

0 Enkonduko

Por realigo de la plimulto de niaj projektoj kaj aktivaĵoj necesas ioma grado de interago kun aliaj homoj. Bone regi komunikadon pligrandigas la ŝancojn atingi bonajn rezultojn interagante kun via ĉirkaŭaĵo.

La celo de tiu ĉi trejnado estas havigi al vi elementojn por disvolvi vian komprenon pri komunikado, pri viaj kapabloj aŭskulti kaj por valorigi retrokuplon.

1 Enhavo

0 ENKONDUKO	2
1 ENHAVO	2
2 BAZOJ DE KOMUNIKADO	5
2.1 MODELO DE KOMUNIKA PROCEZO.....	5
2.2 ŜTUPETARO DE KONKLUDADO.....	5
2.3 KOMUNIKAJ BARIEROJ.....	6
3 AŬSKULTADO	7
3.1 NIVELOJ DE AŬSKULTADO.....	7
3.1.1 <i>Neaŭskultado</i>	7
3.1.2 <i>Ŝajniga aŭskultado</i>	8
3.1.3 <i>Elektema aŭskultado</i>	8
3.1.4 <i>Atenta aŭskultado</i>	8
3.1.5 <i>Kompatema aŭskultado</i>	9
3.2 KVAR ORELOJ.....	9
3.2.1 <i>Faktaj informoj</i>	10
3.2.2 <i>Memaserto</i>	10
3.2.3 <i>Rilata indikilo</i>	10
3.2.4 <i>Alvoko</i>	10
3.3 AŬSKULTAJ TEKNIKOJ KAJ ILOJ.....	10
3.3.1 <i>Aŭdi la mesaĝon</i>	10
3.3.2 <i>Interpreti la mesaĝon</i>	11
3.3.3 <i>Evalui la mesaĝon</i>	11
3.3.4 <i>Reagoj al la mesaĝo</i>	11
3.4 5 WAYS TO LISTEN BETTER.....	12

3.4.1	<i>Silence</i>	12
3.4.2	<i>Mixer</i>	12
3.4.3	<i>Savouring</i>	12
3.4.4	<i>Listening Position</i>	12
3.4.5	<i>RASA</i>	12
4	EFFECTIVE FEEDBACK	13
5	WHAT IS FEEDBACK?	14
6	PREPARATIONS / BEFORE GIVING FEEDBACK	14
7	GIVING CONSTRUCTIVE FEEDBACK	15
8	AFTER GIVING FEEDBACK	16
9	RECEIVING FEEDBACK	16
10	REFERENCES	17
10.1	BOOKS.....	17
10.2	Web.....	17

Liverita de:

Nuno Helder Silva, LBG Stockholm/Aveiro

nuno.helder.silva@BEST.eu.org

Marcos Ierides, LBG Athens

marcos.ierides@BEST.eu.org

Herve Tunga, LBG Louvain-la-Neuve

herve.tunga@BEST.eu.org

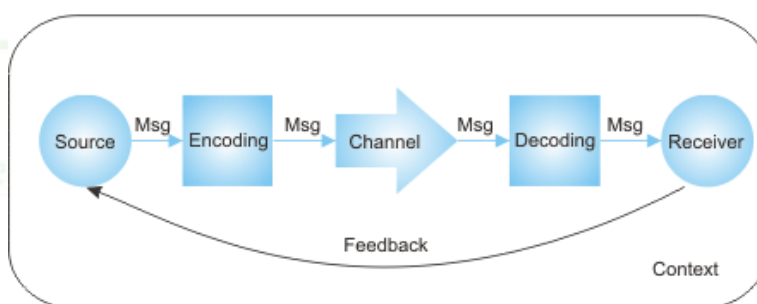
2 Bazoj de komunikado

2.1 Modelo de komunika procezo

Komunikado estas procezo, en kiu **ni dividas niajn ideojn, pensojn kaj emociojn kun aliaj homoj kaj tiujn ideojn, pensojn kaj emociojn komprenas** la homoj kun kiuj ni parolas. Kiam ni komunikas, ni parolas, aŭskultas kaj observas.

Tiu ĉi procezo dividiĝas al pluraj ŝtupoj kiel montrite sube. Ĝi enhavas la sendinton (fonto) kaj adresaton. La komunikado okazas kun interago de ambaŭ, en kiu la sendinto enkodigas la mesaĝon pere de kanalo, kiun elkodigas la adresato. Adresato povas respondi al la mesaĝo provizante retrokupon kaj donante siajn opiniojn kaj pensojn.

The Communications Process



2.2 Ŝtupetaro de konkludado La komunika procezo entenas kiamaniere ni **perceptas la mesaĝon** kaj ĝi estas klarigebla per **ŝtupareto de konkludado**. Ĝi diras, ke niaj cerboj ĉiumomente unue ensuĉas grandan kvanton de datumoj, surbaze de kiuj ni ekagas kaj fine venas ĝis la konkludoj. Tiel do okazas:

Ŝtupo 1: niaj cerboj prenas purajn datumojn. Ĉio estas registrita. En tiu ĉi momento ili havas neniun signifon. Ili estas nur datumoj.

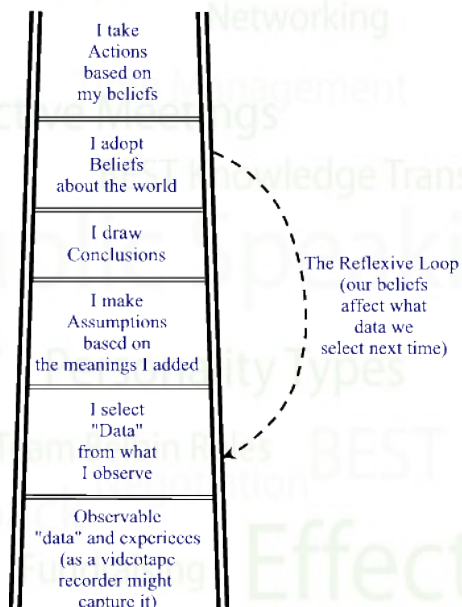
Ŝtupo 2: de observataj datumoj (datumoj el Ŝtupo 1) ni komencas filtri kaj selekti specifajn pecojn de ili.

Ŝtupo 3: Al datumoj ni komencas aldoni signifon, kiu baziĝas sur niaj spertoj kaj kredoj pri la mondo.

Ŝtupo 4: El signifoj, kiujn ni aldonis al datumoj, ni faras konkludojn.

Ŝtupo 5: Post tio ni adoptas kredojn pri la mondo.

Ŝtupo: Ni ekagas surbaze de tiuj kredoj.

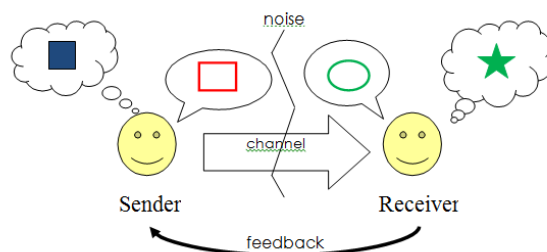


Ekzemplo kiel ni povas la saman aferon percepti malsammaniere estas Rorŝaĥ- testo. Temas pri psikologia testo, kiu konsistas el bildoj nomataj inkomakuloj. La subjektaj perceptoj pri tiuj ĉi inkomakuloj estas analizataj tra malsamaj psikologiaj interpretadoj. La teston oni uzas por ekzameni personajn karakterizaĵojn kaj emocian funkciadon de testpersono. Inkomakuloj de Rorŝaĥ- testo troviĝas sube.



2.3 Komunikaj barieroj

Ĉu la komunikado ĉiam facilas? Kio povas la mesaĝon fari ne tute klaran? Kiuj estas ĉefajn komunikaj barieroj/obstakloj?



Ĝi efektive ne tiom facilas kaj foje necesas granda strebo por forpeni la barierojn aŭ por malpligrandigi ilian efikon al la komunika procezo. Nun venas 7 ĉefaj barieroj kiuj malhelpas al **bona komunikado**.

1. **Fizika:** tempo, medio, komforto, bezonoj, fizika medio
2. **Percepta:** rigardi tion kio estas dirata el via propra pensmaniero
3. **Emocia:** personaj momentaj emocioj
4. **Kultura:** etnikaj, religiaj kaj sociaj diferencoj
5. **Lingvo:** malsama lingvo aŭ vortprovizo, dialektoj
6. **Sekso:** distingeblaj diferencoj inter viraj kaj virinaj parolaj skemoj. Virino diras inter 22,000 kaj 25,000 vortojn tage, dum viro diras inter 7,000 kaj 10,000. Viro parolas linie, logike kaj dispecigite, dum la virino kutimas miksi logikon kun emocioj.
7. **Interpersona:** ritualoj, ŝatokupoj, laboro.

Ekzemple: Kiom komforte vi parolas telefonante dum vi estas en buso kaj dum vi hejmas?

3 Aŭskultado

"La kialo, kial ni havas du orelojn kaj nur unu buŝon estas, ke ni aŭskultu pli kaj parolu malpli."
Ralph Waldo Emerson

Aŭskultado estas "ricevanta" parto de la komunikado. Fari la signifon el sono estas aktiva procezo, kiu enhavas:

1. Ricevadon de informoj
2. Komprenon
3. Evaluadon de mesaĝo
4. Donado de retrokupro al la sendinto.

Kiam ĝi efike funkcias, aŭskultado:

- plibonigas rilatojn inter homoj;
- igas el aliaj ankaŭ bonajn aŭskultantojn;
- plibonigas kapablojn solvi problemojn;
- kreskigas kontenton en laboro;
- plibonigas komunikadon, fidon kaj respekton inter samteamanoj;
- kreskigas teamolaboron.

3.1 Niveletoj de aŭskultado

Ekzistas pluraj tipoj de aŭskultado. Oni kutime prezentas ilin kiel **niveletoj de aŭskultado**.

Pluraj homoj jam konstruis modelojn de aŭskultado. Sube ni provas je atingebla kaj konciza maniero ampleksi kaj etendi bonan aktualan teorion pri aŭskultado. Havu en la kapo ke aŭskultado malofte limiĝas al vortoj. Kelkfoje tio kion vi aŭskultas inkludas aliajn sonojn aŭ intonaciojn aŭ parolajn/emociajn bruojn. Kelkfoje aŭskultado inkludas ankaŭ rimarkon de silento aŭ paŭzo – nenio – 'morta aero' kiel oni nomas ĝin en elsenda industrio. Vi povas anstataŭ tio aŭskulti muzikalon aŭ motoran bruon aŭ homplenan kunvenon por intenco kompreni aŭ taksu kio vere okazas aŭ kio vere estas dirata. Kiel vi vidas sube, aŭskultado en sia pura senco enhavas multajn nevertajn aŭ neaŭdajn faktorojn, kiel ekzemple korpan lingvon, vizaĝajn esprimojn, reagojn de aliaj, kulturajn elementojn kaj reagojn inter parolanto kaj aŭskultanto.

Neaŭskultado

Bruo en la fono – vi tute ne koncentriĝas al la sonoj kaj nenio registriĝas ĉe vi. Ignorado povus esti alia maniero priskribi tiun ĉi tipon de aŭskultado. Nenio malbonas pri pasiva aŭskultado, se dirata vere ne gravas. Sed pasiva aŭskultado aŭ neaŭskultado evidente estas neruza kaj ĝi povas esti serioze danĝera kiam la komunikado tamen gravas.

Ŝajniga aŭskultado

Vi ne koncentriĝas kaj do vi ne memoros ion ajn ĉar vi estas sonĝanta aŭ distrata per io alia. Tamen vi foje kapjesas aŭ konsentas uzante sekurajn respondojn 'de la ŝranko'.

Tiu ĉi estas kutima tipo de aŭskultado kiam plenkreskuloj aŭskultas infanojn. En kelkaj aliaj modeloj tia nivelo de aŭskultado nomiĝas **respondema aŭskultado**, kvankam **ŝajnigado** laŭ ni pli taŭgas kiel termino, ĉar la vorto 'respondema' implikas pli altan nivelon de atento al aŭskultanto. Inverse la vorto 'ŝajnigi' reflektas la elementon de trompo, kiun parolanto esprimas al la aŭskultanto.

Vi ĝenerale scios kiam vi ŝajnigas aŭskulti ĉar la parolanto rimarkos vian vitran rigardon kaj diros al vi ion kiel: "Ĉu vi povus aŭskulti min? Mi parolas al vi!" ... Specife kiam parolanto estas infaneto.

Elektema aŭskultado

Vi aŭskultas kaj registras signifan kvanton de informoj, sed vi jam de antaŭe havas vian firman inversan aŭ malsaman aliron al la temo aŭ reziston al la parolanto, do vi ne lasas ke ion ajn dirata aŭ ajna sono influas vian konduton kaj nivelon de scio kaj kompreno. Vi projekcias vian pozicion sur parolanton kaj vortojn.

Tion vi farus ekzemple kiam vi estas sub streĉo/premo aŭ kiam vi estas ege defendema. Normale vi konscius pri tia konduto kaj ĝuste tio estas la grava diferenco inter tiu ĉi kaj sekva nivelo de aŭskultado.

Atenta aŭskultado

Vi aŭskultas nur la enhavon kaj malsukcesas ricevi ĉiujn nevortajn sonojn aŭ signalojn kiel tono de la voĉo, vizaĝaj esprimoj kaj reagoj de parolanto al via aŭskultado kaj reagoj.

Tio enordas kiam la celo de la komunikado estas nur ricevi/transdoni senemociajn faktojn kaj ciferojn, sed ege maltaŭgas por alia komunikado kiu postulas pritakson de sentoj kaj motivoj kaj de la cirkonstancoj sub la surfacaj vortoj aŭ sonoj.

Atenta aŭskultado troviĝas pli alte sur la skalo ol Miskomprena aŭskultado, ĉar ĝi sukcesas kolekti fidindajn faktojn, sed malsukcesas kolekti kaj konvene respondi al emocioj, sentoj kaj situacio de la alia. Ĝi evidentiĝas esti riska, se la pozicio de tiu ĉi persono estas problemema. Tia formo de aŭskultado kutimas inter profesiaj vendistoj kun taktiko de 'puŝu kaj konvinku'. Atentan aŭskultadon, kiu fokusiĝas nur al la faktoj, kutime instigas forta persona alrezulta motivo. Ĝi povas esti tre manipula kaj perforta. Tiu ĉi tipo de aŭskultado venkas la batalojn sed malvenkas la militon, t. e. ĝi povas atingi mallongdaŭrajn gajnojn, sed inklina rifuzi ŝancojn konstrui ion ajn konstruktivan kaj longdaŭran.

Kompatema aŭskultado

Kun plena atento vi aŭskultas sonojn kaj ĉiujn aliajn gravajn signalojn, inkluzive:

- tonon de voĉo
- aliajn aspektojn de parolado – ekzemple ritmon, laŭtecon, senspirecon, fluson, stilon, emfazon

- vizaĝajn esprimojn
- korpan lingvon
- kulturajn kaj etnajn aŭ aliajn aspektojn de la persono, kiuj povus influi la manieron kiel ilia komunikado kaj iliaj signaloj efikas al vi.
- senton – ne limigita al unu sentumo – tio ĉi postulas ke vi havu ĝeneralan kolektivajn percepton pere de ĉiuj rilataj sentumoj (gustumo estas ebla la sola ne aktive uzata sentumo ĉi tie) de kiel sin sentas la alia persono.
- Vi kapablas vidi kaj senti la situacion el la vidpunkto de alia persono.

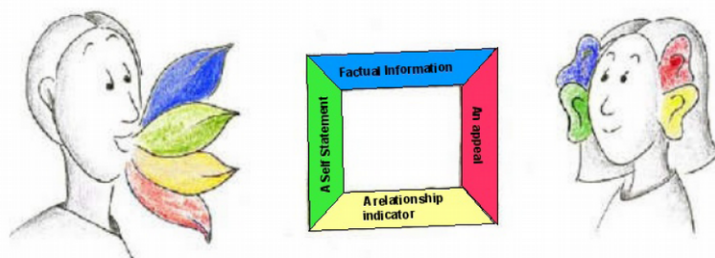
Vi ankaŭ interagis, donas retrokupon kaj kontrolas komprenon flanke de la parolanto. Vi estas faranta resumojn, verŝajne faranta notojn kaj vi ankaŭ interkonsentas pri la notoj se la diskuto gravas. Vi honeste esprimas malkonsenton kaj samtempe esprimas aŭtentan komprenon, kiu espereble (se via aŭskulta empatio estas de deca nivelo) tenos emociojn je civiliza kaj kontrolita nivelo ankaŭ en vere malfacilaj situacioj. Vi instinkte kaj konscie alportas elementojn de efika komunikado kaj konsenton al la interŝanĝo. Ankaŭ eblos, por iu kiu scipovas, interpreti la interŝanĝon el la perspektivo de plibonigo de rilato, ambaŭflanka konscio kaj kompreno.

3.2 Kvar oreloj

La komunikada kvadrato estas la plej konata kaj ĝis nun la plej disvastigata modelo, kiun faris Friedemann Schulz von Thun. Tio ĉi modelo iĝis konata kiel 'kvar-orela-modelo'. Kvar niveloj de komunikado ne estas signifaj nur por privata sociumado sed ankaŭ kaj ĉefe por la metia kampo – kie la profesiaj kaj homaj elementoj konstante interplektiĝas.

Kiam mi, kiel homo, faras eldiron, ĝi havas kvar malsamajn efikojn. Ĉiuj el miaj eldiroj enhavas samtempe kvar mesaĝojn, sendepende de tio ĉu mi volas tion aŭ ne.

- Fakto (pri kiu mi informas) – blua
- Memaserto (kion mi montras pri mi mem) – verda
- Rilata indikilo (kion mi pensas pri vi kaj kiel mi rilatas al vi) - flava
- Alvoko (kion mi volas ke vi faru) - ruĝa



Schulz von Thun do prezentis kvar flankojn de eldiro kiel kvadrato, kvar atribuitaj bekoj por la sendinto kaj kvar oreloj por la adresato. El psikologia perspektivo partoprenas ambaŭflanke 4 bekoj kaj 4 oreloj kiam ni komunikas; la egaleco de la konversacio dependas de la maniero en kiuj ili interagis.

3.2.1 Faktaj informoj

Sur la fakta nivelo de konversacio la faktaj informoj havas sian lokon en la malfono. Ĉi tie la fokuson formas datoj, **faktoj** kaj fakta enhavo. Por fakta nivelo ekzistas tri aplikeblaj

kriterioj: kriterio de vero (ĝusta /malĝusta), kriterio de graveco (ĉu la listigitaj faktoj gravas/ne gravas por la ĉeestanta temo) kaj kriterio de sufiĉo (ĉu la listigitaj faktaj indikiloj sufiĉas por la temo aŭ ĉu multaj aliaj aferoj devas esti konsiderataj?)

Por la sendinto do gravas klare kaj kohera transdoni la faktan enhavon. Adresato, kiu havas malfermitan orelon por la faktoj, aŭskultas la datumojn, faktojn kaj cirkonstancojn kaj krome havas ŝancon sekvi laŭ supraj tri kriterioj.

3.2.2 Memaserto

Kiam iu disponigas eldiron, ri disponigas ankaŭ parton de si mem. Sendepende de tio ĉu oni volas tion aŭ ne, ĉiu deklaro do enhavas ankaŭ **memaserton**, indikon kio okazas en mi, kiel mi sentas min, je kio mi kredas kaj kiel mi komprenas mian rolon. Tio povas okazi eksplicite ('mi-mesaĝoj') aŭ implicite. Tiuj ĉi cirkonstancoj turnas ĉiun mesaĝon al eta gustumado de ies personeco, kiu povas esti konsiderinda por la sendinto, ne nur dum testoj aŭ renkontiĝoj kun psikologiisto.

Dum la sendinto uzas memasertan bekon, implicite aŭ eksplicite, por disponigi informojn pri ri, la adresato akceptas ĉiujn kun memaserta orelo: Kion tio diras al mi pri la alia? Kia persono ri estas? Kiaj estas iliaj dispozicioj? Ktp.

3.2.2 Rilata indikilo

Laŭvole aŭ ne: kiam mi alparolas iun mi ankaŭ sciigas ilin (tra formuliĝo, intonacio, esprimo) kia estas mia **rilato** al ili kaj kion mi pensas pri ili - almenaŭ rilate al la specifa enhavo de la konversacio.

Ĉiu aserto enhavas ankaŭ rilatan indikilon, por kiu la adresato ofte havas aparte (tro) senteman rilatan orelon. Surbaze de ĉi orelo ri decidu: 'Kiel mi sentas min, dum homoj traktas min tiamaniere? Kion la aliaj pensas pri mi kaj kiel ili rilatas al mi?'

3.2.4 Alvoko

Kiam iu alparolas alian personon, oni kutime deziras havi efikon kaj influon; ne nur atingi iun sed atingi ion kune kun ili. Malfermite aŭ fermite tiu ĉi nivelo temas pri deziroj, **alvokoj**, konsiloj, instrukcioj, efektoj ktp. Tial estas la alvoka orelo precipe malfermita al la demando: 'Kion mi faru, pensu aŭ sentu nun?'

3.3. Aŭskultaj teknikoj kaj iloj

Aŭskultado gvidas al efika komunikado. Efikaj aŭskultantoj AŬDAS kaj ELEKTAS informojn de la sendinto, donas al ili la signifon, decidu kion la parolanto pensas pri ili kaj respondas ene de kelkaj sekundoj. Nur tiamaniere eblas enkadrigi aŭskutadon. Ĝi postulas kapablon AŬSKULTI kaj SENTOJN kaj vortojn.

3.3.1 Aŭdi la mesaĝon

1. Aktive aŭskulti

Koncentriĝu pri la ĉefa temo de la diskuto kaj pri specifaj ideoj kaj faktoj. Estu atenta kaj faru demandojn. Kontrolu vian fizikan sintenon. Sidu rekte kaj parolu rekte al la parolanto.

2. Objektive aŭskulti

Komprenu la vidpunkton de la parolanto. Metu flanken viajn antaŭjuĝojn (rankorojn, personajn motivojn, konfliktojn, interesojn ktp.) pri la temo.

3. Analize aŭskulti la prezenton

Agnosku la temon, poste la kernajn ideojn, subtenajn faktojn kaj aliajn detalojn.

3.3.2 Interpreti la mesaĝon

4. Aŭskulti la sendintan signifon de vortoj

Venu al la komuna kompreno de signifo de parolanto. Bonaj aŭskultantoj scias ke kongruo en signifo estas kongruo en kompreno.

5. Determini ĉefajn punktojn

Serĉu la strukturon de la mesaĝo kaj mense recenzu la antaŭajn diritaĵojn. La ĉefaj punktoj povas veni komence, meze aŭ fine de la mesaĝo. Utilecon de la mesaĝo oni povas determini tra ĉefaj punktoj.

6. Kompreni nevortajn signalojn

Gestoj, vizaĝaj esprimoj, okuloj, kaj fizika sinteno estas nevortaj elementoj. Atentu pri korpa lingvo kiu aŭ konfirmas aŭ neas la mesaĝon de la vortoj kaj tono de voĉo. Petu klarigon aŭ ripeton se vi ne certas pri la signifo celita de la parolanto.

3.3.3 Evalui la mesaĝon

7. Aŭskulti kun konsentemo kaj komprenemo

Kolektu ĉiujn kernajn informojn antaŭ krei opinion. Pesu kaj analizu ĉiujn indikaĵojn antaŭ fari la decidon. Empatia aŭskultanto metas sin al ŝuoj de la fonto kaj komprenas la problemon el la sendinta **vidpunkto**.

8. Prokrasti prijuĝon

Evitu fari juĝojn pri parolanto aŭ mesaĝo. Komprenu parolantan intencon kion ri volas diri. Respektu kaj agnosku rian vidpunkton. Parafrazu aŭ klarigu tion pri kio vi ne certas ke ri diris.

3.3.4 Reagoj al la mesaĝo

9. Provizi retrokuplon

Aŭskultantoj devas provizi retrokuplon al la parolanto por kompletigi la komunikadon. Aktiva aŭskultanto provos informi la parolanton ke ri aŭdis, komprenis kaj taŭge evaluis la ĉefan mesaĝon. Bona retrokuplo devus esti koncerna kaj oportuna. Ĝi devus baziĝi sur faktoj kaj devus rilati al la nuntempaj okazaĵoj.

10. Kontroli viajn emociojn

Kiel aŭskultanto vi povas sperti malsamajn nivelojn de emocioj al tio kion la parolanto diras. "Surŝarĝitaj" vortoj aŭ frazoj povas igi vin reagi emocie. Por kontroli tion vi devas identigi kio malbalancigas vin, kompreni viajn respondojn kaj krei la kapablon objektivaj kaj atente aŭskulti kaj sen interrompi.

3.4 5 manieroj por aŭskulti pli bone

3.4.1 Silento

Simpla kiel ĝi ŝajnas, la plej grava afero estas memori ĉesi paroli. Silento helpas rekomencigi kaj rekalkibrigi al viaj orelo.

3.4.2 Miksilo

En homplena loko, aktive atentu pri kiom da apartaj sono-kanaloj vi povas aŭdi de la sonmiksaĵo. Tiu ekzerco povas helpi al vi plibonigi la kvaliton de via aŭskultado.

3.4.3 Gustumado

Atenti pri la sonoj de ĉiutaga vivo povas esti tre interesa. Sonoj ĉirkaŭas vin la tutan tempon kaj ili povas provizi informojn.

3.4.4 Aŭskult-pozicio

Por ekhavi la kapablon movi vian aŭskult-pozicion de aktiva al pasiva, de reduktanta al ekspansia, de kritika al empatia. Tio helpas al vi esti konscia, evoluigi vian propran respond-paletron kaj agordiĝi pli bone al sendanto de mesaĝo.

3.4.5 RASA

Rasa estas la sanskrita vorto por Suko kaj la akronimo en terminologio pri komunikado signifas:

R icevitu

A prezu

R esumu

Demandu

(angla : received, appreciation, summarise, ask – RASA)

La konversacio inter la mesaĝ-sendinto kaj la mesaĝ-ricevinto estas delikata danco. Kvankam via celo povas esti simple aŭdi la mesaĝon, ĝi postulas de ambaŭ flankoj doni kaj preni ekde la komencaj etapoj de la procezo ĝis la lasta vorto.

4 Efika retrokuplo

Efika retrokuplo estas unu el la plej bonaj iloj, kiujn vi havas por *motivigi homojn, plibonigi efikecon de laboro, evoluigi aliajn, krei propran labor-medion, krei sinergion kaj ligojn* en via teamo. En la ĝusta mano kaj kun ĝusta percepto, tiu ilo povas fari mirindaĵojn. Sed kiel ajna kapablo - donado kaj ricevado de retrokuplo devas esti lernata, praktikata, plibonigata. Ĝi estas la kapablo, kiun vi evoluigos post iom da tempo.

La ĉefa celo de retrokuplo estas la evoluo de individuaj homoj.

- **konstrua**

Retrokuplo devus esti direktita al persono por determini kie kaj kiel ĝuste agi por pliboniĝi.

- **pozitiva**

Retrokuplo devus helpi al ĝia ricevanto plibonigi memkonfidon, kuraĝigi plian agadon kaj aprezi tion kion la persono jam faras efike.

Constructive feedback can:	Positive feedback can:
1. Help identify where and how to take corrective action	1. Reinforce appropriate behavior and performance
2. Help align expectations and priorities	2. Help build a sense of achievement
3. Increase self-awareness	3. Enhance internal motivation
4. Fill in gaps in knowledge	4. Help build trusting relationships
5. Help build trusting relationships	5. Increase self-awareness

Fine, ricevantoj bezonas scii kie ili devas pliboniĝi kaj kiuj agojn ili daŭrigu por atingi individuajn kaj organizajn celojn.

5 Kio estas retrokuplo

Retrokuplo estas peco de informo havigita de gvidisto (en nia kazo trejnisto) pri aspektoj de onies agado aŭ kompreno. Ĝi celas provizi:

- korekto-informon
- instigon
- ŝancon taksi (alia vidpunkto)
- klarigon de ideoj
- aprezon de bona laboro

Retrokuplo estas "konsekvenco" de agado. Ofte, ĝi estas la plej realisma indikilo de kiel bone tasko estis kompletigita. Ofte, ĝi estas la plej realisma indikilo de tio kiom bone la tasko estis plenumita. Plie, ĝi estas "memestim-vitamino"! :) Ĉiam, ĝi devus esti utila kaj signifa por ricevanto. Ĝi estas esence la donaco, do vi ankaŭ faru ĝin donaco por vi mem.

Krom personaj retrokuploj, priskribitaj supre, retrokuploj povas ankaŭ esti donataj al grupoj.

6 Antaŭpreparadoj por doni retrokuplon

Antaŭ alparoli iun pri la observita konduto / agado, gravas demandoj vin mem, ĉu:

1. La persono komprenas sian taskon/rolon. Kiel vi scias tion?
2. La persono plene komprenas viajn atendojn pri la kvalito kaj kvanto de la laboro; atendata sinteno; profesia konduto; Kiel vi scias ĉion tion?
3. La persono jam plenumis bone similan taskon en pasinteco. Se ne, ĉu iu informis lin/ŝin pri tio? Se ili ricevis en pasinteco taŭgan retrokuplon, kial nenio

ŝanĝiĝis? Aŭ se io ŝanĝiĝis - kiel kaj al kiu grado? Se jes, kio kaŭzis malboniĝos laŭ via opinio?

4. La persono estas super/subkvalifikita por la tasko;
5. La persono scias ke estas problemo (en kazo, ke vi identigis ĝin kaj volas paroli pri ĝi);
6. Vi aŭ aliaj en la organizo kontribuas al la problemo.

7 Kiel doni konstruan retrokuplon

Estas utilaj reguloj, kiujn vi povas sekvi por doni konstruan retrokuplon.

Faru:

- Demandu ĉu vi povas nun liveri vian retrokuplon
- Donu retrokuplon private - rekte al la koncernato.
- Donu retrokuplon tuj post la ago, sed ne kiam la homoj estas ankoraŭ emocie engaĝitaj.
- Estu specifa kaj uzu konkretajn ekzemplojn. Diru pri konduto.
- Pripensu, kion vi volas diri. Estu klara.
- Via mesaĝo inkluzivu pozitivajn rimarkojn kaj sentojn. Se vi ne povas trovi ion pozitivan por diri, estas tempo rigardi en la spegulo. (Retrokuplo ne egalas al kritiko en la negativa senco)
- Komuniku perceptojn kiel perceptoj kaj sentojn kiel sentoj, ne kiel faktoj.
- Formulu vian retrokuplon tiom precize kiel eblas kaj detaligu ĝin
- Starigu demandojn por kompreni, resumi kaj esprimi vian subtenon.
- Memoru, ke tio estas via persona retrokuplo, uzu "MI"

Ne faru:

Provu eviti sekvantajn aferojn, ĉar ili povas esti malmotivigaj, malrespektaj kaj ĝenerale povas kaŭzi malbonigon de la aferoj: Do:

- Ne parolu pri la persono mem, sed pri lia/ŝia konduto kaj special pri la konduto kiu povos esti ŝanĝita
- Ne juĝu
- Ne uzu vortojn kiuj indikas ĝeneraligon kiel "ĉiu", "ĉiam", "neniam", ktp
- Ne forgesu ke tio estas vi, kiu donas retrokuplon, kaj uzu "mi" deklaroj.
- ne dolĉigu aferojn
- Ne prokrastu/ evitu konversacion.
- Ne donu pozitivan retrokuplon sen specifaj elementoj.
- Ne konfuzu validajn kialojn kun ekskuzoj.
- Ne diru al iu, ke vi scias kio okazas ene de ŝia/lia kapo.
- Ne donu retrokuplon nur kiam estas problemo.
- Ne uzu sarkasmon.

Fine, retrokuplo devus funkcii reciproke; via partnero devus povi respondi laŭ la sama maniero.

Tamen:

... Se vi donas retrokuplon nur por liberiĝi de io, tiam vi ne vere donas retrokuplon. Retrokuplo devus helpi al personoj evolui pli kaj taksu ĝuste kio ilia agado implicas. Ne donu retrokuplon kiam vi estas kolera aŭ malĝoja - viaj sentoj estas viaj kaj ili ne helpas al aliaj evolui.

... Se vi donas retrokuplon kiu rilatas al malkonvena agado, certiĝu ke vi estas klara pri tio, kio ekzakte vi volus vidi ŝanĝitan. Deklaru vian postulon kaj atendojn kaj ankaŭ deklaru kio okazos se ili ne estos plenumitaj.

Prozezo de retrokuplo-donado:

- Demandu se la ricevanto estas preta aŭskulti.
- Prezentu la **specifajn faktojn / agojn / kondutojn** pri kiuj vi volas paroli.
- Klarigu kion vi **sentis** rilate al tiuj kondutoj.
- Diru **kiel** ĉi tiuj sentoj **persone influis vin** aŭ **vian laboron**.
- Provizu **sugestojn** kiel la persono povas **plibonigi** la konduton/agojn.

8 Post doni retrokuplon:

Kontrolu ĉu la identigitaj problemoj estis pritrakitaj kaj la kondutoj/ agadoj estis plibonigitaj. Ne atendu tujan ŝanĝon: retrokuplo estas informo kiu bezonas tempon, ĝi ne estas instrukcio.. Tamen, por plirapidigi la ŝanĝon vi povus havi okulojn malfermitajn por ĉio, kio proksimigas la plibonigon de situacio kaj aserti ĝin.

9 Retrokuplo ricevado

Kiel dirite, retrokuplo estas informo; ĝi povas kelkfoje esti surpriza, ĝi povas kaŭzi fortajn emociajn reagojn. Tamen, estas kelkaj oraj reguloj kiel ricevi retrokuplon

Faru:

- Aŭskultu, ne interrompu.
- Petu klarigojn se vi sentas ke vi bezonas ilin
- Danku pro la retrokuplo
- Pritaksu la retrokuplon por vi mem kaj sekvu ĝin se necesas

Provu ne fari:

- defendi sin
- pruvi, ke la informoj malĝustas

- senti, ke vi devas fari ion por ŝanĝi vin mem
- doni respondon por pravigi vin mem
- malakcepti la informojn
- senti sin senpova fari ion pri tio kion vi aŭdis
- ŝanĝi la temon kaj ataki la parolanton
- ĝeneraligi la mesaĝon kaj senti malbone pri ĉio / pensi ke vi estas perfekta en ĉiuj aspektoj

Se vi volas pli da sugestoj, petu ilin - ju pli da homoj vi demandas des pli informita vi estos! Ankaŭ, petante tiom multajn homojn kiom eblas, vi povas fari ekvilibran decidon rilate la informojn kiujn vi ricevas.

Sed memoru, ke ne ĉiuj scias kiel doni bonajn, konstruaj retrokuplojn. Se anstataŭ retrokuplon vi ricevas kritikon, uzu demandojn por gvidi alian personon tra la procezo.

Procezo de retrokuplo ricevado:

- **Diru** kiam vi estas preta por ricevi ĝin.
- **Aŭskultu** kaj **ridetu**
- **Petu klarigojn se vi bezonas.**
- **Danku pro la sugestoj.**

Referencoj

5.1 Libroj

- Mastering Communication, Nick Stanton
- 7 habits of highly effective people, Stephen R. Covey
- Rule #1 Stop talking, Linda Eve Diamond
- The lost art of listening, Michael P. Nichols
- Giving and perceiving performance feedback, Peter R. Gaber

Interreto:

- <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>
- <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>
- <http://www.hodu.com/barriers.shtml>
- http://www.ted.com/talks/lang/eng/julian_treasure_5_ways_to_listen_better.html
- <http://managementhelp.org/communicationsskills/feedback.htm>