



MANTAS
TVARIJONAVIČIUS

301 PATARIMAS


geram
darbuotojui

ir

blogam



SAKALAS
UŽDAVINYS



*Kiekvieno žmogaus viduje kovoja du vilkai – geras ir blogas.
Kurį iš jų maitinsi, tas nugalės.*

Nežinomo indėno išmintis

Ką rasite šioje knygoje

Jūsų ekrane – trumpa ir, tikimės, naudinga skaitmeninė knyga su koncentruotais patarimais, kaip elgtis ir kaip... nesielgti sudėtingose situacijose darbe.

- Kaip elgtis gavus iš vadovo neaiškią užduotį?
- Ką daryti, jei jūs ar kolega laiku nespėjate atlikti savo darbų?
- Kaip išsakyti kolegai konstruktyvią kritiką?
- Kaip išsakyti kritiką savo vadovui?
- Kaip motyvuoti save darbui?
- Kaip motyvuoti nemotyvuotą kolegą?

Tai – tik kelios iš čia sudėtų sudėtingų situacijų. Kodėl būtent tokios situacijos? Nes mes, šios knygos sumanytojai ir autoriai, to klausėme įvairių įmonių ir įstai-gų darbuotojų. Kalbėjome su jais ir vis pildėme situacijų, kurios buvo įvardintos kaip sudėtingos, sąrašą. Ačiū Robertai, Donatui, Eglei, Jonui, Sandrai, Jolantai, Astai ir dar daugybei kitų mūsų draugų, pažįstamų, bičiulių ir šiaip gerų žmo-nių, kurie padėjo išgryninti pačias aktualiausias situacijas.

O tada mes surizikavome ir pradėjome rikiuoti patarimus.

Surizikavome duoti patarimų suprasdami, kad nėra tokio patarimo, kuris tiktų visiems žmonėms visose sudėtingose situacijose. Svetimas patarimas gali ne tik nepadėti – gali ir sukliudyti. Kodėl? Nes kiekvienas žmogus – unikalus, ir kiekviena situacija – unikali. Todėl siūlome pradėti skaityti nuo paties paskutinio ir svarbiausio patarimo šioje knygoje.

Šią knygą skaityti galima nuosekliai, nuo pirmosios iki paskutinės eilutės, arba – pagal poreikį. Tiesiog suraskite sąrašę jums aktualią situaciją ir susipažinkite su patarimais.

Perskaitytė, ir patarimas tiko? O galbūt – nė vienas netiko? Turite patarimų iš savo patirties? Puiku! Parašykite mums grow@goodpeople.lt

PS. Mūsų nuomone, daryti dalykus turi būti smagu. Tam, kad ir šią knygą skai-tyti būtų smagu, kiekvienoje situacijoje rasite patarimų ir geram darbuotojui, ir blogam.

PATARIMAI GERAM DARBUOTOJUI

Dr. Mantas Tvarijonavičius

Organizacijų psichologas,
konsultavimo ir mokymų vedimo patirtis
nuo 2003 metų

PATARIMAI BLOGAM DARBUOTOJUI

Sakalas Uždavinyš

Aktorius, režisierius, istorijų
pasakojimo ir vaidybos
konsultantas, patirtis nuo 1980 metų

Sudėtingų situacijų sąrašas

Ką rasite šioje knygoje | 3

Sudėtingų situacijų sąrašas | 4

I. TIKSLAI, UŽDUOTYS, PLANAI, NURODYMAI IR TERMINAI... | 6

1 situacija. Kaip gerai pasirodyti pirmosiomis dienomis darbe | 7

2 situacija. Kaip planuoti savo darbus | 11

3 situacija. Kaip elgtis gavus neaiškią užduotį | 15

4 situacija. Kaip elgtis suklydus | 19

5 situacija. Ką daryti, jei nespėji laiku atlikti darbų | 23

6 situacija. Ką daryti, jei kolega nespėja laiku atlikti darbų | 26

7 situacija. Kaip pasiruošti ir dalyvauti susirinkime | 29

8 situacija. Kaip dalyvauti virtualiame susirinkime | 32

9 situacija. Kaip pasiruošti rezultatų aptarimo pokalbiui su vadovu | 35

II. BENDRAVIMAS DARBE | 38

10 situacija. Kaip elgtis kolektyvo vakarėlyje | 39

11 situacija. Kaip įtikinamai pristatyti savo nuomonę | 42

12 situacija. Kaip atsakyti į prieštaravimus ir apginti savo nuomonę | 46

13 situacija. Kaip kalbėti viešai | 50

14 situacija. Kaip pasakyti kolegai *Ne* | 54

15 situacija. Kaip elgtis, jei kolegai nutiko asmeninė nelaimė | 57

16 situacija. Kaip pagirti kolegą | 61

17 situacija. Kaip priimti pagyrimą | 64

18 situacija. Kaip konstruktyviai išsakyti kritiką kolegai | 67

19 situacija. Kaip išsakyti kritiką vadovui | 71

20 situacija. Kaip išsakyti viešą kritiką | 75

21 situacija. Kaip reaguoti į kritiką | 79

22 situacija. Kaip padėti kitiems kolegoms išspręsti nesutarimus	83
23 situacija. Kaip elgtis, kai kažkas skleidžia gandus, apkalbas	87
III. MOTYVACIJA IR SAVIMOTYVACIJA	90
24 situacija. Kaip motyvuoti save darbe	91
25 situacija. Ką daryti, kai vadovas ar kolega „mikrovadovauja“	94
26 situacija. Kaip motyvuoti save atlikti nemalonus užduotis	97
27 situacija. Kaip motyvuoti save atlikti rutinines užduotis	100
28 situacija. Kaip motyvuoti nemotyvuotą kolegą	103
29 situacija. Kaip priimti pokyčius įmonėje	106
30 situacija. Kaip derėtis dėl atlyginimo	110
31 situacija. Ką daryti, jei negavote paaukštinimo, didesnio atlyginimo ar kito prizo	113
Paskutinis ir svarbiausias patarimas	116
Apie autorius	117
Kodėl tokia knyga?	119

I. TIKSLAI, UŽDUOTYS, PLANAI, NURODYMAI IR TERMINAI...



1 situacija. **Kaip gerai pasirodyti pirmosiomis dienomis darbe**

Pirmi kartai sukelia įtampą. Pirmas pasimatymas, pirmas egzaminas, pirmas susitikimas su simpatijos tėvais, pirmas darbo pokalbis, pirmą dieną naujame darbe. Mes, žmonės, tokie jau esame – nerimaujame dėl nepažinto, nebandyto. Mums neramu, kas bus, o dar neramiau, ko nebus.

Pagalvokime, dėl ko žmonės nerimauja atsikėlę pirmosios darbo dienos rytą? Tikrai ne dėl to, kaip seksis atlikti užduotis pačią pirmą dieną (juk niekas naujame darbe nesitiki, kad naujokas pradės dirbti tarsi jautis nuo pat pirmųjų dienų).

Prisiminkite savo pirmosios darbo dienos rytą... Ko gero, atsikėlėte gero-kai iki suskambant žadintuvui. Gulėjote šiltuose pataluose ir galvojote: „Negi kasdien reikės keltis taip anksti?“ Kai su tuo susitaikėte, tikriausiai pradėjote svarstyti, ką apsirengti? Ir net jei spintoje kabojo dar iš vakaro numatytas drabužių komplektas, ėmėte abejoti. Gal net prisiminėte garsųjį posakį, kad „pirmo įspūdžio antrą kartą padaryti neįmanoma“, ir tada...

...persmelkė iš tiesų rimtas nerimas: „O kaip aš pasirodysiu, ar aš patiksiu tiems žmonėms savo naujame darbe“?

Uf... Darosi neramu... Mes norime patikti kitiems, norime, kad mus mėgtų. Jei tie, su kuriais kartu dirbsime, mūsų nemėgs – bus blogai: nepritapsime, mus paliks, nesusitvarkysime su užduotimis, negausime rekomendacijų ateities darbams... Tragedija!

Stop!

Palaukite!

Yra ir gera žinia: taip blogai nebus.

Pasaulyje tūkstančiai žmonių kasdien žengia pirmus žingsnius į naujus darbus tikruose ir virtualiuose biuruose, gamyklose, parduotuvėse, sandėliuose, gatvėse ir laukuose. Ir beveik niekada nebūna taip blogai, kaip ką tik mėginome parodyti. Tiesą sakant, vidutiniam darbuotojui pirmą dieną sekasi gana gerai. Tačiau jūs galite pasirodyti dar geriau, nei vidutinis!

Galite padaryti, kad pirmosios dienos naujame darbe padėtų sklandžiam startui, padėtų įveikti bandomąjį laikotarpį ir sukurtų apie jus teigiamą įspūdį daugumai naujų kolegų.

Svarbiausia – prisiminti, koks jūsų tikslas darbe pirmosiomis dienomis ir savaitėmis:

Parodyti naujiems kolegoms, kad aš – patikimas darbuotojas, esu ištempęs ausis ir noriu greitai mokytis, kokybiškai atlikti reikiamus darbus ir taip prisidėti prie visos įmonės sėkmingos veiklos.

Patarimai geram darbuotojui

1. Išmokite trumpai prisistatyti. Per 30 sekundžių mokėkite pasakyti apie save kelis pačius svarbiausius dalykus ir paaiškinti kitiems, už ką būsite atsakingas naujame darbe ir kuo galite būti naudingas. Pirmomis dienomis gyvai ar virtualiai sutikssite daug naujų žmonių ir neturėsite laiko kiekvienam pasakoti savo istorijos: kokią mokyklą baigėte, ką universitete studijavote, ką dirbote ir ką esate pasamdyti dirbti dabar. Prisistatydami būkite konkretūs, parodykite, kuo norite būti naudingi, o svarbiausia, išlikite abipusiai pagarbūs – išlaikykite pagarbą ir sau, ir bet kuriam savo pašnekovui. Pavyzdžiui: „Labas rytas, aš – Mantas, nuo šiandien prisijungiau prie personalo skyriaus. Turiu įvairios atrankų ir mokymų vedimo patirties, mielai padėsiu šiais ir kitais klausimais.“
2. Parodykite iniciatyvą ir išsiaiškinkite savo pagrindines atsakomybes ir tikslus. Juk kitaip nežinosite, ką turite padaryti, kad gerai atliktumėte savo darbą! Būtinai klauskite to savo vadovo – dažnai vadovai turi lūkesčių, kuriuos svarbu suprasti kuo anksčiau. Daug informacijos? Užsirašykite, kad nepamirštumėte.
3. Pasiruoškite užduoti daug klausimų. Tik taip sužinosite svarbios informacijos apie naująjį darbą, padalinį, įmonę, kolegas,

vadovus, klientus ir visa kita. Bendraukite su savo naujuoju vadovu, bendradarbiais, mentoriumi (jei tokį jums, kaip naujokui, priskyrė). Gera praktika – pasiruošti klausimų iš anksto. Štai keli pavyzdžiai pradžiai (pradėję bendrauti ir gilintis, natūraliai rasite, ko paklausti dar):

- Su kokiais klientais dirba mūsų įmonė?
- Už ką klientai vertina mūsų įmonę?
- Kaip mūsų padalinys prisideda prie įmonės sėkmingos veiklos?
- Kaip mano darbas turėtų prisidėti prie sėkmingos veiklos?
- Kokie būtų patarimai, kaip man organizuoti savo darbą?
- Kai man kils klausimų, į ką geriausia kreiptis?

4. Klausykite ir stebėkite. Stebėdami kolegas suprasite, kaip atliekamos užduotys naujame darbe, kaip vyksta bendravimas, kaip sprendžiamos problemos, kaip priimami sprendimai. Kai kurie dalykai veikiausiai pasirodys efektyvūs ir prasmingi, kiti – keisti ar bent jau nejprasti. Pasistenkite pirmomis dienomis nesiiinti kategoriškų vertinimų, o tiesiog priimti, kad taip jau yra šioje įmonėje. Nei gerai, nei blogai – tiesiog taip yra.
5. Nesistenkite pasirodyti geresni nei esate. Veikiausiai darbo atrankos pokalbyje mėginote pasirodyti iš gerosios pusės. Dabar tai – jau praeitas etapas. Nesidėkite visažiniai. Kad ir kokie patyrę esate, atėjo metas mokytis dirbti naujame darbe. Imkitės pirmųjų užduočių ir – sėkmės!

Patarimai blogam darbuotojui

1. Pirmąją dieną būtinai pavėluokite į darbą. Bent 30 minučių. Niekam nesiaiškinkite ir neatsiprašinėkite, tegul visi mato, kuris čia bus svarbiausias.
2. Nieko neklausinėkite. Išdidžiai dėkite vienkartinius puodelius, kur papuola (geriausia ant kolegų darbo stalų), o jei dirbate virtualiame biure – užsikelkite koją ant kojos tiesiai priešais kompiuterio kamerą. Žvelkite į visus kaip Cristiano Ronaldo į lietuvių futbolininkus, darydami prasmingas pauzes ir reikšmingai, lėtai purtydami galvą – tarsi santechnikas, stebintis kolegos darbą.
3. Kukliai sėdėkite savo vietoje ir su niekuo nebendraukite. Stenkitės būti kuo pasyvesni ir mažiau pastebimi. Jei personalo skyrius jums priskyrė mentorių, ignoruokite jį. O dar geriau – provokuokite įvairiomis šunybėmis. Filmą „Home Alone“ gali būti įkvėpimo šaltinis.
4. Atsisakykite, jei vadovas ar kolegos kviečia pietų ar kavos pertraukėlei. Juk darbas skirtas darbui, o ne visokioms ten draugystėms. Ir apskritai – venkite savo bendradarbių. Jei vis tik tenka pietauti kartu, paaiškinkite apie jų klaidingus valgymo įpročius, gresiančius chroniškomis ligomis ir globaliu atšilimu. Varykite viską „iš lempos“, kokiam nors interneto portale jūsų išvedžiojimai vis tiek pasitvirtins.
5. Paprašykite biuro administratorės padaryti jums kavos, o jai atnešus, paaiškinkite, kad šiame ofise niekas nieko nesupranta apie tikrą kavą ir geria pamazgas. Juk jei jaučiatės kiek nejaukiai ir tarsi nesavas – geriausia su visais susirieti. Tuomet bent jau žinosite nejaukumo priežastį.

2 situacija. **Kaip planuoti savo darbus**

Nesvarbu, ar jūs tik kelios dienos naujame darbe, ar esate senas vilkas kolektyve, laiko visada trūksta. Darbuotojai (nuo praktikantų iki generolinių direktorių) skundžiasi, kad:

- Turi daug „degančių“ darbų;
- Nespėja jų atlikti;
- Daro daug darbų vienu metu;
- Kai kuriuos spėja, bet...;
- Užgriuvus naujai darbų lavinai, vėl turi daug „degančių“;
- Nespėja jų atlikti...

Ir taip be galo... Iš sukauptos patirties konsultuojant ir ugdant darbuotojus ir vadovus, galime pasakyti, jog vienas dažniausių klausimų įmonių seminarų auditorijose ir individualių konsultacijų kambariuose – „kaip valdyti laiką“?

Turime dvi žinias – gerą ir blogą. Pradėsime nuo blogosios.

Bloga žinia: laiko valdymas – neįmanomas. Bent jau mums nėra žinomas joks mokslo atrastas būdas, kaip valdyti laiką. Laikas eina sau, ir tiek, valdyk nevaldęs. Gali valdyti savo prioritetus, planuoti vienai ar kitai užduočiai skiriamą laiką, gali keisti savo planą, jei matai, kad dabartinis planas neveikia. Bet laiko valdyti – neįmanoma.

Gera žinia: dauguma net ir labai spontaniškų asmenybių, įdėję pastangų, išmoksta planuoti savo darbus (tik ne „valdyti laiką“). O kai kurie darbuotojai taip puikiai įgunda taikyti darbų planavimo metodus, kad net pavydu. Įsivaizduokite: lygiai 17:00 jie atsisveikina su kolegomis ir užbaigia darbo dieną. O jų rezultatai – blizga!

Galite ir jūs priversti kitus pavyduliauti. Jei pagalvosite prieš darydami. Jei turėsite noro tobulinti savo įgūdžius ir keisti kai kuriuos įpročius. Ir jei turėsite drąsos pasielgti ne taip, kaip iš jūsų tikimasi.

Ir dar viena mintis. Daugelis mūsų sutiktų jaunų biurų darbuotojų dar ikikarantiniais laikais sakė, kad mielai rinktųsi darbą „iš namų“. Pandemią ir karantinas daugelį mūsų iškraustė iš biurų į namų erdves, tad šis

noras išsipildė. Tačiau pastebėjome, kad tikriausiai tik mažuma darbuotojų turi reikiamus savidisciplinos ir užduočių planavimo įgūdžius. Tad jei norėtumėte efektyviai dirbti tiek iš biuro, tiek „iš namų“ – pravers keli darbų planavimo patarimai.

Patarimai geram darbuotojui

1. Susidarykite užduočių, kurias reikia atlikti, sąrašą. Jei užduotis galite suskaičiuoti pirštais, tiks paprastas popieriaus lapas ar spalvotų lipnių lapelių krūvelė, jei darbų daugiau – užrašų knygtė, jei užduotys ilgos – kalendorius ar elektroninis kalendorius (mums patinka Google kalendorius, bet yra šimtai kitų alternatyvų). Atliktas užduotis išbraukite, o kas vakarą (taip, kas vakarą, ne iš ryto, kad mintys spėtų „susigulėti“ per naktį) peržiūrėkite ir atnaujinkite savo užduočių sąrašą.
2. Įsitinkite, kad užduotys jums aiškios: ką tiksliai ir iki kada reikia padaryti. Neįtikėtina, tačiau daugybė žmonių, gavę užduotį, net nepaklausia datos, iki kada ją reikia atlikti... Gali būti, kad pradžioje skirsite nejaukiai daug laiko aiškindamiesi, koks tiksliai turi būti jums patikėtos užduoties rezultatas. Tačiau šis laikas tikrai atsipirks, nes žinosite, ką reikia padaryti, o ko nereikia.
3. Jei užduotis DIDELĖ – suskaidykite ją į mažesnes ir planuokite tarpinius tikslus. Labai bendrai sakant, optimalus planavimo laikas – maždaug savaitė į priekį. Tad ir didelei, tarkime, trijų mėnesių trukmės užduočiai, galite numatyti savaitinius darbus.
4. Pasverkite ir įvertinkite prioritetus. Tai gali būti nelengva, jei, pavyzdžiui, kolega labai gražiai prašo jūsų pagalbos darbams, kurių jis ar ji nespėja atlikti. Paprastai prioritetus įvertinti padeda atsakymas į tokį klausimą: „Kaip ši konkreti užduotis prisidės prie man iškeltų tikslų pasiekimo?“

Jei sunku įvertinti prioritetus – paklauskite savo vadovo. O kai prioritetai jau aiškūs – taisyklė paprasta: svarbesnės užduotys atliekamos pirmiau.

5. Laikykitės savo plano ir apginkite jį prieš kolegas. Jei bendradarbiai žinos, kad jūs kruopščiai planuojate laiką, laikotės savo prioritetų, tai nebūsite tas žmogus, į kurį jie pirmiausiai kreipiasi nespėdami atlikti savo darbų. O jei norite padėti bendradarbiams ir būti lankstesni nenumatytais atvejais – planuodami kalendoriuje palikite 20-40 % tuščio laiko. Vienaip ar kitaip – jūs jį tikrai panaudosite.

Patarimai blogam darbuotojui

1. Visiems pagalbos prašantiems kolegoms sakykite Taip, ypač jei niekas neprašo. Jei neprašo, tai reiškia tik viena – jie dar nesuprato jūsų vertės. Drąsiai dalinkite patarimus ir siūlykite pagalbą – genijų supranta tik po mirties. Būkite kolektyvo „gaisrinės arklys“ – visada sušukuotas, pagirdytas ir pasiruošęs bėgti, kryptis – nesvarbu! Patikėkite, jūs geriau už visus išmanote ne tik krepšinį: jums skirtos užduotys jūsų nevertos!
2. Atidėliokite darbus, ypač nemalonus, iki paskutinės akimirkos. Kaip sako liaudies išmintis: „darbas – ne vilkas, per griovį neperšokęs, akių ne draskys, o ryte matomumas visada geresnis, nei vakare“. Atidėliojimas, arba „prokrastinacija“, – tai senovės graikų išrastas metodas, egzistuojantis jau daugiau nei kelis tūkstantmečius. Vadinas, kažkas jame yra teisingo. Atidėkite viską ir laukite mūzos! Darbe – tarsi krepšinyje – viską lemia paskutinis tritaškis. O mes – krepšinio šalis! Būkite žaidėjas, būkite čempionas, pasitikėkite įkvėpimu. Studentiškais laikais irgi pjaudavote grybą, o viskas kažkaip pasidarydavo.

3. Pradėję vieną darbą, peršokite prie kito. Renesanso laikais tas pats žmogus būdavo ir dailininkas, ir gydytojas, ir inžinierius, ir karvedys. Būkite pirmasis žmogus, tobulai įvaldęs multitaskingą! Niekam iki šiol dorai tai nepavyko, bet jūs tai galite!
4. Socialiniai tinklai – jūsų draugas darbinio streso metu. Jei nesėjate atlikti užduočių, drąsiai nerkite į feisbuką ar instagramą. Ten visada rasite patarimą, kaip efektyviai išspręsti sudėtingą užduotį, pakeisti sauskelnes ar laimėti „Euroviziją“.
5. Visos darbų planavimo taisyklės ir nuoseklumas – vidutinybėms. Jums tai neveikia, neverta net bandyti. Ir apskritai, visi laiko valdymo ekspertų patarimai – tai tik bandymas išvilioti iš jūsų sąžiningai uždirbtą pinigą. Galiausiai, prisiminkite žydų anekdotą: „Jei kalnas neina prie Mahometo, tai, ko gero, Mozė sumokėjo daugiau“.

3 situacija. **Kaip elgtis gavus neaiškią užduotį**

Nepatikėsite, kiek daug vadovų seminaruose ir individualių konsultacijų metu ar tiesiog atvirumo nuotaikos apimti pasidalina, kad vienas didžiausių iššūkių jiems – tinkamai suformuluoti užduotis darbuotojams. Tad jei iš savo vadovo kartais sulaukiate miglotai ar dviprasmiškai suformuluotų užduočių – tai normalu. Vadovas greičiausiai nenori jūsų sumenkinti, apgauti, kompromituoti ir apkaltinti nekompetencija. Labiau tikėtina, kad vadovo ketinimai geri. Jis tiesiog gerai neapgalvojo, kaip pateikti užduotį tokiu būdu, kad nekiltų klausimų.

O štai kitas pavyzdys. Viename seminare teko girdėti žmogų pasakojant tokią istoriją:

Pirmadienį po susirinkimo iš vadovo gavau darbo – paruošti jam prezentaciją svarbiam susitikimui, kuris bus po dviejų dienų. Supratau, kad darbas skubus, kitas savo užduotis atidėjau, kolegoms pasakiau, kad užsiėmęs, ir pradėjau ruošti prezentaciją. Dvi dienas nemačiau nei vadovo, nei kolegų – visą laiką sėdėjau prie prezentacijos. Trečiadienio rytą atsiunčiau vadovui prezentaciją. O prieš pietus gavau atsakymą, kad vadovo susitikimo nebus, tad prezentacijos nebereikia... Vadovas visa tai žinojo nuo pirmadienio vakaro, tiesiog pamiršo man pasakyti. Kaip man jaustis?

Kaip jaustis, žmogau? Blogai jaustis. Nes vadovas įpuolė į kitus darbus ir pamiršo pasakyti apie pasikeitusią situaciją. Turite teisę pykti, nusivilti, nuliūsti. Bet...

...ar padarėte viską, ką galėjote?

Nepadarėte.

Gavote užduotį ir puolėte ją vykdyti tarsi akis išdegę. Rodos, Napoleonas yra pasakęs: „Pirmiausia įsivėlkime į mūšį, o tada žiūrėsime, kas bus“. O kas čia įvyko? Žmogus įsivėlė į mūšį (pradėjo daryti užduotį), bet nepažiūrėjo, kas bus (neįsitikino, kad situacija nepasikeitusi, ir užduotis vis dar aktuali).

Taigi, net ir gavus pakankamai aiškią užduotį, verta ją pasitikslinti. Tačiau kai kuriems žmonėms tai padaryti yra kone „misija neįmanoma“.

Žmonės bijo, kad, teiraudamiesi papildomos informacijos, parodys savo nekompetenciją, o dar blogiau – privers vadovą pasijusti nekompetentingą. Ir nežinia, kuris variantas juos labiau baugina.

Iš savo ir kitų patirties sakome: jei teirausitės papildomos informacijos, gavę neaiškią užduotį, parodysite savo suinteresuotumą, iniciatyvumą ir smalsumą. Tad mažiau galvokite, ką pamanyš kiti (nes jie vis tiek ką nors pamanyš), ir – klauskite, domėkitės.

Patarimai geram darbuotojui

1. Jei gavote neaiškią užduotį iš vadovo, drąsiai klauskite:
 - Ką tiksliai turėčiau padaryti?
 - Kokio konkrečiai rezultato tikėtės?
 - Iki kada turėčiau tai padaryti?

Tik taip sužinosite, ko iš jūsų tikisi vadovas ar kitas užduoties davėjas. Jei nenorite veltis į užduoties gvildenimą kitiems girdint, inicijuokite individualų pokalbį ir išsiaiškinksite prie keturių akių.

2. Jei vadovas prisipažįsta, kad tiksliai nežino, koks turi būti užduoties rezultatas, neskubėkite spėlioti. Pasiūlykite įtraukti į pokalbį žmones, kurie žino ar gali žinoti. Tokių pokalbių gali būti ne vienas, tačiau skirtas laikas gali atsipirkti su kaupu. Pirmia, aiškiai (ar bent jau aiškiau) suprasite, ko iš jūsų tikimasi. Antra, sustiprinsite darbinius santykius su kolegomis.
3. Užfiksukite užduoties formuluotę raštu. Jei užduotis paprasta, tai tikrai nėra būtina. Tačiau jei darbas sudėtingas, jam įtakos turi daug suinteresuotų asmenų – užrašykite raštu. O tada išsiųskite elektroniniu paštu pagrindiniam užduoties davėjui ir susijusiems asmenims. Turėsite įrodymą juodu ant balto, kas tiksliai yra sutarta. O jei ne taip suformulavote ir užrašėte užduotį, jus pakoreguos. Geriau tai sužinoti anksčiau nei vėliau.

4. Jei jūsų gauta užduotis trunka ilgai arba yra sudėtinga, netipinė, tuomet vadovas (ar kitas užduoties davėjas) veikiausiai paskyrė susitikimus tarpiniams rezultatams aptarti. Nepaskyrė? Gal pamiršo arba nepagalvojo, kad reikia. Inicijuokite tokius aptarimus, nelaukdami, kol ateis paskutinė diena, ir teks liūdnai pripažinti, kad nespėjote, arba sėdėti iki išnaktų darbe ir rizikuoti, kad vis tiek padarysite darbą ne taip.
5. Neretai darbo eigoje užduotys keičiasi. Būkite lankstūs. Nesilaikykite aklaui pradinio plano, jei situacija pasikeitusi.

Patarimai blogam darbuotojui

1. Jei užduotis miglota, eikite konsultuotis su kolegomis. Bet būtinai iš kitos srities ar padalinio, kurie net ir geriausių ketinimų turėdami nebūtų pajėgūs suprasti užduoties esmės. Argumentuotai aiškinkite, koks idiotas yra vadovas ir koku kretinu reikia būti, kad sugalvotum tokią užduoties formuluotę. Taip efektyviausiai pakelsite savo kompetencijos reitingus kituose skyriuose, gal net prieš biuro administratorę ar gretimos užkandinės bufetininkę.
2. Apkalbinėkite vadovą ir visus kitus suinteresuotus asmenis. Apkalbos visada didina apkalbančiojo savivertę, o juk tik savimi pasitikintis darbuotojas yra vertingas įmonei. Apkalbos ir gandai visada įdomesni už tiesą, tad drąsiai kovokite su nuoboduliu darbe!
3. Jei paklausėte vadovo, iki kada reikia atlikti jums patikėtą darbą, ir išgirdote atsakymą „iki vakar reikėjo“, atsakykite jam: „tai užvakar ir padarysiu“. Net nebandykite išsiaiškinti realaus termino. Laikas apskritai yra reliatyvi sąvoka: niekas visatoje nežino, kas yra pradžia ir kas – pabaiga, tad drąsiai „plaukiokite“ terminuose ir laike. Nebūkite reiklūs, viskas nutinka savaime.

4. Jei užduotis netipinė, sudėtinga ar ilgalaikė – nepraleiskite progos ir malonumo pabrėžti vadovo nekompetencijos. Labai įtikinamai kolegoms skambės tokios frazės:
 - *Tik idiotas gali sugalvoti tokį apibūdinimą.*
 - *Obliumi lentoje aiškiau parašytum.*
 - *Jie tikrai turbūt galvoja, kad pasaulis sutvertas per 6 dienas.*
5. Nepasiduokite provokacijai „lankstumas“. Tai – korporatyvinis išmislas. Pradėję ką nors daryti, būkite tvirti kaip uola. Kintant užduoties koncepcijai jūsų sprendimai turi būti inkaras, saugantis įmonę nuo eksperimentų. Improvizacijos skirtos menininkams, kvailiams ir rokenrolui, o versle ir gamyboje – tik tvirtas sprendimų pamatas, kad konkurentai galvas prasiskeltų. Jei prasiskeltų savi – vadinasi, nebuvo subrendę jūsų komandai.

4 situacija. **Kaip elgtis suklydus**

Neklysta tik tie, kurie nebando.

Per kančias į žvaigždes.

Už vieną muštą devynis nemuštus duoda.

Tokiomis frazėmis guodžia tautosaka suklydusius – ir ne veltui. Klysti labai nemalonu... Kiekvienas iš mūsų viduje turime susikūrę idealų savo vaizdą, kuriame piešiame save ir apdovanojame, tarkime:

- Grožiu
- Protu
- Teisingumu
- Stiprybe
- Sveikata
- Sąmoju

Ir nėra šiame sąrašė vietos:

- Užmaršumui
- Nekompetencijai
- Kvailumui
- Silpnumui
- Klaidoms

Būtent – klaidoms! Kiekviena didesnė padaryta klaida, pavyzdžiui, užmirštas vizitas pas klientą ar įveltas netikslumas skaičiavimuose, kėsina si sugadinti tą idealų vaizdą. O smegenys negali leisti, kad idealiajame sąrašė greta grožio, proto ir sąmojo įsikurtų dar ir klaidos.

Suvokus padarytą klaidą impulsyviai norisi apsaugoti save, tą savo idealų vaizdą, ir:

- Apkaltinti ką nors kitą (*fight*);
- Kuo greičiau pasišalinti iš situacijos (*flight*);
- Apsimesti, kad nieko neįvyko (*freeze*).

Šie impulsai – tai mūsų instinktyvios reakcijos į pavojų, kartais dar vadinama FFF reakcija (fight, flight, freeze, arba kovoti, bėgti, sustingti). Bloga žinia ta, kad FFF reakcija sunkiai suvaldoma. Jei jau žmogus padarė klaidą, labai tikėtina, kad reaguoja į ją vienu iš trijų F.

Yra ir gera žinia: ne tik instinktai valdo mus. Kažkuriuo metu prabunda galvoje toks ponas Sveikas Protas ir garsiau ar tyliau primena, kad: va, ten, kažkur Amerikoje, Silicio slėnyje, ten už klaidas nebaudžiama, o net gal ir giriama, ir iš jų, tų klaidų, sako, galima net ir pasimokyti, nes kaip kitaip išmoksi ką nors naujo, jei nesuklysi darydamas kažką seno, juk jau net ir pas mus retkarčiais tokie „susimovimo vakarai“ (arba fuck-up nights) rengiami, kur gali ateiti ir paklausti, kaip verslininkai giriasi, kas kokių ir už kiek klaidų pridaręs, štai gal gali ir pats ten pasigirti savo klaida...

Kai susiduria racionalusis sveikas protas su instinktais, labai įdomu, kas nugalės.

Patarimai geram darbuotojui

1. Neslėpkite klaidos, jei jau suklydote. Svarbiausia, neslėpkite nuo savęs. Pasistenkite sau pripažinti klaidą greičiau nei kiti tai bus pastebėję. O jei matote, kad pastebėjo ir kiti (kai kuriuos klaidos tikrai nesunkiai pastebimos, pavyzdžiui, išsprūdęs keiksmožodis tiesioginiame eteryje), sureaguokite. Gal tiks paprastas „atsiprašau“, o gal lengvas pajuokavimas: „atrodė, tik pagalvojau, bet iš reakcijų suprantu, kad nuskambėjo garsiai?“
2. Raskite laiko pasimokyti iš klaidos. Jei jau gyvenimas davė šią progą suklysti, o jei dar ir smarkiai, tuomet reikia apmąstyti, kas įvyko, ir padaryti išvadas ateičiai. Sako, kad „klaida – geriausia mokytoja“ (gal net buvęs JAV prezidentas Billas Clintonas tai galėjo pasakyti, vyresnieji atsimena net ir Baltųjų rūmų kabineta, kuriame viskas vyko). Tačiau tai nėra visiška tiesa. Ne pati klaida, o refleksija (apmąstymas) yra geriausia mokytoja.

Skirkite kelias minutes ir pagalvokite:

- Ką aš šį kartą padariau ne taip?
 - Kaip spręsiu šią situaciją?
 - Ką darysiu, kad tokia klaida nepasikartotų?
3. Pasidalinkite su kolegomis savo klaida ir išmoktomis pamokomis. Taip parodysite, kad pasitikite ne tik jais, bet ir savimi, nebijote kalbėti apie nemalonius dalykus. Be to, kolegos gali pamėtėti idėjų iš savo patirties, ką jie darė, jei buvo atsidūrę panašioje situacijoje. Kolegos nesidalina? Paklauskite jų patarimo patys.
 4. Neužsibūkite klaidoje. Įvyko tai, kas įvyko, ir nereikia per daug savianalizės ar savigailos. Pasistenkite nukreipti mintis į ateitį. O jei jaučiate, kad pernelyg ilgai užstrigote apmąstymuose apie padarytą klaidą, gali padėti „brūkšnio metodas“. Štai kaip jis veikia:
Popieriaus lape braukite vertikalią brūkšnij. Kairėje brūkšnio pusėje – praeitis, dešinėje – ateitis. Praeities jau nebepakeisite, todėl kairę lapo pusę užbraukite. O tada pamąstykite ir užrašykite mintis apie ateitį:
 - Ką darysiu, kaip spręsiu šią situaciją?
 - Ką darysiu, kad ateityje panašią situaciją nekiltų?
 5. Dirbkite, kurkite, veikite toliau, stenkitės patirti sėkmę ir taip „išgydyti“ savivertę, jei po klaidos ji buvo sušlubavusi.

Patarimai blogam darbuotojui

1. Niekada neprisipažinkite su klaidomis. Lyderiai neklysta, juos klaidina aplinkiniai. Jei suklydote – tai kolegų sabotžas, todėl deramai atsilyginkite. Jei suklydote – klauskite:
 - Kas ši kartą suknišo reikalus?
 - Ką pasiuntus nuotaika pagerėtų?
 - Ką reikia nubausti, kad mano klaida nepasikartotų?
2. Ieškokite kaltų. Klysta visi, tik ne jūs. Jūs – tobulas žmogus. Kiekvienas veiksma turi priežastį, tad jei klaidą padarėte ne jūs – vadinasi, kažkas kitas. Tikėtina, kad tai galėjo būti net grupė kolegų ar klientų. Atsilyginkite tuo pačiu. Net Biblijoje parašyta: „akis už akį“.
3. Niekam neapasakokite apie klaidas ir ko iš jų išmokote. Kiekvienas turi mokytis iš savo klaidų, o jei padarys tas pačias kaip jūs – na, visada smagu, kai kas nors užlipa ant to paties grėblio. Galėsite visiems pasakoti, koks kolega yra idiotas, nes puikiai žinosite klaidos subtilybes. Jėga!
4. Išbandykite „kankinio metodą“ – visiems pasakokite, kaip jūs susimovėte, kaip jus pakišo aplinkybės, išblaškė kaimyno šuns lojimas ar alergija uošvei ir jos katei; kaip nemiegate naktimis, geriate raminamuosius, vaikštote pas psichoterapeutą, daužote galvą į sieną... Porą savaitių kiekvieną dieną po kelis kartus atsiprašinėkite kolegų, vadovo ir apsaugos darbuotojo už nedovanotiną neapdairumą.
5. Dar 1710 metais filosofas George'as Berkeley'is iškėlė klausimą: „Jei medis nuviršta miške, bet aplink nieko nėra, kad tai išgirstų – ar jis tokiu atveju sukėlė garsą?“ Žinoma, kad ne! Jei padarėte klaidą ir niekas nepastebėjo – klaidos nėra!

PS. Jei perskaitėte iki šios vietos, jums gali būti įdomu užmesti akį ir į situaciją „**Kaip reaguoti į kritiką**“.

5 situacija. **Ką daryti, jei nespėji laiku atlikti darbų**

„Nieko nespėju“ – į nevirtį varanti frazė, kurią rečiau ar dažniau pasako kiekvienas. Mėnesio galas, projekto pabaiga, laikotarpis prieš ar iškart po atostogų, pirmos dienos po ligos – proga „nieko nspėti“ yra ne viena. O kai kurie darbuotojai šią frazę tarsi mantrą kartoja kone kasdien.

Akivaizdu tai, kad laiko kiekvienas turime vienodai. Paroje yra 24 valandos. Tačiau vieni žmonės tas 24 valandas išnaudoja produktyviai, kiti – ne. Ir tikrai ne dėl to, kad pirmieji dirba mažiau. Priešingai – produktyvieji darbuotojai dirba daugiau, o kartais net tarsteli: „Toks jausmas, kad kuo daugiau darbų darau, tuo daugiau suspėju“.

Seminaruose ir konsultacijose gana dažnai tenka girdėti nusiskundimus dėl didžiulio darbų krūvio, neaiškių ar besikeičiančių prioritetų, nuolatinio „gaisrų gesinimo“. Vis girdime sakant:

- *Štai jei tik darbų būtų mažiau, aš viską spėčiau.*
- *Man labai palengvėtų, jei tiksliai žinočiau savo prioritetus darbe.*
- *Jei tik vadovai nustotų vieną po kitos duoti užduotis, kurios kartais dar ir prieštarauja viena kitai.*

Taip ir norisi šūktelti: „Palaukit, gerbiamieji!“

- Norėtusi mažiau darbų? Bet juk jei darbų būtų mažiau, gal jūsų ir dar aštuonių kolegų nebereiktų?
- Tikslūs prioritetai darbe? Sunkiai įmanoma, nes viskas aplink tik keičiasi ir keičiasi...
- Prieštaraujančios viena kitai užduotys? Normalu, jei, pavyzdžiui, klientas pakeitė reikalavimus ar įstatymai pasikeitė, ar virusas koks po pasaulį išplito...

Taip lengva kaltinti ką nors dėl to, kad aš „nieko nespėju“. Tokie kaltinimai prie sprendimo neprives, tik nereikalingas emocijas sukels. Labai linkime pagalvoti, ką galite padaryti patys, kad frazė „nieko nspėju“ jūsų lūpose skambėtų kuo rečiau.

Patarimai geram darbuotojui

1. Jei matote, kad užgriuvo darbų lavina ir nespėjate, išlikite ramūs. Sustokite. Taip, sustokite ir skirkite kelias minutes iš naujo įvertinti prioritetus ir perplanuoti savo užduotis. Patarimų, kaip tai padaryti, rasite situacijoje „Kaip planuoti savo darbus“.
2. Laikykitės šių prioritetų. Jei yra kelios „degančios“ užduotys, kurios dar ir svarbios, kažkuriai jų, greičiausiai, kad tai mažiau svarbiai, teks pasakyti *Ne*. Patarimų, kaip tai padaryti, perskaitysite situacijoje „**Kaip pasakyti Ne**“.
3. Susikaupkite ir pradėkite dirbti. Kai jau pradėjote daryti vieną užduotį, nesiblaškykite. Jei tuo metu į kabinetą užsuko ar paskambino kolega – paprašykite jį užėiti ar perskambinti vėliau. Jei skambina klientas – galite jam atskambinti ir po 20 minučių. Žmonės neįtikėtinai daug laiko praleidžia persijungdami į naują užduotį, o paskui dar kartą persijungia grįždami prie senosios. Tai ne tik atima laiko, bet ir vargina. Tad pasistenkite kuo mažiau šokinėti nuo vienos veiklos prie kitos.
4. Susikurkite ir palaikykite tokią savo darbo aplinką, kurioje jums pavyksta produktyviai dirbti. Jei turite atskirą kabinetą ar kambarį – jums pasisėkė. Tačiau produktyvi darbo aplinka – tai nebūtinai kabinetas. Galbūt tiks susitikimų kambarys, kavinė, popietė ar vakaras namuose, o gal – susitikimų kambarys bibliotekoje ar pavėsis parke ant suoliuko? Svarbu, kad toje aplinkoje garsai, kvapai ir kiti dirgikliai leistų jums susikaupti ir produktyviai dirbti.
5. Svarbiausia – prašykite pagalbos. Kolegas dėl to ir vadina bendradarbiais, kad jie bendrai dirba. Tad prašykite pagalbos bendradarbių, o jei jie nesutinka padėti arba jūs ir toliau akivaizdžiai nespėjate atlikti darbų – informuokite vadovą. Protingas vadovas įvertins tai, kad jūs šią žinią pranešate iš anksto ir paaiškinate, kodėl nespėjate. Ypač vadovas įvertins, jei pateiksite pasiūlymą ar kelis, kaip su ta užgriuvusia darbų lavina susidoroti.

Patarimai blogam darbuotojui

1. Panikuokite, dūsaukite, lakstykite po biurą paklaikusiomis akimis, padarykite jovalą iš visko, prie ko prisiliečiate – ar tai būtų darbo stalas, ar biuro virtuvėlė. Beje, visa tai ne ką prasčiau galite daryti ir dirbdami nuotolinį darbą (namiškių nuostabai ir pasigėrėjimui).
2. Nuolat skambinkite visiems, reikia ar nereikia, skųskitės, kaip nieko nespėjate, kaip jus trukdo mobilieji telefonai, pasakokite visiems, kaip ilgitės gyvenimo be interneto ir telefonų negyvenamoje saloje.
3. Susirinkimuose vis klausinėkite, kiek valandų, kuri diena, koks metų laikas, kur jūs esate ir kuo vardu. Garsiai kalbėkite telefonu, rėkaukite nerišlius žodžius, pavyzdžiui, „tai absurdas... nusišauti... pasaulio pabaiga...“ ir panašius. Dar galima varijuoti profesiniais terminais, priklausomai nuo darbo profilio.
4. Darykite viską vienas kaip didvyris. Juk Lietuva – milžinų šalis. Žvelkite į visus su derama panieka, jums juk tenka viską daryti už juos. Jokiu būdu neprašykite pagalbos, visi tik ir žiūrės, kaip jums pakenkti. Pagalba – tai žema! Būkite Supermenas, būkite herojus! Komanda – tai iliuzija, plebėjai ir masuotė.
5. Atminkite, laikas eina greičiau su laiku. Paaiškinimas paprastas – normalus laikas dauginasi iš laiko, kurį jūs suknisote, todėl jo greitis didėja, lyginant su normaliu laiku. Fizika nemeluoja.

6 situacija. **Ką daryti, jei kolega nespėja laiku atlikti darbų**

Prieš tai dalinomės, ką daryti, kad frazė „nieko nespėju“ jus lydėtų kuo mažiau. Net kai jums tai pavyks padaryti, reikalus gali pagadinti kolegos, kurie nespėja laiku atlikti savo darbų. Ypatingai genda reikalai tada, kai tie kolegų darbai dar yra stipriai susiję su jūsų veikla. Pavyzdžiui, jūs negalite išsiųsti pasiūlymo klientui, kol bendradarbis iš kito skyriaus nepateikė užsakymo sąmatos.

Sako, kad mes, žmonės, esame tarsi didelis skruzdėlynas – visi vieni su kitais susiję. O darbas yra ta vieta, kur šios sąsajos labai stiprios. Jei aš nespėju padaryti kažko, kas reikalinga jums, tuomet jūs nespėsite to, kas reikalinga kažkam kitam. Ir visa tvarka griūva:

- nukenčia produktyvumas;
- kyla įtampa;
- prastėja mikroklimatas;
- nepasiekiami rezultatai.

Galima ignoruoti darbų nespėjantį kolegą, mėginti jį „apeiti“ ir įtraukti į pagalbą kitus, tačiau tai problemos nespręs – tik atitolins. Kitą kartą kolega vėl „nieko nespės“.

Suprantama, reikia kolegai padėti. Tik kaip?

Patarimai geram darbuotojui

1. Jei kolega nespėja atlikti jums svarbių darbų, aiškiai, nekaltindami tai jam ir pasakykite. Gali būti, kad jis pamiršo, o gal – atliko, bet pamiršo jus informuoti. O gal jam jūsų darbas pasirodė mažai svarbus ir dėl to buvo atidėtas? Daugiau apie tai, kaip tokiomis temomis kalbėti su kolegomis, galite pasiskaityti situacijoje „Kaip konstruktyviai išsakyti kritiką kolegai“.
2. Kartu su kolega ieškokite sprendimo, kaip atlikti reikiamus darbus. Gal reikia papildomų rankų ar galvų? Tuomet įtraukite daugiau žmonių į pagalbą.
3. Neleiskite kolegai nusimesti atsakomybės už darbus. Jis turi aktyviai dalyvauti sprendimo paieškoje ir bent šiek tiek prisidėti prie užduoties atlikimo. Antraip atsakomybė liks tik jums, ir kolegos akyse atrodysite tarsi tas gelbėtojas Supermenas, kuris atskuba į pagalbą reikia ar nereikia. Spėkite, į ką kolega kreipsis pagalbos, kai vėl ko nors nespės atlikti?
4. Atslūgus darbų krūviui, pakalbėkite su kolega ir pabandykite išsiaiškinti, kodėl jis nespėjo. Gal geriau supratę situaciją jūs galėsite iš savo patirties pateikti patarimų, kaip dirbti produktyviau. Be to, toks pokalbis gali būti gera proga susitarti su kolega, kaip dirbsite, jei ateityje kils panaši situacija.
5. Informuokite vadovą, jei situacija nesikeičia. Galbūt reikalingi svarbesni sprendimai – peržiūrėti ir sutrumpinti veiklos procesus, peržiūrėti darbų krūvį, keisti ar rotuoti darbuotojus. Svarbiausia, kad vadovas žinotų apie situaciją ir būtų įtrauktas į sprendimų paiešką.

Patarimai blogam darbuotojui

1. Tylėkite ir nesikiškite. Būkite medžiotojas, pantera, stenkitės sulaukti tokio momento, kai kelio atgal jau nebėra, kai situacija – nebepataisoma, žodžiu, kai kolega susimovė totaliai. O tada garsiai pareiškite: „Aš jau seniai žinojau, kad taip ir bus!“
2. Jei dirbate nuotoliniu būdu – rašykite laiškus, o jei esate tame pačiame pastate – vaikščiokite aplink kolegos darbo vietą vis pasmalsaudami, lyg tarp kitko, kaip jam sekasi, ir vis mandagiai perklaudami, kada, sakei, tai turi būti padaryta? Nesiūlykite nei pagalbos, nei sprendimų, vietoj to kolegiškai ruoškite jį neišvengiamam pralaimėjimui.
3. Atraskite progų atitraukti kolegą nuo darbų, prigalvokite visokių vardadienių, metinių, kliento dienų, pirmųjų vystyklų, profesinių švenčių ir t. t. Lįskite su kavom, pyragaičiais, traškučiais ir sultimis. Nuolat klausinėkite neesminių detalių, skaičių, faktų apie pašalinius reikalus.
4. Praneškite visiems kitiems kolegoms apie būsimą bendradarbio fiasko. Juk būryje stebėti reginį kur kas smagiau nei po vieną! Galite surengti vietinį totalizatorių, taip bus dar smagiau!
5. Informuokite vadovą apie neišvengiamą kolegos kolapsą, sutirštinkite spalvas ir pasekmes kiek įmanoma, bet jokių būdu nesiūlykite galimų sprendimų.

7 situacija. **Kaip pasiruošti ir dalyvauti susirinkime**

Sakoma, kad susirinkimai yra bene brangiausia veiklos organizavimo forma. Galite padaryti paprastą pratimą: bent apytiksliai suskaičiuoti, kiek kainuoja 60 minučių susirinkimas, kuriame dalyvauja 20 žmonių, kurių vidutinis atlyginimas per mėnesį 1500 eurų. Įvertinkite ir tai, kad tokių susirinkimų vyksta po kelis ar net keliolika kas savaitę. Susirinkimų kaina tikrai nemaža! Nepaisant to, tūkstančiai žmonių kasdien dalyvauja susirinkimuose, kurie yra:

- Per ilgi;
- Nuobodūs;
- Be aiškių sprendimų ir rezultatų.

Žinoma, susirinkimo efektyvumas priklauso nuo žmogaus, kuris moderuoja susirinkimą. Tačiau vien tik gero moderavimo nepakanka. Susirinkimo efektyvumas labai priklauso ir nuo to, kiek pasiruošę susirinkimo dalyviai ir kiek produktyvus yra kiekvieno jų dalyvavimas.

Iš patirties seminaruose, grupinėse diskusijose ir įvairiuose susirinkimuose galime pasakyti, kad:

- Apie 10 % žmonių yra aktyvūs ir negatyvūs. Jie pirmi ir garsiai pasakys, kas blogai, kritikuos, nesutiks.
- Apie 80 % yra pasyvūs. Jie stebės susirinkimą, tačiau aktyviai nesiverš į diskusijas.
- Likę 10 % žmonių yra aktyvūs ir pozityvūs. Jie palaikys siūlomas idėjas, siūlys savas, bendraus daug ir pozityviai. Pagalvokite, kaip dažniausiai elgiatės jūs, kai dalyvaujate susirinkimuose? Jei esate iš 10 % + 10 % aktyviųjų, veikiausiai savo aktyvumu nustelbiate kitus. Kolegoms tai gali patikti, ypač tiems 80 % pasyviųjų, nes taip jiems leidžiate likti jų komforto zonoje. Kai kuriems jūsų aktyvumas gali ir nepatikti, jei susirinkime nesudaromos galimybės pasisakyti kitiems norintiems.

Tuo tarpu jei esate iš tų 80 % pasyviųjų, tikriausiai esate per mažai girdimas žmogus susirinkime, jūsų idėjos ir pasiūlymai lieka jums patiems, jūs mažiau prisidedate prie bendro grupės darbo.

Nepriklausomai nuo to, koks yra jūsų įprastinis elgesys susirinkimuose, yra keletas universalių gerų (ir blogų) praktikų, kaip pasiruošti ir kaip dalyvauti susirinkime.

Patarimai geram darbuotojui

1. Paruoškite namų darbus prieš susirinkimą. Jei susirinkimas tęstinis (pavyzdžiui, kassavaitinis darbų aptarimas), namų darbai paprasti (pavyzdžiui, pasiruošti pristatyti pagrindinius praėjusios ir šios savaitės darbus). Tokiems dalykams apgalvoti užteks kelių minučių. O štai jei susirinkimas skirtas konkrečiai problemai spręsti (pavyzdžiui, produkcijos vėlavimo problema), namų darbams teks skirti gerokai ilgesnį laiką (pavyzdžiui, surinkti informaciją apie dažniausias vėlavimo priežastis ir anksčiau mėgintus įgyvendinti vėlavimo problemos sprendimo būdus). Gali būti, kad vadovas ar susirinkimo moderatorius pasiūlys ir kitų namų darbų. Nepasiūlė namų darbų iš viso? Parodykite iniciatyvą ir patys atlikite namų darbus!
2. Jei nėra iki galo aišku, išsiaiškinkite, koks yra susirinkimo tikslas. Nesikankinkite spėliodami! Geriausia pasikalbėti su susirinkimo moderatoriumi dar prieš susirinkimą, bet galima to paklausti ir susirinkimo metu. O jei susirinkime nuo tikslo nukryptote, galite garsiai tai įvardinti ir pasiūlyti diskusiją pratęsti mažesnėje grupėje po susirinkimo.
3. Klausykite kitų ir be reikalo nepertraukite. Stenkitės pirma suprasti kolegų nuomonę, tada išsakyti savąją. Neįtikėtina, kiek bereikalingų ginčų gimsta vien tik dėl to, kad žmogus neišklauso savo pašnekovo iki galo.
4. Kalbėkite trumpai ir į temą. Venkite ilgų monologų, nes tuomet nežinia, kiek bendradarbių vis dar jūsų klauso. Kalbėdami palaikykite akių kontaktą ir stenkitės gauti grįžtamąjį ryšį.

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygų puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt


Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt



Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio
grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Šiuo metu dalinamės pirmaisiais 30 knygos puslapių.

Laukiame jūsų nuomonės ir grįžtamojo ryšio

grow@goodpeople.lt

Paskutinis ir svarbiausias patarimas

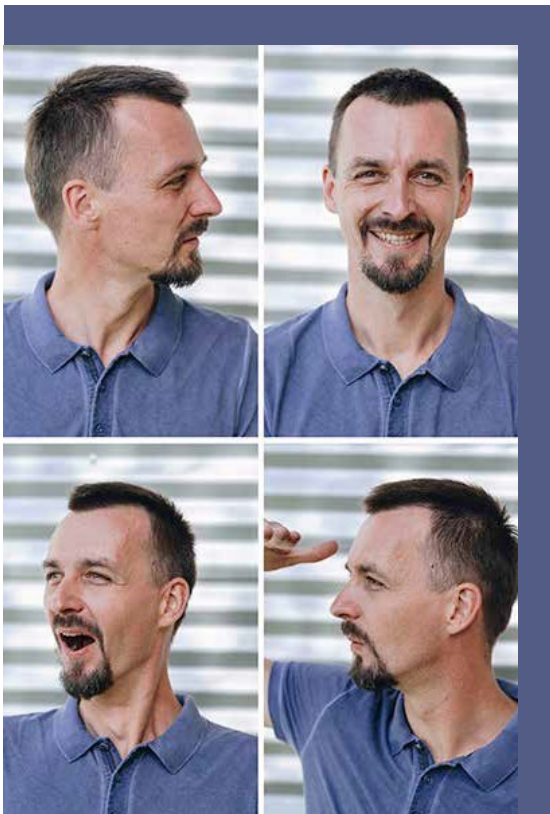
Atsidūrėte sudėtingoje situacijoje, ir prireikė patarimo?

Nepaisant to, kokius patarimus perskaitėte šioje knygoje ar internete, gavote iš draugų ar kolegų, vadovų ar konsultantų, šis patarimas yra pats svarbiausias:



**visuomet vadovaukitės SAVO GALVA,
nes PATYS ESAME ATSAKINGI už tai, ką darome.**

Apie autorius



Dr. Mantas TVARIJONAVIČIUS

Organizacijų psichologas

Vadovavimo, asmeninio efektyvumo ir personalo valdymo ekspertas
Konsultavimo ir mokymų vedimo patirtis nuo 2003 m.

Socialinių mokslų (psichologija) daktaras (Vilniaus universitetas)

Knygos „Kaip įgalinti: lietuvių vadovų praktiniai pavyzdžiai“ autorius

Vilniaus universiteto Verslo mokyklos partnerystės profesorius

Personalo valdymo profesionalų asociacijos (PVPA) valdybos narys

GoodPeople.lt bendrąjį kūrėjas ir konsultantas



Sakalas UŽDAVINYS

Teatro, kino ir televizijos aktorius nuo 1980 m.

Istorijų pasakojimo (storytelling) ir kūrybiškumo ekspertas

HRpro, TEDx ir kitų konferencijų pranešėjas

Režisierius, statęs spektaklius teatruose Kanadoje ir Lietuvoje

Sportinių sklandytuvų ir lėktuvų pilotas

Teatro režisūros magistras (Viktorijos universitetas, Kanada)

Meno licenciatas (Lietuvos muzikos ir teatro akademija)

Lietuvos muzikos ir teatro akademijos dėstytojas

GoodPeople.lt konsultantas

Kodėl tokia knyga?

Dažnai mes pernelyg rimtais veidais žiūrime į darbą.

Tikimės, kad ši knyga padės kitu kampu pažvelgti į sudėtingas ir ne tokias sudėtingas situacijas, privers (gal jau privertė?) nusišypsoti, o galbūt net ir balsu nusijuokti. Džiaugsimės, jei, skaitydami patarimus geriams darbuotojams ir blogiems, rasite sau tinkamų idėjų – tai bus atlygis ir mums, šios knygos autoriams, ir visai prie prisidėjusiai komandai.

O kalbant apie komandą, susipažinkite su ja čia:

www.goodpeople.lt

