

Feedback trzeba dostać, a nie wyczuć!

Z Jarosławem Holwkiem i Leszkiem Cioskiem
rozmawiała Joanna Rubin

▲Dlaczego komunikacja jest taka ważna?

Jarosław Holwek: Ponieważ każdy aspekt naszego życia przekłada się na komunikację. I komunikacja także wpływa na wszystkie obszary naszego życia. Gdybyśmy nie umieli się ze sobą skutecznie komunikować, nie wiem, czy ludzkość by przetrwała, czy byłaby w stanie ewoluować do takiego poziomu. Jest więc ona kluczowym, obok uczuć, spoiwem społecznym. Mówi się przecież, że słowem można kogoś uratować, zainspirować, ale i zabić.

▲Na przykład wtedy, kiedy pada: „Nie Kocham cię”?

Leszek Ciosek: To zdanie killer, może być zabójcze, jeśli usłyszymy je od najbliższej osoby. Inne przykłady takich killerów to: „nie jesteś nic wart”, „nic z ciebie nie będzie”, szczególnie wtedy, kiedy mówią je osoby, na których zdaniu i akceptacji nam zależy.

▲Jakie jest panów najciekawsze doświadczenie z prowadzonych szkoleń z obszaru komunikacji?

JH: Kiedy uczestnicy, z początku podchodzący z rezerwą do szkolenia i możliwości zmiany w komunikacji, siadają w parach i zaczynają ze sobą rozmawiać. Wtedy zapraszamy ich do zadawania tzw. trudnych pytań. Właściwa przestrzeń i atmosfera sprzyjają temu, aby zapytać o rzeczy, które ich wzajemnie ciekawią, poruszają, a o których nie rozmawiają ze sobą na co dzień.

▲Co się wtedy dzieje?

JH: Bywa tak, że odnajdujemy w relacjach cały wachlarz zaległych tematów, których dawno albo nigdy nie poruszaliśmy. W środowisku zawodowym jest ich też przecież mnóstwo. W tych tzw. trudnych pytaniach możemy z życzliwą intencją

sprawdzić, czy nasze wyobrażenia, domysły na temat pewnych sytuacji zgadzają się z tym, co widzi druga osoba. Ludzie pytają więc o nieporozumienia, o trudności w relacjach. Wcześniej nie poruszali tych kwestii, bo bali się zaognienia sytuacji, negatywnych reakcji rozmówcy. Te nasze opory przed poszukiwaniem ważnych odpowiedzi u innych mogą też być spowodowane tym, że przypinamy im łatkę, projekcyjnie przypisujemy im rzeczy, które nie bazują na faktach, a na naszych odczuciach i fantazjach. W treningu trudnych pytań padają takie zdania: „Mam wrażenie, że od kilku miesięcy mnie unikasz, inaczej się zachowujesz, inaczej na mnie reagujesz. Powiedz mi, o co chodzi?”. Wtedy obserwujemy, jak po pierwszych, ostrożnych próbach następuje eksplozja energii, powstaje gwar, rośnie zaangażowanie. Ćwiczenie z reguły trudno jest przerwać. To, naszym zdaniem, świadczy o tym, jak duża jest w nas potrzeba szczerzej, otwartej rozmowy.

▲Ludzie czują intuicyjnie, że komunikacja między nimi nie gra?

LC: Bardzo. I dlatego ważne jest to, aby stworzyć bezpieczną przestrzeń do rozmowy na temat tego, jak rozumiemy siebie nawzajem, oraz do tego, żeby wyczyścić konflikty i nieporozumienia. Wtedy mamy szansę na budowę zaangażowania, zaczynamy brać odpowiedzialność za to, co się dzieje w np. organizacji.

JH: Ważne jest, aby wiedzieć, że większość z nas nie ma pierwotnie złych zamiarów względem siebie. Ewentualne nieporozumienia komunikacyjne wynikają z lęku, z przeżywanych emocji i frustracji, a także z braku wiedzy o prawdziwych intencjach, ograniczeniach sytuacyjnych, emocjach osób, z którymi się stykamy. Jeśli rozmówcy



Na zdjęciu: Jarosław Holwek / archiwum prywatne

zobaczą nasze prawdziwe oblicze, usłyszą i zrozumieją motywy, intencje, to może się okazać, że porzucą niechętnie lub ostrożnie nastawienie. Z mojego doświadczenia wynika, że różne rzeczy, które dzieją się w komunikacji, rzadko kiedy mają uderzać bezpośrednio w rozmówcę. Chodzi bardziej o to, że zamkniętą formę komunikacji traktujemy jako ochronę przed wymaganymi zagrożeniami.

▲Na przykład?

LC: Nie przyznajemy się do przeżywanych emocji, bo boimy się, że będzie to negatywnie odebrane przez otoczenie, stracimy np. wizerunek profesjonalisty, albo boimy się odsłonić nasze prawdziwe intencje lub słabości, bo obawiamy się, że zostanie to wykorzystane przeciwko nam.

▲Skąd takie przekonanie, że w ogóle musimy się chronić?

LC: To wynika z tego, że wiele osób ma małą samoświadomość, więc projektujemy nasze nieakceptowane i zepchnięte do nieświadomości cechy, motywacje, urazy czy trudne doświadczenia na innych ludzi. Rzadko kiedy mamy w sobie taką gotowość, żeby zrozumieć to, co faktycznie dzieje się w nas samych, jak widzimy innych, jak komunikujemy się z nimi i na podstawie jakich przesłanek.

JH: 70 proc. konfliktów, według nas, to wynik komunikacji niepełnej, przekłamanej, takiej, w której jest więcej projekcji, fantazji na temat siebie nawzajem niż realnej wiedzy. Mylimy obiektywną rzeczywistość na poziomie faktów z naszym subiektywnym odbiorem rzeczywistości, z wrażeniami, interpretacjami, ocenami. Często w rozmowie, mówiąc o naszych subiektywnych odczuciach, przekazujemy je tak, jakby to były obiektywne fakty. I oczywiście dajemy się za nie pokroić. Tutaj zacytuję filozofa Kena Wilbera, który napisał: „Ludzie nie zdają sobie sprawy, jak często myślą swoje odczucia oraz intelektualne opinie za absolutną, obiektywną prawdą (...) Sprzeczką prawie zawsze wywiązuje się wtedy,

gdy dwoje ludzi bierze swoją opinię »ja« za fakt (czyli za perspektywę »to«) i nie ma sposobu, żeby mogli oni osiągnąć porozumienie, jeśli upierają się, żeby brać swoje subiektywne punkty widzenia za rzeczywistość opartą na faktach. Jeśli jedno ma rację, to drugie musi się mylić – a oboje myślą, że mają rację”. Dlatego ważne jest w całym procesie komunikacyjnym, żeby wszystko porządkować, weryfikować i używać adekwatnych do rzeczywistości komunikatów.

▲Ale jak to zrobić?

LC: Bardzo bezpieczny i skuteczny jest „komunikat ja”, w którym opisujemy własne odczucia, emocje, opinie, wrażenia w sposób adekwatny do rzeczywistości.

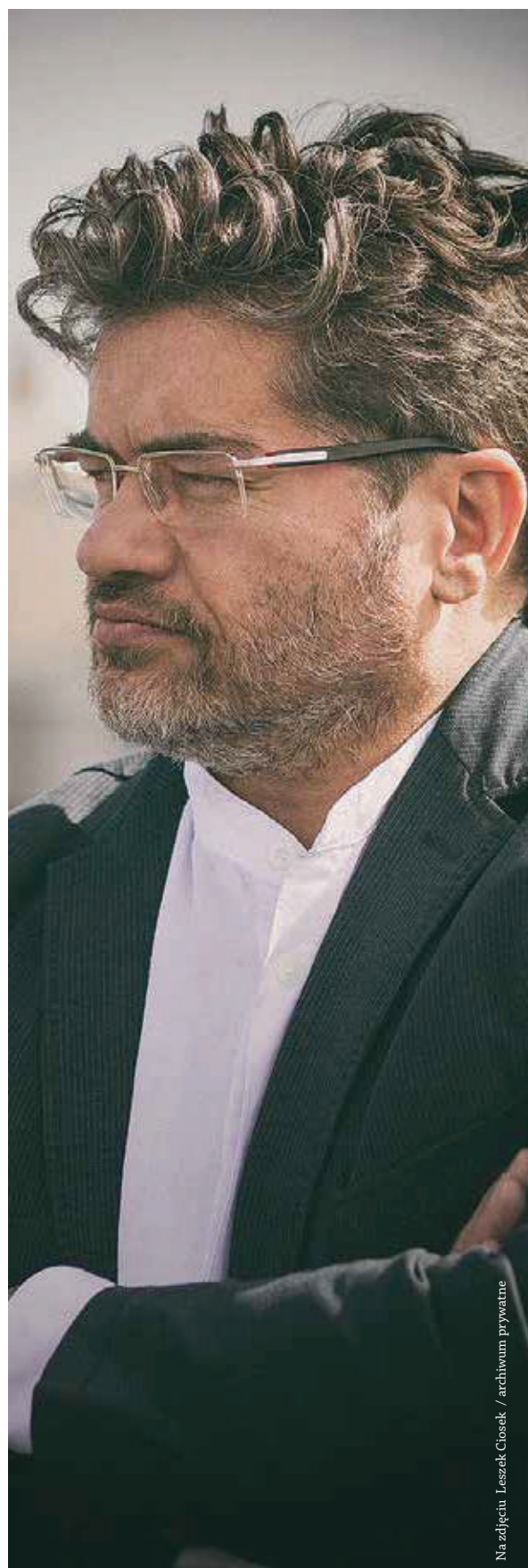
▲Mogą panowie podać przykład.

JH: Zamiast powiedzieć: „Ta propozycja jest niepoważna”, mogę powiedzieć: „Mam wątpliwości dotyczące tej propozycji”. Zamienić: „Ignorujesz mnie” na „Czuję się ignorowany”. To są komunikaty prawdziwe, bo mówimy o swoich odczuciach, a nie o obiektywnej rzeczywistości, i dlatego są one łatwiejsze do zaakceptowania.

▲Co się stanie, jeśli nie stosujemy „komunikatu ja”?

LC: Możliwych reakcji jest wiele. Jedni zaczną kontratakować, a inni np. powiedzą, żebyśmy spojrzeli lepiej na siebie i się obrażą. Jeśli stosujemy „komunikat ty”: „ty jesteś, ty musisz, nie powinieneś, nie wolno ci”, ludzie czują się urażeni, atakowani.

JH: Myślę, że warto też tu podkreślić, że „komunikat ja” wchodzi w skład tego, co nazywamy informacją zwrotną. Dużo się mówi o feedbacku, ale tak naprawdę rzadko kto go poprawnie stosuje. A informacja zwrotna jest niczym innym, jak uzyskaniem informacji, w jaki sposób moje działania, zachowania, słowa oddziałują na innych. I to jest kluczowy element naszego rozwoju, chociaż boimy się informacji zwrotnej, bo może uderzyć w nasze ego, zweryfikować to, co o sobie myślimy. A to bywa bolesne.



Na zdjęciu: Leszek Ciosek / archiwum prywatne

▲Jak stosować poprawnie informację zwrotną?

JH: Podstawowy błąd to „komunikat ty”, czyli np. „Zachowałaś się niepoważnie, bo nie odpisałaś mi na maila od dwóch tygodni”. W ten sposób oceniamy i wpędzamy kogoś w poczucie winy. Informacja zwrotna pojawiłaby się wtedy, gdybym powiedział: „Gdy nie odpisałaś na mojego maila, poczułem się zlekceważony, zacząłem się zastanawiać, co jest nie tak z naszą relacją, wyobrażałem sobie, że coś się stało”. Drugim ważnym elementem informacji zwrotnej jest precyzyjne nazywanie faktów – zachowań, wyrażań. Ciężko coś w sobie zmienić, kiedy w ramach informacji zwrotnej usłyszymy ogólniki, np. „Bardzo się denerwuję, kiedy zwracasz się do mnie w taki sposób”. Skąd mam wiedzieć, co konkretnie kogoś denerwuje w moim sposobie zwracania się do niego? Mogę się tylko domyślać.

▲Co zyskujemy wtedy, gdy odsłaniamy intencje, uczucia w komunikacji?

JH: Współpracę. Łatwiej jest innym przyjąć nasz komunikat, bo on nie powoduje reakcji obronnych. Łatwiej jest uzyskać zrozumienie oraz wzbudzić empatię.

LC: Gdybyśmy w życiu zawodowym i osobistym posługiwali się informacją zwrotną z odsłonięciem intencji, skala konfliktów i nieporozumień spadłaby diametralnie. Zobaczylibyśmy drugiego człowieka w innym kontekście, być może w takim, w którym nie spodziewaliśmy się nawet go zobaczyć.

▲Czy są takie zawody, które mają szczególne wyzwanie komunikacyjne?

JH: Myślę, że mogą to być adwokaci, prawnicy. Korzystamy z ich pomocy w szczególnych sytuacjach, np. wtedy, gdy sprawa trafia do sądu. A trafia, bo ludzie nie potrafią się dogadać. W rolę prawnika bardzo często jest więc wpisane wywalczenie (za pośrednictwem komunikacji) jak najwięcej dla swojego klienta. Wcześniej oczywiście są mediacje, próba porozumienia się, ale jeśli to

nie działa, ostatecznie sprawa trafia na wokandę. Sąd jest więc instancją, która ma rozstrzygnąć, kto ma rację.

LC: Prawnik przekonuje więc sędziego, posługując się różnymi argumentami i faktami, znajomością prawa. Dzięki temu sędzia wydaje wyrok. Po drugiej stronie jest też przecież prokurator lub adwokat adwersarza, który również chce udowodnić, że racja jest po stronie jego klienta. Dlatego ta grupa zawodowa jest szkolona do walki słowem.

▲Jakie mogą być skutki uboczne tzw. szkolenia do walki słowem?

JH: Można wpaść w rutynę i wojowniczą komunikację przenieść na takie sytuacje, gdzie przynosi ona więcej szkód niż korzyści: na rozmowy z kolegami w miejscu pracy, z klientami, relacje rodzinne lub towarzyskie.

▲Dzieci prowadzą bardzo otwartą komunikację. Czego panowie nauczyliście się od swoich dzieci, co analogicznie można przełożyć na pracę?

JH: Że można wpaść w rutynę. Mój syn (12 lat) zwrócił nam uwagę, że gdy planujemy z żoną różne wyjazdy, denerwuje go to, że wcześniej nie informujemy go o tym i nie pytamy o zdanie. Przyzwyczailiśmy się, że decydujemy za niego, np. o tym, że w lipcu jedziemy w góry. A wyszło na to, że on może już mieć własne plany. I tutaj pojawia się analogia zawodowa, bo wielu szefów coś sobie ustala na poziomie spotkań zarządu, a później nie przekazuje tego dalej pracownikom, nie mówiąc już o zasięgnięciu ich opinii. Ludzie zaczynają się denerwować, i to nie tylko dlatego, że czują się niepewnie i wpadają w pułapkę projekcji i fantazji, ale też dlatego, że czują się traktowani przedmiotowo.

▲Czy to możliwe, abyśmy te błędy komunikacyjne samodzielnie w sobie namierzali, wyczuwali?

LC: Wracam do feedbacku, bo musimy go dostać. Dostać, a nie wyczuć. JH: Jednym wyczuwaniem może doprowadzić do fajnych wniosków, ale innych sprowadzić na manowce. Jeśli nie jesteśmy pewni, czy dobrze

działamy w relacjach z innymi, lepiej jest pójść i ich o to zapytać.

▲Ale do tego trzeba być odważnym.

JH: Zdecydowanie. Często pojawia się cenzor wewnętrzny, który podpowiada, że lepiej nie pytać, bo i tak ten ktoś prawdy nam nie powie albo zareaguje negatywnie. Kolejnym przekonaniem jest to, że otworzymy w ten sposób „puszkę Pandory” lub usłyszymy odpowiedź, która będzie niełatwa do przyjęcia. Różne lęki przychodzą nam do głowy i stąd takie pytania są trudne do zadania. Zadając je natomiast, warto dbać o nazwanie kontekstu, motywacji, która nami kieruje. Jeżeli, będąc szefem, dorwiemy znieścaka pracownika, którego do tej pory traktowaliśmy przedmiotowo, i zapytamy: „Hej, powiedz mi tu jak na spowiedzi, jak mnie oceniasz jako przełożonego i mój sposób komunikowania się z tobą?”, to wywołamy tylko jego panikę.

LC: I w strachu odpowie „Ja cię, szefie, bardzo lubię”.

JH: Chodzi o to, aby wytłumaczyć, z jaką intencją pytamy drugą osobę o ważne dla siebie kwestie.

▲Jak to zrobić?

JH: „Mam poczucie, że dużo rzeczy w naszej wzajemnej komunikacji zaniedbałem. Podejrzewam, że z tego wynika mnóstwo komplikacji i nieporozumień. Chcę to naprawić i dlatego przychodzę do ciebie i pytam, jak mnie postrzegasz jako swojego przełożonego?”

LC: I właśnie to odsłonięcie np. dla szefów jest bardzo trudne.

JH: A osoba, która nie ma informacji, w jakim celu zadajemy jej trudne pytanie, nie będzie czuła się wystarczająco bezpiecznie, by na nie szczerze odpowiedzieć.

LC: Dobrym momentem na pozyskanie przez szefa informacji zwrotnej od pracownika są rozmowy oceniające. Wtedy dobrze jest zadać pytanie: „Jak ci się z mną współpracuje? Czego

Jarosław Holwek, Leszek Gosek właściciele i trenerzy z Kaizen Perfection, firmy doradczo-szkoleniowej, specjalizującej się w projektach z obszaru komunikacji, zarządzania, sprzedaży, negocjacji, obsługi klienta, psychoedukacji, w badaniach kompetencyjnych oraz badaniach kultury organizacyjnej, coachingu indywidualnym.

ode mnie oczekujesz, jakiej zmiany w zachowaniu?”. Oczywiście to pytanie ma sens, jeśli szef odsłoni intencje, czyli powie, że zależy mu na tym, aby jego pracownik się rozwijał, żeby miał poczucie podmiotowości i czuł się dobrze w firmie. Jeśli stworzymy taką przestrzeń dialogu, to możemy mówić o skutecznej informacji zwrotnej.

▲ Jaki jest sposób, aby uczyć się odsłaniania intencji?

LC: Najprostszy sposób (co nie znaczy, że łatwy) to zadać najpierw samemu sobie pytania: „Na czym mi zależy w tej sytuacji, w relacji z tym człowiekiem, a do czego nie chciałbym doprowadzić”, „Po co to robię (pytam, mówię, proszę), co chcę przez to uzyskać?”, „Do czego zmierzam?”. Jeżeli odpowiemy sobie na te pytania, nie pozostaje nam nic innego, jak tylko podzielić się odpowiedziami z naszym rozmówcą. Oczywiście dbając o formę komunikacji. Na tym polega nazywanie intencji. Na początku trzeba świadomie o tym pamiętać i się pilnować. Z czasem zaczyna to wchodzić w nawyk.

Czasami, kiedy przeprowadzamy pracowników i menedżerów przez procesy komunikacyjne, robimy ćwiczenie: „konferencja prasowa”. Podwładni mogą zapytać swojego przełożonego o wszystko (jak dziennikarze na konferencji) w otwartej lub anonimowej formie. Szef nie musi na wszystkie pytania odpowiadać, ale nawet jeśli odmawia odpowiedzi, musi powiedzieć dlaczego tak decyduje. To ćwiczenie uczy menedżerów odsłaniania się (w tym nazywania intencji). Jeżeli sami z siebie tego nie robią, to ono ich trochę do tego zmusza.

▲ Dużo się dziś też mówi o turkusowych organizacjach. Co jest ich kluczowym elementem w zakresie komunikacji?

JH: Relacje w firmach turkusowych są oparte na autentyczności, co oznacza, że ludzie nie pokazują się sobie wzajemnie tylko z perspektywy roli zawodowej. Tu nie ma teatryku, w którym nie odsłaniamy „prawdziwego ja”, tylko pokazujemy stworzony na użytek firmy swój tzw. profesjonalny wizerunek i nie mówimy, co czujemy,

jakie mamy intencje, nie dzielimy się słabościami, lękami, bo uznajemy, że będzie to wykorzystane przeciwko nam albo będzie źle odebrane.

W organizacjach turkusowych ludzie funkcjonują otwarcie z całym swoim bagażem doświadczeń, uczuć, wad, zalet, talentów, ograniczeń.

F. Laloux opisywał w książce „Pracować inaczej” również to, że w takich organizacjach są wdrożone specjalne procesy po to, żeby rozmawiać nie tylko o pracy czy produktywności, ale przede wszystkim o prawdziwych emocjach, problemach, odczuciach, lękach, o autentycznym postrzeganiu rzeczywistości. To właśnie na takiej podstawie buduje się w turkusowych organizacjach komunikację. Chodzi o otwartość, bliskość, partnerstwo.

▲ Można sobie założyć, że od dziś będę się otwarcie komunikować?

JH: Można, ale też trzeba mieć świadomość, że ludzie bardzo często nie mają pojęcia o swoich potrzebach, lękach, emocjach, napięciach. Nie umieją więc ich nazwać, sami nie do końca je rozumieją. Bez tego elementu trudno mówić o otwartej komunikacji.

LC: I to są w sumie prozaiczne sytuacje. Czasami pytamy kogoś, dlaczego zależy mu na jakimś rozwiązaniu, awansie itd. I jest cisza. Nie zawsze człowiek umie nazwać intencje i namierzyć kierunek, z którego przychodzi jakieś pragnienie. Nie ma więc mowy o otwartej komunikacji.

JH: Czasami więc możemy mieć dobre intencje, aby się otwarcie komunikować, ale natrafiamy na bariery związane nie z samym komunikowaniem, ale z małą samoświadomością. Często też na przeszkodzie stają silne emocje, takie jak lęk, które nas blokują, albo złość – wtedy mówimy rzeczy, których później żałujemy. Poza tym na przeszkodzie stają nasze silne, utrwalone przez lata nawyki komunikacyjne. Jeżeli ktoś przez wiele lat komunikował się w określony sposób, trudno będzie mu to zmienić z dnia na dzień tylko dlatego, że tak postanowił albo był na szkoleniu. To jest czasem długi, męczący proces, dlatego wiele osób

po pierwszych próbach często wraca do starych automatyzmów, nawet w sytuacji, kiedy są one destrukcyjne dla nich samych i otoczenia.

▲ Jak poradzić sobie z konfliktem, jeśli już jesteśmy w centrum jego wydarzeń?

JH: Na pewno nie ma czarodziejskiej różdżki, której machnięcie spowoduje rozwiązanie sytuacji. Konflikty można rozwiązywać na różne sposoby. Wszystko zależy od tego, jakie są ich źródła, przebieg, jaka jest gotowość stron konfliktu do jego rozwiązania. Moim zdaniem warto, żeby inicjatorem rozwiązania konfliktu była osoba, która ma największą świadomość sytuacji i konsekwencji, które może przynieść.

▲ Często ludzie mówią tak: „Ale dlaczego to ja mam zrobić pierwszy krok?”

JH: Może dlatego właśnie, że ty sobie zdajesz sprawę z tego, co zaszło, a druga strona nie bardzo. To logiczne. Wtedy dobrze jest zrobić krok wstecz, pójść do człowieka i z nim pogadać.

▲ I co powiedzieć?

JH: Że nas poniosło, powiedzieć, z jakiego powodu, podkreślić, że zależy nam na zgodzie, dobrej relacji, współpracy.

LC: Dodałbym magiczne słowo „przepraszam”.

▲ Jakie są jeszcze magiczne słowa?

LC: Przepraszam, proszę, dziękuję, jestem wdzięczny za pomoc. Zamiast „przepraszam” często mówimy „przykro mi”. Uważamy, że to synonim, ale to nie jest prawda. „Przykro mi” nie jest tożsame z „przepraszam cię za to, co się stało”. W pierwszym przypadku mówimy tylko o swoich emocjach.

JH: Magiczne jest też odczarowywanie intencji, czyli mówienie: nie chciałam takiego efektu, jaki wyszedł, nie chciałam cię zranić, urazić, zdenerwować.

▲ Jaka jest więc mantra komunikacji partnerskiej, bliskiej, merytorycznej, skutecznej?

JH: Otwartość, uczciwość, uważność na innych. ■