

# NIEDOCCENIANI 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](http://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

dzieje 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 woląoby 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 pracować 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...

Ależ 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 DOCCENIANY.

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 nieuważnie, 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

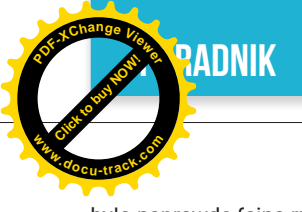
## Docenienie kogoś także jest feedbackiem?

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 podobają mi się ty, co robisz, i ci o tym





była naprawdę fajna rzecz". Ludzie potrzebują być po prostu zauważeni. Zgodnie z teorią „głasków” Erica Berne’a, każdy z nas potrzebuje dostawać od innych sygnały, że go widzą, zauważają, przyjmują do wiadomości jego obecność. Potrzebujemy tego go obecność. Potrzebujemy tego go obecność. Potrzebujemy tego go obecność.

Trochę trudniej będzie powiedzieć coś pozytywnego pacjentowi, który wpada sporadycznie albo pierwszy raz do nas zawitał.

Mimo to warto poszukać czegoś, co się sprawdzi jako pozytywny feedback. To przecież może być początek budowania relacji. Jeśli ktoś jest po prostu miły i uśmiechnięty, możemy mu powiedzieć, że wyjątkowo miło obsługuje się taką uśmiechniętą osobą. Albo jeśli dokładnie wie, czego szuka, też możemy pochwalić jego dobrą orientację czy zdecydowanie.

Zapewne pozytywny feedback warto dawać też koleżankom farmaceutkom?

O tak! To wzmacnia relacje w zespole. Współpraca służbowa to też rodzaj relacji. Chwaląc koleżankę farmaceutkę, nie tylko „karmimy” jej potrzebę prestiżu, ale też potrzebę przynależności – w końcu jest częścią zespołu, to wspaniałe, jeśli zespół ją ceni. Karmimy też potrzebę poczucia bezpieczeństwa, które łączy się z poczuciem stabilności. Zauważmy, że osoba, która ma większą potrzebę poczucia bezpieczeństwa, ma też potrzebę, by częściej konsultować z innymi swoje pomysły, plany czy wyniki – i tu pozytywny feedback będzie ogromną siłą „dokarmiającą”.

Czy stwierdzenie „bardzo dobrze sobie poradziłaś” będzie wystarczającą formą pozytywnego zwrotu?

Takie zdanie na początek wystarczy, choć ideałem byłoby jeszcze dodać, dlaczego tak uważamy. Możemy np. powiedzieć: „Bardzo szybko uwinęłaś się z takim trudnym pacjentem, chciałabym się tego od ciebie nauczyć”. Niektóre osoby są lepsze od nas w obsłudze ludzi starszych, inne są lepsze w sytuacjach konfliktu.

### POZYTYWNY FEEDBACK WZMACNIA RELACJE W ZESPOLE.



towych, jeszcze inne sprawnie ogarniają zamówienia itp. Docenimy to na głos! Jeśli będziemy dostrzegać ich zalety i komunikować, że je widzimy, to nasz feedback przyczyni się do wzrostu pozytywnych emocji w zespole i umocnienia jego spójności.

Czy taki feedback powinien być dawany od razu, czy może być odwleczony?

Nie wszystko musi być na bieżąco; nie musimy odejść od okienka natychmiast i od razu chwalić koleżankę. Możemy ją zagadnąć już pod koniec dnia, kiedy się wszyscy szykujemy do wyjścia, czy podczas wspólnej przerwy na lunch. „Widziałam, usłyszałam,

jak pięknie zaopiekowałaś się tą schorowaną staruszką, to było bardzo dla mnie budujące” albo „do tej pory jestem pod wrażeniem tego, jak rozwiązałaś konflikt z tym zażywnym i energicznym pacjentem”. Jeśli dodamy jeszcze „czy możesz mi powiedzieć, jak ci się to udało, skąd bierzesz pomysły”, to mamy potężną dawkę pozytywnego feedbacku, bo nie dość, że uznajemy kogoś za osobę godną tego, by się od niej uczyć, to jeszcze przez cały dzień czuliśmy podziw! Osoba, która dostała taki zwrot od koleżanki z pracy czy kierownika apteki, będzie przez wiele dni starała się dać z siebie jak najwięcej – bo wie, że się ją za to doceni.

Proszę powiedzieć, a co z kierownikiem apteki? Czy dajemy, jako zespół, także feedback szefowi?

Powiedziałabym, że dawany szefowi pozytywny feedback jest podstawą. Do kierownika idziemy albo się na coś poskarżyć, albo negocjować podwyżkę. Znam niewiele miejsc, w których ktoś idzie do kierownika z dobrym słowem. A przecież szef też człowiek i ma te same potrzeby, co inni. Prawdą jest, że szefów rzadko się docenia. A przecież usłyszenie od zespołu, że „dobrze nami zarządzasz” to niebo dla każdego menedżera; to lepsze niż cokolwiek innego!

W tradycyjnym podziale firmowych ról to kierownik apteki ma nas chwalić.

Powiem przewrotnie: kierownikiem przez feedback też można zarządzać. I można go nauczyć chwaleń nas – tu działa reguła wzajemności: jeśli zespół chwalił szefa, to szef zaczyna chwalić zespół.

Ale chwalenie szefa trochę pachnie wazeliniarstwem...

Wszystko zależy od intencji i sposobu. Szefa trzeba chwalić

wyjątkowo fachowo. Nie chcemy się doń przymilać, ale dawać mu konkretne merytoryczne komunikaty. Na przykład: „Cieszę się, że zostałam skierowana na to szkolenie. Szefowa dobrze oceniła, że było mi ono potrzebne”. Jeśli kierownik organizuje spotkanie integracyjne, można mu podziękować za ten pomysł. Jeśli przyniesie pączki w tłusty czwartek, można powiedzieć, że to wspaniały pomysł, a ten czwartek jest naszym ulubionym czwartkiem w roku. A jeśli się doda: „Tyle lat, ile pracuję w tej aptece, nie zdarzyło się jeszcze, żeby kierownik o pączkach zapomniał”, to jest to dla szefa doceniający go komunikat, który doda mu paliwa do działania na rzecz swojego zespołu.

A stwierdzenie „cieszę się, że pracuję w tej aptece, bo to jedna z najlepiej zarządzanych aptek”?

Na pewno będzie miłe dla ucha kierownika, ale jest zbyt ogólne jak na merytoryczny feedback. Jeśli chcemy pochwalić sposób zarządzania, nazwijmy te elementy, które się nam podobają, np. magazyn jest zawsze świetnie zaopatrzony, bo kierownik apteki reaguje natychmiast na potrzeby pacjentów i zmiany stanu magazynowego – a do tego ma dobre wyczucie sezonowości. Taka pochwała „dokarmi” potrzebę i prestiż, i przynależności, i władzy – bo szefami zostają zwykle osoby o nieco większej potrzebie władzy, niż nasza.

Dla równowagi porozmawiajmy teraz o negatywnym feedbacku, czyli krytyce.

Proponuję odłożyć ten temat. To kwestia na osobną rozmowę, jeśli chcemy się nauczyć krytykować w sposób jak najmniej raniący i jak najbardziej konstruktywny.

Doskonały pomysł, wróćmy do tego tematu. A dziś dziękuję za rozmowę.

# Mobiflex<sup>®</sup> Neo Care

Suplement diety

## PRACUJĄ NAD FORMĄ TWOICH STAWÓW



### NIEZDENATUROWANY KOLAGEN TYPU II (UC-II<sup>®</sup>)

Niezdenaturowany kolagen typu II (UC-II<sup>®</sup>) indukuje tolerancję w obrębie układu immunologicznego, co prowadzi do hamowania odpowiedzi zapalnej w obrębie stawu, zmniejszenia dolegliwości bólowych oraz towarzyszącej sztywności i obrzęku.<sup>1</sup>

MBX/1721.02.2017

Suplement diety nie może być stosowany jako substytut (zamiennik) zróżnicowanej diety.  
1. Bagchi D et al. Int. J Clin. Pharm. Res. 2002; 22(3-4): 101-110