

0 Wprowadzenie

Do większości z realizowanych przez nas projektów i aktywności niezbędny jest kontakt z drugim człowiekiem. Znajomość działania mechanizmów komunikacji zwiększa szansę na efektywne działanie.

Celem niniejszego szkolenia jest udostępnienie wam materiałów, które pozwolą na rozwinięcie waszych zdolności komunikacyjnych, umiejętności słuchania i dawania informacji zwrotnej (feedback).

1 Spis treści

0 WPROWADZENIE.....	2
1 SPIS TREŚCI.....	2
2 PODSTAWOWE INFORMACJE O KOMUNIKACJI.....	5
2.1 MODEL KOMUNIKACJI.....	5
2.2 DRABINA KONKLUZJI.....	5
2.3 PRZESZKODY W KOMUNIKACJI.....	6
3 SŁUCHANIE.....	7
3.1 POZIOMY SŁUCHANIA.....	7
3.1.1 <i>Niesłuchanie.....</i>	<i>7</i>
3.1.2 <i>Pozorne słuchanie.....</i>	<i>8</i>
3.1.3 <i>Słuchanie wybiórcze.....</i>	<i>8</i>
3.1.4 <i>Uważne słuchanie.....</i>	<i>8</i>
3.1.5 <i>Wrażliwe (współczujące) słuchanie.....</i>	<i>9</i>
3.2 CZWORO USZU.....	9
3.2.1 <i>Zawartość merytoryczna.....</i>	<i>10</i>
3.2.2 <i>Ujawnienie siebie.....</i>	<i>10</i>
3.2.3 <i>Stosunek do odbiorcy.....</i>	<i>10</i>
3.2.4 <i>Apel.....</i>	<i>10</i>
3.3 TECHNIKI I NARZĘDZIA SŁUCHANIA.....	10
3.3.1 <i>Przyjmowanie wiadomości.....</i>	<i>10</i>
3.3.2 <i>Interpretacja przekazu.....</i>	<i>11</i>
3.3.3 <i>Evalui la mesaçon.....</i>	<i>11</i>
3.3.4 <i>Reakcje na przekaz.....</i>	<i>11</i>

3.4	5 SPOSOBÓW, BY LEPIEJ SŁUCHAĆ.....	12
3.4.1	<i>Milczenie</i>	12
3.4.2	<i>Mikser</i>	12
3.4.3	<i>Smakowanie</i>	12
3.4.4	<i>Pozycja słuchającego</i>	12
3.4.5	<i>RASA</i>	12
4	INFORMACJA ZWROTNA	13
5	CO TO JEST INFORMACJA ZWROTNA?	14
6	PRZYGOTOWANIA DO EWALUACJI	14
7	JAK UDZIELAĆ KONSTRUKTYWNEJ INFORMACJI ZWROTNEJ	15
8	PO EWALUACJI	16
9	OTRZYMYWANIE INFORMACJI ZWROTNEJ	16
10	BIBLIOGRAFIA	17
10.1	KSIĄŻKI.....	17
10.2	POMOCNE STRONY.....	17

Udostępnione przez:

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

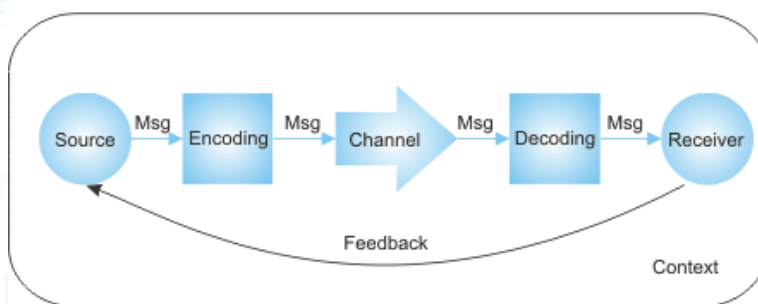
2 Podstawowe informacje o komunikacji

2.1 Model procesu komunikacyjnego

Komunikacja jest procesem, w którym **dzielimy się naszymi pomysłami, myślami, oraz emocjami z innymi ludźmi, którzy te pomysły, myśli, emocje rozumieją**, z ludźmi, z którymi rozmawiamy. Podczas komunikacji rozmawiamy ze sobą, słuchamy się wzajemnie i obserwujemy.

Proces ten dzieli się na różne fazy, jak na obrazku poniżej. Mamy więc nadawcę (źródło) i odbiorcę. Komunikacja zachodzi poprzez interakcję między nadawcą i odbiorcą, kiedy nadawca zakodowuje wiadomość, która zostaje odkodowana, odczytana przez odbiorcę. Odbiorca może odpowiedzieć na komunikat poprzez informację zwrotną (feedback), w której zawiera swoje opinie i myśli.

The Communications Process



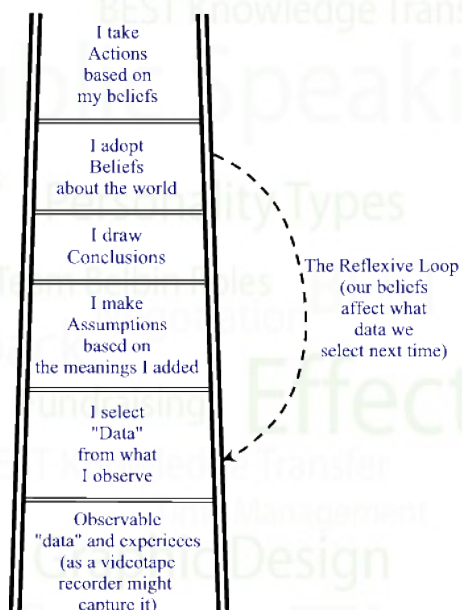
2.2 Drabina wnioskowania

W procesie komunikacji ważne jest jak odbieramy informacje; można to wytłumaczyć na przykładzie drabiny wnioskowania. Przy jej pomocy dowiadujemy się, że nasz mózg za każdym razem najpierw przyjmuje dużą ilość nieuporządkowanych danych, a dopiero potem zaczyna je przetwarzać i dochodzić do wniosków. Odbywa się to mniej więcej tak:

Krok 1: do mózgu docierają czyste informacje. Wszystkie są zachowywane. W tym momencie nie mają jeszcze żadnego znaczenia, są jedynie danymi.

Krok 2: z gąszczy informacji (dane z kroku 1), mózg filtruje i selekcjonuje niektóre dane

Krok 3: Do danych dochodzą znaczenia, które opierają się na doświadczeniach i przekonaniach o świecie danej osoby



Krok 4: Ze znaczeń, które dodaliśmy do danych, wyciągamy wnioski.

Krok 5: Wytwarzamy przekonania o świecie.

Krok 6: Działamy w oparciu o te przekonania.

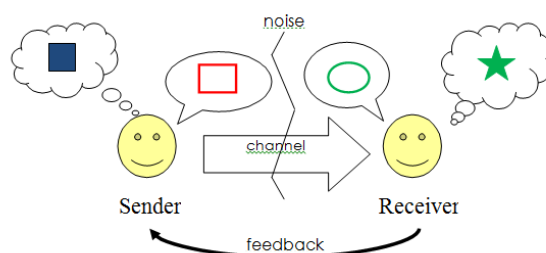
Przykładem tego, jak jeden komunikat można odczytać na wiele sposobów jest między innymi test Rorśań. Jest to test psychologiczny, który składa się z obrazków, plam atramentu. Różne odczytania tych samych plam są przedmiotem analiz psychologicznych. Testu używa się do badania charakteru i emocjonalności. Test plam atramentowych możesz znaleźć poniżej:



72

2.3 Przeszkody w komunikacji

Czy komunikacja zawsze jest łatwa? Co sprawia, że niektóre komunikaty nie są dla nas zupełnie zrozumiałe? Jakie są główne przeszkody i bariery w komunikacji?



Rzeczywiście, czasami musimy bardzo się starać, by uniknąć przeszkód komunikacyjnych lub przynajmniej zmniejszyć ich wpływ na proces komunikacji. Przyjrzyjmy się 7 głównym barierom na drodze do efektywnej komunikacji:

1. **Fizyczne:** czas, środowisko, potrzeby, wygoda
2. **Percepcyjne:** rozumieć to, co jest mówione przez pryzmat własnego światopoglądu
3. **Emocjonalne:** chwilowe stany emocjonalne
4. **Kulturowe:** etniczne, religijne, społeczne różnice
5. **Językowe:** różne języki lub zasoby słowne i definicje, dialekty

6. **Płciowe:** wyraźne różnice pomiędzy schematami komunikacyjnymi kobiet i mężczyzn. Kobieta używa dziennie między 22,000 a 25,000 słów, podczas gdy mężczyzna między 7,000 a 10,000. Mężczyźni mówią wprost, logicznie, w krótkich komunikatach, natomiast kobiety zwykle łączą logikę z emocjami.
7. **Personalne:** zwyczaje, hobby, praca

Przykład: Czy jest Ci tak samo wygodnie rozmawiać przez telefon w autobusie jak w domu?

3 Słuchanie

“Powód dla którego mamy dwoje uszu i tylko jedno usta jest taki, że powinniśmy więcej słuchać, niż mówić.”

Ralph Waldo Emerson

Słuchanie jest “odbiorczym” elementem komunikacji. Rozumienie znaczenia dźwięków jest aktywnym procesem, który zawiera w sobie:

1. Otrzymywanie informacji
2. Rozumienie
3. Ewaluację przekazu
4. Przekazanie informacji zwrotnej

Dobre słuchanie:

- poprawia relacje międzyludzkie;
- sprawia, że również nas ktoś słucha;
- zwiększa zdolności rozwiązywania problemów;
- zwiększa zadowolenie z pracy;
- zwiększa komunikację, zaufanie i szacunek pomiędzy członkami grupy;
- usprawnia pracę zespołową.

3.1 Poziomy słuchania

Istnieje kilka typów słuchania. Zwykle przedstawia się je jako **poziomy słuchania**.

Większość ludzi ma wypracowany model słuchania innych. Poniżej prezentujemy kilka z nich. Pamiętaj, że słuchanie rzadko kiedy ogranicza się jedynie do słuchania słów. Czasem to co słyszysz zawiera w sobie więcej informacji, które odczytujesz z innych dźwięków, intonacji, emocji itp. Innym razem słuchanie zawiera w sobie też nagłe zauważenie ciszy – nic – „martwe powietrze” jak mawiają radiowcy. Za chwilę dowiesz się, że na słuchanie wpływa również wiele czynników niesłyszalnych, takich jak język ciała, mimika, reakcje rozmówcy, kulturowe elementy reagowania i interakcji pomiędzy nadawcą i odbiorcą.

Niesłuchanie

Szum w tle – zupełnie nie koncentrujesz się na pojedynczych dźwiękach i nic nie rejestrujesz. Innym określeniem na ten typ słuchania może być ignorowanie nadawcy. Takie pasywne słuchanie sprawia, że to co wypowiedziane traci wartość. Niesłuchanie jest

jednak niegrzeczne i może spowodować nieprzyjemności, kiedy komunikaty są ważne lub gdy drugiej osobie zależy na zachowaniu kontaktu.

Słuchanie udawane

Nie koncentrujesz się, więc nie pamiętasz co zostało powiedziane, myślami jesteś gdzie indziej, mówisz o czymś innym. Momentami przytakujesz lub odpowiadasz bezpiecznymi zdaniami.

Jest to typowy schemat słuchania dzieci przez dorosłych. W kilku innych ujęciach typ ten nazywany jest **odpowiadającym**, chociaż naszym zdaniem **udawanie** lepiej opisuje tę sytuację, bo odpowiadanie zakłada jednak wysoki poziom uwagi i skupienia odbiorcy.

Udawanie zawiera element oszustwa, którego używa odbiorca w stosunku do nadawcy.

Zwykle udawane słuchanie jest dla nadawcy zauważalne; może wtedy zwrócić się do odbiorcy: "Słuchasz mnie? Do Ciebie mówię!", zwłaszcza jeśli to dziecko.

Słuchanie wybiórcze

Słuchasz i rejestrujesz większą część informacji, ale już wcześniej masz ustalone podejście, które różni się od tego, co mówi nadawca, nie pozwalasz więc by jakiegokolwiek informacji wpłynęły na twoje zachowanie lub poziom wiedzy i zrozumienia. Uważasz, że twoja wiedza/postawa przewyższa tę prezentowaną przez rozmówcę.

Zachowanie takie pojawia się na przykład gdy jesteś pod presją lub stresujesz się.

Uważne słuchanie

Słuchasz tylko słów i nie odczytujesz pozostałych sygnałów, jak na przykład tonu głosu, wyrazu twarzy, reakcji rozmówcy.

Ten typ słuchania jest wystarczający, gdy celem komunikacji jest jedynie przekazanie faktów i danych bez emocji, ale nie sprawdza się w sytuacji, gdy wymagane jest zrozumienie odczuć i motywacji, które ukryte są w komunikatach pozasłownych.

Uważne słuchanie znajduje się wyżej na skali niż słuchanie bez zrozumienia, bo pozwala na zgromadzenie wiarygodnych faktów, ale nie sprawdza się w sytuacjach, gdy należy reagować na odczucia, emocje i sytuację innych. Okazuje się, że jest nawet ryzykowne, gdy nasz rozmówca znajduje się w problematycznym położeniu. Ten rodzaj słuchania sprawdza się natomiast pomiędzy profesjonalnymi sprzedawcami, jest to tzw. taktyka „nalegaj i przekonaj”. Uważne słuchanie skupiające się jedynie na faktach jest zwykle motywowane silnym dążeniem do celu. Uważne słuchanie może przybierać formy manipulacji i przemocy. Pomaga wygrywać walki, lecz nie zwyciężać w wojnach; dzięki niemu można osiągać krótkodystansowe cele, ale nie da się w ten sposób zbudować niczego stabilnego i długotrwałego.

Wrażliwe (współczujące) słuchanie

Słuchasz z pełną uwagą dźwięków oraz odczytujesz inne ważne informacje takie jak:

- ton głosu
- rytm, głośność, oddech, styl, płynność i wyraz
- wyraz twarzy
- mowa ciała
- kulturowe i etniczne różnice, które mogą wpłynąć na sposób komunikowania
- zmysły – nie tylko jeden konkretny zmysł – oznacza to, że poprzez zmysły odbierasz sygnały, jak może czuć się rozmówca (może tylko zmysł smaku nie odgrywa tu znaczącej roli)
- Potrafisz spojrzeć na sytuację z perspektywy rozmówcy i starasz się wczuć..

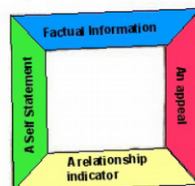
Podczas słuchania wchodzisz również w interakcje, dajesz informację zwrotną partnerowi i upewniasz się, czy rozumiecie się dobrze z rozmówcą. Dokonujesz również podsumowania, a czasem notatek, jeśli rozmowa jest bardzo ważna. Kiedy szczerze wyrażasz sprzeciw, jednocześnie wyrażasz autentyczne zrozumienie tematu – zależnie od empatii rozmówcy, utrzymujecie emocje na wodzy nawet w przypadku braku zgody co do pewnych kwestii. Instynktownie przenosisz elementy skutecznej komunikacji w sferę wymiany i działania. Taką wymianę można również rozumieć jako obustronną świadomość i zrozumienie.

3.2 Czwooro uszu

Model komunikacji stworzony przez Friedemanna Schulza von Thuna jest jednym z popularniejszych opisów. Znany jest jako model czworga uszu. Cztery poziomy komunikacji są istotne nie tylko w prywatnym życiu, ale również w sytuacjach zawodowych, gdzie spotykamy się z wieloma ludźmi.

Kiedy wypowiadamy komunikat zawsze zawiera on cztery elementy. Każde wypowiedzenie ma w sobie cztery różne informacje niezależnie czy się tego chce, czy nie:

- zawartość merytoryczna (to, o czym informuję) – niebieski
- ujawnienie siebie (to, co pokazuję o sobie) – zielony
- stosunek do odbiorcy (to, co myślę o drugiej osobie i jaki mam do niej stosunek) - żółty
- apel (to, co chce uzyskać) - czerwony



Schulz von Thun opracował graficzne przedstawienie komunikatu jako kwadratu: cztery tuby przekazu nadawcy i czwooro uszu odbiorcy. Z psychologicznego punktu widzenia w komunikacji uczestniczą 4 tuby i 4 uszu – skuteczność i równość komunikacji zależy od ich wzajemnych stosunków, w których żadne nie powinno dominować.

3.2.1 Zawartość merytoryczna

Na poziomie merytorycznym rozmowy fakty odgrywają kluczową rolę. Na tym poziomie zwraca się uwagę na dane, **fakty** i zawartość informacyjną. Dla poziomu merytorycznego istnieją trzy kryteria: kryterium prawdy (prawda/fałsz), kryterium istotności (czy dane mają znaczenie czy też nie) oraz kryterium wystarczalności (czy zgromadzone informacje są wyczerpujące i wystarczające na dany temat, czy też trzeba wziąć pod uwagę też inne dane?).

Dla nadawcy ważne jest, by jasno i spójnie przekazać zawartość informacyjną. Odbiorca, który skupia się na faktach, słucha wielu informacji i danych, a oprócz tego może postępować według podanych kryteriów.

3.2.2 Ujawnienie siebie

Kiedy ktoś wypowiada komunikat, podaje w ten sposób również informację o sobie. Niezależnie od tego, czy tego chcemy czy nie, każda wypowiedź zawiera element ujawnienia siebie, wskazówkę mówiącą o tym, co dzieje się we mnie, jak się czuję, w co wierzę i jak postrzegam swoją rolę. Może to odbywać się wprost (komunikaty Ja) lub w sposób pośredni. W takim ujęciu każda wiadomość to w pewien sposób obcowanie z czyjąś osobowością, którą można poznawać nie tylko poprzez testy i sesje psychologiczne.

Podczas gdy nadawca ujawnia siebie w komunikacie zamierzenie lub nie, odbiorca przyjmuje wszystkie takie informacje odpowiednim uchem: Co mówi mi to o nim/niej? Jaką on/ona jest osobą? Jakie są jej/jego predyspozycje? Itp.

3.2.2 Stosunek do odbiorcy

Dosłownie lub nie: kiedy mówię do kogoś, oprócz tego co chcę mu przekazać, informuję go/ją (dzięki sformułowaniom, intonacji, wyrazie) o tym, jaki jest mój **stosunek** do niej/jego i co o tej osobie myślę.

Każda wypowiedź zawiera wyrażenie stosunku do współrozmówcy i zdarza się, że odbiorcy mają zbyt wrażliwe na takie informacje ucho. W oparciu o to ucho odbiorca zastanawia się: Jak czuję się, gdy ludzie traktują mnie w taki sposób? Co inni myślą o mnie i jak się do mnie odnoszą?

3.2.4 Apel

Kiedy ludzie zaczynają mówić do drugiej osoby, zwykle celem jest uzyskanie określonego skutku i wywarcie wpływu; nie chodzi tylko o osiągnięcie czegoś lecz także osiągnięcie czegoś wspólnie z drugim człowiekiem czy grupą. To poziom wyrażania życzeń, apeli, rad, instrukcji itp. Dlatego właśnie ucho apelu jest szczególnie otwarte na pytanie: Co mam teraz zrobić, pomyśleć, poczuć?

3.3. Techniki i narzędzia słuchania

Słuchanie prowadzi do skutecznej komunikacji. Dobry słuchacz SŁYSZY i WYBIERA informacje od nadawcy, nadaje im sens, rozpoznaje, co mówiący miał na myśli, a potem odpowiada w ciągu kilku sekund. Tylko tak powinno się słuchać, by słyszeć i Emocje i słowa.

3.3.1 Słuchanie przekazu

1. Aktywne słuchanie

Skup się na głównym temacie rozmowy, na konkretnych faktach i ideach. Bądź czujny/-a, zadawaj pytania. Siedź prosto, twarz zwróć w stronę rozmówcy.

2. Słuchanie obiektywne

Staraj się zrozumieć punkt widzenia rozmówcy. Odłóż na bok uprzedzenia (konflikty, interesy, motywacje osobiste itp.).

3. Słuchanie analityczne

Rozpoznaj temat, główne idee, poboczne fakty i inne szczegóły.

3.3.2 Interpretacja przekazu

4. Słuchanie znaczeń

Chodzi o wzajemne zrozumienie. Dobry słuchacz wie, że zgodne rozumienie pojęć i znaczeń jest gwarancją skutecznej komunikacji i zrozumienia.

5. Określenie głównych punktów wypowiedzi

Poszukaj struktury przekazu. Główne punkty wypowiedzi mogą znajdować się na początku, w środku lub na końcu przekazu. Przydatność informacji można rozpoznać poprzez jej główne punkty.

6. Rozumienie sygnałów niewerbalnych

Gesty, wyrazy twarzy, oczy, ułożenie ciała to sygnały niewerbalne. Zwróć uwagę na język ciała, który może potwierdzać lub zaprzeczać przekazywanej ustnie informacji. Poproś o wyjaśnienie albo powtórzenie, jeśli nie masz pewności co do znaczenia przekazu i intencji rozmówcy.

3.3.3 Ewaluacja przesłania

7. Słuchanie z akceptacją i zrozumieniem

Zanim wyrazisz swoją opinię, zbierz wszystkie fakty. Przemyśl je i przeanalizuj przed podjęciem decyzji. Empatyczny słuchacz potrafi postawić się w sytuacji nadawcy i spróbować zrozumieć go z jego perspektywy.

8. Opóźnienie oceny

Unikaj oceniania osoby mówiącej i jej przekazu. Staraj się zrozumieć intencje tej osoby i to, co chce powiedzieć. Odnoś się z respektem do punktu widzenia tej osoby. Sparafrazuj lub wyjaśnij to, czego nie jesteś pewien/-a.

3.3.4 Reakcje na przekaz

9. Informacja zwrotna

Dopełnieniem komunikacji jest informacja zwrotna, jaką odbiorca daje nadawcy. Słuchający stara się informować mówiącego, że słucha, rozumie i przetwarza główny przekaz. Dobra informacja zwrotna musi być zwięzła. Musi skupiać się na faktach i uwzględniać bieżące wydarzenia.

10. Kontrola emocji

Słuchając możesz doświadczać zmian emocji w stosunku do tego, co mówi nadawca. Niektóre słowa lub zdania mogą wywoływać w tobie potrzebę działania pod wpływem emocji. By temu zapobiec, musisz rozpoznać, co wyprowadza cię z równowagi, zrozumieć swoje reakcje oraz wypracować obiektywny i uważny sposób słuchania bez przerywania drugiej osobie.

3.4 5 sposobów, by lepiej słuchać

3.4.1 Milczenie

To wydaje się proste: najważniejsze jest czasem przestać mówić. Milczenie daje chwilowy odpoczynek uszom i pozwala skupić się na nowo

3.4.2 Mikser

W zatłoczonym miejscu zbadaj ile osobnych kanałów dźwiękowych jesteś w stanie wyłapać z tej mieszanki. To ćwiczenie może pomóc ci poprawić jakość twojego słuchania.

3.4.3 Smakowanie

Zwracanie uwagi na pojedyncze dźwięki w codziennym życiu może być bardzo interesujące i pouczające. Dźwięki otaczają nas przez cały czas, często niosą ze sobą informacje.

3.4.4 Pozycja słuchającego

By poprawiać umiejętność słuchania zmieniaj swoją pozycję z aktywnej w pasywną, z redukującej do ekspansywnej, z krytycznej na empatyczną. To pozwoli ci pozostać świadomym i nastawić się na wysyłanie informacji.

3.4.5 RASA

Rasa to słowo pochodzące z sanskrytu, oznacza sok. W teoriach komunikacji jest akronimem, który rozwijamy tak:

Recived

Appreciation

Summarise

Ask

(pl: otrzymywanie, docenienie, podsumowanie, pytanie)

Konwersacja pomiędzy nadawcą i odbiorcą jest delikatnym tańcem. Twoim celem może być po prostu wysłuchanie informacji, ale nawet to wymaga od obu stron dawania i brania od początku procesu komunikacji, aż do ostatniego słowa.

4 Informacja zwrotna

Skuteczna informacja zwrotna jest jednym z najważniejszych narzędzi jakich możemy użyć do motywowania ludzi, zwiększenia i ulepszenia efektów pracy, tworzenia przyjaznego środowiska pracy, tworzenia więzi i współpracy pomiędzy członkami grupy. We właściwych rękach, właściwie użyta taka informacja może działać cuda. Jednak podobnie jak wszystkie umiejętności, dawanie informacji zwrotnej (tzw. feedback) powinno być szkolone, ćwiczone i ulepszane. To umiejętność, której uczymy się z czasem. Głównym celem informacji zwrotnej jest rozwój osobisty pojedynczych osób.

- **konstruktywny**

Informacja zwrotna powinna być skierowana do konkretnej osoby, by wskazać na działania i zachowania wymagające poprawienia, dopracowania.

- **pozytywny**

Informacja zwrotna powinna wzmacniać u otrzymującego pewność siebie, dodać odwagi do dalszego działania oraz docenić to, co już udało się osiągnąć.

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

Wreszcie, otrzymujący informację zwrotną musi się dowiedzieć w jakich dziedzinach powinien się poprawić, jakie działania kontynuować by osiągnąć cele osobiste i związane z działaniem organizacji.

5 Co to jest informacja zwrotna

To informacje przekazywane przez prowadzącego (w naszym przypadku trenera) na temat podejmowanych przez nas działań. Powinna zawierać:

- Sprostowanie informacji
- Zachętę
- Szansę oceny z innego punktu widzenia
- Wyjaśnienia pomysłów
- Docenienie dobrze wykonanych zadań

Informacja zwrotna jest jakby „konsekwencją” działania. Często jest docenienie dobrze wykonanego zadania. W dodatku działa jak „witamina samozadowolenia”. Takie informacje są zawsze ważne i przydatne dla otrzymującego. Są trochę jak prezenty, którymi możemy siebie obdarowywać.

Oprócz osobistych ewaluacji opisanych wyżej, ewaluację można także przeprowadzać na grupach.

6 Przygotowania do ewaluacji

Przed udzieleniem komuś informacji o zaobserwowanym zachowaniu, działaniu, warto zapytać siebie samego czy:

1. Osoba ta rozumie swoje zadanie i rolę. Skąd wiesz, że tak jest?
2. Osoba ta w rozumie twoje oczekiwania odnoście jakości i ilości pracy z jej strony; Skąd wiesz, że tak jest?
3. Osoba ta wykonała dobrze proste zadania już w przeszłości. Jeśli nie, czy ktoś ją o tym poinformował? Jeśli otrzymała taką informację, dlaczego nic się nie zmieniło? A jeśli coś się zmieniło – jak i w jakim stopniu? Jeśli tak, co według ciebie spowodowało pogorszenie?
4. Osoba ta jest niedoceniana/przeceniana odnośnie danego zadania.
5. Osoba ta zakłada pojawienie się problemów (w przypadku, gdy zauważyłeś/-łaś je i chcesz o nich porozmawiać).
6. Ty lub ktoś z zespołu ma związek z tymi problemami.

7 Jak udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej

Istnieje kilka przydatnych reguł, z których możesz skorzystać, by dać komuś informację zwrotną.

Dobre praktyki:

- Zapytaj, czy mógłbyś/mogłabyś teraz podzielić się tą informacją z daną osobą.
- Zrób to prywatnie – prosto do osoby zainteresowanej.
- Informacji zwrotnej udzielaj tuż po działaniu, ale nie kiedy wszyscy są jeszcze emocjonalnie zaangażowani w zadanie.
- Bądź konkretny/-a, użyj przykładów. Mów tylko o zachowaniu..
- Przemyśl, co właściwie chcesz powiedzieć, wyrażaj się jasno.
- Niech twoja wypowiedź zawiera pozytywne uwagi i uczucia. Jeśli nie umiesz znaleźć niczego pozytywnego, chciałbyś/chciałabyś powiedzieć, jest to dobry moment by spojrzeć w lustro. (Ewaluacja nie jest krytyką w negatywnym sensie, powinna być konstruktywna).
- Mów o uwagach, jak o uwagach i o odczuciach, jak o odczuciach, nie jak o faktach.
- Wyrażaj się tak precyzyjnie jak to tylko możliwe.
- Zadawaj pytania by lepiej zrozumieć, podsumować i wyrazić swoje wsparcie.
- Pamiętaj, że to twoje osobiste odczucia i oceny, używaj komunikatów w pierwszej osobie.

Czego warto unikać:

Spróbuj unikać następujących rzeczy, które mogą działać demotywująco, wyrażać brak szacunku dla czyjejś pracy i powodować nieprzyjemną atmosferę:

- Nie mów o samej osobie, a o jej zachowaniach, szczególnie o tych, które można zmienić
- Nie oceniaj
- Nie używaj generalizacji typu "każdy", "zawsze", "nigdy" itp.
- Nie zapominaj, że to twoje osobiste oceny, używaj pierwszej osoby do mówienia o nich
- Nie osładzaj sytuacji na później, nie unikaj jej
- Nie odkładaj rozmowy na później
- Nie dawaj pozytywnej informacji zwrotnej bez wskazania na konkretne elementy
- Nie myl przyczyn z wymówkami
- Nie mów, że wiesz, co myśli druga osoba
- Nie udzielaj informacji zwrotnej tylko gdy widzisz jakiś problem
- Nie używaj ironii i sarkazmu

Ewaluacja działa w obie strony: partner rozmowy powinien mieć swoją szansę odniesienia się do twoich działań i zachowań.

Jednak:

... Jeśli udzielasz informacji zwrotnej tylko po to, by się od czegoś uwolnić, nie jest to dobra informacja zwrotna. Takie informacje powinny pomagać otrzymującym rozwijać się i zrozumieć konsekwencje swoich działań. Nie udzielaj takich informacji gdy masz zły humor lub jesteś zdenerwowany/-a – twoje emocje nie pomogą nikomu w samorozwoju, lepiej zachowaj je dla siebie.

... Jeśli udzielasz informacji zwrotnej dotyczącej niewłaściwego według ciebie zachowania, upewnij się, że wiesz dokładnie jakiej zmiany oczekujesz. Opowiedz o swoich oczekiwaniach oraz o tym, co stanie się, jeśli nie zostaną spełnione.

Proces ewaluacji:

- Zapytaj, czy dana osoba jest gotowa cię wysłuchać.
- Powiedz o **konkretnych faktach/działaniach/zachowaniach**, o których chcesz porozmawiać.
- Wyjaśnij, co **czułeś/-aś** w związku z tymi zachowaniami.
- Powiedz, w jaki sposób te uczucia **wpłynęły na ciebie** lub **twoją pracę**
- **Zasugeruj** tej osobie jak może **poprawić** swoje działania i zachowania

8 Po ewaluacji:

Sprawdź, czy wskazane przez ciebie problemy zostały rozwiązane, a zachowania i działania poprawione. Nie oczekuj natychmiastowych zmian: takie uwagi potrzebują czasu, nie są prostą instrukcją. Jednak warto mieć oczy otwarte na sytuacje, które przybliżają nas do zmian i doceniać wszelkie wysiłki.

9 Otrzymywanie informacji zwrotnej

Jak już mówiliśmy, ewaluacja jest informacją; może być ona czasami zaskakująca, może też wywoływać silne reakcje emocjonalne. Istnieje jednak kilka złotych zasad, które pomagają w przyjmowaniu takich uwag:

Dobre praktyki:

- Słuchaj i nie przerywaj osobie mówiącej
- Poproś o wyjaśnienia jeśli czujesz, że ich potrzebujesz
- Podziękuj za informacje
- Przemyśl otrzymane uwagi i zastosuj się do nich, jeśli uważasz, że powinieneś/powinnaś

Unikaj:

- Bronienia się
- Udowodniania, że dana osoba się myli
- Poczucia, że musisz koniecznie się zmienić
- Usprawiedliwiania siebie
- Odrzucania otrzymanych informacji
- Poczucia bezsilności w związku z tym, co usłyszałeś/-łaś
- Zmiany tematu i atakowania rozmówcy
- Generalizacji przekazu i złego samopoczucia z powodu wytkniętych błędów lub wspaniałego samopoczucia z powodu pochwały, myślenia, że jest się idealnym

Jeśli chcesz uzyskać jeszcze więcej sugestii i uwag, poproś o nie – im więcej osób udzieli ci informacji, tym więcej będziesz wiedzieć! Słuchając większej ilości ludzi możesz również łatwiej zweryfikować uwagi i ich przydatność, jeśli kilka osób powtórzy ci to samo.

Pamiętaj jednak, że nie każdy potrafi dać dobrą informację zwrotną, która wniesie coś do twojego rozwoju. Jeśli zamiast ewaluacji otrzymujesz krytykę, użyj pytań, by naprowadzić drugą osobę na konstruktywne uwagi.

Proces ewaluacji:

- **Powiedz**, gdy będziesz gotowy/-a by otrzymać informację zwrotną
- **Słuchaj i uśmiechaj się**
- **Poproś o wyjaśnienia, jeśli ich potrzebujesz**
- **Podziękuj za sugestie**

Bibliografia

5.1 Książki

- 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

Pomocne strony:

- <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>