių valdymo veikla bei organizacijos specifika.

Asmeninių žinių valdymas – tai individualus gebėjimas nenutrūkstamai mokytis, adaptuoti ir valdyti perimamas žinias, jas asmeniškai pritaikant visose gyvenimo sferose. Asmeninių žinių valdymo tikslu įvardijamas gebėjimas išlaikyti pozityvią emocinę išraišką santykiuose su socialine aplinka, partneriais, darbu, šeima sudėtingų gyvenimo situacijų, krizių metu ar priimant savarankiškus sprendimus bei siejamas su asmenybės saviugda.

**3 išvada.** Švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamos į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotos žinios asmeninių žinių valdymo lygmenyje identifikuojamos trimis formomis: kaip išreikštos, neišreikštos ir slypinčios žinios.

Išreikštų žinių klasteriui priskirtos žinios, susijusios su: 1) *savęs pažinimu* (proto veikimo principų suvokimas, žinios apie savo kūną, žinios apie savo ir supančios aplinkos ryšį), 2) *asmenine motyvacija* (asmeninė nuomonė ir atsakomybė), 3) *kūno lavinimu* (tinkama mankšta ir tinkamas atsipalaidavimas).

Neišreikštų žinių forma asmeniniame žinių valdymo lygmenyje identifikuotos žinios, susijusios su: 1) *dora* (vertybių identifikavimas, gebėjimas atleisti), 2) *asmenine motyvacija* (gebėjimas

džiaugtis gyvenimu, pozityvus savęs vertinimas), 3) *savęs valdymu* (buvimas esamame momente, savęs stebėjimas, sprendimų priėmimas, emocijų valdymas, žalingų įpročių atsisakymas, gebėjimas siekti tikslų), 4) *socialiniais ir bendravimo įgūdžiais* (tarpasmeninė ir vidinė komunikacija).

Slypinčių žinių pavidalu identifikuotos žinios, apimančios: 1) *savęs pažinimą* (asmeninių slypinčių žinių identifikavimas, savojo „Aš“ suvokimas) ir 2) *gyvenimo prasmę* (asmeninė misija).

**4 išvada.** Žinių lygmenys pagal racionalumo – neracionalumo kriterijų atitinka keturis žmogaus intelektus, per kuriuos pasireiškia organizacijos perteiktų žinių pritaikymo asmeninių žinių valdyme konkretūs pavyzdžiai.

Fizinis intelektas grindžiamas „paprastosiomis žiniomis“ - „žinoti kaip“ (angl. *know – how*) žinios; protinio intelekto dimensija yra aukštesnės kategorijos negu fizinis intelektas, todėl jis sietinas su antrojo lygmens „žinoti ką“ žiniomis (angl. *know – what*); emocinis intelektas siejamas su „žinoti kodėl“ (angl. *know – why*) žinių lygmeniu; dvasinio intelekto pagrindą sudaro socialinio konteksto žinios, susijusios su vertybėmis ir morale; tai pats aukščiausias „rūpintis kodėl“ (angl. *care – why*) žinių valdymo teoriniame kontekste išskiriamas žinių lygis.

**5 išvada.** Atskleisti ir aprašyti septyni skirtingų žinių tipų bei lygmenų ir jų apraiškos asmenybės dimensijose fenomenai, papildantys ir išplečiantys išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių bei žmogaus intelektų – fizinio, protinio, emocinio, dvasinio – teorines sampratas.

Išreikštų žinių klasteryje išskirtas *asmeninės nuomonės ir atsakomybės* fenomenas suprantamas kaip buvimas savimi, savo požiūrio, nuomonės turėjimas, sakymas ir darymas to, ką galvoji pats, o ne kiti, apibūdina asmenybės veiklumą socialiniame kontekste, siejamas su asmenine lyderyste.

Neišreikštoms asmeninėms žinioms priskirtas *savęs stebėjimo* fenomenas papildo vienos iš pagrindinių asmeninių žinių valdymo sričių – savęs valdymo – sampratą.

*Asmeninių slypinčių žinių identifikavimo* fenomenas išreiškiamas per individo sąmonėje esančių paslėptų žinių atkartojimą tam tikroje situacijoje, veikloje.

Fiziniam intelektui priskiriamų *žinių apie savo kūną* fenomenas apibūdinamas kaip savo fizinio kūno suvokimas, supratimas, pajautimas. Tarp sąmonės ir kūno esantį ryšį sunku išreikšti, tačiau atsižvelgiant į tai, kad fizinis kūnas yra pamatinė žmogaus šiame pasaulyje forma, žinios apie savo kūną yra žmogaus tikrovės supratimo pagrindas.

Protinio intelekto klasteryje minimas *kursų organizavimo ir vedimo* fenomenas suprantamas kaip mokymasis mokant ir taikant žinias. Vadovaujantis nuostata, kad geriausiai žinios suvokiamos ir įsisavinamos jomis dalijantis su kitais, šis fenomenas siejamas su asmenybės poreikiu, motyvacija augti ir vystytis, atnaujinti turimas žinias.

Emocinio intelekto lygmenyje atskleistas fenomenas *požiūris į kitus žmones ir santykius su jais* išreiškiamas per keturias nuostatas: 1) kitą žmogų reikia priimti tokį, koks jis yra; 2) keisti reikia

save, o ne kitus; 3) kitas asmuo nėra mano nuosavybė; 4) reikia matyti gerąsias, o ne blogąsias kito žmogaus savybes.

*Tarnystės* fenomenas, pateiktas kaip vienas iš dvasinio intelekto lygmenyje aptiktų fenomenų pavyzdžių, išreiškiamas per suvokimą, kad aukščiausio lygio žinių dėka lavinama ir puoselėjama individuali sąmonė laikui bėgant išsiplečia, tuo pačiu pasikeičia ir mąstysena nuo „o kaip gi aš?“ iki „kuo galiu būti naudingas kitiems?“.

**Rekomendacija** organizacijai Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas.

Organizacija, kurią žinių valdymo kontekste būtų galima įvardyti kaip žinių organizaciją, turinčią pagrindinę veiklos kryptį – įtakoti ir formuoti aplinką (šis procesas vyksta perteikiant žinias, orientuotas į asmenybės stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą), galėtų sukurti nuoseklų bendradarbiavimo tinklą Lietuvoje, plėtodama ir vystydama veiklos erdves, kuriose vykdoma švietėjiška veikla. Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo ryšių palaikymas su atskirų miestų Švietimo skyriais organizuojant neagresijos programas (NAP) mokiniams, susiduriantiems su įtampa, agresija ir pykčiu mokyklose, galėtų būti gera šio bendradarbiavimo tinklo kūrimo pradžia ir postūmis į priekį mažinant iracionalumo apraiškas visuomenėje.

## DISKUSIJA

Kadangi šiuo metu, kaip buvo minėta darbo įvade, vis labiau ir intensyviau suvadybinamos visos asmeninio gyvenimo sferos bei vis dažniau išskiriama atskiro individo reikšmė organizacijai ir visuomenei, turėtų didėti skiriamas dėmesys ir asmeninių žinių valdymui. Tikiuosi, kad magistro darbe atliktas tyrimas paskatins žinių valdymą tyrimo objektu pasirenkančius mokslininkus ir praktikus didesnę dėmesį skirti asmeninėms žinioms, kurių valdymo pagrindu turėtų tapti organizacijos žinių tapsmas asmeninėmis bei žinių panaudojimas įvairiose asmeninio gyvenimo sferose.

Gyvenimiška patirtis „pasufleravo“, o mokslinis žingeidumas pastūmėjo darbo autorių imtis šiai dienai aktualios mokslinės problemos sprendimo, tuo pačiu paskatindami išmėginti savo jėgas kokybinio fenomenologinio tyrimo, kuris dar nėra plačiai paplitęs vadyboje, lauke. Lankstus kokybinio tyrimo dizainas bei pasirinkta fenomenologinė tyrimo strategija leido šiame magistro darbe pateikti švietėjiškos organizacijos Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas perteikiamų žmonių stiprinimą ir žmogiškųjų vertybių puoselėjimą orientuotų bei asmeninių žinių lygmenyje identifikuojamų žinių struktūrą, nustatyti visų žmogaus intelektų ir skirtingų žinių lygių ryšius, atskleisti ir aprašyti skirtingų žinių tipų bei lygmenų ir jų apraiškos asmenybės dimensijose fenomenus, papildančius ir praplečiančius išreikštų, neišreikštų ir slypinčių žinių bei žmogaus intelektų – fizinio, protinio, emocinio, dvasinio – teorines sampratas.

Kadangi dėl magistro darbui keliamų teksto apimties reikalavimų ir jo rengimui turimų laiko resursų išsamiau apibūdinti tik septyni skirtingų žinių tipų bei lygmenų ir jų apraiškos asmenybės dimensijose fenomenai, toliau dirbant su giluminių interviu tekstais, reikėtų detaliau išanalizuoti ir kitus taip praplečiant skirtingų tipų ir lygmenų žinių vadybos teorijoje pateikiamas kategorijas, detalizuojant skirtingų žmogaus intelektų turinį, besisiejantį su asmenine lyderyste.

Siekiant detaliau išanalizuoti darbe minimos organizacijos perteikiamų žinių pritaikymo asmeninių žinių valdymo lygmenyje atvejus, būtų tikslinga atlikti tyrimą su skirtingomis šios organizacijos vykdomų programų tikslinėmis grupėmis.

## LITERATŪRA

1. AHIMA. *American Health Information Management Association*. [Žiūrėta 2009-10-27]. Prieiga per internetą: <<http://library.ahima.org>>.
2. Amelingmeyer, J. (2004). Wissensmanagement. *Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*. [žiūrėta 2010-01-01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=eyfWHzge-zQC&printsec=frontcover&dq=Wissensmanagement&lr=&hl=lt&cd=15#v=onepage&q=&f=false>>.
3. Atkočiūnienė, Z. O. (2006). Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. *Informacijos mokslai*, 37, p. 22-29.
4. Atkočiūnienė, Z. O. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 44, p. 9-21.
5. Atkočiūnienė, Z. O. (2009). *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys: kaita, sąveika, taikymas. Habilitacijos procedūrai teikiamų darbų apžvalga*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
6. Atkočiūnienė, Z. O., de Vos, M., Wiebinga, P. (2007). Tarpkultūrinė žinių vadybos praktikos perspektyva. Tarptautinis švietimas: žinių vadybos taikymo Lietuvoje ir Olandijoje lyginamasis tyrimas. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai*. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-osioms metinėms pažymėti skirtos mokslinės praktinės konferencijos, vykusios 2006 m. gruodžio 1 d., medžiaga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 15-25.
7. Augustaitis, A. (2005). Žinių vadyba. Žinių visuomenės vadybinio racionalizavimo principai. *Informacijos mokslai*, 35, p. 32-46.
8. Baker, K., Badamshina, Gh. (2002). Knowledge management. *Managing science as a public good: Overseeing publicly funded science* [žiūrėta 2009-11-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.sc.doc.gov/sc-5/bench-mark/Ch%205%20Knowledge%20%20%20Management%2006.10.02.pdf>>.
9. Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo internetinis puslapis. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.gyvenimomenas.lt>.
10. Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondo įstatai (2006-12-12). Vilnius.
11. Barčkutė, O. (2002). Šiuolaikinės verslo organizacijos informacijos išteklių vadybos filosofija. *Informacijos mokslai*, 22, p. 51-66.
12. Barclay, R., Murray, P. What is knowledge management? [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.media-access.com/whatis.html>>.
13. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.

14. Baublienė, R., Jucevičienė, P. (1998). Sisteminiis požiūris į žmogaus vystymąsi jo gyvenimo raidoje – asmenybės ugdymo ir saviugdros metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai: Edukologija*, 2 (15), p. 18-23.
15. Berry, R. (1999). Collecting data by in-depth interviewing. *Education-Line* [žiūrėta 2010-01-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001172.htm>>.
16. Bieliūnas, M. (2000) Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos [žiūrėta 2009-11-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str4.html>>.
17. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008a). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. (I dalis). Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
18. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008b). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. (II dalis). Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
19. Budrevičius, A. (2007). Žinių reiškiniai esaties koordinavimo sistemoje. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai*. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-osioms metinėms pažymėti skirtos mokslinės praktinės konferencijos, vykusios 2006 m. gruodžio 1 d., medžiaga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 117-125.
20. Bullinger, H. J., Wörner, K., Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute. Daten, Fakten, Trends*. Stuttgart: Fraunhofer IAO-Studie.
21. Covey, R. St. (2007). *8-asis įprotis*. Vilnius: Alma littera.
22. Drucker, P. (2000). Managing knowledge means managing oneself. *Leader to Leader Journal*, 16. [Internete]. [žiūrėta 2010-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.pfdf.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26>>.
23. European Committee for Standardization. *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* [žiūrėta 2009-12-21]. Prieiga per internetą: <[www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp](http://www.cenorm.be/cenorm/businessdomains/businessdomains/iss/cwa/knowledge+management.asp)>.
24. Frand, J., Hixon, C. (1999). *Personal knowledge management: who, what, why, when, where, how?* [žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/researcher/speeches/PKM.htm>>.
25. Gaputienė, I. (2005). *Žinių perdavimo sistemos plėtojant tarptautinius įmonių tinklus. Daktaro disertacija*. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, Kaunas.
26. Giorgi, A. (1994). A phenomenological perspective on certain qualitative research methods. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25, p. 190-220.
27. Girard, J. P. (2005). Informacijos netikrumas: vadovų atsakomybė. *Žinių ekonomikos kūrimo ir vystymo valdymas: tarptautinės mokslinės konferencijos apžvalga*. [Kaunas: Vytauto



Didžiojo universitetas, 2005 m. rugsėjo 22-23d. [Internete]. [žiūrėta 2009-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://uvm.vdu.lt/Universitas%20Vytauti%20Magni/2005%20m.%20Nr.7/FOV4-0004D550/S023338C1>>.

28. Godbout, A. J., Godbout, M. & associates (1999). Filtering knowledge: changing information into knowledge assets. *Journal of Systemic Knowledge Management*, January, 1999. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl11.htm>>.

29. Gudauskaitė, S. (2007). Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai*. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-osioms metinėms pažymėti skirtos mokslinės praktinės konferencijos, vykusios 2006 m. gruodžio 1 d., medžiaga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 68-81.

30. Haasis, H., D., Kriwald, T. (2001). *Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz* [žiūrėta 2009-12-27]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=3BGOyy3Ry7oC&printsec=frontcover&dq=Wissensmanagement&hl=lt&cd=3#v=onepage&q=&=false>>.

31. Janiūnienė, E. (2001). Biblioteka – žinių institucija. *Informacijos mokslai*, 17, p. 19-27.

32. Jasmontas, A. (2003). *Pažinimo filosofijos metmenys*. Vilnius: Versus Aureus.

33. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija.

34. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 1129-1138.

35. Jucevičius, G. (2007). *Inovatyvūs miestai ir regionai: monografija*. Kaunas: Technologija.

36. Starr, J. (2009). *Saviugdros vadovas. Asmeninio ugdymo pagrindai ir igūdžiai*. Vilnius: „Verslo žinios“.

37. Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Gargasaitė, L. (2004). Ekspertinės ir žinių sistemos bei geriausios patirties duomenų bazės. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas (Technological and economic development of economy)*, t. X (3), p. 88-95.

38. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.

39. Karlöf, B, Lövingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos nuo A iki Z*. Vilnius: Vilniaus spauda.

40. Kazlauskas A., Kanapeckienė L. (2005). Žinių valdymas ir „BRITA in PuBs“ projektas. *Ūkio technologijos ir ekonominis vystymas (Technological and economic development of economy)*, t. XI (2), p. 78-86.

41. Keramati, A., Sarami, S. (2008). *The knowledge management cycle*. [žiūrėta 2010-01-08]. Prieiga per internetą:

<<http://www.eng.ut.ac.ir/keramati/Course%20pages/KM/Slides/KM%20Dalkir%20Chap02.pdf>>.

42. Kirvaitis, A. (2002). Aukso smiltys vėlyje. *Personalo vertė ir vadyba*. Vilnius: Vadybos sprendimų centras, p. 1-8.
43. Kriščiūnas, K., Daugėlienė, R. (2006). *Žiniomis grįstos ekonomikos link: žinių raiška ir skvarba*. Kaunas: Technologija.
44. Lehner, F. (2008). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=fiPJGvPyRcwC&pg=PP1&dq=Wissensmanagement&hl=lt&cd=6#v=onepage&q=&f=false>>.
45. Lipeška, M. (2006). Žinių vadyba: kas ir kodėl. *Vadovas ir pasaulis*, 1. [Internete]. [žiūrėta 2009-11-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.paciolis.lt/?cid=30068&details=1>>.
46. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
47. Lydeka, Z., Bareišis, V. (2005). Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 33, p. 85-97.
48. Lymantaitė, K. (2009). Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. *Informacijos mokslai*, 48, p. 30-45.
49. Macmillan english dictionary for advanced learners. International student edition. (2006). United Kingdom.
50. Malhotra, Y. (1998). Knowledge management, Knowledge organizations & Knowledge workers: *A view from the front lines*. [Žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>>.
51. Malhotra, Y. (2000). *From informatikon management to knowledge management: beyond the 'hi-tech hidebound' systems*. [Žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.brint.com/members/20120418/knowledgemanagement/>>.
52. Malinovskytė, J., Pabedinskaitė, A. (2007). Žinių vadybos integravimas į organizacijos veiklą. *Verslas XXI amžiuje*. 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas-Lietuvos ateitis“, vykusios 2007-02-08 straipsnių rinkinys. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, p. 189-203.
53. Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G. (2000). Wissensmanagement. *Forum Wirtschaft und Soziales*. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-27]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=1GokmZFkJMC&printsec=frontcover&dq=Wissensmanagement&hl=lt&cd=2#v=onepage&q=&f=false>>.
54. Markstahler, S., Siebert, M. (2004). *Persönliches Wissensmanagement - ein Selbstführungskonzept zur routinierteren Begegnung mit der Informationsflut. Ein Überblick*. [Internete]. [žiūrėta 2010-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.community-of->

[knowledge.de/beitrag/persoenliches-wissensmanagement-ein-selbstfuehrungskonzept-zur-routinierteren-begegnung-mit-der-in/](http://knowledge.de/beitrag/persoenliches-wissensmanagement-ein-selbstfuehrungskonzept-zur-routinierteren-begegnung-mit-der-in/)>.

55. Mayring, Ph. (2000). Qualitative inhaltsanalyse. *Forum: Qualitative Sozialforschung*. [Žiūrėta 2010-03-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>>.

56. McGinn, N., F. (2001). *Knowledge management in the corporate sector: implications for education*. [Internete]. [žiūrėta 2009-11-23]. Prieiga per internetą: <[http://sac.ipc.lt/images/6%20Knowledge%20Mng%20MacGinn%20angliskai\(2\).pdf](http://sac.ipc.lt/images/6%20Knowledge%20Mng%20MacGinn%20angliskai(2).pdf)>.

57. Merkys, G. (1999). Empirinė analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, Sociologija*, 3, p. 53-64.

58. Navickas, V. (2007). Lietuva Europos kelyje. *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. [Internete]. [žiūrėta 2009-12-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.erc.lt/get.php?f.467>>.

59. Nonaka, I., Takeuchi H. *SECI Model* [žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <[http://www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html)>.

60. *Oxford English Dictionary*. (1996). Oxford: Oxford University Press.

61. Pollard, D. (2005). Personal knowledge management (PKM) – an update [žiūrėta 2010-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://blogs.salon.com/0002007/2005/11/23.html#a1349>>.

62. Pranulis, V. (2007). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.

63. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai.

64. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 35, p. 47-59.

65. Šajeva, S. (2009). Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p.611-623.

66. Šankaras, Šri Šri R. (2001). *Švenčiant tylą*. Oppenau: Art of Living Books and Tapes Europe Akademie Bad Antogast.

67. Šankaras, Šri Šri R. (2007). *Švenčiant meilę*. Vilnius.

68. Skyrme, D. (2004). *Your say: personal knowledge management* [žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.kmmagazine.com/xq/asp/sid.7551F69D-2683-471C-A18C-C3365B30C312/articleid.DDDD6EE3-47C6-49CD-9070-F1B1547FD29F/qx/display.htm>>.

69. Stankevičiūtė, J. (2002). *Organizacinio žinojimo didinimo metodologija. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.

70. Stankevičiūtė, J., Jucevičius, R. (2001a). Organizational knowledge: different epistemological perspectives. *Socialiniai mokslai*, 1 (27), p. 7-18.

71. Stankevičiūtė, J., Jucevičius, R. (2001b). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, 5 (31), p. 41-51.
72. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2010). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
73. *Vikipedija: laisvoji enciklopedija* [žiūrėta 2009-10-25]. Prieiga per internetą: <[http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%BDini%C5%B3\\_vadyba](http://lt.wikipedia.org/wiki/%C5%BDini%C5%B3_vadyba)>.
74. Völker, R., Sauer, S., Simon, M. (2007). *Wissensmanagement im Innovationsprozess*. [Internete]. [žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <[http://books.google.com/books?id=g\\_6BzBmAuxMC&printsec=frontcover&dq=Wissensmanagement&hl=lt&cd=4#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=g_6BzBmAuxMC&printsec=frontcover&dq=Wissensmanagement&hl=lt&cd=4#v=onepage&q=&f=false)>.
75. Von Guretzky, B. (2004). *Persönliches Wissensmanagement - ein Schwerpunktthema auf der community of knowledge* [žiūrėta 2010-01-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/persoenliches-wissensmanagement-ein-schwerpunktthema-auf-der-community-of-knowledge/>>.
76. Wilson, T. D. (2002). The Nonsense of knowledge management. *Information Research*. Vol. 8, No. 1, Oct., Paper No. 144. [Internete]. [žiūrėta 2009-11-11]. Prieiga per internetą: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>.
77. Witzgall, E. (2003). Beitrag zur Charakterisierung von Wissensarbeit im Rahmen eines internen Arbeitsworkshops am Fraunhofer IAO. *Wissen und Information, 2005*. Stuttgart: Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB.
78. Žukauskas, P., Venskūnas, A. (2007). Žinių vadybos plėtros pasaulyje ir Lietuvoje lyginamoji analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42, p. 159-170.
79. Žydžiūnaitė, V. (2003). *Komandinio darbo kompetencijų edukacinė diagnostika ir jų vystymo, rengiant slaugytojus, pagrindimas. Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
80. Žydžiūnaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu: monografija*. Kaunas: Judex.
81. Žydžiūnaitė, V. (2007 a). Kokybinių duomenų analizė. *Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ medžiaga*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
82. Žydžiūnaitė, V. (2007 b). Methodological Considerations: Sequential Linking of Qualitative and Quantitative Research. *Socialiniai mokslai*, 55, p. 7-14.
83. Žydžiūnaitė, V. (2007 c). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

84. Žydžiūnaitė, V., Jonušaitė, S. (2007). Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, 85, p. 76 – 80.
85. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*, 76, p. 23-33.
86. Брудный, А. А., Садыбекова, Д. Т. (2006). Тезисы о понимании. *Понимание. Опыт междисциплинарного исследования*, стр. 14-20. Москва: Смысл.
87. Вольнов, В. (2008). *Феноменология*. Санкт-Петербург: Алетейя.
88. Джанетто, К., Уилер, Э. (2005). *Управление знаниями. Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями*. Москва: Хорошая книга.
89. Котельников В. *Управление знаниями: корпоративное накопление, умножение и использование знаний* [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: <[http://www.cecsi.ru/coach/knowledge\\_management.html](http://www.cecsi.ru/coach/knowledge_management.html)>.
90. Куканов, Д. (2007). *Управление знаниями в гостиничном бизнесе* [žiūrėta 2010-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.guu.ru/files/referate/kukanov.pdf>>.
91. Лукьянов, О. В. (2009а). *Готовность быть: введение в трансвременную психологию*. Москва. Смысл.
92. Лукьянов, О. В. (2009b). Феноменологическая психология в университете. *Московский психотерапевтический журнал*. Специальный выпуск: феноменологический подход в психологии и в психотерапии, стр. 168-190. Москва. „Сарма“.
93. Мариничева М. *10 общепринятых заблуждений об управлении знаниями (Knowledge Management)* [žiūrėta 2009-10-17]. Prieiga per internetą: <[http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_55/article\\_3080/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_55/article_3080/)>.
94. Полани, М. (1985). *Личностное знание* [žiūrėta 2010-03-30]. Prieiga per internetą: <[http://netgorod.narod.ru/articles/Tarasov\\_Citati\\_Polani.htm](http://netgorod.narod.ru/articles/Tarasov_Citati_Polani.htm)>.
95. Попов, Э., Фоминых, И., Харин, Н., Виньков, М. (2004). *Управление знаниями. Аналитические обзоры* [žiūrėta 2009-10-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.rfbr.ru/pics/20742ref/uprznan.pdf>>.
96. Серкова, В. А. (2003). *Феноменологическая дескрипция*. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет
97. Смирнова, Н. М. (2009). *Социальная феноменология в изучении современного общества*. Москва: Канон+.
98. Стоунхаус, Д. (1999). *Управление организационным знанием* [žiūrėta 2009-10-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.mevriz.ru/articles/1999/1/790.html>>.
99. Эмбри, Л. (2005). *Рефлексивный анализ. Первоначальное введение в феноменологию*. Москва: „Три квадрата“.

## PRIEDAI

**1 Priedas.** PAŽYMĖJIMAS už dalyvavimą studentų mokslinėje praktinėje „*Mokslas ir studijos 2010: teorija ir praktika*“, vykusioje 2010 m. gegužės 13 d. Šiaurės Lietuvos kolegijoje bei konferencijos plenariniame posėdyje skaitytą pranešimą tema: „Organizacinių ir asmeninių žinių valdymo teoriniai aspektai“.

**2 Priedas.** PAŽYMĖJIMAS, įrodantis, kad magistro darbo autorius Saulius Vaivada dalyvavo projekte „*Verslo įmonių ir kolegijos dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdytas*“, kurio metu įgijo pirminę kvalifikaciją kokybinių tyrimų atlikimo srityje bei kartu su kitais komandos nariais atliko kokybinį tyrimą bei parengė tyrimo ataskaitą tema „*Turizmo paslaugų vartotojų pasitenkinimo patirtys*“, kuri buvo recenzuota ir publikuota studijoje – kompendiume.

**3 Priedas.** Pirmojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**4 Priedas.** Antrojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**5 Priedas.** Trečiojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**6 Priedas.** Ketvirtojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**7 Priedas.** Penktojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**8 Priedas.** Šeštojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**9 Priedas.** Septintojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**10 Priedas.** Aštuntojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**11 Priedas.** Devintojo giluminio interviu kokybinė teksto (*content*) analizė.

**12 Priedas.** Veiksniai, įtakoję atėjimą į organizaciją Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas.

**13 Priedas.** Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys.







2004-2006 m. Bendrojo programavimo dokumento II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ BPD 2.5 priemonė  
„Žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas mokslinių tyrimų ir inovacijų srityje“

Projektas „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“  
Nr.: BPD2004-ESF-2.5.0-03-05/0084.

## PAŽYMĖJIMAS

Juo pažymima, kad

*SAULIUS VAIVADA*

išklausė 56 akademinį valandų trukmės trijų ciklų mokymus apie kokybinių tyrimų metodologiją ir įgijo pirminę kvalifikaciją kokybinių tyrimų atlikimo srityje.

Vadovaujant habil. prof. dr. Bronislovui Bitinui,  
habil. prof. dr. Liudmilai Rupšienei ir prof. dr. Vilmai Žydžiūnaitei atliko kokybinį tyrimą bei parengė tyrimo ataskaitą tema

*“Turizmo paslaugų vartotojų pasitenkinimo patirtys“,*

kuri buvo recenzuota ir publikuota studijoje – kompendiume.

Pažymėjimo Nr. 26 – 867

SOCIALINIŲ MOKSLŲ  
KOLEGIJA

Nemuno g. 2  
LT - 91199 Klaipėda  
Lietuva



Direktorė  
Nijolė Skučienė

Parašas



Pirmojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

## 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Pažįstami asmenys	„Ir jos dukra pažiūri man į akis ir sako... sako: Jūs pasižiūrėkit, yra puslapis <a href="http://www.gyvenimomenas.lt">www.gyvenimomenas.lt</a> “. 1 psl.
Internetinė reklama	Organizacijos internetinis puslapis	„Aš atsidariau tą puslapį. Viskas, tai yra man.“ 2 psl.

## 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Rytų kultūros įtaka	„Aš pirmiausia nuvažiavau į Indiją“. 1 psl. „Ir viskas, matomai, nuo to prasidėjo. Kai aš išvažiavau iš Indijos, jau į Lietuvą, aš verkiau.“ 1psl. „Ten įkūrėjas iš Indijos, Jums ten labai patiks.“ 1 psl.

## 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su <i>savęs pažinimu</i>	Asmeninių žinių identifikavimas	„Man atrodo, kad žinios, kurias mes gauname, jos yra mumyse.“ 2 psl.
	Proto veikimo principų suvokimas	„Kai mes nuraminam savo protą, mes žinom atsakymus į daugelį klausimų. Aš va tą gavau kursų metu.“ 2 psl.
Žinios, susijusios su <i>dora</i>	Vertybių identifikavimas	„Pati didžiausia žinia, kad aš savy atradau meilę. Meilę savo artimui, meilę žmonijai, meilę gamtai.“ 3 psl.

## 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Jos taikomos visur. Šeimos, ... rate.“ 3 psl.
Veikla pagal specialybę. Karjera	Bendravimas ir bendradarbiavimas darbinėje aplinkoje	„Šiaip jos taikomos visur. Jos naudojamos darbe.“ 3 psl.
Socialinis aktyvumas	Bendravimas ir bendradarbiavimas socialinėje erdvėje	„Išėjus į gatvę, jos pirmiausiai panaudojamos.“ 3psl. „Jos taikomos visur... kur mes pirmiausia susiduriame su stresu.“ 3 psl.

## 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Pasikeitę santykiai šeimyninėje aplinkoje	„Pasikeitę santykiai su vaikais.“ 3 psl. „Ypatingai pasikeitę santykiai su tėvais...“ 3 psl. „Buvo skauduliu iš vaikystės ir jie taip labai susitvarkė, nes kada aš pakeičiau savo elgesį tėvų atžvilgiu, kada mano tonas pasikeitė bendraujant telefonu su mama konkrečiai. Ankščiau mes galėdavom pakalbėti telefonu tris minutes. Arba aš numesdavau ragelį, arba ji. Baigdavosi mūsų pokalbis. O dabar mes tapom draugės.“ 4 psl. „Dabar aš gavau tai, ko norėjau, kai buvau septintokė, paauglė. Dabar mes su mama taip bendraujam. Niekas nebemeta ragelio, niekas nebesisvaido įžeidimais, kad kažkada aš kažką padariau, mama kažko nepadarė.“ 4 psl.
	Pasikeitę santykiai darbinėje aplinkoje	„Jis į tave žiūri ne kaip į darbdavį, kaip į draugą, kaip gerai nusiteikusį žmogų jo atžvilgiu.“ 3psl.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		„Sako - va noriu ateiti į tą parduotuvę, bet, sako geriau, kai ... nebūtų, nes tai ji žmogų sukritikuos, tai ji taip pasižiūrės, kad daugiau užėiti nesinorės, tai ji taip paveiks žmogų, susinervuosi, ir išėisi iš tos parduotuvės. Eidavau tada, kai nėra tos pardavėjos ir savininkės tos parduotuvės.“ 1 psl. „Buvo beprotiškai didelis Ego, arogancija didžiulė. Žmonės nuo manęs bėgdavo. Ir dabar aš tokį pasikeitimą matau. Žmones traukiu kaip magnetas. Ir aš pati tą matau.“ 2 psl.
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	„Pasikeitė požiūris į darbą“. 3 psl.
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su jais	„Pasikeitė požiūris į darbe esančius žmones.“ 3 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti stresus	„Bet jeigu mes turim tokį didelį žinių bagažą, mes, paprasčiausiai, nepriimam to streso, mes neišsileidžiam jo į savo vidų.“ 3 psl. „Aš neturiu jokios pasiruošusi kalbos, nežinau, apie ką mes kalbėsime, ir man prieš dvejus metus būtų buvęs šokas.“ 6 psl.
Pasikeitę įpročiai	Mitybos įpročių pasikeitimas	„Bet nevalgau mėsos.“ 2 psl.
Savęs pažinimo įgūdžiai	Tikslesnis mąstymas	„Žmogus pasakė, nepriimi to asmeniškai. Visai kitaip žiūri į kritiką.“ 3 psl. „Kiti žmonės taip sako, su manim kažką tai padarė, sveikata susitvarkė. Bet iš tikrųjų tai pats žmogus save sutvarkė. Jis pats save sutvarkė.“ 4 psl.
	Gebėjimas stebėti save iš šalies	„Kūne stebiu pojūčius.“ 2 psl. „Aš dar buvau stebėtojo vaidmeny.“ 4 psl. „Aš dabar matau, kaip kiti žmonės elgiasi taip, kaip aš pati ankščiau elgiausi.“ 3 psl.
Prasmės suvokimas	Tarnystė (labdaringa veikla)	„Eina kažkokios labdaringos organizacijos, kažko iš manęs prašo, kažko iš manęs nori. Aš visus juos stumdavau. Aš netikėdavau, kad kažką jie gali daryti. Galvodavau, kad vis tiek kažkokios tai naudos ieško. Nesuprasdavau. Aš versle jau daug metų 15 -18... Aš iš tikrųjų nesuprasdavau. Dabar supratau, nuo ko aš bėgau, tas visada mane vijosi ir augo labai tas. Ko aš nemėgau, labai tas augo. Kol mane pačiupo ir įsuko į tą.“ 6 psl. „Pokyčiai...aš užsimaniau tarnauti. Kilo didelis noras padėti žmonėms, dalintis.“ 4 psl. „Na, mums, verslininkams, dirbti po 17 valandų į parą ir negauti pinigų, tai yra nesuprantami dalykai. Aš ryžausi tam.“ 4 psl. „Bet va tas buvimas Vilniuje per tą kursą, tarnavimas mano viduje labai viską apvertė.“ 5 psl.
Mokymasis mokant ir taikant žinias	Kursų vedimas vaikams ir paaugliams	„Atėjo vasara, liepos mėnesį, man iškart kilo noras organizuoti kursą jaunimui.“ 5 psl. „Turiu eiti į mokyklas ir vesti kursus.“ 6 psl.
	Žinių taikymas asmeninio gyvenimo sferose	„Dalintis su žmonėmis, vesti juos į „Gyvenimo meną“, dalintis su žmonėmis gatvėje, šypsena, meile, palaikymu, uždegimu. Eiti prie žmonių su meile visur, ir darbe, visur.“ 5 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Teikiamų paslaugų (vedamų kursų specifiškumas)	Kursų (užsiėmimų) duodama nauda	„Čia nuramina protą. Čia duoda teigiamų emocijų. Viskas... čia viskas, ko mums reikia.“ 2 psl. „Jie randa čia, tą vidinę ramybę. Tą stebuklingą vidinę ramybę.“ 6 psl.
Tikslinės rinkos	Suaugę žmonės	„Ateina į Gyvenimo meną daugiau vyresnių žmonių.“ „Daugiau į Gyvenimo meną eina po keturiasdešimties, kai jie užsidirba pinigų, užaugina vaikus, sutvarko namus. Ir jie vis tiek kažko nejaučia tos pilnatvės. Jiems kažko tai trūksta.“ 5psl.
	Vaikai ir jaunimas	„O jaunimas pas mus labai mažai kursų turi. Ir vasarą buvo 40 vaikų, praėjo bazinį YES kursą ir paskui važiuom į stovyklą. Dirbom 10 dienų, irgi sevoj su jaunimu.“ 6 psl. „Taip, vaikus nuo 8 iki 15 metų. Neagresijos programa yra nuo 8 iki 15 metų.“ 6 psl.
Organizuojamų mokymų specifika	Žinių perteikimo būdai ir metodai	„Palyginčiau žinių perdavimo būdą. „Gyvenimo mene“ mokytojai perduoda žinias iš „širdies į širdį“... Perdavimo būdą palyginčiau, kaip pagrindinį skirtumą. Tų žinių perdavimo būdą.“ 6 psl.
Išugdoma atsakomybė perduoti žinias kitiems	–	„Atėjau tam, kad galėčiau dalintis tomis žiniomis. Ir kiekvieno „gyvenimiečio“ pareiga dalintis tuo, ką mes gauname, ką mes gavom baigę kursus...“ 7 psl.

## Antrojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

### 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Pažįstami asmenys	„Ir kaip tik kaimynė pasakė, kaip čia organizuojama, kad čia eiti.“ 1 psl. „Kaimynės dukra sako: eikit eikit. Kažkaip ir įkalbėjo.“ 1psl.

### 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidiniai veiksniai	Sveikatos problemos	„Tai man labai daug sveikatos problemų...“ 1 psl. „O aš eidavau ..., broviausi ten, nes buvo tokia depresinė nuotaika. Man ir tas bronchitas, ir stuburas ir kai reikėjo eiti, kai jau čia kaimynė ruošėsi eiti...“ 1 psl.
	Smalsumas	„... o kartu galima pasakyti, kad ir smalsumas“... “Bet va dar pabandyti ką nors naujo”. 2 psl.

### 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su <i>asmenine motyvacija</i>	Gebėjimas džiaugtis gyvenimu	„Kaip reikia... kaip mokėti džiaugtis gyvenimu, ypač, kaip sakau man, ta depresija...“ 2 psl.
Žinios, susijusios su <i>dora</i>	Gebėjimas atleisti	„... ir mokėti atleisti kitiems, artimiems ir kurie tave įskaudino...“ 2 psl.

### 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Ir su artimaisiais santykiuose...“ 3 psl.
Socialinis aktyvumas	Bendravimas ir bendradarbiavimas socialinėje erdvėje	„... santykiuose su svetimais žmonėmis.“ 3 psl.

### 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Fizinės savijauta	Pagerėjusi sveikata	„Ir dabar pasiryžau, nežinau, kiek tęsis, bet gal jau turėsiu tiek valios, bet darau jau pastoviai tuos kvėpavimo pratimus ir jaučiu, kad bronchitui tai tikrai geriau.“ 1 psl. „Ir dabar sakau jaučiuosi žymiai žymiai geriau dėl to.“ 1 psl. „Dėl bronchito yra žymiai geriau. Žymiai geriau dėl bronchito.“ 5 psl.
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	„Kitokiom akim imi žiūrėti į pasaulį.“ 2 psl. „Na ir taip...nežinau kažkaip lyg tai „biški“ pašviesėjo pasaulis.“ 4 psl. „Ypatingai aš kažkaip...ypatingai va kaip...na tiki gal daugiau į tokį, kad tu gal čia...kaip tau yra, taip jau yra. Reikia su tuo susitaikyti ir gyventi.“ 3 psl.
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su jais	„Ir neerzinti ir priimti tokį, koks jis yra.“ 4 psl. „Nemoku pasakyti... susitinki kokius, būdavo įsielektrini. Dabar stengiuosi, jeigu kas neigiamo, nepastebėti.“ 5 psl. „Jau ten įteigė jos tą, kad priimti žmogų tokį, koks jis yra.“ 4 psl.

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Pasikeitę įpročiai	Mitybos įpročių pasikeitimas	„Daugiau daržovių pradėjau valgyti.“ 5 psl. „Ir, ko gero, tikrai jau nebegrįšiu prie tų senų įpročių, kad triskart per dieną, ne tris bet per pietus jau visą laiką būdavo mėsa.“ 5 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti stresus	„Šalčiau reaguoji į tokius kasdieninius kaip... na įtampas tokias visas moki nusiimti.“ 3 psl.
	Gebėjimas valdyti konfliktus	„Šalčiau reaguoji į tokius dalykus, kur dėl kito dalyko eitum į konfliktą.“ 3 psl. „Nesugebėdavau pati nusileisti, susitaikyti ir iš karto ta kibirkštis lekia. O dabar matau, kad jau jau jau, išeinu į kitą kambarį ir viskas.“ 6 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Santykiai tarp kursų mokytojų ir mokymų dalyvių	Nuoširdus bendravimas	„O čia... ta šiluma apgaubia mus vistiek. Sakau, kad nenori išeiti. Tokia aplinka.“ 6 psl. „Kadangi ne tik vien tuos pratimus mokė, ir pats bendravimas toks...na susikūrusios tokią...aurą ar kaip vadinasi.“ 6 psl.

### Trečiojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

#### 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Šeimos nariai	„Mane sesuo kalbino keturis metus.“ 1 psl.
	Pažįstami asmenys	„Ir staigiai sužinojau, kad kirpėja viena sako: nenori, kursai tokie jogos?“ 1 psl.

#### 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Pašliję santykiai šeimoje	„Na ir šeimoj dar su vyru problemų tokių buvo ir tada tokia, kaip neištikimybė, sakyčiau.“ 1 psl.
Vidiniai veiksniai	Nesugebėjimas valdyti stresų	„O paskui gavau, žinai, tokį gyvenime...tokį šeimos stresą didelį. Metus laiko taip mėčiau, bandžiau visokius vaistus gerti. Na nesusitvarkiau. O po to jau tada nuėjau.“ 1 psl.
		„Stresai. Stresai. Baimė. Vakare eidavau miegoti su ta mintim kaip gerai, kad atėjo naktis ir aš galėsiu miegoti, kad baigėsi diena, kad minčių gal nebus. O rytą atsikeldavau ir galvodavau: Jėzau, ir vėl rytas išaušo. Vėl reikės eiti, daryti.“ 1 psl.
	Poreikis keisti asmeninį gyvenimą	„Na nenoriu aš tų vaistų. Jie man nepadeda. Kažką reikia ieškoti, daryti.“ 1 psl.
	Nesugebėjimas atsikratyti nerimo, įtampos	„Protą man reikėjo užimti, nes kai aštrų protą turi, negali ramiai gyventi.“ 1 psl.
		„Aš dviejų metų ją palaidojau ir nuo to laiko baisi įtampa ir kaltės jausmas viduj buvo. Žiauri įtampa, kaltės jausmas.“ 1 psl.
Sveikatos problemos	„O paskui visi susidėjo tie nemiegojimai naktim, nerimas, tas ištisinis nerimas. Tu protu suvoki, atrodo, viskas gerai, bet tas nerimas toks...“ 1 psl.	
		„Ir tos sveikatos.. tiesiog sutrikimai. Vegetodistonija buvo. Nervinės sistemos išsirikiavimas visas. Ir daug metų, ir su priepuoliais dideliais.“ 2 psl.

#### 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su savęs pažinimu	Asmeninių žinių identifikavimas	„I savęs pažinimą. Kas aš esu? kaip veikia protas? kaip veikia jausmai? Ką daro mūsų požiūris į gyvenimą? Savęs pažinimas.“ 2 psl.
		„Savęs pažinimas sakyčiau, savo jausmų, savo proto, savo elgsenos. Ir tai yra praktinis, ne tai kad teorija.“ 2 psl.
Žinios, susijusios su socialiniais ir bendravimo įgūdžiais	Vidinė komunikacija	„Praktinis dalykas, kai tu medituoji, kai tu atrandi kažkokią tai ramybę.“ 2 psl.
	Tarpasmeninė komunikacija	„Kitų pažinimas gal dar tas pats, taip pat kito žmogaus priėmimo. Bendravimas su žmonėmis.“ 2 psl.

#### 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Intelektualinė veikla	Studijos	„Mokymuisi padeda labai stipriai, nes tu esi centruotas. Prieš egzaminą tu padaręs praktikas ateini tiesiog ramus, pasitikintis.“ 4 psl.
		„Tai sakyčiau, mokymuisi tas padeda, atmintį gerina.“ 4 psl.
Veikla pagal specialybę. Karjera	Bendravimas ir bendradarbiavimas	„Tavo reakcija į bendravimą. Sakykim, kai dirbi su klientais. Ar tu prekę pristatai, ar tu siūlai paslaugas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	darbinėje aplinkoje	kažkokias.“ 4 psl.
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Bet daugiausiai tai šeimoj. Šeimoj. Sakykim su vyru santykiai ir su sūnum.“ 5 psl.
Socialinis aktyvumas	Bendravimas ir bendradarbiavimas socialinėje erdvėje	„Kad ir bendraujant su bet kuriais žmonėmis, tavo reakcija būna į juos...tu labiau išklausai, labiau išgirsti, tą ką jie nori pasakyti, o ne tą kaip tu supranti. Sakyčiau bendravime labai daug padėjo.“ 4 psl.
		„Žinias tiesiog tu naudoji gyvenime, bendravime su žmonėmis.“ 5 psl.

### 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Savęs pažinimas	Žinios apie savo kūną	„...aš tik po tų mokytojų kursų suvokiau, dėl ko man užeidavo ta vegetodistonija, tie priepuoliai.“ 2 psl. „Per tas praktikas visas suvokiau savo kūną... Bet va praktikų metu, net savo kūną kitaip suprasti pradėjau. Jausti gal labiau.“ 4 psl.
Fizinės savijauta	Pagerėjusi sveikata	„Ir tą vegetodistoniją aš pamečiau būdama „Gyvenimo mene“, nuvažiavusi į mokytojų kursus, į trečią pakopą, į aukščiausią pakopą.“ 2 psl. „Yra žmonių, kuriems, žinau, kur praėjo migrena.“ 9 psl. „Per devynis metus, kiek žmonių yra atėję su depresija, migrena, - tikrai praėjo. Nebereikia vaistų.“ 9 psl. „Ir tikrai ligų... kad būtų tokių ligų, na neturi, nes tu viduj jauti džiaugsmą. O tas džiaugsmas kelia gerą savijautą.“ 7 psl.
	Didesnė energija, fizinis aktyvumas	„Tos žinios davė daugiau, kad aš daugiau energijos įgavau. Aš galiu rytais anksti keltis. Visą dieną energingai gyvendamas, mažai valgydamas, tu vakare eini miegoti 11 val. ir rytą vėl keliesi, tavo galva šviesi. Tu esi darbingas, energingas. Nėra to nuovargio.“ 5 psl.
	Jaunesnis kūnas	„Tarp kitko, joga jaunina žmogų. Jaunina. Ląstelių lygmeny. Tiesiog, jeigu tu laimingas, tai tu ir nesensti.“ 7 psl. „Nes aš turiu pažįstamų, kur yra mano metų, tai klausia kiek tau metų, kodėl tu sako nesensti. Sakau, todėl, kad praktikas darau, joga užsiminėju.“ 7 psl.
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Pasikeitę santykiai šeimyninėje aplinkoje	„Balsas pasikeitė, bendravimas šeimoj pasikeitė, reikalavimų mažiau.“ 2 psl.
Savęs pažinimas	Savęs vertinimas	„Man padėjo save pamilti meditacijos tos. Kažką sugrąžino... Save. Vis atrodo, kad tu esi menkavertis, kad kiti geresni.“ 4 psl. „Džiaugiuosi tuo savęs pažinimu ir kad pakeitusių požiūrį į save esu. Kad aš pasikeičiau. Kas buvau prieš devyneris metus ir dabar kas. Tai yra visai kas kita“.
	Tikrojo „Aš“ identifikavimas	„Ir po tų praktikų aš net atradau savy... gal moteriškumą sugrąžinau.“ 8 psl. „Va tą švelnumą atgavau dar praktikuodama. Švelnesnė tapau. Tikrai. Pasikeitimai net ir išorėj.“ 8 psl.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	<p>„Suvokimas į senatvę gal atėjo kitoks. Kitas tas požiūris. Kad senas gali būti taip pat linksmas, laimingas ir šypsojis.“ 7 psl.</p> <p>„Tai pamatai, kad senatvė žmonės... jie išmintingi ir protingi. Tiesiog tarp „Gyvenimo meno“ žmonių pamačiau daug senų žmonių ir laimingų. Ir su tuo požiūriu, tokiu ramiu ir šviesiu.“ 7 psl.</p> <p>„Kad nebūtinai tai yra pats geriausias dalykas, kad būtinai tu turi dirbti. Tu gali ir nedirbti ir būti laimingas. Laisvas.“ 7 psl.</p> <p>„Aš į blogį dabar žiūriu kaip į tai, kad taip ne... kad negerai tie žmonės elgiasi, bet be pykčio, be noro kažką atkeršyti, padaryti, bet tiesiog su užuojauta į tą žmogų...“ 5 psl.</p> <p>„Seniau atrodydavo, kad vat darbas tai yra labai svarbu, kad tu save realizuotum, ar dirbti, uždirbti, bėgti kažkur. O tas požiūris atsirado toks į darbą, kad darbas tai yra darbas, bet tai dar ne viskas.“ 6 psl.</p>
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su jais	<p>„Vat požiūris, gal pagrindinis ir yra sukonkretinti: išmokau, kad aš ne kitą turiu pakeisti, ne pasaulį pakeisti, bet save keisti.“ 6 psl.</p> <p>„Noras keistis man, bet ne noras keisti kitus.“ 6 psl.</p> <p>„Suvokiau, kad jų tik galima pasiklausyti, bet nereikia įlįsti į jų vidų ir galvoti, kad jie bamba tai nereikia, kad jiems blogai. Jie tiesiog bamba. Ir su šypsena tiesiog pasižiūrėti, paglostyti ir nieko negalvoti, kad čia jiems labai blogai ar dar kažkas. Tiesiog toks žmogus senatvė.“ 7 psl.</p> <p>Tiesiog suvoki, kad kitas žmogus gali būti toks. Kad gali būti jo skirtingi tie jausmai.“ 3 psl.</p> <p>„Ir kai matai žmogų pykstantį, tu nebepuoli atgal gražinti to pykčio. Tu tiesiog galvoji, na jam šiandien nesiseka. Tai yra ramus protas. Tie jausmai net lukteli.“ 3 psl.</p>
	Pasikeitęs požiūris į vyrų ir moterų santykius	<p>„Ir kas dar būdavo, visą laiką pyktį ant vyrų laikiau daug metų. Pykdavau ant vyrų. Jeigu jau žodį koki pasakė, aš juos labai greitai žodžiais... Tiesiog norėdavau sumenkinti juos kažkaip tai. O vat pradėdama tas praktikas po kiek metų pajutau, kad aš į vyrus pradėjau žiūrėti kaip į gamtos duotą dovaną labai gražią. Kad vyras ir moteris... Na kas gali būti gražiau gamtos sukurtas.“ 9 psl.</p> <p>„O seniau galvodavau, kad geriau gimti vyru, bet ne moterimi, nes jiems lengviau. Nežinau, gal čia psichologiniai dalykai, bet man visą laiką taip atrodė, kad vyrui yra lengviau. O dabar galvoju, kad moteris yra labiau apdovanotos.“ 9 psl.</p>
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti emocijas	<p>„O jausmai...jausmai, emocijos gal nebešokinėja. Esi toks stabilesnis, nereikalaujantis...“ 3 psl.</p> <p>„Jie sako, kad aš palikau nebepikta. Seniau sako, buvai valdinga, griežta labai ir pikta. O dabar sako linksma, kad ir pasakai, bet... Tiesiog nereikalaujanti. Va tas jiems padėjo. Kad aš pasikeičiau.“ 8 psl.</p>
	Gebėjimas būti dabartiniame momente	<p>„Tiesiog atrodo, kad tavo galva tuštesnė paliko. Tu prisimeni. Tu žinai. Tu atmintį turi, bet nebesikabina už tų blogų dalykų.“ 3 psl.</p> <p>„O kai pradėjau medituoti tiesiog pradėjau gyventi dabar. Tas protas ramus, stabilus tą dieną. Tu tiesiog jauti, kad tą dieną gyveni.“ 3 psl.</p> <p>„Protas nebeeina į praeitį.“ 3 psl.</p>



Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Gebėjimas valdyti stresus	„Ir tada išėjau medituoti. Ir tada nebereikėjo vaistų, viskas keitėsi tiesiog. Nesuvokiamai nurimau. Nerimas tas dingo, stresai.“ 1 psl.
	Gebėjimas atsikratyti įtampų, nerimo	„Ir tik meditacijų metu aš paleidau dukrą ir aš jos nebesapnavau. Nes taip visą laiką aš ją sapnavau. 20 metų aš ją naktim sapnavau. Sunkius košmarus tokius.“ 3 psl.
Mokymasis mokant ir taikant žinias	Kursų organizavimas ir vedimas suaugusiesiems	„Tai aš devynis metus kaip dalinuos žiniom. Devynis metus organizuoju kursus. Tai yra pagrindinis mano tas...“ 8 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizuojamų mokymų specifika	Kursų (užsiėmimų) tikslai	„Tai (žinių perteikimas – aut. pastaba) būtų asmenybės ugdymas.“ 9 psl. „...tas neagresijos programos, kaip suvaldyti agresijas.“ 9 psl.
	Kursų (užsiėmimų) duodama nauda	„Patyrimas to, kad protas tavo ramus be minčių. Tai kažkas tokio, kur tu niekad apie tai negalvojai, kad taip gali būti.“ 9 psl.
	Žinių perteikimo būdai ir metodai	„Ypatinga tuo, kad tai yra ne tik žinios, ne tik teorija, bet tu tiesiog iškart dirbi, darai, praktiškai gauni žinių. Per praktinį, per savo vidinį patyrimą.“ 9 psl. „Ir tas pajutimas, kad va tai veikia. O kai mes pereinam per save, kad tai veikia, ir tu vidum tą suvoki.“ 9 psl. „Tu tiesiog per save, per savo vidų praktiškai pajauti, kas tai yra. Ir tu šimtu procentu...“ 9 psl. „Va tiesiog tu žinai vidum ir viso savo kūno ląstelėm, tu žinai kas, tai yra. Tai va tikriausiai tuom skiriasi.“ 9 psl.
Tikslinės rinkos	Vaikai	„Tai va, mūsų Gyvenimo menas, jau dabar buvo Šiaulių švietimo skyriuje ir gavo leidimą mokyklose vesti tas neagresijos programos...“ 9 psl.

### Ketvirtojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

#### 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Pažįstami asmenys	„Atėjusi draugė pasakė: buvau kurse, žinau, kad jis tau tiktų šimtu procentų. Va bus sekantis kursas už geros savaitės, tu būtinai į jį nueik.“ 1 psl.

#### 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Pašliję santykiai šeimoje	„Tuo metu iro mano šeima. Buvo šeima ant skyrų slenkščio. Vyras kraustėsi gyventi kitur... Aišku, tai buvo labai didelis stresas. Labai didelis stresas. Ir aišku įtampa didžiulė.“ 1 psl.
Vidiniai veiksniai	Nesugebėjimas valdyti stresų	„Taip, stresas susijęs su šeimyniniu gyvenimu. Griūvanti šeima ir pati dar be darbo, be kažkokios tai veiklos.“ 1 psl.
	Smalsumas	„Aš taip galvoju, jos tas apibūdinimas kurso, tiksliau neapibūdinimas. Kad tam kurse aš rasiu atsakymus į man tuo metu rūpimus klausimus. Paminėjo, kad tai bus susiję su joga, kad tai bus su atsipalaidavimu.“ 1 psl.

#### 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su <i>savęs valdymu</i>	Buvimas esamame momente „čia ir dabar“	„Tai va, ta žinia - neplanuok. Savo ateities, kažko... neplanuok.“ 4 psl.
		„Gyventi šia minute ir nesijaudink, kas bus... Ir va būtent išmokta ta žinia, kad nesijaudink viskas bus taip, kaip turi būti.“ 3 psl.
„Pagrindinės žinios, kuriom tu vadovaujiesi ir kurios, aišku, stato visą tavo gyvenimą, tai yra gyvenk čia ir dabar.“ 3 psl.		
„Tavo gyvenimas visas surežisuotas nuo A iki Z, taigi gyvenk, džiaukis atsipūtes, gyvenk atsipūtes. Nes tas, kas turi įvykti, tas įvyks. Kas neturi įvykti, tas neįvyks ir nėra dėl ko čia jaudintis.“ 4 psl.		
„Ir tu jauti, kad tave gyvenimas neša gera srove ir ta žinia, kad „pasiduok gyvenimui“ yra didelė žinia.“ 9 psl.		
	Emocijų valdymas	„Nuimdamas, medituodamas, darydamas asanas, skaitydamas žinias, tas praktikas darydamas, tiesiog valdai savo emocijas, valdai savo mintis, kurios būtent yra pagrindinės mūsų ligų sukėlėjos.“ 7 psl.
Žinios, susijusios su <i>savęs pažinimu</i>	Asmeninių žinių identifikavimas	„Vėl kitu metu sužinai, kad... Žinia, žinojimas ir suvokimas tai yra du skirtingi dalykai. Iš pat pradžių to net nežinojau, kad aš žinau. Bet žinoti neužtenka, reikia, tai ką tu žinai, suvokti.“ 3 psl.
		„Tą žinai, tik, tiesiog, kažkur visa tai slypi. Tavo žinios kažkur ten giliai, tiesiog jas reikia atkartoti.“ 4 psl.
	Savojo AŠ suvokimas	„Žinios apie tave (save – aut. pastaba), kas tu esi...“ 5 psl.
		„Apibūdinimas būtų, kas aš esu...“ 5 psl.
	Žinios apie savo kūną	„Nes ligos šiai dienai, irgi iš žinių, kad ligas mes patys sukeliame.“ 7 psl.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Proto veikimo principų suvokimas	„Ir ta pagrindinė žinia, gal ne pagrindinė, gal man svarbi, kad visos problemos, absoliučiai, šimtu procentu visos problemos slypi čia. Visos problemos yra tik pas mane.“ 12 psl.
	Žinios apie savo ir supančios aplinkos ryšį	„Va ta žinia – čia mano nieko nėra. Tai, ką aš turiu, kad aš esu, pirmiausiai tai ne mano asmeninis nuopelnas.“ 6 psl.
Žinios, susijusios su socialiniais ir bendravimo įgūdžiais	Tarpasmeninė komunikacija	„Kitos žinios, kad pirmiausiai viską pradėti nuo savęs. Kai pradedi nuo savęs, ir aplinkiniai keičiasi.“ 4 psl.
Žinios, susijusios su gyvenimo prasme	Asmeninė misija	„...koks tavo tikslas čia gyventi yra arba kiti kaip vadina, kokia tavo misija.“ 5 psl. „... dėl ko aš esu. Tai pagrindinės žinios.“ 5 psl.
Žinios, susijusios su asmenine motyvacija	Pozityvus savęs vertinimas	„Pirmiausia reikia mylėti save.“ 6 psl.

#### 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Pirmiausia įgytas žinias aš pritaikiau savo asmeniniame gyvenime sutvarkyti būtent irstančios šeimos klausimus. Man pavyko labai gerai.“ 5 psl.
Veikla pagal specialybę. Karjera	Bendravimas ir bendradarbiavimas darbinėje aplinkoje	„Darbe. Kai buvau persimetusi į tas žinias... būtent darbe. Darbe pritaikymas tų žinių.“ 9 psl.

#### 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti stresus	„Kad tu nebestresuoji.“ 7 psl. „Gali nestresuodamas gyventi, kai aplinkui chaosas.“ 7 psl. „O tu va, šitokioj situacijoj, tau nereikia nei trankviliantų, nei antidepresantų.“ 7 psl. „Man tai leidžia tokioj sunkioj situacijoj išlikti ramiai.“ 9 psl. „Daugelis verslininkų vaistus ryja krūvomis ir stengiasi išgyventi kažkaip. Tu esi lygiai toj pačioj situacijoj kaip ir visi kiti. Ne ką geresnėje. Bet tu dėlto nesijaudini.“ 9 psl.
	Baimių, fobijų įveikimas	„Tada pradedi svarstyti, atsikratyk baimių. Va kas pagrindinis, iš mokytojo turėtų žinių, - atsikratai baimės. Pirmiausia baimės kažko netekti, baimės prarasti kažką ir mirties baimės.“ 9 psl. „Kai visa tai išsiaiškini, tau tokios mirties baimės išvis nebelieka.“ 9 psl.
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	„Ir kai sugebi meditacijų dėka pakeisti požiūrį į daugelį dalykų, tai tiesiog nebelieka ir problemų.“ 12 psl. „Ir kai viską darai lengva ranka, savim pasitikėdamas, viskas ir sekasi.“ 11 psl. „Į mirtį žiūri kaip į savaime suvokiamą dalyką, tai ir pats tu jos nebijai.“ 10 psl. „Ir tas vidinis toks žinojimas, kad aplinkui yra viskas gerai, leidžia atsipalaiduoti.“ 7 psl. „Tai tas, kai tu darai tą darbą iš širdies. Jis tau sekasi. Jis tau einasi. Ir, automatiškai, tu gerai jautiesi dirbdamas.“ 9 psl. „Ir va būtent meditacijos ir atsipalaidavimo laikas davė man tą mirtį priimti kaip savaime neišvengiamą dalyką ir ramiai“ 10 psl.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		„Bet kadangi kurse, įgauni tą visišką ramybę ir suvokimą, kad žmogaus gyvenimas yra toks, ir čia procesas nepakeičiamas.“ 10 psl.
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su jais	„Todėl pirmiausia pakeičiau požiūrį, kad tas vyras nėra mano nuosavybė.“ 6 psl. „Ir pradedi į tą vyrą, į tuos vaikus žiūrėti kaip ne į savo nuosavybę, o kaip į savo partnerius, draugus, kurie tave lydi per tavo gyvenimą gyvenimo kely. Jie tau tampa draugais. O kai jie tampa draugais, nebe nuosavybe, tai požiūris į juos...Pats pirmiausia pakeiti požiūrį į jį.“ 6 psl.
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Pasikeitę santykiai šeimyninėje aplinkoje	„...tai ir šeima susitvarkė ir vėl mes visi gyvename kartu, santuokoje, draugystėje ir tikrai supratime. Ir viskas nuo to, kad pradėjau taikyti žinias įgytas kurse.“ 6 psl. „ ... kursų „Gyvenimo meno“ dėka, šeimyninis gyvenimas pasikeitė 180 laipsnių kampu.“ 11 psl. „Kai aš pradėjau save vertinti, pradėjau savim pasitikėti, ir vyras pradėjo mane vertinti ir pasitikėti.“ 12 psl.
Asmeninė motyvacija	Pasitikėjimas savimi	„Gyvenimo meno“ dėka atsirado pasitikėjimas savimi. 11 psl. „Ankščiau aš sau to nebūčiau to leidusi, tokių dalykų. Dalyvauti atrankoj, pokalbyje, srityje kurioj tu esi žalia, apsimesti, kad tu išmanai, kad tu esi irgi šito vertas.“ 11 psl. „Ir va aš tokiu būdu išsigijau darbą, kuris va ir šiai dienai geriausiai apmokamas Lietuvoje, pasitikėjimo savimi dėka.“ 11 psl.
Fizinės savijauta	Atsipalaidavimas, ramybė	„Po praktikų tokia šviesi galva atsirado, vadinama ta dvasinė ramybė.“ 8 psl. „Bet galvoj taip šviesu, taip gera širdy, eini ir burna pati šypsosi.“ 8 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizuojamų mokymų specifika	Kursų (užsiėmimų) turinys	„Ko gero, tai vienintelė tokia organizacija, kuri vadinama tokia apibendrinta. Kuri tau teikia ir praktiką, ir žinias...“, 12 psl. „Nes man atrodo tai, ką gaunu informaciją, žinias, praktines žinias, praktinius pratimus, viską, ką gaunu čia... kažin ar gausiu kur nors kitur.“ 13 psl.
	Kursų (užsiėmimų) duodama nauda	„Man atrodo, kad atėjusi į šitą organizaciją, aš radau čia joje šimtu procentu viską.“ 13 psl.

## Penktojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

### 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Šeimos nariai	„Dėdė praėjęs labai daug kursų yra ir sako: tu pabandyk... tu nueik pirmą dieną.“ 1 psl.

### 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Asmeninės nesėkmės	„Ir su tais mokslais nelabai kaip sekėsi, nepritapau.“ 1 psl.
Vidiniai veiksniai	Poreikis išspręsti gyvenimiškas problemas	„Iš tikrųjų tai tos visos problemos gyvenimo. Dėl to ir pradėjau eiti.“ 1 psl.
	Poreikis atsikratyti priklausomybių, žalingų įpročių	„Buvo priklausomybė ir dabar iš tikrųjų dar yra. Na sėdi tiesiog prie kompiuterio. Aš jau pats jaučiu, kad jau man... negaliu nueiti nuo jo, sunku kovoti.“ 1 psl.
	Poreikis bendrauti	„Susirandi naujų draugų, naujų pažįstamų. Va dėl to, dėl draugų.“ 1 psl.

### 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su savęs valdymu	Buvimas esamame momente („čia ir dabar“)	„Na pavyzdžiui, kaip būti čia ir dabar. Kiekvienam momente būti čia ir dabar. Nebūti kažkur ateityje ar praeityje. Būti čia ir dabar.“ 4 psl.
	Gebėjimas stebėti save ir priimti tinkamus sprendimus	„Kad tu, iškilus problemai, stebėtum save ir kas su tavimi vyksta. Ir pradėtum kažką keisti, daryti, nesielti taip.“ 4 psl.
Žinios, susijusios su asmenine motyvacija	Gebėjimas džiaugtis gyvenimu	„Tos visos žinios yra susijusios, kad tu pradėtum kitaip žiūrėti į gyvenimą.“ 4 psl.
	Asmeninės nuomonės turėjimas	„... nebūk futbolo kamuoliu kitų žmonių nuomonėse.“ 4 psl.
Žinios, susijusios su savęs pažinimu	Proto veikimo principų suvokimas	„Kad tu žinotum principus, kaip veikia tavo protas.“ 4 psl.
	Asmeninių žinių įsisąmonijimas	„Tos visos žinios suteikia labai daug sąmoningumo.“ 4 psl.

### 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Veikla pagal pomėgius	Kūno puoselėjimas	„Pradėjau mokintis gaminti vegetarišką maistą.“ 2 psl.
Socialinis aktyvumas	Bendravimas ir bendradarbiavimas socialinėje erdvėje	„Ir, pavyzdžiui, kokią informaciją skleidžia aplinkiniai žmonės, ir tą patį tu gauni. Visą tą energiją, kokią jie skleidžia. Ir tiesiog „Gyvenimo mene“ išmoksti atsiriboti nuo to.“ 4 psl.
		„Tampi toks laisvesnis. Nežiūri, ką jau kiti sako, tu tą pasakei, taip pasielgei.“ 5 psl.
Intelektualinė veikla	Studijos	„Aš įrodinėjau savo tiesą, ir ji taip supyko, kad čia aš iš tikrųjų neteisus. Ir ji taip supyko, o aš ją... o aš taip save pradėjau stebėti, stebiu ir taip... jai nusišypsėjau. Ir ji taip pasižiūrėjo į mane ir nutilo, nieko nebesakė.“ 4 psl.
		„Na ir bendravimas su dėstytojais...“ 5 psl.

### 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Prasmės suvokimas	Tarnystė (labdaranga veikla)	„Ta tokia laimė, kad tu padedi žmonėms.“ 3 psl. „Na vasara prasidėjo, tos stovyklos, na ir man pasisekė, kad mane pakvietė ten irgi dalyvauti, padėti.“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		Sudalyvauti „sevoje“. Tas darbas be atlygio.“ 2 psl. „Ir dabar kažkaip paprastam gyvenime ta visa „seva“ ... nežinau, man jau automatiškai norisi žmonėm padėti.“ 3 psl.
	Veikla iš pašaukimo	„O dabar, kai įnirtingai pradėjau daryti praktikas, pradėjau galvoti, kad reiktų tapti „Gyvenimo meno“ mokytoju. Na kad padėti žmonėm...“ 3 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti stresus	„Pirmoj stovykloj teko būti „Neptūnu“... suvaidinti, nors aš nežinau, scenos baimė man... Tai nežinau, kaip aš su tuo susitvarkiau, bet aš susitvarkiau.“ 3 psl. „Tapau nebe toks galbūt depresuotas, kai įvyksta kas nors, kokia man nepalanki problema. Seniau būdavo, kad tu jau grauždavai save kokias tris dienas. O dabar tu tiesiog susiduri su problema ir tu sakai, tai va įvyko problema, bet tai ką darysi. Dešimt minučių, ir toliau gyveni.“ 6 psl.
	Gebėjimas priiimti atsakomybę	„Aš priisiemiau tą atsakomybę, kad reikia platinti žinias žmonėms.“ 7 psl. „Visas tas, visos atsakomybės prisiėmimas. Kažkaip suteikia jėgų, kai tu priiimi kažką daryti.“ 5 psl.
	Gebėjimas būti dabartiniame momente	„Po tų praktikų darymo, po meditacijų galva kažkaip tapo švaresnė, laisvesnė tokia. Nebe tokia prikimšta tų visų minčių. Tu tiesiog eini ir gyveni šiam momente.“ 6 psl.
Pasikeitę įpročiai	Mitybos įpročių pasikeitimas	„Keitėsi, keitėsi mano mityba.“ 2 psl.
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Naujų pažinčių užmezgimas	„O man tai... pradėjau labiau su žmonėmis bendrauti. Ir draugų susiradau...“ 6 psl.
	Pasikeitę santykiai darbinėje aplinkoje	„...ir su dėstytojais visai kitokie santykiai.“ 6 psl.
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Požiūris į gyvenimą ir jo reiškinis	„O šiaip tai...šiaip dar kursuose nuo tų žinių įgyji kažkokio sąmoningumo. Pradedi kitaip apie dalykus mąstyti. Visos tos žinios iš tikrųjų prideda to sąmoningumo ir kažkaip kitaip pradedi į pasaulį žiūrėti.“ 2 psl.
Fizinė savijauta	Didesnė energija, fizinis aktyvumas	„Aš jau pats pajaučiau, kai ryte praktikas padarai, tai visai būni kitoks žmogus. Būna pas tave energijos. Būni tu pailsėjęs...“ 5 psl „Tai kažkaip po „Gyvenimo meno“ kursų, kažkaip aš nežinau, jau pats pradėjau imtis kažkokios veiklos, domėtis.“ 5 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Santykiai tarp kursų mokytojų ir mokymų dalyvių	Nuoširdus bendravimas	„Ir šiaip ten, iš tikrųjų, žmonės labai nuostabūs. Jau vien atėjus man, pirmą dieną, jau aš ten jaučiau tą visą atmosferą.“ 1 psl.
Teikiamų paslaugų (vedamų kursų) specifiškumas	Kursų (užsiėmimų) turinys	„Ten turėjo jis pažįstamų, ir buvo prasidėję maisto gaminimo kursai. Tai mane irgi kartu į tuos maisto gaminimo kursus.“ 2 psl.
	Kursų (užsiėmimų) duodama nauda	„Lietuvoje yra daug tų paramos labdaros organizacijų. Tu gali aukoti tuos pinigus ir visa kita, bet čia ne tik tu padedi kažkam kitam, bet ir sau padedi. Save kažkaip išvalai, įgauni daug naujų žinių. Čia tokia gaunasi kaip dviguba nauda.“ 6 psl. „Labai labai geros emocijos tokios. Labai. Va tas pirmas kursas.“ 2 psl.
Organizacijos misija	Labdaringa veikla	„Ir tavo kiekvienas dalyvavimas kurse, kiekvienas litas, kiekvieni pinigai... tikriausiai kažkam padeda. Kam yra

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		sunku, po žemės drebėjimų, po įvairiausių stichinių nelaimių, tiems žmonėms. Tu jautiesi, kad tu prisidedi prie tų žmonių pagalbos.“ 6 psl.
Organizacijos veiklos mastai	Pasaulinė organizacija	„Na, žinau, kad tie „Gyvenimo meno“ kursai vyksta visame pasaulyje, tai kažkaip jautiesi, kad tu jungiesi su visais žmonėmis, kurie dalyvauja tuose kursuose. Toks kažkoks ryšys su visais.“ 6 psl.

Šeštojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

## 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Šeimos nariai	„Ir tada buvusi žmona buvo praėjusi „Gyvenimo meno“ pirmą kursą ir ji rekomendavo, kad būtinai nueičiau, kad nepražūčiau.“ 1 psl.

## 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Pašliję santykiai šeimoje	„Priežastys buvo skyrybos.“ 1 psl.
Vidiniai veiksniai	Poreikis atsikratyti priklausomybių, žalingų įpročių	„Palikau vienas ir pradėjau stipriai išgėrinėti.“ 1 psl.
	Poreikis keisti asmeninį gyvenimą	„Buvo santykiai šeimoje, kad vienišas palikau visai ir kažką reikia daryti, kažko griebtis, nes liūdna buvo, sunku.“ 1 psl.
	Poreikis geriau pažinti save	„Mane labiau domino tokie savęs suvokimo, gyvenime savo būties suvokimas, ką aš veikiu šiame gyvenime.“ 5 psl.

## 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su savęs valdymu	Buvimas esamame momente („čia ir dabar“)	„Pagauti save esamam momente.“ 1 psl.
	Emocijų valdymas	„Proto balsą išgirsti. Na tai gaunasi toks, kaip ir emocijų valdymas.“ 1 psl.
Savęs pažinimas	Savojo AŠ identifikavimas	„Žinių įgyta... daug pagalbos suvokti patį gyvenimą, suvokti savo veiksmus, savo elgesį...“ 1 psl.

## 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Socialinis aktyvumas	Bendravimas ir bendradarbiavimas socialinėje erdvėje	„...na tokį kaip pavyzdį, bendravimą su žmonėmis, aš galiu pasakyti. Aš pradėjau ieškoti kiekvienam žmogui tik jo gerųjų savybių. Matyti jį tik iš geros pusės.“ 1 psl.
Veikla pagal specialybę. Karjera	Bendravimas ir bendradarbiavimas darbinėje aplinkoje	„Na, tai - darbas...“ 3 psl.
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„...artimieji... Na ir su savais, aišku.“ 3 psl.
Draugystė	Bendravimas draugų rate	„draugai... mes bendraujam lygiai taip pat normaliai.“ 3 psl.

## 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vertybės	Materialinių vertybių „nuvertėjimas“	„Keitėsi iš požiūrio į materialinį... sakykim ta materialinė gerovė tapo nebe viena iš pagrindinių, kaip anksčiau, kad atrodė.“ 1 psl. „Pasikeitė tos vertybės į kažkokius daugiau... dvasines, kad būtų siela ramesnė...“ 1 psl.
	Pagarba ir meilė kitam žmogui	„Norisi skleisti gerumą.“ 6 psl.
	Tiesa ir sąžiningumas	„Veidmainystės dingsta iš tavo gyvenimo, melavimas.“ 6 psl.



Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Pagarba aplinkai	„Pasikeitė sakykim, požiūris, kad ir į šiukšles... Ir po tu šiukšlių rinkimo savanoriško tokio, keičiasi labai irgi požiūris. Jau tada nuo to karto nei popierėlio, nei šiukšlės nebesinori bet kur numesti.“ 3 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti emocijas	„Ta prasme, nebėra tokių nervinių, isterinių priepuolių. Pradedi kontroliuoti savo emocijas.“ 1 psl. „Daug ką išmokau, daug. Ir nepykti, ir atleisti užpykus greičiau, nelaikyti savy to pykčio, skausmo kažkokio tai.“ 2 psl.
Pasikeitę įpročiai	Žalingų įpročių atsisakymas	„Na jau vien, sakykim tai, kad tie žalingi įpročiai išėjo.“ 4 psl.
	Mitybos įpročių pasikeitimas	„... požiūris į maistą, į patį valgymo procesą, kad reikia mėgautis maistu, neskubant valgyti, sveikai maitintis. Ne bet ką valgyti, jau geriau mažiau, bet sveiko, kokybiško maisto.“ 4 psl. „Tiesiog pradėjau rinktis maistą.“ 4 psl. „Tai čia tas... aišku požiūris ir į maistą... 4 psl.“
	Laisvalaikio leidimo įpročių pasikeitimai	„Sportas, atsirado dviratis mano gyvenime. Atsirado valtis, plaukymas ežere.“ 4 psl. „Na laisvalaikį leisti visai kitaip. Labiau kelionės traukia, išvažiuoti, pamatyti kažką tai. O ne, kad surengti kokį balių, kad pasirodyti prieš gimines, ten va kaip aš savo gimtadienį galiu atšvesti.“ 4 psl. „Atsirado daugiau noras gamtoje būti su savo artimais žmonėmis, ne taip su bet kuo, bet kur.“ 4 psl. „Kad geriau galvoti, kaip laiką praleisti su artimaisiais, ką pradžiuginti, kam padėti.“ 5 psl.
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	„Tada pradėjau džiaugtis gyvenimu. Gyventi ta diena, ta akimirka. Gyvenu taip, kad gyvenčiau paskutinę dieną ir džiaugiuosi tuo gyvenimu.“ 2 psl. „Sakykim, kad ir pats tas požiūris į darbą. Kad nėra gyvenime tas pagrindinis dalykas darbas. ... Svarbu atlikti greitai, kokybiškai savo darbą, bet nesiaukoti dėl to darbo, kad naktim nemiegoti ar vakarais sėdėti, kad daugiau tų pinigų uždirbti.“ 5 psl.
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su kais	„Tai va, pasikeitė mano požiūris į žmones ir dabar aš stengiuosi matyti kiekviename žmoguje jo gerąsias puses. Ir daug lengviau gyventi, daug lengviau bendrauti.“ 2 psl.
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Na ir (santykiai) su savais, aišku. ... Dabar dar tik metai, kai aš negeriu, bet aš jau jaučiu pasikeitimus, jau vaikų požiūrį į mane visai kitokį.“ 3 psl
Fizinė savijauta	Pagerėjusi bendra savijauta	„Pačiam lengviau pasidarė gyventi.“ 3 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizuojamų mokymų specifika	Perduodamų žinių filosofinis pagrindimas	„Na sakykim, kad ir visi eina kaip ir ta joga pagrindinis žodis, kuris traukia, vilioja, gal kažkiek ir madoje yra.“ 5 psl.
	Kursų (užsiėmimų) tikslas	„Toks atvedimas į savo gyvenimo kelią kažkokį.“ 6 psl.
	Kursų (užsiėmimų) turinys	„Bet aš manau, kad „Gyvenimo mene“ yra platesnis spektras. Tai ir kvėpavimo pratimai, ir meditacijos ir daug tų tokių dalykelių.“ 6 psl.
		„Man patinka jų ta visa mokslo teorija, kvėpavimas, meditacijos“ 6 psl.
		„Su teisingu, sveiku gyvenimu.“ 6 psl.

Septintojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

## 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Pažįstami asmenys	„Atėjo draugė, pasiūlė į tą kursą ateiti.“ 1 psl.
	Šeimos nariai	„Ir tada ji (žmona) atėjo į tuos kursus. O aš tada po pusės metų...“ 1 psl.

## 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidiniai veiksniai	Smalsumas	„Ir va tada pradėjom kažkaip knygutes sklaidyti, žiūrėti kas ten tokie dalykai. Tiesiog savaime kažkaip atėjo. Tiesiog pradėjom domėtis.“ 1 psl.
	Sveikatos problemos	„Ir paskui aš, kai Ispanijoje buvau, stuburą „susivariau“... 1 psl.
		„Aišku, kaip ir daugelis, sveikatos tos problemos.“ 1 psl. 1 psl.

## 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su <i>kūno lavinimu</i>	Tinkama mankšta	„Daug žinių koncentruotų ... tai jogos pratimai.“ 1 psl.
Žinios, susijusios su <i>savęs pažinimu</i>	Asmeninių žinių identifikavimas	„Žinias mes ir taip visi turime. Mes visi turime tas žinias, tik ne visi jas prisimename.“ 2 psl.
Žinios, susijusios su <i>savęs valdymu</i>	Emocijų valdymas	„Kaip tvarkytis su kasdieniniais stresais, kaip tvarkytis su savo baimėmis, su savo pykčiais, kaip visas tas energijas neigiamas, kurios veikia mus iš aplinkos, iš gyvenimo, iš visur, jas transformuoti ir natūraliai transformuoti be jokių dirbtinių presų, be kažkokių dirbtinių pastangų.“ 2 psl.
	Gebėjimas stebėti save ir priimti tinkamus sprendimus	„Kaip nepasimesti gyvenimiškose situacijose, kaip veikti gyvenimiškose situacijose...“ 2 psl.
	Gebėjimas siekti tikslų	„...tai va kaip pranajamos, kaip krijos, kaip kvėpavimo pratimai, kaip meditacijos. Tai tie įrankiai, kurie mums padeda tiesiog natūraliai neigiamą energiją transformuoti į teigiamą.“ 2 psl.
	Buvimas esamame momente „čia ir dabar“	„... kaip būti šimtu procentu, o ne daryti kažką penkiasdešimt ar šešiasdešimt procentų.“ 2 psl.
	Atsakomybės prisiėmimas	„Kaip eiti lyderiauti, prisiimti atsakomybę.“ 2 psl.
		„...kaip eiti ir daryti kažką, neabejoti, ...“ 2 psl.

## 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Visose gyvenimo sferose	-	„...visose srityse.“ 2 psl.

## 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Praėjęs kursas, gan tikrai per trumpą laiką, pasikeitė santykiai šeimoje. Visiškai atsidaro kita santykių kokybė. Atsirado pagarba, nebeliko pykčių jokių, vaidų. Beviltilškų, beprasmiškų apsižodžiavimų nebeliko šeimoje.“ 2 psl.
Pasikeitę įpročiai	Žalingų įpročių atsisakymas	„Išėjo alkoholis po antro kurso iš manęs. Visiškai paprastai, savaime be jokių pastangų.“ 2 psl. „Nustojau gerti „šnapsą“...“ – 5 psl.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Mitybos įpročių pasikeitimas	„Išėjo mėsa. Po to, dar po kelių metų išėjo žuvis, kiaušiniai.“ 2 psl.
Fizinė savijauta	Pagerėjusi sveikata	„Būtent su ta sveikata, kad buvo problemos su stuburu kažkokios ir tada pradėjau pratimus jogos daryti, ir praėjo visi tie dalykai. Užmiršau apie visas tas problemas ir nebeliko nieko visiškai.“ 6 psl.
Vertybės	Pagarba ir meilė sau	„... pagarba visam pasauliui.“ 5 psl.
	Pagarba ir meilė kitam žmogui	„...ir tu pradedi su pagarpa žiūrėti į kiekvieną žmogų, esantį šalia tavęs.“ 3 psl. „Tu tą suvoki, kad tu esi tai ir atsiranda pagarpa bet kam“ 4 psl. „Vienas pagrindinis dalykas - meilė begalinė, besąlygiška.“ 5 psl.
	Pagarba aplinkai	„...ir tu pradedi, paprasčiausiai, su pagarpa žiūrėti į kiekvieną daiktą...“ 3 psl.
Pasikeitęs suvokimas, požiūris	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	„Esam pasmerkti gyventi geriau.“ 6 psl.
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones	„Atsirado nauji, gražūs žmonės. Kuo tolyn, tuo daugiau ir daugiau atsiranda rimtų, gražių žmonių. Nebematau visai blogų žmonių.“ 5 psl.
Savęs pažinimas	Savęs suvokimas	„Gerbdamas tas žinias ir gerbdamas žinias apie save ir apie supantį pasaulį, tu pradedi visai kitaip suvokti save.“ 3 psl.
	Žinios apie savo kūną	„Tai ilgainiui, kai dvasines praktikas tu darai, tai tu pradedi suvokti, kad mano kūnas yra tas, kad mano dvasios šventovė.“ 4 psl. „Ir mano yra pareiga, kad (fizinis kūnas) kuo ilgiau išbūtų ir atliktų savo misiją be jokių trukdžių.“ 4 psl.
	Tikslesnis mąstymas	„Tu pradedi suprasti ir suvokti, kad tu esi neatskiriama gamtos dalis.“ 3 psl. „Tu esi tiesiog tos Visatos ir tos žemės, ir tos gamtos dalis. Ir suvoki save kaip neatsiejamą dalį kiekvienos smulkiausios detalės šios Visatos.“ 3 psl. „Kai tu pradedi eiti dvasinį gyvenimą, pradedi praktikuoti dvasinius dalykus, tai tiesiog pradedi...eini į save. Ir kai tu eini į save, tai tu atrandi daug gražių dalykų.“ 3 psl.
Mokymasis mokant ir taikant žinias	Kursų vedimas vaikams ir paaugliams	„Begalę nuostabaus, gražaus jaunimo, su kuriuo leidžiam laiką, susitinkam, stovyklas organizuojam, kursus, susijimus.“ 6 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Buvimas esamame momente „čia ir dabar“	„Gyvenimas duoda visokiausių rolių, be tik tas roles reikia atlikti...na atiduoti visą save kiekvienoje rolėje ir tada va tas spektaklis ir yra suvaidintas iki galo.“ 6 psl. „Eini į darbą, darai šimtu procentu darbą. Einu į chorų karus, dainuoju šimtu procentu. Grįžtu į namus, duodu „nachačkės“ vaikams šimtu procentu. Paskui draugaujam su vaikais šimtu procentu.“ 6 psl.
	Emocijų valdymas	„Tie visi neigiami dalykai, neigiamos emocijos, neigiami visi mūsų gyvenimo dalykai, jie tiesiog nuo mūsų nukrenta kaip svogūno lukštai.“ 3 psl.

## 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos paskirtis (misija)	Labdaringa veikla	Man, pirmiausia, „Gyvenimo menas“ asocijuojasi su labdaringais projektais.“ 7 psl.
		„Kai einam, už „dyką“
Tikslinės rinkos (veiklos kryptys)	Nuteistieji	„ ... kalėjimuose kursai vedami yra, nuteistiesiems.“ 7 psl.

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
	Vaikai	„Mokyklose, kur vedamos NAP programos, neagresijos programos vaikams.“ 7 psl. „Vaikų kursų daug esu asistavęs. Padėjęs organizuoti vaikučiams.“ 8 psl.
	Jaunimas	„Paskui į jaunimą perėjau, į jaunimą daugiau. Jaunimo susiejimus organizuoju, asocialems. Jaunimo kursus organizuoji, padedi vesti.“ 8 psl.
Organizuojamų mokymų specifika	Kursų (užsiėmimų) tikslai	„Gyventi šiam pasauly, niekur nebėgant iš jo, neatsisakant jo, neišsizadant jo.“ 7 psl.
	Kursų (užsiėmimų) akcentuojama nauda	„... žiniomis... dalinasi, padeda žmonėms išeiti iš tų stresų, iš tų susikaustymų, iš tų baimių, iš to įniršio, iš to pykčio.“ 7 psl.

### Aštuntojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

#### 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Šeimos nariai	„Ir kadangi mano mama tuo metu jau buvo ilgą laiką „Gyvenimo mene“, ir ji sakė, kad jai tai gelbėjo.“ 1 psl.

#### 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidiniai veiksniai	Smalsumas	„...man buvo keli metai, kai man papuolė pirmos ezoterinės knygos į rankas.“ 1 psl.
	Nesugebėjimas valdyti emocijų	„Pati svariausia, tai buvo, kai supratau, kad nesu savo emocijų šeimininkas.“ 1 psl.
		„... kad aš nesugebėdavau valdyti savo tokių visokių... konfliktinėse situacijose ar šiaip ten tokių, sakykim galima pavadinti pykčio priepuoliais ar kažkuo tokiais...“ 1 psl.
		„Ir paprasčiausiai, vieną sykį buvo toks nemalonus konfliktas, kur aš po to sėdėjau ir supratau, kad man labai nepatinka, kad pyktis valdo mane, o ne aš pyktį. Ir iš tikrųjų netgi dėl to turėjau problemų.“ 1 psl.
		„Ir šiaip tokios aštrios nuotaikų kaitos, pasikartojančios tokios kažkokios depresijos...jeigu va taip įvardinti.“ 1 psl.
		„Arba aš labai smarkiai džiaugdavausi gyvenimu, ir viskas puiku, kalnai, kelionės, arba viskas atrodo labai juodom spalvom, arba paskui, galų gale viskas išsirutuliodavo į kokią nors ... pykčio priepuolius, aš taip įvardinčiau.“ 1 psl.
Poreikis keisti asmeninį gyvenimą	„Bet supratau, kad reikia kažkokio tokio konkretno darbo su savimi.“ 1 psl.	

#### 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su kūno lavinimu	Tinkamas atsipalaidavimas	„ ... kasdienines praktikas, būtent kvėpavimas, Sudaršankrija.“ 2 psl.
		„Aš daugiau kažkokių energetinių žinių gavau...“ 2 psl.
Žinios, susijusios su savęs valdymu	Emocijų valdymas	„...emocijų valdymas...“ 2 psl.
		„ kai ateina kažkokia emocija, tu tada sugebi išlikti šeimnininku...“ 2 psl.
Žinios, susijusios su gyvenimo prasme	Asmeninė misija	„Apskritai gyvenimo supratimas. Kodėl mes čia ateinam į gyvenimą, ką mes čia veikiame, kokios čia mūsų tikrosios, nežinau, bent jau man, kokios tikrosios užduotys?“ 2 psl.
Žinios, susijusios su savęs pažinimu (tikslėniu mąstymu)	Asmenybės ir jį supančios aplinkos ryšys	„ ... visas šitas išorinis pasaulis, tai yra mano vidinio pasaulio atspindys.“ 3 psl.
		„ ... jeigu nori kažką spręsti ar kažką keisti, tai reikia viso to ištakų ieškoti ... problemos priežasties savo viduj.“ 3 psl.

#### 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Visų pirma, pradėdant šeima, namais. Tai yra tarpusavio supratimas su žmona, su dukra.“ 3 psl.
		„ ...santykiai su tėvais, su uošvienėm.“ 4 psl.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
		„Tiek šeimoje...” 5 psl.
Veikla pagal specialybę. Karjera	Bendravimas ir bendradarbiavimas darbinėje aplinkoje	„... tiek darbe.“ 5 psl.
		„ ... su darbu irgi tas pats lygiai...” 5 psl.
Socialinis aktyvumas	Bendravimas ir bendradarbiavimas socialinėje erdvėje	„ ... su aplinkiniais žmonėmis, kaimynais.“ 3 psl.
		„ ... kiekvienoje gyvenimiškoje situacijoje.“ 5 psl.

### 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Asmeninė motyvacija	Darbas su savimi	„Atsirado sistemingesnis darbas su savimi, kasdieninės praktikos...” 1 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Emocijų valdymas	„... po truputį, po truputį padėjo man išspręsti šitas (emocines) problemas.“ 1 psl.
	Gebėjimas prisiminti atsakomybę	„ ... išmokau prisiminti atsakomybę už savo gyvenimą...” 5 psl.
Pasikeitęs požiūris, nuostata	Pasikeitęs požiūris į gyvenimą ir jo reiškinius	„ ... visiškai pasikeitė požiūris į gyvenimo sunkumus.“ 3 psl.
		„Dabar yra supratimas, kad į viską žiūriu kaip į mokyklą. Kad kiekviena atėjusi problema, kiekvienas sunkumas, tai yra tavo mokytojas. Pamoka iš kurios tu kažką išmoksti.“ 3 psl.
		„ ...pradedi suprasti, kad viskas vyksta teisingai.“ 6 psl.
	Pasikeitęs požiūris į kitus žmones ir santykius su jais	„Supranti, kad viskas vis tiek yra gerai, bet kokie santykiai, nes viskas yra mokykla, kurioje tu mokaisi.“ 6 psl.
Vertybės	Materialinių vertybių „nuvertėjimas“	„ ... požiūris, apskritai, į visą žmoniją.“ 3 psl.
		„ ... jeigu aš į kažką nukreipiu savo panieką ar kažkokią pagiežą, neapykantą ar pyktį, visa tai grįžta man.“ 4 psl.
		„ ... seniau būdavo pagrindinės vertybės gal išoriniam pasauliui aš fiksuodavau, kad važiuoti laiptoti, geras darbas, gera nuotaika, o dabar kažkaip suprantu, kad vis tik vertybė yra įvardinkim...tos žinios yra vertybė iš tikrųjų.“ 6 psl.
Savęs pažinimo įgūdžiai	Tikslesnis mąstymas	„ O dabar aš labiau suprantu, kad vis tik vertybė yra tavo tas požiūris, tavo vidus, ta vidinė šviesa su kuria tu eini.“ 6 psl.
		„ ... jeigu seniau tu galvodavai, kad vertybė turėti pinigų, tai reiškias, kad kažkaip tu bijai jų neturėti. O kai yra ta vidinė šviesa, tai tada esi susitaikęs, kad bet koku atveju, tai yra gerai.“ 6 psl.
		„ O kai turi žinias labai paprastai, tu įsigilini į tą situaciją.“ 4 psl.

### 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizuojamų mokymų specifika	Kursų (užsiėmimų) tikslas	„ ... išjudina žmones iš to mirties taško, kad jie kažkaip tai pradeda galvoti, kad gyvenimas yra ne vien tik dirbti, pirkti ir mirti, o dar kažkas tai daugiau.“ 7 psl.
		„ ... užsiima tokiu darbu, budina žmoniją iš šito egzistencinio miego.“ 8 psl.
Organizacijos veiklos mastai	Pasaulinė organizacija	„ ... gan didelė organizacija, kad labai daug kur vyksta.“ 8 psl.
		„ ... ji atlieka tokio didelio masto darbą. Ta prasme, kad labai daug žmonių, bent jau užveda ant kelio.“ 7 psl.

## Devintojo interviu kokybinė teksto (*content*) analizė

### 1. Informacijos apie organizaciją nešikliai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpasmeninė komunikacija („reklama iš lūpų į lūpas“)	Šeimos nariai	„Jeigu taip pasakius, tai ... mano sesuo.“ 1 psl.

### 2. Priežastys, lėmusios atėjimą į organizaciją „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Šeimos narių pavyzdys	„Gal pasimatė, sesuo kaip pasikeitė, į kurią pusę, koks polinkis.“ 1 psl.

### 3. Žinios, kurių įgijo organizacijoje „Gyvenimo menas“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinios, susijusios su <i>savęs pažinimu</i>	Savojo AŠ suvokimas	„Pagrindas susideda, tai būtent savasis AŠ.“ 1 psl. „Ką tu gali? Kokios galimybės pas tave yra? Ką tu sugebi? Ką tu sugebi išmąstyti, pasidaryti?“ 1 psl.
Žinios, susijusios su <i>savęs valdymu</i>	Žalingų įpročių atsisakymas	„Kaip galima išgyventi be alkoholio ir ant ryto atsikelti, ir galva švari, ir viskas tvarkoje, ir niekas neskauda, ir puikiai jautiesi...“ 2 psl.
	Emocijų valdymas	„Kaip tu sugebi save sureguliuoti smarkiam emocijos protrūkiui, o neišreikšti?“ 1 psl.

### 4. Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Veikla pagal specialybę. Karjera	Bendravimas ir bendradarbiavimas darbinėje aplinkoje	„Vienas dalykas, tai yra surišta, kad aš pats dirbu su žmonėmis.“ 3 psl.
		„Vidurinė grandis esu, kur laviruoti turiu tarp savininkų arba akcininkų ir tarp samdomų darbuotojų, tai dažniausiai ir pasireiškia, kad tu turi teigiamai perduoti darbuotojo kažkokias mintis išsakytas.“ 3 psl.
Šeimyninis gyvenimas	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„Namai - šeima. ...“ 3 psl.

### 5. Pokyčiai, įvykę taikant organizacijoje „Gyvenimo menas“ įgytas žinias

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pasikeitę socialiniai ir bendravimo įgūdžiai	Bendravimas šeimos ir artimųjų rate	„O dabar galiu kitaip susidėlioti, susitarti su vaikais.“ 3 psl.
		„Pavyzdys, tai pagrindas stengiesi elgtis su artimaisiais taip, kaip norėtum, kad su tavimi elgtųsi.“ 3 psl.
Savęs valdymo įgūdžiai	Gebėjimas valdyti stresus	„Aš jau galiu pasakyti, beveik išmokau save (savo emocijas) pakeisti per 15 minučių.“ 4 psl.
		„... bet galbūt daugiau savo emocijas išmokau tinkamai išreikšti“ 4 psl.
Prasmės suvokimas	Tarnystė (labdarina veikla)	„Galų gale su tais pačiais... akcijom įvairiom, su kažkieno pagalba, kur visai neatlygintinai dirbi, eini kažką darai.“ 4 psl.
Fizinė savijauta	Pagerėjusi sveikata	„Asmeniškai pas mane, turbūt nuo paauglystės net, vienas ramuo buvo nedirbantis nugaros srityje. Nelabai nei masažistai neatgaivino, nelabai... Bet aš jau pradėdu jausti, kad jis veikiantis pasidarė.“ 4 psl.
Pasikeitę įpročiai	Mitybos įpročių pasikeitimas	„... į maistą šiek tiek kitaip pradėdi žiūrėti, skonius pajusti, kitaip pajusti...jau po tris dienas galiu pabadauti.“ 4 psl.

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Savęs pažinimo įgūdžiai	Tikslesnis mąstymas	„ ...aš jau pradėdau suprasti, kad yra sąmonės, pasąmonės lygmuo ir kad galima net juos abu sudėlioti.“ 5 psl.

#### 6. Organizacijos „Gyvenimo menas“ specifiškumas

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>
Organizuojamų mokymų specifika	Kursų (užsiėmimų) akcentuojam nauda	„ ... jeigu nori rasti, realiai tariant, sielos (proto) ramybę.“ 5 psl.
		„ ...proto būsenos ramybės.“ 5 psl.
	Kursų (užsiėmimų) turinys	„Tai yra daugiau dvasinis ... yra daugiau dvasinis atsipalaidavimas.“ 6 psl.
		„Jogos pratimų ... Atrodo, savo kūną net labiau pažįsti.“ 6 psl.
		„O pagrindinis, turbūt, dalykas – meditacijos.“ 6 psl.



## Veiksniai, įtakoję atėjimą į organizaciją Baltijos „Gyvenimo meno“ labdaros ir paramos fondas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<u>Išoriniai veiksniai</u>	Rytų kultūros įtaka	„Aš pirmiausia nuvažiavau į Indiją... ir viskas, matomai, nuo to prasidėjo. Kai aš išvažiavau iš Indijos, jau į Lietuvą, aš verkiau.“ „Ten įkūrėjas iš Indijos, Jums ten labai patiks.“
	Pašliję santykiai šeimoje	„Na ir šeimoj dar su vyru problemų tokių buvo ir tada tokia, kaip neištikimybė, sakyčiau.“ „Tuo metu iro mano šeima. Buvo šeima ant skyrų slenkščio. Vyras kraustėsi gyventi kitur... Aišku, tai buvo labai didelis stresas. Labai didelis stresas. Ir aišku įtampa didžiulė.“ „Griūvanti šeima...“. „Priežastis buvo skyrybos.“
	Asmeninės nesėkmės	„...ir pati dar be darbo, be kažkokios tai veiklos.“ „Ir su tais mokslais nelabai kaip sekėsi, nepritapau.“ „Iš tikrųjų, tai tos visos problemos gyvenimo. Dėl to ir pradėjau eiti.“
	Šeimos narių pavyzdys	„Gal pasimatė, sesuo kaip pasikeitė, į kurią pusę, koks polinkis.“
<u>Vidiniai veiksniai</u>	Sveikatos problemos	„Tai man labai daug sveikatos problemų...“ „O aš eidavau ..., broviausi ten, nes buvo tokia depresinė nuotaika. Man ir tas bronchitas, ir stuburas ir kai reikėjo eiti, kai jau čia kaimynė ruošėsi eiti...“ „Ir tos sveikatos.. tiesiog sutrikimai. Vegetodistonija buvo. Nervinės sistemos išsirikiavimas visas. Ir daug metų, ir su priepuoliais dideliais.“ „Ir paskui aš, kai Ispanijoje buvau, stuburą „susivariau““. „Aišku, kaip ir daugelis, sveikatos tos problemos.“
	Smalsumas	„... o kartu galima pasakyti, kad ir smalsumas ... bet va dar pabandyti ką nors naujo“. „Aš taip galvoju, jos tas apibūdinimas kurso, tiksliau neapibūdinimas. Kad tam kurse aš rasiu atsakymus į man tuo metu rūpimus klausimus. Paminėjo, kad tai bus susiję su joga, kad tai bus su atsipalaidavimu.“ „Ir va tada pradėjom kažkaip knygutės sklaidyti, žiūrėti kas ten tokie dalykai. Tiesiog savaime kažkaip atėjo. Tiesiog pradėjom domėtis.“ „...man buvo keli metai, kai man papuolė pirmos ezoterinės knygos į rankas.“
	Nesugebėjimas valdyti emocijų	„Pati svariausia, tai buvo, kai supratau, kad nesu savo emocijų šeimininkas.“ „... kad aš nesugebėdavau valdyti savo tokių visokių... konfliktinėse situacijose ar šiaip ten tokių, sakykim galima pavadinti pykčio priepuoliais ar kažkuo tokiais...“ „Ir paprasčiausiai, vieną sykį buvo toks nemalonus konfliktas, kur aš po to sėdėjau ir supratau, kad man labai nepatinka, kad pyktis valdo mane, o ne aš pyktį. Ir iš tikrųjų netgi dėl to turėjau problemų.“ „Ir šiaip tokios aštrios nuotaikų kaitos, pasikartojančios tokios kažkokios depresijos...jeigu va taip įvardinti.“ „Arba aš labai smarkiai džiaugdavausi gyvenimu, ir viskas puiku, kalnai, kelionės, arba viskas atrodo labai juodom spalvom, arba paskui, galų gale viskas išsirutuliodavo į kokią nors ... pykčio priepuolius, aš taip įvardinčiau.“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
<u>Vidiniai veiksniai</u>	Nesugebėjimas valdyti stresų	„O paskui gavau, žinai, tokį gyvenime...tokį šeimoj stresą didelį. Metus laiko taip mėčiau, bandžiau visokius vaistus gerti. Na nesusitvarkiau. O po to jau tada nuėjau.“ „Stresai. Stresai. Baimė. Vakare eidavau miegoti su ta mintim kaip gerai, kad atėjo naktis ir aš galėsiu miegoti, kad baigėsi diena, kad minčių gal nebus. O rytą atsikeldavau ir galvodavau: Jėzau, ir vėl rytas išaušo. Vėl reikės eiti, daryti.“ „Taip, stresas, susijęs su šeimyniniu gyvenimu.“
	Nesugebėjimas atsikratyti nerimo, įtampas	„Protą man reikėjo užimti, nes kai aštrų protą turi, negali ramiai gyventi.“ „Aš dviejų metų ją palaidojau ir nuo to laiko baisi įtampa ir kaltės jausmas viduj buvo. Žiauri įtampa, kaltės jausmas.“ „O paskui visi susidėjo tie nemiegojimai naktim, nerimas, tas ištisinis nerimas. Tu protu suvoki, atrodo, viskas gerai, bet tas nerimas toks...“
	Poreikis keisti asmeninį gyvenimą	„Na nenoriu aš tų vaistų. Jie man nepadeda. kažką reikia ieškoti, daryti.“ „Buvo santykiai šeimoje, kad vienišas palikau visai ir kažką reikia daryti, kažko griebtis, nes liūdna buvo, sunku.“ „Bet supratau, kad reikia kažkokio tokio konkretesnio darbo su savimi.“
	Poreikis atsikratyti priklausomybių, žalingų įpročių	„Buvo priklausomybė ir dabar, iš tikrųjų, dar yra. Na sėdi tiesiog prie kompiuterio. Aš jau pats jaučiu, kad jau man... negaliu nueiti nuo jo, sunku kovoti.“ „Palikau vienas ir pradėjau stipriai išgėrinėti.“
	Poreikis bendrauti	„Susirandi naujų draugų, naujų pažįstamų. Va dėl to, dėl draugų.“
	Poreikis geriau pažinti save	„Mane labiau domino tokie savęs suvokimo, gyvenime savo būties suvokimas, ką aš veikiu šiame gyvenime.“

### Įgytų žinių pritaikymo asmeniniame gyvenime veiklos sritys

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Šeimyninis gyvenimas	<p>„Pirmiausia įgytas žinias aš pritaikiau savo asmeniniame gyvenime sutvarkyti būtent irstančios šeimos klausimus.“</p> <p>„Bet daugiausiai tai šeimoj. Šeimoj. Sakykim su vyru santykiai ir su sūnum.“</p> <p>„Šeimos, ... rate.“</p> <p>„Ir su artimaisiais santykiuose...“</p> <p>„...artimieji... Na ir su savais, aišku.“</p> <p>„Visų pirma, pradėdant šeima, namais. Tai yra tarpusavio supratimas su žmona, su dukra.“</p> <p>„...santykiai su tėvais, su uošvienėm.“</p> <p>„Tiek šeimoje...“</p> <p>„Namai - šeima. ...“</p>
Veikla pagal specialybę. Karjera	<p>„Jos naudojamos darbe.“</p> <p>„Sakykim, kai dirbi su klientais. Ar tu prekę pristatai, ar tu siūlai paslaugas kažkokias.“</p> <p>„... tiek darbe.“</p> <p>„... su darbu irgi tas pats lygiai...“</p> <p>„Darbe. Kai buvau persimetusi į tas žinias... būtent darbe. Darbe pritaikymas tų žinių.“</p> <p>„Na, tai - darbas...“</p> <p>„Vienas dalykas, tai yra surišta, kad aš pats dirbu su žmonėmis.“</p> <p>„Vidurinė grandis esu, kur laviruoti turiu tarp savininkų arba akcininkų ir tarp samdomų darbuotojų, tai dažniausiai ir pasireiškia, kad tu turi teigiamai perduoti darbuotojo kažkokias mintis išsakytas.“</p>
Intelektualinė veikla	<p>„Mokymuisi padeda labai stipriai, nes tu esi centruotas. Prieš egzaminą tu padaręs praktikas ateini tiesiog ramus, pasitikintis.“</p> <p>„Tai sakyčiau, mokymuisi tas padeda, atmintį gerina.“</p> <p>„Na ir bendravimas su dėstytojais...“</p>
Draugystė	<p>„santykiuose su draugais... mes bendraujam lygiai taip pat normaliai.“</p>
Veikla pagal pomėgius	<p>„Pradėjau mokintis gaminti vegetarišką maistą.“</p>
Socialinis aktyvumas	<p>„Išėjus į gatvę, jos pirmiausiai panaudojamos.“</p> <p>„... santykiuose su svetimais žmonėmis.“</p> <p>„Kad ir bendraujant su bet kuriais žmonėmis, tavo reakcija būna į juos...tu labiau išklausai, labiau išgirsti, tą ką jie nori pasakyti, o ne tą kaip tu supranti. Sakyčiau bendravime labai daug padėjo.“</p> <p>„Žinias tiesiog tu naudoji gyvenime, bendravime su žmonėmis.“</p> <p>„Ir, pavyzdžiui, kokią informaciją skleidžia aplinkiniai žmonės, ir tą patį tu gauni. Visą tą energiją, kokią jie skleidžia. Ir tiesiog „Gyvenimo mene“ išmoksti atsiriboti nuo to.“</p> <p>„... su aplinkiniais žmonėmis, kaimynais.“</p> <p>„...na tokį kaip pavyzdį, bendravimą su žmonėmis, aš galiu pasakyti.“</p>
Visose asmeninio gyvenimo srityse	<p>„Siaip jos taikomos visur.“</p> <p>„Jos taikomos visur... kur mes pirmiausia susiduriame su stresu.“</p> <p>„... kiekvienoje gyvenimiškoje situacijoje.“</p> <p>„...visose srityse.“</p>