

NIEDOCENIANI ASPEKT KOMUNIKACJI

TEKST: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

FEEDBACK – TO POJĘCIE W CIĄGU OSTATNICH KILKU LAT ZROBIŁO SPORĄ KARIERĘ W ZARZĄDZANIU. OZNACZA INFORMACJĘ ZWROTĄ, BRZMI PROSTO? TYMCZASEM WOKÓŁ TEGO ZJAWISKA NAROSŁO WIELE NIEPOROZUMIENI.

Udział w informacji zwrotnej to sztuka, która wymaga pewnej wiedzy i wprawy. Jak robić to najlepiej, radzi Agnieszka Fudzińska, psycholog i coach, specjalizująca się w psychologii biznesu, przedsiębiorczości i zarządzania (więcej o naszej ekspertce na www.agnieszkafudzinska.pl).

Kiedy słyszymy o feedbacku, myślimy głównie o krytyce.

To prawda, dawanie komuś informacji zwrotnej z tym najczęściej nam się kojarzy. Większość polskiej kadry zarządzającej – a zapewne i większość polskich pracowników – uważa, że jeśli ktoś robi coś dobrze i wywiązuje się ze swoich obowiązków, to nie ma sensu o tym rozmawiać. W końcu, po pierwsze – są to jego obowiązki, a po drugie – dostaje za to pensję, jest więc wystarczająco wynagrodzony. Pomijamy milczeniem dobre wrażenie, jakie na nas robi. Tymczasem konstruktywna krytyka jest rodzajem feedbacku, ale nie jedynym. Możliwością jest

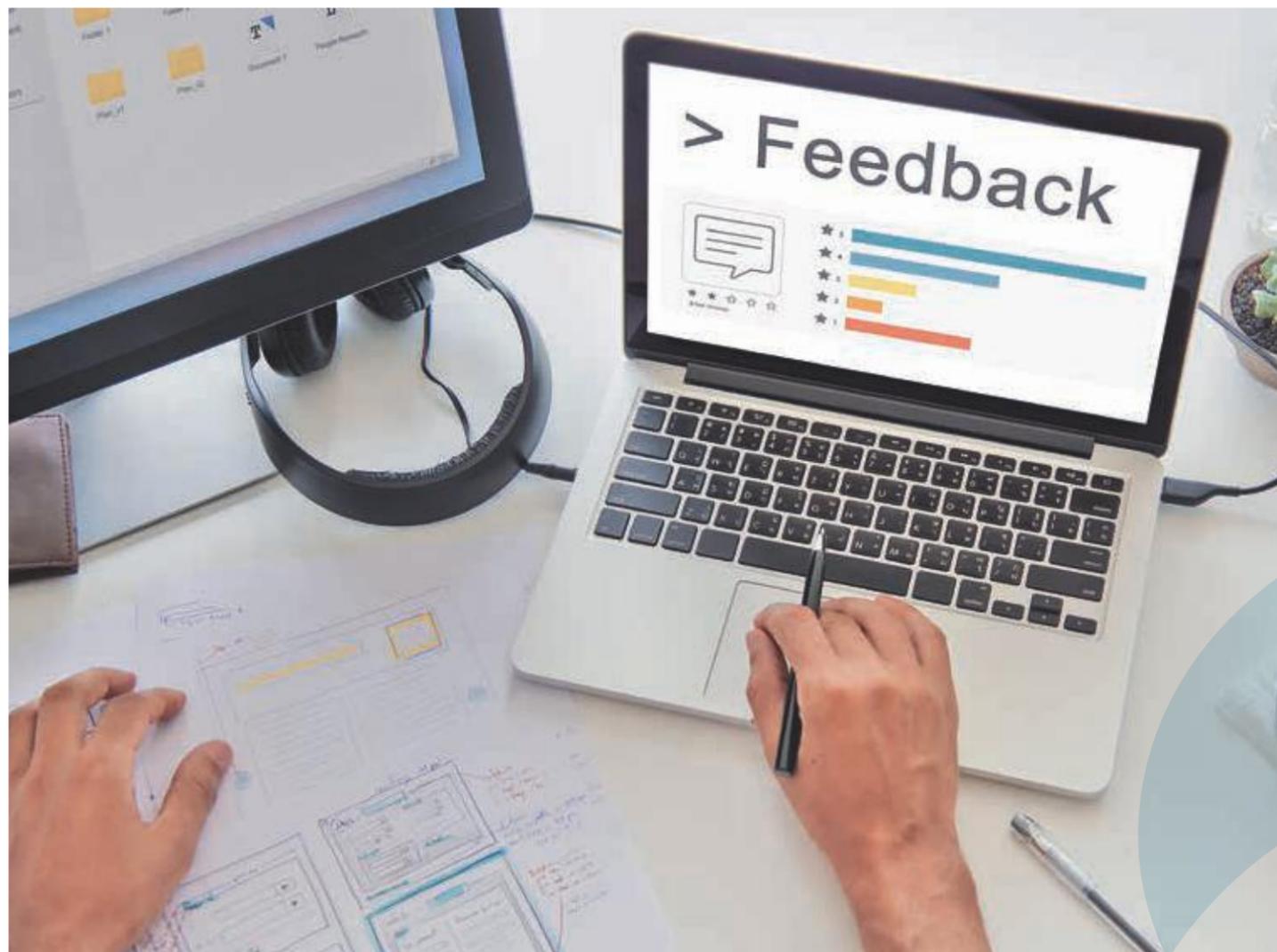
tu znacznie więcej, np. wyrażenie prośby, gniewu czy stawianie granic. Przytoczę zabawną anegdotę, która to dobrze obrazuje.

Bardzo proszę.

Było sobie bardzo kochane dziecko, rodzice dbali o nie na wszystkie możliwe sposoby – ono jednak nie mówiło. I nie powiedziało ani jednego słowa do wieku pięciu lat. Wtedy, podczas obiadu, nagle wypaliło „kompot jest zimny”. Rodzice byli zachwyceni „to ty mówisz?! Dlaczego milczałeś do tej pory?”. Na co maluch odparł „bo do tej pory wszystko było w porządku”. I my jesteśmy trochę jak to dziecko: wchodzimy w dialog dotyczący naszych spraw służbowych, z drugą osobą – pacjentem, współpracownikiem, pracownikiem czy kierownikiem apteki – dopiero wtedy, kiedy „kompot jest zimny”.

To rzeczywiście zubaża komunikację.

Bardzo. Tymczasem specjaliści od zarządzania twierdzą, że cho-



roba polskich menedżerów jest brak zwyczaju dawania pracownikom pozytywnego feedbacku. Drugą stroną tego medalu jest fakt, że ludzie, zapraszani na rozmowę, nazywają każde takie zaproszenie „wezwaniami na dywanik”

i obawiają się takich spotkań – bo przecież nic miłego ich tam nie czeka. Tymczasem feedback to KAŻDY komunikat zwrotny: komunikujemy nasze potrzeby i oczekiwania wobec innych, emocje, które się pojawiają, a także wszystko, co

działo się z nami w komunikowaniu się i współpracy z drugą osobą. Oczywiście nie mówimy literalnie wszystkiego, bo pewne sprawy mają charakter osobisty i te zachowujemy dla siebie. Ale komunikujemy to wszystko, co dotyczy zachowań tej drugiej osoby i co mogłoby wpłynąć na naszą z nią współpracę. To nie jest tylko dawanie czegoś do poprawy, ale też wskazywanie tego, co nam się podoba.

tając pracowników, co by woleli – jednorazową premię czy pochwałę od szefa? Proszę sobie wyobrazić, że ponad trzy czwarte ludzi od pieniędzy wolałoby pochwałę! To pokazuje, jak wielką potęgą może być w pracy dobre słowo. Dotyczy to także zespołów pracowniczych w aptekach. Powszechny i dobrze wyrażony feedback sprawia, że cały zespół lepiej się czuje w aptece, ma lepsze wyniki, a każdy z osobna

powiem, będziesz skłonny robić to częściej w ten sposób.

I to właśnie jest sedno pozytywnego feedbacku. Te wszystkie pozytywne zwroty podbudowują poczucie wartości i sprawczości ludzi, z którymi mamy do czynienia, poprzez apelowanie do psychologicznie uniwersalnej i typowej dla wszystkich potrzeby prestiżu. Potrzebę tę „dopieszcza się”, doceniając kwalifikacje, umiejętności i możliwości drugiego człowieka. To bardzo ważna potrzeba.

Widzę tu jedno „ale”. Generalnie Polacy raczej nie lubią przyjmować komplementów.

Od razu sprostuję: pozytywny feedback nie jest prawieniem komplementów. Komplement to przyjemne słowo, ale ogólnikowe i bez większego merytorycznego powiązania. Feedback jest KONKRETNA informacją, tyle że ma ona pozytywny wydźwięk. W skrócie można to nazywać sztuką chwaleń, ale trzeba też wiedzieć, jak chwalić, żeby feedback nie zmienił się w przerezzanie się komplementami.

No właśnie, jak?

Rzeczowo: mówmy pozytywnie o tym, co chcemy multiplikować, mnożyć. Pamiętajmy, że zawsze chwalimy zachowanie, nie osobę. Odwołując się do umiejętności czy dobrze wykonanej czynności, unikniemy podejrzeń o komplement. Na przykład przychodzi do nas regularnie pacjent z przewlekłą chorobą i kupuje stały zestaw leków. Mamy możliwość obserwacji tego zjawiska i wyciągania wniosków, możemy więc powiedzieć „serce rośnie, gdy się widzi osobę, która tak regularnie dba o swoje zdrowie i tak sumiennie i świadomie się leczy”. Gdy widzimy, że ktoś przychodzi nie dlatego, że ma kryzys, tylko co jakiś czas pojawia się po suplementację, możemy powiedzieć „niewiele osób pamięta o zdro-

wiu, zanim się ono zepsuje; pani należy do tej świadomej grupy”. Albo pacjent, który kupuje antybiotyk i sam pyta o probiotyk, może usłyszeć „widzę, że dbanie o zdrowie nie ma przed panem tajemnic, pamięta pan o ważnym elemencie leczenia”.

Niestety, wielu farmaceutów zapomina o takich pozytywnych uwagach, ograniczając rozmowę z pacjentem do meritum sprawy...

Alę feedback też należy do meritum sprawy, bo jest informacją dla pacjenta na temat naszego spotkania. Poza tym stara zasada marketingu mówi, że zadowolony

KAŻDY Z NAS CHCE I POTRZEBUJE CZUĆ SIĘ DOCENIANY.

Klient wraca do nas, a któż będzie bardziej zadowolonym klientem niż człowiek, którego potrzeba prestiżu została „dopieszczona”? Pamiętanie o feedbacku jest też świetnym ćwiczeniem dla nas, bo żeby mieć materiał do pozytywnych zwrotów, trzeba pacjenta nie tylko słuchać, ale i usłyszeć. Farmaceuta, który słucha nie uważnie, kiwając głową dopóki pacjent mówi, i „włączając” uwagę, by dać wskazówkę dopiero, kiedy pacjent zamilknie, traci wspaniałą okazję do zbudowania pozytywnego zwrotu.

A czy można wyrazić feedback bez słów?

Oczywiście! Kiedy widzimy, gdy jakaś osoba przepuszcza w kolejce do okienka kogoś starszego albo wyraźnie cierpiącego, możemy się do takiej osoby uśmiechnąć, patrząc prosto na nią. To wystarczy, to też informacja zwrotna „zauważyłam, co zrobiłaś, podoba mi się to, to

Docenienie kogoś także jest feedbackiem?

Tak, i to bardzo ważnym, bo każdy z nas chce i potrzebuje czuć się doceniany. Zbadali to Amerykanie, którzy przeprowadzili w różnych firmach ankietę, py-

jako odbiorca uczy się nie tylko słuchać, ale także słyszeć. Z kolei jako nadawca staje się skuteczny i wart zapamiętania.

To w sumie logiczne: jeśli podoba mi się to, co robisz, i ci o tym

