VMI
VALSTYBINĖ
MOKESČIŲ
INSPEKCIJA

Elgesio patarėjas



Gerbiami kolegos,



naujame VMI veiklos etape ypatingą reikšmę įgyja mūsų organizacinė kultūra, grindžiama aukštais etikos standartais, korupcijai atsparia aplinka, pasitikėjimu, atsakomybe ir konstruktyviu bendradarbiavimu.
Organizacijos kultūrą kuriame kasdieniais veiksmais. Todėl dokumente „Elgesio patarėjas“ VMI vertybes papildėme konkrečiais elgesio požymiais, padedančiais geriau suprasti, kaip vertybės atsiskleidžia priimant sprendimus, sprendžiant problemas, stiprinant komandą ir bendradarbiaujant.
Kitame vertybių įgyvendinimo etape kartu ieškosime tinkamiausių priemonių ir susitarsime, kaip vertybes įtvirtinti kasdienėje VMI veikloje.
Organizacijos kultūra prasideda nuo kiekvieno iš mūsų ir stiprėja per kasdienius mūsų veiksmus. Svarbu ne tik žinoti vertybes, bet ir nuosekliai jomis vadovautis bei palaikyti kolegas, kad kartu pasiektume norimų pokyčių. Kviečiu kiekvieną prisiimti atsakomybę už organizacijos kultūrą — savo sprendimais, elgesiu ir požiūriu įkvėpti aplinkinius bei kartu kurti tokią VMI kultūrą, kuria pagrįstai didžiuotumėmės.

Dr. Martynas Endrijaitis

Valstybinės mokesčių inspekcijos viršininkas

SKAIDRUMAS — laiku, sąžiningai, atvirai, ir suprantamai dalijamės reikalinga informacija, argumentais bei interesais. Nuolat atnaujiname informaciją ir užtikriname, kad ji būtų teisinga bei prieinama visiems, kuriems jos reikia. Tai padeda priimti pagrįstus sprendimus ir, atsiradus naujų duomenų ar pasikeitus aplinkybėms, įvertinti, ar ankstesnius sprendimus reikia peržiūrėti ir keisti.

INFORMUOTUMAS — sprendimus priimame sąmoningai, įvertinę aplinkybes bei galimas pasekmes. Esame asmeniškai atsakingi už tai, ką nusprendžiame.

ĮSIPAREIGOJIMŲ VYKDYMAS — į sprendimų priėmimą įtraukiame su jų įgyvendinimu susijusius asmenis, atsižvelgiame į jų interesus, nesinaudojame spaudimu ar manipuliacija. Prisiimame atsakomybę už bendrus sprendimus ir, vedami vidinės motyvacijos, sąmoningai įsipareigojame laikytis priimtų susitarimų.

NUOŠIRDUS DOMĖJIMASIS — siekiame suprasti, kaip patys galėjome prisidėti prie problemos atsiradimo, tikriname kitų pateiktų duomenų teisingumą ir domimės, ar visi turime reikiamą informaciją. Nuoširdžiai klausiame, kaip kiti žmonės priėjo prie kitokių išvadų, užuot primetę savąsias, ir užduodame klausimus, kad suprastume, o ne įrodytume savo teisumą.

ATSKAITOMYBĖ — kartu su komanda dalijamės atsakomybe už susidariusią situaciją bei jos pasekmes ir užtikriname abipusę atskaitomybę tarp visų lygmenų darbuotojų. Problemas sprendžiame tiesiogiai su susijusiais asmenimis, atvirai diskutuodami ir nesinaudodami tarpininkavimu. Nepaisant hierarchijos, teikiame bei priimame atvirą grįžtamąjį ryšį — tai suteikia galimybę priimti informuotus pasirinkimus, keisti savo elgesį ir kartu kurti nuolatinio tobulėjimo kultūrą.

ATJAUTA — neskubame teisti kitų, daryti skubotų vertinimų ar neigiamų išvadų. Rūpinamės žmonėmis, stengiamės suprasti jų išgyvenimus ir pagarbiai kalbamės apie tai, kas neramina kito žmogaus elgesyje, siekdami padėti jam veikti veiksmingiau ir išvengti galimų neigiamų pasekmių jam pačiam.

SKAIDRUMAS — laiku, sąžiningai, atvirai, ir suprantamai dalijamės reikalinga informacija, argumentais bei interesais. Nuolat atnaujiname informaciją ir užtikriname, kad ji būtų teisinga bei prieinama visiems, kuriems jos reikia. Tai padeda priimti pagrįstus sprendimus ir, atsiradus naujų duomenų ar pasikeitus aplinkybėms, įvertinti, ar ankstesnius sprendimus reikia peržiūrėti ir keisti.

Kuo grindžiame skaidrumą?

- Laiku teikiame atvirą, teisingą, patikrintą informaciją vadovybei, kolegoms ir klientams.
- Bendraujame ir bendradarbiaujame drąsiai bei atvirai — išsakome, kas yra gerai ir blogai.
- Informaciją teikiame vienodai atsakingai, nepaisydami gavėjo užimamų pareigų.
- Visada pirmiausia stengiamės kalbėtis, jeigu tai neįmanoma — naudojame kitas komunikacijos priemones.
- Į elektroninius laiškus atsakome iš karto, informuodami, iki kokio termino galėsime pateikti visą reikalingą informaciją.
- Sakome tai, ką žinome, ir paklausiame to, ko nežinome. Informuojame apie savo padarytas klaidas ir tokiu būdu padedame kitiems išvengti klaidų ir neigiamų pasekmių.
- Padedame ir suteikiame informacijos kolegoms / klientams tose srityse, kurias išmanome.
- Žinome, kokius darbus atlieka kolegos, kokios yra jų kompetencijos sritys, ir tai padeda gauti operatyvią kolegų pagalbą iškilusioms problemoms / neaiškumams spręsti.
- Visada atsakome į klausimus, susijusius su darbu. Patys pasiūlome pagalbą bei suteikiame informacijos, jei buvome susidūrę su problema, kuri gali būti aktuali visiems.
- Vadovybė į sprendimų priėmimą įtraukia visus su sprendimų įgyvendinimu susijusius asmenis bei skaidriai ir atvirai išdiskutuoja visus pasiūlymus.
- Vengiame favoritizmo — vertiname darbuotojus nešališkai — pagal jų darbus. Sudarome vienodas sąlygas atsiskleisti visiems darbuotojams.
- Skaidrumą lemia gera vadyba. Ypač tada, kai vadovas yra autoritetas savo pavaldiniams, nes vadovavimas — ne tik gebėjimas organizuoti pavaldžių darbuotojų darbą, bet ir menas, kaip reikia bendrauti su pavaldžiais darbuotojais, teikti informaciją, rodyti žmogiškąsias savybes.
- Vadovai, kiti darbuotojai po susitikimų su VMI vadovybe, kitų institucijų ar padalinių atstovais, po komandiruočių dalinasi ne tik geromis emocijomis, bet ir gauta informacija ir sprendimais, informuoja apie būsimus pasikeitimus ir kt.
- Vadovai inicijuoja darbo pokalbius asmeniškai su kiekvienu darbuotoju, aiškinasi jų požiūrį, skatina teikti pasiūlymus ir kt.
- Vadovai organizuoja susirinkimus su darbuotojais darbo klausimams, problemoms aptarti, pasidalina sukaupta patirtimi su darbuotojais, o darbuotojai gali atvirai, suprantamai ir geranoriškai išsakyti savo įžvalgas.
- Prieš priimdami sprendimus, vadovai tariasi su darbuotojais dėl siūlomų sprendimų.
- Dėl pokalbio temos ir tikslų susitariame iš anksto.
- Dalinamės iš kitų institucijų gauta informacija, atsakymais į paklausimus.
- Organizuojame susirinkimus darbo klausimais, kuriame bendrą praktiką, o netinkamą praktiką keičiame nauja.
- Atviras bendravimas darbo klausimais ne tik padalinio viduje, bet ir su kitais VMI padaliniais, AVMI, sukuria saugią darbo aplinką be papildomo streso ir įtampos.
- Informuojame apie naujoves, apie žinomas rizikas klientus, taip skatindami ir juos būti skaidriais.
- Bendradarbiaujame su klientais ir atsižvelgiame į kiekvieno išsakytą nuomonę — mums svarbu išgirsti klientą ir jį suprasti — taip mokomės vieni iš kitų.
- Jei tik įmanoma, bet kokias klaidas ištaisome iš karto. Skaidrumą rodome, demonstruodami bekompromisį sąžiningumą, atvirą komunikavimą ir atskaitomybę visuomenei. VMI ir sąžiningi klientai yra viena komanda, kurios santykiai grindžiami geranoriškumu vienas kitam ir kolegialia pagalba.

VMI darbuotojų diskusijų mintys

• „Išmokome, kad gerokai iki pokalbio reikia susitarti, apie ką turime pasikalbėti.“

• „Išmokome pastebėti pozityvaus elgesio pavyzdžius.“

• „Darbuotojams darosi vis svarbiau turėti ne tik savo nuomonę, tačiau išgirsti ir visų dalyvaujančių pasitarimuose (problemų sprendimuose) nuomonę, įsiklausyti į ją, išdiskutuoti ir priimti bendrą sprendimą kaip spręsti situaciją.“

• „Padarę ar pastebėję klaidą, jos neneigiame, kitų nekaltiname, o analizuojame ir mokomės iš jos, keičiame procesus, kad klaida nepasikartotų.“

• „Skaidrumas kolektyve — geras psichologinis klimatas: apkalboms ir intrigoms tariamas „Ne“, rodomas nuoširdus dėmesys ir teikiama geranoriška pagalba kolegoms / klientams. Darbuotojai dažniau pasisako, kaip jie jaučiasi kasdienėje veikloje.“

• „Džiugina tai, kad kolegos drąsiau kreipiasi pagalbos vieni į kitus, diskusijos vyksta ne tik padalinyje, bet ir tarp padalinių.“

• „Pastebėjome, kad VMI vadovai stengiasi informaciją, susijusią su institucijoje vykstančiais pokyčiais, dalintis esamuoju laiku su visais institucijos darbuotojais, viešai ją skelbdami, o tai mažina darbuotojų įtampą ir didina institucijoje vykstančių procesų skaidrumą.“

• „Padalinyje dalinantis informacija, atsiranda dialogas, bandymas suprasti vienas kitą, ieškoma ir aptariama priežastis, o ne pasekmė.“

• „Daugiau viešumo / informavimo santykiuose tarp padalinių, skaidrūs sprendimai, aktuali informacija pateikiama laiku, pasinaudojant elektroninėmis priemonėmis, didėja dėmesys intranetui, kuriuo darbuotojams teikiama aktuali informacija.“

• „Pastebime, kad vis daugiau kolegų atvirai ir geranoriškai išsako savo nuomonę sprendžiamais klausimais, kad VMI dirbtų efektyviau. Manome, kad labai svarbu įvardyti ir išsakyti jausmus, kaip jautiesi darbinėje veikloje, kas joje džiugina, kas neramina, kas rūpi ar kas erzina — taip vadinama emocinė inteligencija.“

• „Susirinkę diskutuojame laisvai, be įtampos. Aptariamais klausimais išsakome savo nuomonę, labiau stengiamės įsiklausyti bei išgirsti kolegos nuomonę, kuri gali būti priešinga, tačiau visuomet randame bendrą kompromisą.“

• „Kuo išsamiau darbuotojai yra informuoti apie įstaigos esamą padėtį, kuo geriau supažindinti su įstaigos strategija, tuo su didesniu atsidavimu atlieka skiriamas pareigas.“

INFORMUOTUMAS — sprendimus priimame sąmoningai, įvertinę aplinkybes bei galimas pasekmes. Esame asmeniškai atsakingi už tai, ką nusprendžiame.

Kuo grindžiame informuotumą?

• Laisvai ir sąmoningai priimame sprendimus, remdamiesi teisinga, visa ir išsamia informacija, o ne dėl patiriamo spaudimo iš vadovų ar kolegų.

• Sprendimus priimame, remdamiesi vidine nuostata — bekompromisiu sąžiningumu, o ne tikėdamiesi atlygio ar bausmės. Taip padidiname įsipareigojimą priimtiems sprendimams.

• Vadovaudamiesi padalinio misija / paskirtimi, nusistatome savo tikslus ir jų įgyvendinimo būdus.

• Priimdami sprendimą, visada stengiamės surinkti visą įmanomą informaciją, nes žinome, kad esame kiekvienas asmeniškai atsakingas už savo priimtą sprendimą ir jo teisingumą.

• Turime galimybę drąsiai išreikšti nuomonę apie vadovo darbą, tarpusavio bendravimą.

• Visada siekiame apmokestinimo klausimus aptarti su kolegomis / klientais ir galutinius sprendimus priimti, išklausę jų nuomonę, įvertinę pateiktus argumentus.

• Rengiame susitikimus su klientais, suinteresuotomis institucijomis bei kitais VMI prie FM ir AVMI skyriais ir jų atstovais, kuriuose pateikiami dalyvių argumentai ir nuomonės. Tik apsvarstę ir išsiaiškinę esmines problemas, apibendrinę visų pusių pateiktą informaciją, priimame pagrįstus sprendimus.



VMI darbuotojų diskusijų mintys

• „Informuotumas — tai tokia vertybė, kuri tiesiogiai lemia užduoties atlikimo kokybę.“

• „Darant išvadas, yra atsižvelgiama į visus argumentus, t. y. nėra jokio selektyvumo, atsirenkant tik „patogius argumentus“. Laikomasi pozicijos, jog kuo daugiau turima įvairių argumentų (už ir prieš), tuo daroma išvada (priimamas sprendimas) yra labiau pasverta ir pasirinkta pozicija galės būti lengviau apginta tolimesniuose proceso etapuose.“

• „Bendradarbiavimas tarp padalinių labai pagerėjo, padaliniai, priimdami sprendimus, klausia kitų padalinių nuomonės, derina veiksmus, o svarbiausia — atsižvelgia į išsakytus poreikius, lūkesčius ir rizikas, tai lemia geresnį konsultavimą ir veiklos kokybę.“

• „Vadovai ir kolegos laiku ir greitai pasidalina aktualia informacija, taip sukuriama profesionali ir draugiška atmosfera padaliniuose bei vienoda pozicija mokesčių klausimais. Aiškiai pateikta informacija suteikia pasitikėjimo ir drąsos klausti, prašyti patarimo. Vadovų gebėjimas pateikti informaciją, žinias, naujienas operatyviai ir per kolektyvo prizmę (ne įsakmiai) didina pasitikėjimą jais ir visa institucija.“

• „Pagal suteiktus įgaliojimus dažnai darbuotojai parengtus procesinius dokumentus ir raštus pasirašo patys. Tai skatina prisiimti atsakomybę ne tik atlikti užduotis laiku, bet ir priimti sprendimus, vadovaujantis teisės aktų nuostatomis.“

• „Visi bendrai siekiame teisingo arba kiek įmanoma teisingesnio sprendimo. Tam pasiekti yra priimami, išklausomi ir svarstomi kiekvieno komandos nario pasiūlymai, argumentai, nuomonės, patirtys. Padidėjus informuotumo sklaidai, išaugo pasitikėjimas kolegomis.“

• „Konsultuojantis su kolega, aptariama konkreti situacija, pasiūlomi iškilusios problemos sprendimo būdai bei pateikiama objektyvi informacija, kad būtų galima priimti teisingą sprendimą.“

• „Sprendimai priimami ir bendri darbo organizavimo klausimai sprendžiami, pasitariant tarp skyrių vadovų ir su darbuotojais. Tai skatina bendrų tikslų įgyvendinimą, užtikrina darbo efektyvumą. Nėra spaudimo, priimant sprendimus, pateikiant informaciją — kiekvienas gali drąsiai išsakyti savo nuomonę, lūkesčius, diskutuoti su kolegomis.“

• „Tam, kad siekis vienašališkai kontroliuoti situaciją neįsivyrautų, atvirai sakome savo nuomonę, vertinimą, argumentus. Tokiu būdu yra išgryninama objektyvi, o ne subjektyvi tiesa.“

• „Priimant VMI svarbius sprendimus, padidėjo komandinio darbo vaidmuo (darbo grupės, aptarimai ir pan.). Darbuotojai laisviau reiškia savo nuomonę (nepaisydami to, ar ji teisinga, ar ne), dalijasi žiniomis, vadovai siūlo pagalbą, sprendžiant klausimus, o išsakytos idėjos ir pasiūlymai sulaukia tinkamo dėmesio.“

• „Siekdami bendro VMI tikslo (įgyvendinti VMI misiją ir viziją), darbuotojai siekia kokybiško darbo. Gerėja vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai, kurie turi įtakos komandinio darbo rezultatams, kad priimti sprendimai būtų teisingi. Diskusijos dalyviai pažymėjo, jog pasitikėjimą kitais parodyti pirmiausia reikia savo pavyzdžiu, tada komanda gali pasitikėti tavimi, o tu — komanda.“

ĮSIPAREIGOJIMŲ VYKDYMAS — į sprendimų priėmimą įtraukiame su jų įgyvendinimu susijusius asmenis, atsižvelgiame į jų interesus, nesinaudojame spaudimu ar manipuliacija. Prisiimame atsakomybę už bendrus sprendimus ir, vedami vidinės motyvacijos, sąmoningai įsipareigojame laikytis priimtų susitarimų.

Kuo grindžiame įsipareigojimų vykdymą?

• Prisiimame asmeninę atsakomybę nuo užduoties gavimo iki jos įvykdymo, atsakome už užduoties rezultatus, kokybę, atlikimą laiku ir tinkamai.

• Prisiimdami įsipareigojimus, susijusius su konkrečia darbine užduotimi, įsivertiname riziką, galimas grėsmes ir kliūtis, dėl kurių užduotis negalėtų būti tinkamai įvykdyta.

• Rengdami dokumentų / teisės aktų projektus, į derinimo procesą įtraukiame susijusius darbuotojus, kad kiekvienas iš jų galėtų išreikšti savo nuomonę, pateikti pastabas, pasiūlymus. Tokiu būdu darbuotojai prisideda prie sprendimų, kuriuos reikės vykdyti, priėmimo. Tai ne tik gerina įsipareigojimų vykdymą ir įsitraukimą į savo darbą, bet ir ugdo mus kaip lyderius.

• Sprendimus grindžiame konsensuso principu — bendru sutarimu. Taip didėja vidinė motyvacija ir gerinamas priimtų sprendimų realizavimas, nes jaučiamės išklausyti, patiriame mažesnį stresą, auga pasitenkinimas darbu, jaučiamės laimingesni.

• Sprendimo priėmimo eigą užrašome — protokoluojame. Taip užtikriname dalyvių autonomiją ir atskaitomybę bei priimame geresnius sprendimus, mokydamiesi iš ankstesnių.

• Ieškome efektyvių užduočių vykdymo būdų. Nevilkiname užduočių atlikimo ir sprendimų priėmimo bei informuojame susijusius kolegas apie sprendimo įgyvendinimo eigą ir rezultatus. Taip didėja pasitikėjimas vieni kitais, sąmoningumas ir motyvacija.

• Priimdami sprendimus ir vykdydami įsipareigojimus, pirmiausia atsižvelgiame į VMI interesus ir vertybes.

• Priimame teisiškai pagrįstus sprendimus, tik išnagrinėję situaciją, teisinius aktus, o ne atsižvelgdami į suinteresuotųjų norus, simpatijas, antipatijas ir pan.

• Bendrai ieškome būdų, kaip darbą atlikti kartu ir greičiau, pasiskirstant pagal kompetencijas, tačiau atsakant už bendrus sprendimus / bendrą rezultatą.

• Esame atsakingi už VMI įvaizdžio kūrimą ir pasitikėjimo didinimą. Jaučiame vidinį įsipareigojimą siekti gerų darbo rezultatų. Rūpinamės viso departamento / skyriaus, institucijos pasiekimais.

• Vykdydami įsipareigojimus, naudojame Abipusio mokymosi metodą, tai padidina pasitikėjimą savimi ir gerina mokymąsi vieniems iš kitų.

• Ruošiant atsakymus į klientų paklausimus, jaučiame vidinį įsipareigojimą pateikti teisingą ir aiškų atsakymą, todėl, ruošdami atsakymą, išanalizuojame visą turimą informaciją, prireikus — prašome kitų padalinių išvados.

• Padalinio viduje vadovai periodiškai su darbuotojais aptaria vykdomas užduotis ir jų rezultatus, stebi pažangą, aptaria darbus, dalijasi naujovėmis, analizuoja duomenis, ieško sprendimų, kad geriau įvykdytų įsipareigojimus.

• Veikiame skaidriai — nesivadovaujame vienašališkos kontrolės mąstymu — neleidžiame manipuliuoti savimi ir nemanipuliuojame kitais. Nepaisydami galios ir pozicijos, esame partneriai ir patarėjai kolegoms / klientams, padedantys nustatyti ir spręsti problemas.

• Tiesioginiai vadovai glaudžiai dirba su savo darbuotojais, vykdydami užduotis ir ieškodami būdų neformaliam laiko praleidimui. Taip didėja darbuotojų vidinė motyvacija — jie geriau vykdo savo įsipareigojimus.

VMI darbuotojų diskusijų mintys

• „Specialistai daugiau darbinių sprendimų priima savarankiškai. Kolegos geranoriškai reaguoja į prašymus padėti spręsti darbinius klausimus. Sprendimai priimami, atsižvelgus į bendrą padalinio, VMI poziciją.“

• „Vadovai ir specialistai turėtų dirbti suprasdami, kad jie visi sudaro VMI ir jų sprendimai yra svarbūs valstybei ir klientams. Iškilusius klausimus specialistai turėtų spręsti bendradarbiaudami ir siekdami bendrų VMI tikslų.“

• „Labai svarbu visuomet aiškiai ir konkrečiai įvardyti, kokios užduotys ir funkcijos yra deleguotos padaliniui ir kiekvienam darbuotojui, kokie tų užduočių įgyvendinimo lūkesčiai, pagaliau — pasekmės. Tą savo skyriuje turime.“

• „Svarbu būti sąžiningiems sau, kitiems ir aplinkai. Už pokyčius VMI turi būti atsakingas kiekvienas darbuotojas.“

• „Tarpinių užduočių vykdymo rezultatų pristatymas apsaugotų nuo nekokybiško rezultato. Darbuotojas ir vadovas turėtų nuolat aptarti užduoties vykdymo eigą.“

• „Atlikdami bendras užduotis kartu su kolegomis, pasidaliname darbais ir esame atskaitingi vieni kitiems už užduoties įvykdymą.“

• „Organizacijoje puoselėjamos vertybės yra aiškios gairės darbuotojams, teigiamai veikiančios elgesį, rezultatų ir tikslų siekimą.“

• „Prieš priimant sprendimus, yra diskutuojama tarp kolegų ir, išklausius nuomonių, priimamas bendras sprendimas.“

• „Diskusija — geriausias problemos sprendimo ieškojimo būdas.“

• „Labiau jaučiama komandinio darbo atsakomybė.“

• „Darbuotojai laisvai ir sąmoningai priima sprendimus, remdamiesi teisinga informacija, o ne dėl patiriamo spaudimo iš VMI vidaus ar iš išorės. Suvokiama, kad, būdamas sistemos dalis, prisidedi prie jos palaikymo arba pokyčių.“

• „Netoleruojame neteisybės ir abejingumo, skatiname ir palaikome atvirą ir pozityvų bendravimą. Aktyviai veikiame — nesitikime, kad dalykai savaime įvyks. Juk viskas prasideda nuo kiekvieno iš mūsų.“



NUOŠIRDUS DOMĖJIMASIS — siekiame suprasti, kaip patys galėjome prisidėti prie problemos atsiradimo, tikriname, ar kiti pateikti duomenys teisingi, ir domimės, ar visi turime reikiamą informaciją. Nuoširdžiai klausiame, kaip kiti žmonės priėjo prie kitokių išvadų, užuot primetę savąsias, ir užduodame klausimus, kad suprastume, o ne įrodytume savo teisumą.

Kuo grindžiame nuoširdų domėjimasi?

• Neuždavinėjame retorinių klausimų. Išklausome be išankstinių nusistatymų.

• Stengiamės suprasti, kaip kiekvienas iš mūsų galėjome prisidėti prie neraminančios problemos atsiradimo — galbūt sukūrėme problemą, supykdami ar nusivildami be pagrindo, nes nepasitikrinome savo turimų prielaidų.

• Priimdami sprendimus, išsakome savo interesus ir nuoširdžiai domimės, kokius kitų žmonių interesus turime patenkinti. Taip didiname skaidrumą ir parodome atjautą.

• Domimės, kaip kolegos / klientai padarė skirtingas išvadas apie aptarinėjamus dalykus.

• Dalinamės idėjomis ir tariamės, kaip jas galėtume įgyvendinti. Kitokia nuomonė mums padeda produktyviau kalbėtis.

• Argumentuojame, o ne bandome įtikinti, jog kolegos / klientai yra neteisūs. Nesistengiame būtinai įpiršti savo požiūrio — tapti laimėtojais bet kokia kaina.

• Nepertraukiame kolegų / klientų. Išklausome jų nuomonę ir išsakome, ką apie ją galvojame.

• Klausiame, ar mūsų ir kolegų / klientų turimi duomenys sutampa ir yra teisingi. Gerbiame kolegų / klientų laiką.

• Stengiamės sužinoti, ar turime visą reikiamą informaciją, kurią turi kiti.

• Kai bendraujame nuoširdžiai domėdamiesi ir atjausdami — nesukeliame gynybinės reakcijos ir geriau suprantame save bei kitus.

• Problemų neignoruojame, tokiu būdu užkertame kelią nesusipratimams ir ilgalaikiam konfliktui.

• Kai klausomės kolegos — skiriame jam visą savo laiką ir neužsiimame pašaliniais darbais (nedirbame kompiuteriu, nekalbame telefonu, neskaitome), taip parodome, kad mums svarbu, ką kolega nori pasakyti.

• Kai mums atrodo, jog kiti darbe užsiima beprasmiška veikla, nebijome klausti, kodėl jiems ši veikla atrodo prasminga.

• Bendraujame su kolegomis / klientais abipusio mokymosi principu — skaidriai išsakome savo poziciją ir teiraujamės, ką apie ją mano kiti.

VMI darbuotojų diskusijų mintys

• „Pastebėjome, kad pastaruoju metu, susipažinę su Vertybėmis, prieš užduodami klausimą, pagalvojame, ar užduodame nuoširdų klausimą, ar mus tikrai domina kitų nuomonė, ar mus motyvuoja tik noras užtvirtinti savąją nuomonę. Sąmoningai stengiamės nekelti retorinių klausimų, kad nesugadintume draugiškų kolektyvo santykių.“

• „Iškilus problemai ar bendravimo nesklandumui, mūsų komandos nariai nuoširdžiai permąsto, kaip jie patys galėjo prisidėti prie juos neraminančios problemos atsiradimo, ieško nesklandumų priežasčių ir stengiasi jų išvengti ateityje.“

• „Bandydami padėti kolegai, mes kalboje nevartojame retorinių klausimų, o stengiamės suprasti probleminę situaciją. Klausimų uždavimas skatina išsakyti savo nuomonę.“

• „Jeigu kito kolegos asmeninė nuomonė nesutampa su mano nuomone, pasiteiraujame, kodėl jis taip galvoja.“

• „Iškilus problemų darbo klausimais, kiekvienas bandome suprasti, kaip asmeniškai galėjome prisidėti prie susidariusios problemos, kodėl atsirado problema. Domimės, ar kiti darbuotojai žino apie šią problemą, ar jie turi reikiamą informaciją jai išspręsti.“

• „Diskutuojame nekritikuodami vieni kitų, nepertraukinėdami, neprimesdami savo nuomonės, o užduodami klausimus ir išklausydami visų kolegų argumentus, nuomones, idėjas.“

• „Pateikus pasiūlymus, pasiteiraujame, ar siūlymas gali sukelti kokių nors problemų.“

• „Kitam padaliniui rengiant atsiliepimą į skundą, klausiame, ar jis yra anksčiau susidūręs su atsiliepimų rengimu bei ar turi visą reikiamą bei suprantamą informaciją.“

• „Konsultuojant klientus, nuoširdus domėjimasis taip pat labai svarbus — norint tiksliai suteikti konsultaciją, tenka nuoširdžiai pasidomėti (perklausti), ar teisingai suprastas klausimas, išsiaiškinti aplinkybes, kurių klientai dažnai nenurodo, nes nežino, kad jos yra svarbios, nustatant mokestines prievoles, taikant lengvatas.“

• „Dirbdamas komandoje su labiau patyrusiu kolega (-e), atlikdamas jo (-os) pavestą užduotį, jaučiu nuoširdų domėjimąsi: periodiškai manęs klausiama, ar man viskas aišku, ar nereikia pagalbos, kolega domisi, kaip man sekasi bei kodėl aš atlikau vieną ar kitą veiksmą būtent taip, o ne kitaip.“

• „Mūsų grupė vieningai nutarė, kad „Nuoširdus domėjimasis“ — svarbi vertybė, todėl mes:
- priimdami sprendimus, atsiklausiame kitų nuomonės, stengiamės neįpiršti savosios;
- nevengiame aiškintis, kodėl kyla sunkumų, gal juos sukeliu aš pats / pati.“

• „Dalyvaudamas problemos aptarime, negali užduoti vien tik klausimus, neišsakydamas savo nuomonės, tokia vien klausiančiojo pozicija iš karto sumenksta ir žmonės paprastai nusivilia tokiu klausinėtoju.“

• „Dirbant nuotoliniu būdu, kuomet didelė dalis komunikacijos vyksta raštu, stengiamės nedaryti skubotų išvadų apie laiško toną. Jei jis mums kelia klausimų — susiekiame telefonu, kad įsitikintume, jog vieni kitus suprantame teisingai.“



ATSKAITOMYBĖ — kartu su komanda dalijamės atsakomybe už susidariusią situaciją bei jos pasekmes ir užtikriname abipusę atskaitomybę tarp visų lygmenų darbuotojų. Problemas sprendžiame tiesiogiai su susijusiais asmenimis, atvirai diskutuodami ir nesinaudodami tarpininkavimu. Nepaisant hierarchijos, teikiame bei priimame atvirą grįžtamąjį ryšį — tai suteikia galimybę priimti informuotus pasirinkimus, keisti savo elgesį ir kartu kurti nuolatinio tobulėjimo kultūrą.

Kuo grindžiame atskaitomybę?

• Valstybinėje mokesčių inspekcijoje laikomės nuostatos, kad atskaitomybė — konstruktyvus kritiškumas. Tai reiškia — nuolat tikrinamės, ką galima padaryti geriau.

• Už susidariusią situaciją ir jos padarinius esame atskaitingi vienas kitam, įskaitant vadovų atskaitomybę darbuotojams. Neieškome kaltų, bet pripažįstame, kad esame sistemos dalis ir savo veiksmais prisidedame prie jos palaikymo arba pokyčių.

• Jei manome, kad aukštesnieji vadovai neatpažįsta problemų, kurias sukuria kolegoms, esantiems žemesniame hierarchiniame lygyje, jiems apie tai pasakome. Neprisidedame prie esamos sistemos palaikymo — pasidaliname tokio elgesio pasekmėmis su aukštesniaisiais vadovais.

• Atlikdami komandinę užduotį, pasiskirstome atsakomybėmis ir išsakome lūkesčius vienas kito atžvilgiu. Laikome vienas kitą atskaitingais už susitarimų laikymąsi.

• Už grupės efektyvumo didinimą atskaitingi ir atsakingi visi jos nariai. Taip didėja vadovų ir darbuotojų įsitraukimas.

• Darbuotojai yra atskaitingi už savo turimą informaciją. Jie kelia jiems rūpimus klausimus ir diskutuoja, remdamiesi argumentais.

• „Negelbėjame“ kitų — netarpininkaujame. Nesistengiame išvengti atvirų diskusijų ir neprašome kitų užtarimo. Skatiname aktyviai spręsti problemas patiems su tiesiogiai susijusiais asmenimis ir prisiimti atsakomybę.

• Laikome save, kolegas ir klientus visiškai atskaitingais už savo pasirinkimus.

• Suteikiame atvirą grįžtamąjį ryšį kitiems ir prašome jo iš kitų, nepaisydami galios ir pozicijos, tik taip sužinome, ar reikia keisti savo elgesį.

• Kuriame atviros komunikacijos aplinką, kuri kiekvienam padeda suprasti, ką jis daro gerai, o ką prasčiau, kur reikia pasitempti, kokias kompetencijas stiprinti. Dirbame efektyviau, nes klaidos taisomos iš karto. Taip augame kaip asmenys ir profesionalai.



VMI darbuotojų diskusijų mintys

• „Susitikime su kito padalinio darbuotojais išsakėme pastabas ir pastebėjimus dėl bendrų atliekamų darbų bei pateikėme pasiūlymus, kaip pagerinti darbų rezultatyvumą, pasidalinome patirtimi. Taip pat išklausėme kito padalinio nuomonę apie mūsų atliekamą darbą ir priėmėme bendrus sprendimus.“

• „Atliekant komandinę užduotį, kuriai pasirengiant dalyvauja keletas darbuotojų, daug dėmesio skiriama kolegų tarpusavio bendravimui ir atsiskaitymui prieš kitus kolegas už atliktus darbo etapus. Jei dėl vieno darbuotojo kaltės ir jo bendravimo stokos su kitais stringa užduoties įvykdymas, tai vadovo atsakomybė — nuolat koordinuoti komandinį darbą, išsiaiškinant su darbuotojais problemas ir kartu jas išsprendžiant.“

• „Atlikus sudėtingą, netipinę užduotį, vadovas iš karto aptaria užduoties rezultatus su darbuotoju, išsako savo įvertinimą (minusus, pliusus) bei išsiaiškina kilusius sunkumus. Darbuotojas, žinodamas savo atlikto darbo įvertinimą, ateityje, atlikdamas kitas užduotis, galimai labiau stengsis atsižvelgti į vadovo pateiktus tiek teigiamas, tiek neigiamus komentarus ir tai atsilieps darbo kokybei bei efektyvumui.“

• „Įprasta, aptariant problemines situacijas, įsivertinti, ką asmeniškai galėjome padaryti kitaip, kad būtų išvengta esamos problemos. Sprendžiant problemines situacijas, dalijamasi tiek gera ir bloga praktikomis, taip pat aptariamos sritys, kuriose galima buvo pasiekti geresnių rezultatų. Nustatę neatitikimą perduotoje vykdyti užduotyje, nedelsdami pasitikslinname. Užduoties rengėjas, atsižvelgdamas į vadovų ir kolegų pastebėjimus, patikslina parengtą užduotį.“

• „Kad pradėtume efektyviau dirbti, turime aiškiai apsibrėžti, kokias klaidas darome, kur galėtume pasitempti, o kad pasisemtume motyvacijos ir suvoktume savo vertę darbovietei, mums reikia išgirsti, kuriose srityse esame puikūs.“

• „Atskaitomybė verčia mus išeiti iš komforto zonos ir rizikuoti, bet, taip veikiant nuosekliai, pasiekiama puikių rezultatų, sprendžiant darbinius klausimus ir kuriant produktyvius santykius.“

• „Atskaitomybę įvardytume kaip įsipareigojimą artimui. Darniam kolektyve neturi būti jokios konkurencijos, priešiškumo, barnių ar pavydo. Pagrindinė priemonė to išvengti – visiška ir aiški atskaitomybė tiek tarp kolegų, tiek tarp vadovų ir pavaldinių.“

• „Kolegos tiesiogiai vienas kitam teikia pastebėjimus, taip greičiau ir efektyviau organizuojamas darbas. Skyriaus vadovų atsiliepimai apie darbuotojų atliktus darbus pateikiami nedelsiant.“

• „Pateikiame tik pagrįstą bei konstruktyvią kritiką — kolegų kritika pateikiama objektyviomis pastabomis dėl konkrečių profesinių žinių, neįžeidžiant ir nežeminant paties asmens, neliečiant jo būdo savybių, tokiu būdu konstruktyviai išspendžiant problemą. Tokią kritiką išsakome asmeniškai, ne už akių.“

• „Laiku pateiktas grįžtamasis ryšys — galimybė tobulėti, o gebant bendrauti sudėtingomis temomis, gerėja tarpusavio santykiai ir mikroklimatas organizacijoje.“

• „Atskaitomybė reikalinga ir naudinga, nes, dirbant komandoje, padeda priimti teisingus sprendimus, apsaugo nuo galimų klaidų. Remiantis daugelio darbuotojų ilgamete patirtimi, padaryta išvada, kad tarpininkų, sprendžiant darbines problemas, nereikia, nes geriausi rezultatai yra pasiekiami, kai, be tarpininkų ir patarėjų, tiesiogiai kalbamasi su reikiamu kolega. Tuomet viskas vyksta sklandžiau ir greičiau.“

• „Darbuotojas, gavęs grįžtamąjį ryšį, ypač kai pagiriamas ar kai nuoširdžiai pasakoma, kokias daro klaidas – stengiasi klaidų nebedaryti, gerėja darbiniai santykiai, pakyla nuotaika, o tai lemia produktyvesnį darbą.“

• „Atskaitomybė tarp kolegų yra ir ji privalo būti, ypač tada, kai atliekamos funkcijos dažnai yra tarpusavyje susiję ir nekokybiškai atliktas darbas viename skyriuje gali turėti įtakos kitų skyrių atliekamų funkcijų kokybei. Džiaugiamės augančia darbuotojų atsakomybe ir atskaitomybe.“

• „Jei organizacijoje atskaitomybę jaučia visi, pradedant nuo vadovų, tuomet yra harmonija, supratingumas vienas kito atžvilgiu. Reikia stiprinti grandinę iš viršaus į apačią.“

• „Dalyvavimas vertybių projekte davė gerų rezultatų. Padėjo atrasti vertybes kasdieniame darbe. Dažniau pateikiame į atskaitomybę orientuotus nuoširdžius klausimus. Grįžtamasis ryšys, nuoširdus domėjimasis akimirkos įkarštyje tikimės padės geriau įgyvendinti skirtas užduotis.“

• „Atskaitomybė — tai veiksmingiausia kontrolės priemonė, nes ja netaikomos bausmės. Atskaitomybe ir užkertamas kelias bausmėms.“

• „Atskaitomybė — tai, kai pastaba teikiama, norint informuoti apie netinkamą sprendimą ar elgesį, o ne didžiuotis savo teisumu.“

• „Turėtume pasakyti vienas kitam, kai manome, kad kolega atlieka kažką netinkamai. Tai padėtų geriau suprasti vieniems kitus. Kuo daugiau atvirumo, tuo geresni darbo rezultatai, mažiau apkalbų ir nesusipratimų ir nereikalingų konfliktų darbe.“

• „Skirkime laiko. Kalbėdami apie vykdomas veiklas / užduotis, turime neužmiršti kalbėti ir apie laukiamus rezultatus: kas turi būti padaryta, kodėl turi būti padaryta, kodėl svarbu, kad tai turi būti padaryta, kokios galimos rizikos, kokios atsakomybės, ir sutarti dėl grįžtamojo ryšio.“

• „Suprantame, kad labai svarbu kiekvieno elgsena, asmeninis pavyzdys, ypač vadovo — tiek aukščiausios, tiek viduriniosios grandies — gebėjimas komunikuoti, suteikti grįžtamąjį ryšį, išklausyti, klausytis, turėti asmeninės drąsos konstruktyviai diskusijai, atsakomybei prisiimti, o ne tik jai deleguoti / paskirstyti.“

• „Netoleruojame neteisybės ir abejingumo, skatiname ir palaikome atvirą ir pozityvų bendravimą su kolegomis / klientais. Aktyviai veikiame — nesitikime, kad dalykai savaime įvyks. Juk viskas prasideda nuo kiekvieno iš mūsų.“

ATJAUTA — neskubame teisti kitų, daryti skubotų vertinimų ar neigiamų išvadų. Rūpinamės žmonėmis, stengiamės suprasti jų išgyvenimus ir pagarbiai kalbamės apie tai, kas neramina kito žmogaus elgesyje, siekdami padėti jam veikti veiksmingiau ir išvengti galimų neigiamų pasekmių jam pačiam.

Kuo grindžiame atjautą?

• Atjauta mums reiškia, kad neskubame nuteisti kolegų ar klientų, nedarome toli siekiančių, skubotų išvadų, kad galėtumėme tinkamai įvertinti kitų požiūrį ar situacijas, kai mūsų pačių požiūris yra kitoks. Norėdami būti atjaučiantys, turime būti nuoširdžiai susirūpinę kolegų ar klientų poreikiais. Būtina rimtai įsigilinti į situaciją ir pabandyti pasijausti jų vietoje.

• Atjauta mums padeda realizuoti ir visas kitas VMI vertybes. Mes stengiamės suprasti, įsijausti ir padėti kitiems.

• Konstruktyviai išsakome kritiką, norėdami padėti efektyviau veikti. Nelaukiame, kol asmeninis žmogaus elgesys jam sukels nepageidaujamų pasekmių. Save ir kitus laikome atsakingus už savo veiklos neigiamus padarinius, nors veiksmų paskatos ir buvo pačios geriausios. Nesistengiame apsaugoti savęs ir kitų.

• Suprantame, kad kiti, kaip ir mes patys, savo elgesiu gali sukelti netinkamų padarinių, nors ketinimai buvo patys geriausi. Atjausdami save ir kitus, sutinkame, kad atitinkamu elgesiu galėjome sukelti problemų kitiems, nors tikrai to nenorėjome ir elgėmės sąžiningai.

• Rūpinamės savimi ir kitais, stengiamės suprasti savo ir kitų išgyvenimus. Atjaučiame save ir kitus, suprasdami, kad gyvename ir mokomės. Žinome, jog bus laikas, kai jausimės sunerimę, priblokšti, užstrigę problemose ir kt., bet tai yra svarbi mūsų augimo ir ugdymosi dalis.

• Nesusitelkiame į kaltinamus, kai sulaukiame nepageidaujamų veiklos pasekmių, vietoj to kartu išanalizuojame situaciją, taikydami sisteminį požiūrį. Suprantame, kad viskas tarpusavyje susiję. Šaliname kliūtis, kad kitą kartą užduotis būtų įvykdyta sėkmingai.

• Atjausdami ir nuoširdžiai domėdamiesi, priimame sprendimus, kurie patenkina dalyvių veiklos poreikius geriausiu įmanomu būdu.

• Atjauta mums padeda sukurti aplinką, kurioje kolegos / klientai noriai dalinasi teisinga informacija.

• Jeigu kolega / klientas pakelia balsą, sugriežtina toną ar pradeda verkti, nebekalba, atjaučiamai domimės, ką padarėme ar pasakėme, kad sukėlėme tokias emocijas.

• Jei kolegos jaučiasi nusivylę ir jaudinasi, kad jiems ne visada pavyksta savo elgesyje vadovautis VMI vertybėmis ir Pagrindinėmis efektyvių grupių taisyklėmis, palaikome juos, primindami pozityvius pokyčius — pagerėjusį bendradarbiavimą ir besikeičiantį mąstymą — teigiamą dinamiką.

• Veikiame atjausdami, o ne iš baimės ar jausdami kaltę. Taip mažėja gynybiškumas — nebijome būti pažeidžiami. Atjauta mums padeda nuoširdžiai ir atvirai kalbėtis, mokantis vieniems iš kitų, kaip galime dirbti efektyviau.

• Nedarome už bendradarbius to, ką jie patys gali padaryti, o išmokome ar patariame, kur to galima išmokti.

• Nedeleguojame darbuotojui padaryti to, kam jis neturi įgūdžių, patirties ir žinių. Padedame jam įsivertinti savo pasiruošimą reikalaujamai užduočiai. Išanalizuojame kartu turimas ir trūkstamas kompetencijas ir sudarome mokymosi planą, įsivertindami pažangą.

• Atvirai dalinamės mintimis ir jausmais, kurie kyla, komunikuojant su bendradarbiais. Sąžiningai įvertintiname jų elgesį — pasitikrintame konkrečiu atveju padarytas apie juos prielaidas ir susidarytą nuomonę.

• Nors tai, ką darome, yra labai rimta, — sugebame pasijuokti iš absurdiškų situacijų ir neefektyvaus elgesio, nesumenkindami dalykų svarbos. Sugebėjimas pasijuokti iš savęs — atjautos sau parodymas. Humoras — galingas mokymosi įrankis, padedantis iš naujo įvertinti savo veiksmus ir patobulėti.



VMI darbuotojų diskusijų mintys

• „VMI vadovybė lankosi teritoriniuose skyriuose, padaliniuose, nuoširdžiai domisi darbuotojų nuotaikomis, jų išsakytomis problemomis. Tiesioginiai vadovai stengiasi suprasti kylančias problemas ir domisi darbuotojų išsakytais argumentais bei atsižvelgia į darbuotojo nuomonę užduoties vykdymo klausimais. Vadovai, skirstydami užduotis, atsižvelgia į nutolusiose darbo vietose esančių darbuotojų turimą specializaciją ir kvalifikaciją, į išreikštą norą dėl darbo specifikos.“

• „Atjauta naujai priimtiems darbuotojams: visi stengiasi padėti įsilieti į kolektyvą bei perprasti sunkią darbo specifiką, kad greičiau įgautų tinkamas kompetencijas.“

• „Atjausdami darbuotoją, vadovai stengiasi išsiaiškinti iškilusias problemas, blogos nuotaikos priežastis, pasikviečia pas save, diskutuoja, pataria, pateikia panašių pavyzdžių ir jų sprendimų būdų, išsako savo nuomonę, duoda patarimų, į ką galima būtų kreiptis dėl susidariusios situacijos sprendimo ar konsultacijos suteikimo.“

• „Skyriuje jaučiamės saugūs, nebijome kolegoms pasirodyti silpni, nes iš kolegų sulaukiame palaikymo ir pagalbos. Tai mažina įtampą, esant stresinei situacijai.“

• „Palaikome vieni kitus: vadovai savo darbuotojus, darbuotojai — vadovus, kolegas ir jų keliamus tikslus. Neskirstome darbuotojų pagal simpatijas ir antipatijas, kiekvieno požiūris ir nuomonė vienodai svarbi. Rūpinamės įstaigos įvaizdžiu, todėl reaguojame, kai kolegos elgesys neatitinka vertybių ir lūkesčių. Pastebėję vadovo, darbuotojo klaidą, netinkamą elgesį, pasakome jam apie tai. Kolegos pastabą darbe priimame kaip pagalbą ir nuoširdų domėjimąsi atliktu darbu, siekiant bendro rezultato. Domimės, kaip jaučiasi kolektyvo naujokai, pasiūlome jiems savo pagalbą. Geranoriškas vadovų reagavimas į mūsų užduodamus klausimus palaipsniui pakeis mąstyseną ir sudarys prielaidas atviram dialogui, sprendžiant vieną ar kitą problemą.“

• „Konstruktyvus grįžtamasis ryšys duoda abipusės naudos. Santykiuose — juos stiprina, organizacijose — didina produktyvumą ir gerina rezultatus, gyvenime — padeda žmonėms augti ir stiprėti. Jei, suteikęs konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, padedi kitam žmogui atsakyti į klausimus: „Kur einu? Kaip man sekasi? Kas toliau?“ — jam tai yra didžiausia dovana ir paskata, judant link trokštamos vizijos.“

• „Kad atjaučiantis mąstymas ir elgesys įsivyrautų mūsų padalinyje, visoje VMI reikėtų atsisakyti apkalbų, išankstinių nuostatų, etikečių klijavimo, pykčio, susireikšminimo, baimių išsakyti savo poziciją ir kt. Labiau palaikyti tuos kolegas, kurie stengiasi darbą atlikti pozityviai, įkvepia kitus, maloniai elgiasi. Reikėtų dalyvauti pilietiškose akcijose, ginančiose VMI priimtinas vertybes, VMI renginiuose, labiau pažinti kolegas, stengtis įsiklausyti į jų poreikius, jei prašo — padėti.“

• „Vadovams atjauta parodoma, stengiantis maksimaliai kokybiškai ir laiku atlikti departamentui skirtas užduotis, kartais net neatsižvelgiant į darbo laiką. Stengiamasi vadovams pateikti siūlymus iškylančioms darbo problemoms spręsti.“

• „Išklausome, stengiamės suprasti kitų išgyvenimus, nemenkindami kitų nuomonės.“

• „Nesiekiame už kolegą išspręsti jo problemų, nes nenuvertiname jo paties galimybių išspręsti problemą savarankiškai. Jei kolega jaučiasi prastai, išklausome, nuoširdžiai pasidomime, ar ir kaip galime jam padėti.“

• „Egzistuoja dvipusis ryšys, kai vadovas rodo supratimą bei atjautą darbuotojui, padėdamas išspręsti susidariusią situaciją tiek žiniomis, tiek moraliniu palaikymu. Tuomet ir darbuotojas vadovui rodo supratimą bei atjautą. Tai padeda formuoti bendrą atsakomybę už skyriaus tikslus.“

• „Kad atjaučiantis mąstymas įsivyrautų, reiktų visiems mokytis atjausti šalia esančius, nenusisukti nuo kolegų, kuriems iškilo problemos, neapsimesti, kad jų problemos mums rūpi, ar laikytis nuostatos, kad kiekvienas savo problemą turi spręsti pats. Turime nuoširdžiai stengtis padėti, įtraukdami ir kitus kolegas. Būtinas geranoriškas ir abipusiai naudingas bendravimas tarp kolegų.“

• „Didžiausia gyvenimo vertybė — žmonės, su kuriais bendraujame. Todėl santykiai su kolegomis / klientais priklauso nuo kiekvieno jausmų, geros emocinės būklės, atsakomybės. Atjauta ir reiškia atsakomybę. Pradėkime nuo savęs, t. y. kiekvienas turime išsiugdyti atjautą.“

• „Tinkamai ir laiku išsakyta kritika efektyvesnė už tylėjimą, laukiant, kol žmogus pats „susipras“, kad kažką daro negerai / ne taip.“

• „Stengiamės nekabinti etikečių kolegoms / klientams. Pirmiau įsigilinti, o ne skubėti smerkti. Išsakyti kritiką konstruktyviai, o ne abstrakčiai, kad ji padėtų ateityje pakoreguoti veiksmus, o ne būtų kritika — piktdžiuga. Reikia suprasti, kad kolegos / klientai gali suklysti, ir padėti jiems ištaisyti klaidas. Visada gerai pagalvoti, prieš ką nors nuteisiant. Pradėti nuo savęs.“

• „Atjausdami, naudojame tinkamus žodžius, sakinius ir vengiame tokių kaip: „pats kaltas“, „reikėjo“, neklijuojame etikečių.“

• „Vertiname / aptariame netinkamą sprendimą ar poelgį, o ne patį žmogų.“