

[illegible]

		<b>Vertė gavėjui</b>
		<b>Vertė siuntėjui</b>
1.4.		<b>GR rūšys</b>
		<b>Nukreipiantis GR</b>
		<b>Pritariantis GR</b>
1.5.		<b>Požiūris į GR</b>
		Kodėl mes "taupome" GR?

2	Konstruktyvus - kuriantis grįžtamasis ryšys	
2.1.		Pasirengimas

2.2.		Susitikimas ir kontakto užmezgimas
2.3.		Informacijos pateikimas
2.4.		Poveikio apibūdinimas, kvietimas dialogui

2.5.		Pasiūlymų aptarimas
2.6.		Susitarimas dėl tolesnių veiksmų ir pagarbų ats

2.7.		Sudėtingesnės grįžtamojo ryšio situacijos
3	Destruktyvus - griaužiantis grįžtamasis ryšys	
3.1.		Destruktyvus pritarimas

3.1.		<b>Destruktyvus koregavimas</b>
4	<b>GR komandai</b>	

[illegible]



4.2.		Ko neverta daryti?
5	GR priėmimas	

5.1.		GR paieškos motyvai
5.2.		GR priėmimo procesas
		Pasiruoškite
		Išklausykite
		Atspindėkite
		Atsakykite
		Veikite
6	Modulio žinių patikrinimo testas	

7	<b>Apibendrinimas</b>	










--	--	--

## Turinys - "teorija": apibrėžimai, modeliai (parengta įkėlimui skaitmeninimui)

### ĮŽANGA.

Grįžtamasis ryšys yra labai vertinga vadovavimo komunikacijos dalis. Tačiau tai gali būti ir rizikingas iššūkis. Tarkime, pastebėjote, kad jau kurį laiką vienas Jums pavaldus darbuotojas daro jam nebūdingas klaidas, nuolat vėluoja į sutartus susitikimus. Būtinai reikia su juo pasikalbėti. Bet kaip padaryti, kad pokalbis būtų vertingas abiem pusėms? Po pokalbio darbuotojas gali pasikeisti, klaidos nebesikartos. Tačiau Jums gali nepavykti ir liks nusivylimas savo pastangoms.

Taigi, kaip suteikti darbuotojams veiksmingą grįžtamąjį ryšį? Kartu aptarsime šį labai svarbų vadovo darbo įrankį. Sutarsime, kokia yra jo vertė, rūšys, kokios nuostatos padeda didinti mūsų meistriškumą. Taip pat aptarsime sėkmingo GR etapus, praktines rekomendacijas, kurios padėtų veiksmingai perduoti GR. Be abejo, kita GR pusė taip pat yra svarbi. Patys priimdami GR mes ne tik galime koreguoti savo veiksmus, bet

**Grįžtamasis ryšys yra tiksli, konkreti informacija apie ankstesnį žmogaus elgesį. Tai padeda jam tobulėti.**

**Mūsų tikslas ne tik koreguoti, bet ir pastiprinti, padėti darbuotojui "augti". Tačiau yra kelios sąlygos, kurioms esant, tai yra įmanoma.**

Svarbu, kad grįžtamas ryšys būtų dažnas, reguliarus, neatsitiktinis.

Svarbu, kad būtų kuo trumpesnis laiko tarpas tarp įvykio ir grįžtamo ryšio suteikimo.

Taip pat svarbu, kad laiko tarpas iki grįžtamojo ryšio nebūtų per trumpas.

Svarbu, kad grįžtamasis ryšys būtų kuo labiau asmeniškasis.

Grįžtamasis ryšys nėra žmogaus įvertinimas, "neapskundžiamas nuosprendis".

Kaip galime padėti darbuotojui?
1. Padidinti veiklos efektyvumą.
2. Padidinti įsitraukimą.
3. Padidinti pasitikėjimą savimi.
4. Padėti geriau suprasti save.
<b>Kokia vertė mums patiems?</b>
Efektyvesnė mums pavaldžių darbuotojų veikla, pasiekti padalinio, organizacijos tikslai.
Džiaugsmas, kad mūsų pastangos davė teigiamą pokytį.
<b>Nukreipimo tikslas - koreguoti žmogaus veiksmus.</b>
<b>Pritarimo tikslas – pastiprinti žmogaus elgesį Jums ir darbuotojui priimtina kryptimi</b>
Įvairūs tyrimai rodo, kad žmonės gauna daug mažiau GR nei norėtų. Tiesa ir tai, jog jie norėtų kokybiško GR. Tačiau pirmiausia aptarkime temą "Kiekybė". Taigi, kodėl mes "taupome" GR? Atlikite trumpą pratimą. Gauti rezultatai mums padės aptarti galimas priežastis.
1 PRATIMAS. KODĖL KARTAIS VENGIU SUTEIKTI GRĮŽTAMĄ RYŠĮ?

Užpildę klausimyną apskaičiavote, kiek balų surinkote A, B, ir C grupėse. Aptarkime gautus rezultatus. Kurioje grupėje surinkote daugiausiai balų? Gal būt tai yra grįžtamojo ryšio vengimo priežastis? Kortelėse matote galimas GR "taupymo" priežastis. Apvertę jas, aptiksite platesnį paaiškinimą, kaip tai kortelėse pateikiama.

A. Vengiame sukelti kitiems asmenims neigiamas emocijas.

B. Vengiame savo neigiamų emocijų.

C. Todėl, kad mums mažiau rūpi kitas žmogus.

Pateikiame kelis patarimus, kurie galėtų palengvinti dvejonę, grįžtamojo ryšio pokalbio atidėliojimą.

Racionalizuokime nerimą.

Veiksmas pašalina diskomfortą.

Kam tai yra svarbiau?

Treniruotės daro stebuklus.

**Aptarkime konstruktyvaus - kuriančio grįžtamo ryšio teikimo procesą.**

Pasirengimo suteikti grįžtamąjį ryšį etapas yra labai svarbus. Jis labai padidina sėkmės tikimybę. Atlikite nedidelį pratimą, kuris padės konstruktyviau suteikti grįžtamąjį ryšį.

**2 PRATIMAS - PASIRENGIMAS GRĮŽTAMAJAM RYŠIUI.**

Pritariančio grįžtamojo ryšio atvejį galime palyginti su šaudymu iš lanko į taikinį. Svarbu pataikyti į dešimtuką. Tai, kad pataikėme, gali paliudyti pašnekovo šypsena. Na, o jeigu nepataikėme arba net apvertėme taikinį - žmogus jaučiasi nepatogiai, mėgina prieštarauti, paneigti savo nuopelnus arba su dideliu nerimu laukia, kas bus toliau.

[illegible]



Suteikdami grįžtamąjį ryšį galime susidurti su įvairiomis pašnekovų reakcijomis. Trumpai apibūdinsime keletą bei pateiksime patarimų kaip būtų galima konstruktyviai bendradarbiauti.
"Tyla eteryje"
"Neįveikiama tvirtovė"
"Abejojantis"
"didelis nusivylimas"
"Pyktis"
<b>KONSTRUKTYVIAI</b> pagirti sunku. Apipilti sirupu - lengva. <b>Pritarimo tikslas</b> - paskatinti darbuotojo elgesį priimtina kryptimi. <b>Deja</b> , kartais gali atsitikti priešingai. Nesėkmės atveju grįžtamasis ryšys gali tapti ne kuriančiu, bet griauinančiu. <b>Taip atsitinka</b> tuomet, kai mes:

Darome didelius apibendrinimus.
Nekontroliuojame kalbos.
Menkiname darbuotojo pastangas arba gebėjimus.
"Spaudžiame", įpareigojame ir toliau taip elgtis.
<i>Gudraujame</i> , prašome paslaugų mainais.
<p>KONSTRUKTYVIAI KRITIKUOTI SUNKU – NUKRYŽIUOTI - LENGVA</p> <p><b>Suteikiant grįžtamą ryšį svarbu atskirti asmenybę ir jo elgesį, stengtis koreguoti elgesį, bet ne asmenybę. Nukreipimo tikslas – koreguoti elgesį sudarant galimybę žmogui pačiam apsispręsti ir daugiau nekartoti nepriimtinių veiksmų.</b></p> <p>Tvirčiausi įsipareigojimai būna tuomet, kai asmuo juos priima savarankiškai, niekieno neverčiamas. Įsipareigojimams SAU reikia laiko tam, kad būtų "nueitas kelias" iki apsisprendimo.</p> <p>Todėl, geriausias neigiamo grįžtamojo ryšio efektas tuomet, kai asmuo lyg veidrodyje pamato savo veiksmus, jų pasekmes, suvokia mūsų savijautą, gal nusivylimą, o gal pyktį. Pamatęs save ir savo veiksmų pasekmes, gali apsispręsti keistis.</p> <p>Grįžtamasis ryšys gali tapti destruktivus, jeigu mes:</p>
Teigiame ne faktus, bet interpretacijas.
Vartojame būdvardžius.
Apibendriname kalbėdami.
Mūsų kūno kalba priešiška.
Reikalaujame.
Draudžiame atsakyti.
Galima sakyti, kad tokie veiksmai rodo mūsų DIDELĮ norą greitiems ir geriems rezultatams, BET tuo pat metu atskleidžia ir emociniu impulsu kontrolės trūkumą. <u>nora greitai "išsivaduoti" nuo stiprių neigiamų</u>

Vadovo darbe vertinga būna grįžtamuoju ryšiu dalintis ne tik individuliai, bet ir kartu, su visa komanda. Apie tai dažniausiai diskutuojama projektų valdymo, komandos kūrimo, problemų sprendimo mokymų temose. Tačiau, kadangi tai taip pat yra specifinis grįžtamasis ryšys, pateiksime rekomendacijas kaip galima organizuoti vadovo ir komandos periodinę ar tam tikro etapo retrospekciją - veiklos aptarimo susitikimą. Pagrindinis retrospekcijos tikslas - surasti būdų kaip būtų galima pagerinti komandos veiklą, kolektyvinis grįžtamasis ryšys tam labai tinka. Pradinę tokio susitikimo prielaidą / direktyvą dar 2001 metais yra apibrėžęs Norm Kerth savo knygoje „Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews“. Ji skamba taip:

„Nepriklausomai nuo to, ką atrandame, suprantame susitikimo metu, mes tikrai tikime, kad kiekvienas iš mūsų padarė geriausią darbą, kurį galėjo, atsižvelgdamas į tai, ką tuo metu žinojo, savo įgūdžius ir gebėjimus, turimus išteklius ir esamą situaciją“.

Kiekvienas susitikimo dalyvis turi viešai pritarti šiai nuostatai.

Retrospekcijos metu turi dominuoti pasitikėjimo, bendradarbiavimo ir mokymosi atmosfera. Tai skatina komandos narius sutelkti dėmesį į tobulėjimą, ne ieškoti kaltų, o pripažinti, kad visi komandos nariai įskaitant juos pačius, veikė su gerais ketinimais ir pagal savo galimybes. Laikydami šio principo, komandos gali atvirai aptarti sėkmes ir nesėkmes, nebijodami bausmių ar kokių nors kitų sankcijų. Tai leidžia identifikuoti tobulintinas sritis ir daryti teigiamus pokyčius tolimesniame darbe. Jei šios nuostatos nepavyksta laikytis, keičiame sprendimų ieškoti

Veiksminga kritika po gaisro. Niujorko priešgaisrinės apsaugos departamento vadovas Frank Montagna (1996)

Ugniagesiai, kaip ir visi žmonės, daro klaidas. Kai jie daro klaidas darbe, tai gali būti pavojinga gyvybei jiems patiems, jų kolegoms bei tiems, kurie juos iškvietė. Nepaisant to, jie toliau darys klaidas ir kartais jas kartos.

Retrospektyva yra galimybė išmokyti ir tobulėti. Kad tą būtų galima padaryti, susitikimo dalyviai turi jaustis saugiai, tada jei galės dalintis patirtimi ir idėjomis.

## struktūra

### Susitikimo planavimas:

Dalyviai

Laikotarpis

Trukmė

Tvarkaraštis

Pasirengimas

Informavimas

### Galimi veiklos aptarimo susitikimo scenarijai:

#### Susitikimo scenarijus A.

#### Susitikimo scenarijus B. Susitikimo struktūra:

Atlikti darbai
Atliekami darbai
Ištekliai
Nuostoliai
Bendradarbiavimo procesas
Gerinimo sritys ir tikslai
Sprendimai
Dalyviai
Laikotarpis
Trukmė
Tvarkaraštis
Pasirengimas
Informavimas
Susitikimo vedimas
Veiksmai po susitikimo
<p><b>Reguliarus ir tiesioginis grįžtamasis ryšys gautas iš vadovų bei kolegų yra mums naudingas. Jis ne tik padeda suprasti, kaip mums sekasi, bet leidžia mums pasiekti geresnius rezultatus ir tobulėti. Kita didelė abipusio grįžtamo ryšio vertė yra tame, kad mes palaikome konstruktyvų santykį su savo komandos nariais, esame kartu ir padedame vieni kitiems, tai padidina mūsų, kaip komandos, sėkmę. Tačiau konstruktyviai priimti grįžtamąjį ryšį nėra paprasta. Ypač tais atvejais, kuomet jis nėra konstruktyviai pateikiamas. Net jei žmonės būna geranoriški mums, nemokėdami tiksliai ir taikliai formuluoti savo minčių jie gali apsunkinti padėtį.</b></p> <p><b>Todėl mes kartais galime nesutikti, prieštarauti, įsižeisti, išsigąsti, kitaip tarant, elgtis gynybiškai. Todėl toliau kartu pasigilinkime į -</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>- grįžtamojo ryšio atmetimo mechanizmą,</b></li> <li><b>- aptarkime, kaip siekti grįžtamo ryšio,</b></li> <li><b>- kaip jį priimti</b></li> </ul>

Grįžtamąjį ryšį mes kartais galime nesąmoningai priimti kaip grėsmę, ypač jei jis yra nukreipiantis, koreguojantis. Grėsmę reikia sumažinti. Įtampos būsenoje išsiskiria kortizolis ir adrenalinas, streso hormonai, jie suaktyvina simpatinę nervų sistemą, nesąmoningai įsijungia "kaukis arba bėk" elgesio mechanizmas, padažnėja širdies susitraukimų dažnis, dreba rankos, išpila prakaitas. Tai yra mūsų organizmo fiziologinė reakcija, kuri taip pat gali trukdyti konstruktyviai priimti grįžtamąjį ryšį. Be to, įtampa mūsų vaizduotėje gali kurti pačius netinkamiausius tolimesnių įvykių scenarijus. Tuomet norisi bėgti, nors nieko panašaus grįžtamojo ryšio teikėjas net neplanuoja. Fiziologija ir mūsų jaudrinta vaizduotė gali būti vidinės kliūtys, kurias taip pat svarbu įveikti.

Aptarkime konstruktyvaus - kuriančio grįžtamo ryšio priėmimo etapus ir keletą patarimų.

Patikrinkite šiame kurse gautas žinias. Surūšiuokite korteles į dvi skirtingas grupes.




**Tiesioginis grįžtamasis ryšys yra veiksmingiausias būdas rinkti informaciją apie savo veiksmus ir iš jos mokytis.**

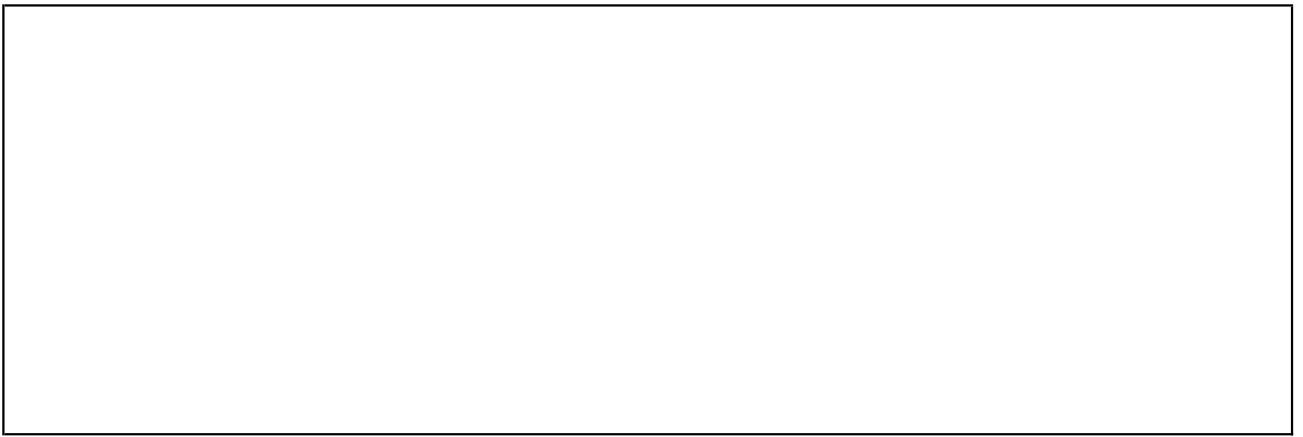
1. Grįžtamais ryšys yra konkreti, išsami informacija apie asmens elgesį ar veiklą praeityje. Teikdami grįžtamąjį ryšį galime sustiprinti efektyvų elgesį arba koreguoti neefektyvų elgesį.
2. Norėdami dažniau pateikti grįžtamąjį ryšį, nustatykite Jus stabdančius veiksnius, performuluokite prielaidas.
3. Grįžtamojo ryšio teikimo procesas susideda iš šešių etapų. Pasiruoškite, susitikite, pateikite informaciją, užmegzkite dialogą, aptarkite pasiūlymus, susitarkite dėl tolimesnių veiksmų ir padėkokite pašnekovui.
4. Grįžtamojo ryšio priėmimo procesas susideda iš pasiruošimo, išklausymo, atspindėjimo, atsakymo ir veikimo.









**Turinys - "praktika": situacijos - klausimai, rekomendacijos, užduotys (testai) (parengta skaitmeninimui)**

Tik tada bus pilnai panaudojamas.

Tai padeda tiksliau koreguoti arba sustiprina konstruktyvų elgesį.

Kol dar nėra atslūgusios mūsų emocijos, galinčios trukdyti teisingai suvokti situaciją ir sklandžiai formuluoti mintis :)

Abstrakčios taisyklės, bendri reikalavimai turi mažesnę poveikį nei tiesioginis, asmeninis ryšys.

Tai tik veiksmingas stimulus tobulėti. Žmogus turi teisę savarankiškai įvertinti savo veiksmus ir priimti sprendimus.

Ne visi klaidingi veiksmai nulemti blogų ketinimų, ne visos klaidos yra sąmoningos. Negavus grįžtamojo ryšio žmogui nėra lengva suprasti, ką jie daro gerai ar neteisingai. Nukreipdami teisingesne kryptimi ir padėdami pasirinkti tinkamus veiksmus sukuriame daugiau naudos ir
Parodome, kad ir mums tai rūpi, kad norime, jog jam sektųsi, kad linkime sėkmės ir norime padėti. Taip sustipriname jo motyvus įsitraukti.
Kai grįžtamasis ryšys sustiprina teigiamus rezultatus, žmogus jaučiasi vertinamas ir pasitiki savimi, o tai skatina eiti pasirinktu keliu.
Per grįžtamąjį ryšį žmonės geriau supranta savo veiksmų motyvus ir jų pasekmes, kokį poveikį jie daro kitiems. Tai skatina labiau kryptingą, sąmoningą elgesį.
<b>Tačiau tą daryti "nespaudžiant", sudarant galimybę žmogui pačiam laisvai priimti sprendimą pakeisti savo veiksmus, surasti geresnius tikslų pasiekimo būdus.</b>
<b>Tačiau tą daryti "nespaudžiant", sudarant galimybę žmogui pačiam laisvai priimti sprendimą tęsti veiksmus, sustiprinti savo pastangas.</b>



Sunku surasti žmogų, kuriam kritika teikia malonumą. Nėra malonu kitam suteikti neigiamas emocijas, gali net pasijausti kaltas, ne nesugebėjai tinkamai pateikti grįžtamąjį ryšį.
Rizika yra didelė, nes vienas netinkamai parinktas žodis gali abiem pusėms turėti neigiamų pasekmių. Neigiamos emocijos yra nemalonios, deja, nemalonus tampa ir neigiamų emocijų šaltinis. Norėdami tik gero mes galime būti klaidingai suprasti, mūsų pastangos gali būti įvertintos kaip priešiškės arba klaidingos. Gali pasidaryti blogiau nei iki CP suteikimo.
Ir patys turime daug tikslų, darbų, rūpesčių, kurie užgožia norą padėti kitiems tobulėti. Tiksliau, atidedame sudėtingus, rizikingus darbus. Jų imamės tuomet, kai baigiasi kantrybė arba atsiranda pavojus mums, kaip vadovams.
Parašyti, ko ir kodėl bijai. Parašyti - ką padaryti, kad tas blogiausias scenarijus neišsipildytų
Pokalbio laukimas didina diskomfortą. Kuo ilgiau laukiame, atidėliojame, tuo labiau diskomfortas stiprėja, o problemos kaupiasi. Vaizduotė kuria daug nemalonių dalykų. Diskomfortas pranyksta atlikus veiksmą.
Ar tikrai norite žmogui padėti? Jei taip, nerimas ir diskomfortas neturi būti problema.
Kuo dažniau pateikiate grįžtamąjį ryšį, tuo geriau tai pavyksta.

Susisieki su darbuotoju, išdėstykite pageidaujamą pokalbio temą ir tikslą, sutarkite dėl tinkamo laiko ir vietos pokalbiui. Nenukelkite susitikimo ilgam. Ilgas laukimo laikas neturint informacijos didina nerimą, tai gali labai apsunkinti būsimą pokalbį.

Būkite pasiruošę pokalbį pradėti iškart.

Atidžiai formuluokite žodžius ir sakinius. Teiginys "Po trijų dienų aptarsime Tavo elgesį" netiks.

Kontakto - geranoriško abipusio ryšio saugioje aplinkoje užmezgimas yra labai svarbus.

"Gal rastume galimybę artimiausiu metu pasikalbėti? Turiu kelis pasiūlymus, kuriuos norėčiau aptarti"

Užmezgę kontaktą pirmiausia labai konkrečiai apibūdinkite darbuotojo elgesį, dėl kurio norėtumėte suteikti grįžtamąjį ryšį.

Pateikite faktus apie tikslų laiką, vietą, aplinkybes ir konkrečius veiksmus, kuriuos atliko Jūsų pašnekovas.

Pasistenkite nenaudoti epiteto, apibendrinimų, įvertinimų ar išvadų.

Jei Jūsų informacijos darbuotojas nepripažins, tolimesnis pokalbis nebus perspektyvus.

**Pavyzdys A:**

1 variantas: Vakar susitikimo metu dėl Tavo kaltės, vietoj to, kad susitartume su ministerijos žmonėmis, mes dar labiau susipykome!

2 variantas: Pastebėjau, kad vakarykščio susitikimo metu Tu du kartus nutraukei ministerijos atstovo pasisakymą.

**Pavyzdys B:**

1 Variantas: Šaunuolis!!! Nežinojau, kad gali taip gerai moderuoti susirinkimus. Ar čia Tau taip pasisekė atsitiktinai?

2 variantas: Pastebėjau, kaip vakar susirinkimo metu, vienoje lentos vietoje surašei dalyvių keliamas problemas, kitoje, pasiūlymus bei kas juos pateikė.

Kai Jūsų pašnekovas pripažins Jūsų pateiktus faktus, galėsite pateikti savo įžvalgas apie jų poveikį. Kaip Jūs ar kiti situacijos dalyviai jautėsi, ką galvojo, kokius atliko veiksmus.

GR, tai dialogas, todėl verta suteikti galimybę pašnekovui išsakyti savo požiūrį. Jis gali patikslinti faktus, pateikti savo versiją, galbūt jis jau yra galvojęs apie tai, turi savo įžvalgų ar netgi pasiūlymų.

"Koks Tavo požiūris į šią situaciją? Kaip mes galėtume ją aptarti?"

Suteikdami pašnekovui galimybę pasidalinti savo mintimis, gauname papildomos informacijos aptarimui. Pavyzdžiui, galime sužinoti pašnekovo veiksmų priežastis, jo

Pavyzdys A:

1 variantas: "Kodėl Tu niekada nemoki patylėti, ypač tada, kuomet labiausiai reikia?"

2 variantas: "Pasijutau nesmagiai, taip pat pastebėjau nepatenkintą ministerijos atstovo žvilgsnį į Tave ir po to, viso susirinkimo metu, nieko pozityvaus iš jo nebeišgirdau."

Pavyzdys B:

1 Variantas: "Man labai patiko. Nuo šiol susirinkimus galėsi moderuoti visada!"

2 variantas: "Mane šis Tavo sprendimas pradžiugino todėl, kad žmonės pajuto, jog buvo išgirsti ir suprasti."

Pokalbis apie galimus tolimesnius veiksmus yra labai svarbus. Geriausias variantas yra tuomet, kai Jūsų pašnekovas pats įvertina savo elgesį ir pateikia tolimesnių veiksmų idėjas. Nuo jų reikėtų ir pradėti.

Savo pasiūlymus galite pridėti prie pašnekovo idėjų ir svarstyti kartu. Apibendrinant:

Ką Tu gali padaryti?

Ką aš galiu padaryti?

Ką mes galime padaryti?

Pavyzdys A:

"Kaip manai, kaip dabar reikėtų pasiekti norint sumažinti iškilusius prieštaravimus?"

Apsvarsčius galimus veiksmus svarbu susitarti koks planas yra geriausias, kaip jis bus įgyvendinamas ir pozityviai užbaigti kontaktą.

Tiek nukreipimo, koregavimo, tiek pritarimo atveju svarbu padėkoti už pokalbį ir jo rezultatus:

„Ačiū, kad skyrėte laiko pasikalbėti. Žinau, kad grįžtamojo ryšio pokalbiai gali jaustis nepatogiai.

„Ačiū, kad suteikėte man galimybę pateikti šį atsiliepimą. Žinau, kad gali būti sunku išgirsti, ir vertinu jūsų atvirumą.

„Ačiū, kad šiandien atsisėdote su manimi. Puikiai jaučiuosi dėl jūsų veiksmų plano ir esu įsitikinęs, kad galite atlikti šiuos pakeitimus.

Petras būna išsiblaškęs susirinkimų metu, vėluoja pateikti kolegoms pažadėtus darbus, juose palieka daug smulkių klaidų. Suplanavote grįžtamojo ryšio susitikimą, bet ką turėtumėte pasakyti?

Petras: Sveiki, apie ką norėjote pasikalbėti?

Jūs - 1: Sveikas, norėčiau pakalbėti apie tai, kad Tu išsiblaškęs, vėluoji vykdyti pažadus, darai daug klaidų, dėlto mes laiku nepateikiame projekto ministerijai.

Petras - 1: Tikrai ne, Jūs mane išgąsdinote, dėl vėlavimo aš tikrai nekaltas!

**KODĖL VISKAS PAKRYPO NE TAIP, KAIP TIKĖJOTĖS?**

Nebuvo įžangos, kuri sukurtų palankią abipusio pasitikėjimo aplinką. Pamėginkime dar kartą.

Jūs - 2: Noriu pakalbėti apie tai, kaip mums sekasi rengti projektą ministerijai. Norėčiau,

Esi pats geriausias mūsų darbuotojas, pavyzdys mums visiems!
Daugiažodžiaujame, kalbame per greitai, sunkiai suprantamais sakiniais.
Panašu, kad tau netyčia taip gavosi; bet ir pasisekė Tau!
Būtinai ir toliau taip daryk, stebėsiu Tave.
Jei taip gerai sekasi, galbūt gali atlikti ir šį darbą?
Tu tiesiog tingėjai, nenorėjai, suerzinai.
Poelgis nesėkmingas, gėdingas, kvailas.
Visada, niekada, amžinai, nedrausmingas.
Stovime per arti pašnekovo, sugniaužti kumščiai, piktas tiesus žvilgsnis iš aukšto.
Privalai sutiki, draudžiu.
Nesiginčyk su manimi!

Nustatyti komandos darbų aptarimo susitikimo dalyvius.
Apibrėžti komandos darbų aptarimo periodą, aptariamą veiklos etapą.
Nustatyti numatomą aptarimo datą, vietą, numatomą bendrą trukmę.
Sudaryti aptarimo susitikimo numatomą tvarkaraštį - kokios susitikimo temos ir tikslai, kokia numatoma trukmė kiekvienai temai.
Apibrėžti kaip kviečiami susitikimo dalyviai turėtų pasirengti numatomam susitikimui.
Šią informaciją pateikti susitikimo dalyviams iš anksto, kad darbuotojai galėtų suplanuoti savo laiką ir spėtų pasirengti susitikimui.
Susitikimo dalyviams kartu rašyti atsakymus į šešis klausimus apie praeitą periodą arba darbo etapą: kas džiugino, liūdino, pateikė galvosūkį? Ką palaikyti, didinti, mažinti? Toliau kartu grupuoti atsakymus, pasirinkti prioritetinę gerinimo sprendimų kryptį. Jei yra problema ar trikdys - surasti priežastį, kurią reikia pašalinti. Sukurti geriausią idėją ir kartu susitarti - kuris vienas dalykas, kurį pataisius galėsime sparčiai judėti toliau? O svarbiausia - įgyvendinti sutratą idėją, nes priešingu atveju niekas nenorės dalyvauti tokiuose susitikimuose.

Atliktų užduočių apžvalga, atliktų užduočių (užsakymų) pristatymas (demonstravimas); kokios išspręstos problemos, kokios pamokos išmoktos, užsakovų atsiliepimų apžvalga, pritariančias grįžtamasis ryšys susitikimo dalyviams.
Nepabaigtų (atliekamų) užduočių apžvalga, iškilę rūpesčiai, kliūtys ir iššūkiai.
Išteklių panaudojimo apžvalga - kokių išteklių trūksta, kokių pritrūks artimoje ateityje, kokių išteklių turime per daug.
Kokių patyrėme nuostolių, kaip būtų galima juos atkurti.
Kas džiugino ir trikdė komandos narių tarpusavio bendradarbiavime ir komunikacijoje su užsakovais bei kitais asmenimis.
Ką verta būtų pagerinti per sekantį darbų periodą, veikos etapą, kaip galima būtų tai atlikti.
Kas ką ir iki kada turi padaryti.
Į susitikimą kviesti nenumatytus dalyvius.
Susitikimo metu aptarti plane nenumatyto laikotarpio ar etapų.
Tęsti susitikimą ilgiau nei numatyta trukmė, temoms skirti daugiau laiko nei numatyta.
Aptarti tvarkaraštyje nenumatytas temas.
Nepateikti pasirengimo užduočių susitikimo dalyviams.
Informuoti apie susitikimą per daug vėlai arba visai neinformuoti.
Suteikti destruktivų grįžtamąjį ryšį susitikimo dalyviams, nefiksuoti susitikimo metu pateikiamos informacijos ir sprendimų.
Neužtikrinti susitikimo metu priimtų sprendimų įgyvendinimo.

Sutelkite visą dėmesį. Pamėginkite atsiriboti nuo savo emocijų ir spėjimų apie tai, ką išgirsite. Prisiminkite, kad tai pagalba Jums, ne bausmė.
Įdėmiai išklausykite nepertraukdami. Akimis, kūno kalba parodykite pašnekovui, kad jo klausotės. Nedarykite skubotų išvadų, nerodykite neigiamų emocijų, nesiginkite ir nepulkite.
Ar netikslūs pašnekovo teiginiai, apibendrinimai, vertinimai, emocijos netrukdo priimti grįžtamą ryšį?
Ar priimate pašnekovo reakciją į jūsų veiksmus ir jų poveikį? Ar pritariate, kad pateikta
Būtinai padėkokite pašnekovui už grįžtamą ryšį, už norą Jums padėti.
Jei jaučiate poreikį papasakoti apie savo veiksmų priežastis, išvadas, idėjas dėl tolimesnių veiksmų, galite tai padaryti.
Įgyvendinkite savo veiksmų plano dalį.
GR yra monologas
Suteikdami GR pasiūlykite savo variantą ir sutarkite dėl tolesnių veiksmų
Suteikdami GR būkite diplomatiški
Suteikdami GR pateikite faktus ir jų poveikį



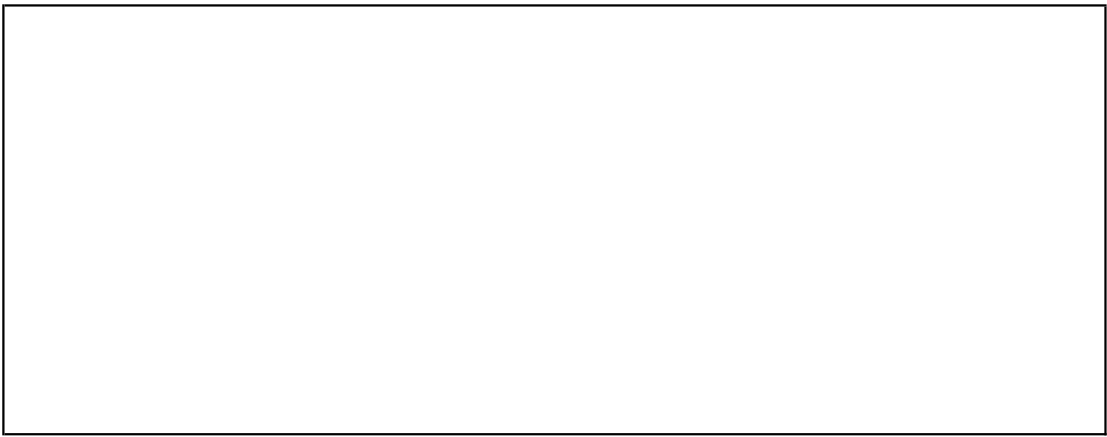
Suteikite GR tik efektyviam elgesiui
GR padeda tobulėti ir augti
Vengiame suteikti GR bijodami, kad mus klaidingai supras
Teikiant GR reikia įvertinti asmens savybes
Prieš teikiant GR reikia pasiruošti
Išliekite savo emocijas
GR padeda man nusiraminti
GR labiau naudingas man pačiam (-iai)
GR yra skirtas neefektyviam elgesiui aptarti
GR nereikia suteikti per dažnai









E-mokymų elementas	Trukmė, min.	Teorinės dalies trukmė, min.	Praktinės dalies trukmė	Priskyrimas (teorija/praktika)
	159	30	92	58%
Image & text				
	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	
Video	<b>5</b>	<b>5</b>		
Statement C				
Paragraph				
Flachcards	<b>7</b>	<b>7</b>		

Paragraph				
Accoredon	10	10		
Paragraph				
	2	2		
Paragraph	4		4	
Acordeon				
Paragraph				
Attachment	7		7	

Paragraph				
	7		7	
Paragraph				
	8		8	
	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	
<b>Video</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	
Attachment	15		15	

Flashcard stack	3		3	
	3		3	
Statement	2		2	

	5		5	

	3		3	
Scenario	5		5	
	3		3	
Accordeon	5		5	
	<b>13,5</b>	<b>3,5</b>	<b>10</b>	
Video	1	1		

	4		4	
Video	2,5	2,5		
Flashcard	6		6	
Paragraph				
	<b>20,5</b>	<b>2,5</b>	<b>12</b>	



Video	2,5	2,5		
Paragraph				
Flaschcard grid				
	6		6	
Paragraph				
Flaschcard grid				

	6		6	
Flaschcard	6			
	31	7	24	
Video	2,5	2,5		

Video	2,5	2,5		
Flashcard stack	15		15	
	5	0	5	
Sorting	5		5	

	5	5	0	
	5	5		










--	--	--	--	--

## Komentarai

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]




[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]







