

# Ačiū, KAD pasakei

LIGITA ŠALTIENĖ

Grįžtamasis ryšys reikalingas, norint augti ir tobulėti. Vis dėlto daugumai nemalonu išgirsti ar išsakyti kritiką. Kaip pasakyti, kad ji motyvuotų ir skatintų stengtis, o ne sužlugdytų?

„Ačiū, kad pasakei!“ – sušunkate kolegei, parodžiusiai, kad per jūsų koją vinguriuoja nubėgusi pėdkelnių akis. Panašių istorijų galime papasakoti daug: ir juokingų, ir nelabai. Ne vietoje atsisegęs užtrauktukas, išvirkščiai apsivilktas drabužis, petražolės lapas tarp dantų... Tikiu, kad visi esame patyrę vienokią ar kitokią, daugiau ar mažiau juokingą situaciją, kai mūsų trūkumas kitiems kaip ant delno, o patys nematome.

Informacija iš šalies, kurią gauname iš kitų apie save, ir yra grįžtamasis ryšys. Norime ar nenorime, šią informaciją gauname nuolatos. Tai mūsų elgesio, darbo, mokymosi, bendravimo, vertinimo, pastabų, patarimų ar tiesiog nuomonės atspindys. Tai gali būti pašiepiantis ar palaikantis juokas, suraukti antakiai, piktas žvilgsnis, paprasta šypsena ar gūdi tyla. Grįžtamasis ryšys iš kito žmogaus gali būti spontaniškas

tamojo ryšio pusės – sukelia tiek daug problemų? Kai paklausiu žmonių, ką jie mano apie grįžtamąjį ryšį ir kodėl juo nesinaudoja, atsakymas dažniausiai būna arba „nesąmonė, kam to reikia“, arba „taip, taip, žinau – būtinai tai padarysiu... kada nors“. Tai rodo du dalykus: „nemalonu“ ir „nežinau, kaip tai daryti“.

Kai kuo geriausių ketinimų vedami pasakome žmogui pastabą, o vietoj „ačiū“ sulaukiame gynybinių reakcijų, kritikos („į save pasižiūrėk“), pablogėjusių santykių, kitą kartą nebenorime išsakyti grįžtamojo ryšio. Vadovai ar mokytojai, kuriems tai yra darbo dalis, dažnai patiria stresą. Nors įmonėse mokoma ir skatinama tobulėjant naudotis grįžtamoju ryšiu, darbuotojai tai daro labai



**Grįžtamasis ryšys – dažniausiai nemalonus, todėl žmonės mieliau renkasi patylėti.**



arba planuotas, privalomas ar savanoriškas. Geranoriškas arba ne.

Gauti grįžtamąjį ryšį apie mūsų tobulintinas sritis, kad ir kokios jos būtų, dažniausiai yra nemalonu, bet naudinga. Todėl mokytojai, vertindami mokinių darbą, duoda pastabas, vadovai tai daro per metinius pokalbius su darbuotojais, šeimoje irgi turime vienokių ar kitokių tradicijų ir įpročių, kaip tai daryti.

Atrodo, labai paprasta. Pastebėjai – pasakei, įvertinai, patarei. Žmogus padėkojo, suprato. Mokosi, keičiasi, tobulėja, jūs džiaugiatės savo puikiais santykiais su šeimos nariais, bendradarbiais, vadovu. Tačiau realybė yra visiškai kitokia.

## Nepatogu, bet reikalinga

„Manęs negirdi, nepriima mano pastabų, ginčijasi... Mane neteisingai įvertino, įžeidė, pažemino...“ Tikriausiai esate girdėję tokių emocijų po grįžtamojo ryšio pokalbių.

Kodėl toks paprastas dalykas kaip pasakymas ir išklausymas – dvi grįž-

nenoriai, o jei tik gali nedaryti, tai tikrai ir nedarys. Grįžtamasis ryšys taip dažnai sukelia neigiamų emocijų, kad žmonės mieliau renkasi nieko nesakyti ir nedaryti. Ar tai teisingas sprendimas?

Profesorė Brenė Brown teigia, kad dirbdama moko savo studentus priimti nepatogumą kaip mokymosi proceso dalį. Kai žmonės informuojami, kad diskomfortas yra normali būseną, kai jiems paaiškinama, kodėl tai nutinka ir kodėl tai reikalinga, nerimas ir baimė išsakyti ar gauti grįžtamąjį ryšį sumažėja.

Pripažįstant, kad grįžtamasis ryšys yra nepatogus, nemalonus, kartais netgi skausmingas procesas, vis dėlto norisi atsakymo, kodėl būtina tai daryti. >

## Reikia valios

Mes, žmonės, kaip rūšis negalėjome išgyventi po vieną. Pagrindiniai priešistorinio žmogaus rūpesčiai buvo surasti maisto, daugintis ir apsisaugoti. Visa tai buvo galima pasiekti tik gyvenant bendruomenėje. Jei pavogsi mėsos gabalą iš savo gentainio ar nuviliosi partnerį, greičiausiai būsi išvytas, o gal net nužudytas. Jei susirgsi ar susilaužysi koją, greičiausiai neišgyvensi, jei kiti tau nepadės. Pasak humanitarinių mokslų daktarės Kelly McGonigal, išliko tie, kurie sugebėjo daryti tai, kas

nepatinka, kad prisitaikytų prie esančiųjų šalia. Arba, kitaip sakant, tie, kurie sugebėjo suvaldyti savo norus. Taip atsirado ir išsivystė savikontrolės mechanizmas, kurį dabar vadiname valia. Tai gebėjimas suprasti ir daryti tai, kas išties svarbu, net tuomet, kai tai daryti sunku. Kai mus išgąsdina išorinė grėsmė, suveikia instinktas „kovok arba bėk“. Kai mūsų smegenyse kyla vidinis konfliktas (pavogti svetimą mėsą ar kentėti alkį?), įsijungia „sustok ir planuok“, t. y. valios reakcija, kuri ir padėjo žmogui išlikti.

Turime būti dėkingi savo protėviams už tai, kad esame apdovanoti valia, tačiau nepamirškime, kad ją, kaip ir raumenis, reikia treniruoti. Pažvelgti į savo akląją vietą, pamatyti savo klaidas, trūkumus, tobulintinas vietas, išgirsti aplinkinių žmonių nuomonę apie save yra veiksmas, kuriam reikia valios. Atrodami, nors ir nemaloniū būdu, savo silpnąsias vietas, greičiau ir geriau priartysite prie bendruomenės. Sutarsite šeimoje, komandoje, lengviau mokysitės, daugiau pasieksite.

## Etapai, kuriuos pereina pastabas gavęs žmogus

Jei sutinkame, kad grįžtamasis ryšys naudingas, tai daryti turime tinkamai. Žinome, kad žmonės nori mokytis ir tobulėti, tačiau kaip pasakyti pastabą, kad ji motyvuotų ir skatintų labiau stengtis, o ne sužlugdytų?

„Kas sunkiausia teikiant grįžtamąjį ryšį?“ – paklausi kolegų. Nepriima, nesutinka, ginčijasi, įsižeidžia, ne-

klauso, kerštuoja, ieško tavo klaidų, skundžiasi viršininkui, ignoruoja, išsiąsta, pravirksta, užsidaro. Tai tipinės reakcijos „kovok arba bėk“. Kovoji-mas – tai ginčijimasis, skundimasis, kerštas. Bėgimas – užsidarymas, tylą, ignoravimas. Ką tai rodo? Kad grįžtamasis ryšys buvo įvertintas kaip išorinė grėsmė, į kurią žmogus reaguoja instinktyviai – gindamasis. Jei norime, kad mūsų grįžtamasis ryšys pasiektų pašnekovą, pirmiausia turime žinoti, kaip veikia kito žmogaus reakcijos mechanizmas. Sulaukę grįžtamojo ryšio, pereiname štai tokias fazes.

**1. Šokas.** Netikėta kritika visada šokiruoją. Žmogus nežino, nesitiki šios informacijos, nepasirengęs jos nei išgirsti, nei priimti.

**2. Pyktis.** Ir tai normali reakcija.

**3. Racionalizavimas.** Įsijungia sveikas protas. Žmogus pradeda mąstyti, vertinti, tikrinti, ar galima perduota žinute tikėti.

**4. Priėmimas.** Pateikta informacija priimama arba ne.

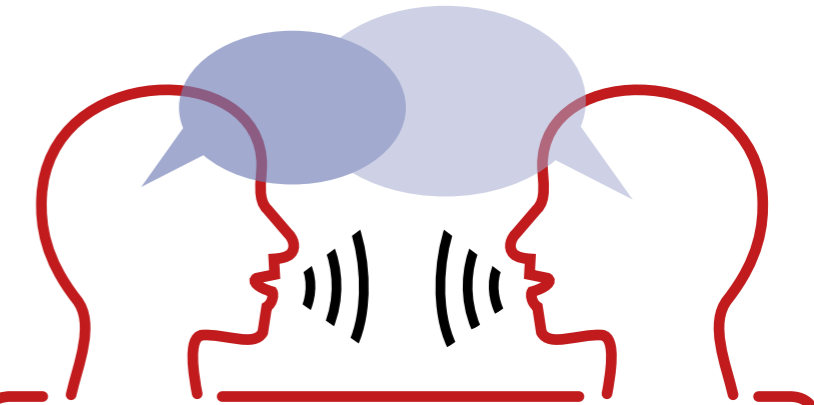
**5. Veiksmai arba gynyba.** Jei informacija priimama, pradeda galvoti, kaip ir ką daryti. Jei asmuo negali, nenori, nepasiruošęs priimti informacijos, greičiausiai jis pradės gintis nuo žinutės perdavėjo.

Procesas gana ilgas, todėl duokite žmogui laiko. Neskubėkite patys, neskubinkite kito. Stebėkite klausytoją. Jei jis vienaip ar kitaip ginasi (pastebite reakciją „kovok arba bėk“), vadinas, klausytojas jaučiasi nesaugiai. Nesaugioje aplinkoje mokymasis nevyksta, žmogus tik stengiasi išgyventi, o jūsų grįžtamasis ryšys neduoda jokios naudos.

## Saugus pokalbis

Kaip sukurti saugią aplinką pokalbiui? Svarbiausia – pokalbį suplanuoti. Susiraskite tam tinkamą vietą, kur jūs niekas netrukdytų (jokiu būdu ne viešai ar prabėgom). Pasiruoškite, ką norite pasakyti. Pirmiausia kalbėkite apie gerus dalykus, stiprybes, pasiekimus.

Kai kurie mokytojai sako, jog norint, kad žmogus išgirstų jūsų neigiamą žinutę, reikia pasakyti bent keturis teigiamus dalykus. Kiti – kad teigiamų ir taisytiųjų dalykų santykis turi būti 1:8. Mano nuomone, ne tiek svarbu, kiek gerų dalykų pasakysite ir koks bus santykis. Svarbu, kad gerbtumėte kitą žmogų ir pelnytumėte jo pasitikėjimą.



## Grįžtamojo ryšio ABC

- Jautriausiai reaguojame į tai, ko anksčiau apie save nežinojome.
- Kad priimtume grįžtamąjį ryšį, turime stiprinti valią.
- Grįžtamasis ryšys greičiausiai sukels nemalonių jausmų ir ilgai jį niekur nedings. Jūsų tikslas – išmokti kitaip reaguoti.
- Pagarbiai teikite grįžtamąjį ryšį: sukurkite saugią aplinką ir stebėkite reakciją. Duokite žmogui laiko.
- Prašykite grįžtamojo ryšio patys. Klausykite ir nesiteisinkite. Atskirkite turinį nuo santykių. Klauskite, pasitikslinkite. Sukilus emocijoms, prašykite laiko.
- Tik jūs sprendžiate, priimti grįžtamąjį ryšį ar ne.
- Jei priėmėte ir norite keistis, sukurkite tobulėjimo veiksmų planą. Prašykite grįžtamojo ryšio apie pažangą.
- Grįžtamasis ryšys yra dovana, tad nepamirškite už ją padėkoti. Sakinys „ačiū, kad pasakei“ padės nepereiti į gynybą, duos laiko ir parodys pagarbą pastabą sakančiam žmogui.

Pasakykite, kad pastebite stiprybes ir gerus darbus, kad žmogų vertinate, gerbiate, o svarbiausia įvardyti, už ką. Jei jūsų teigiamos pastabos bus nuširdžios, konkrečios, o ne „tu labai geras, bet...“, pašnekovas ims jums pasitikėti. Tik tuomet galėsite pasakyti, jūsų nuomone, tobulintiną (jokiu būdu ne blogą) savybę ar veiksmą.

Stiprybes reikia žinoti ir todėl, kad jos padės įveikti problemas ar susidoroti su silpnybėmis. Gerų savybių ir veiksmų pastebėjimas bei įvardijimas padeda grįžtamąjį ryšį gaunančiam žmogui. Jis iš karto turi kuo pasiremti sunkiame informacijos priėmimo procese.

Kaip dažnai reikia teikti grįžtamąjį ryšį ir kada geriausia tai daryti? Vienos taisyklės nėra. Svarbu žinoti, kad jūsų atsiliepiamas greičiausiai bus priimtas tuomet, kai remsitės konkrečiu pavyzdžiu ar situacija ir kalbėsite ne apie asmenį, prikabinamas jam eti-

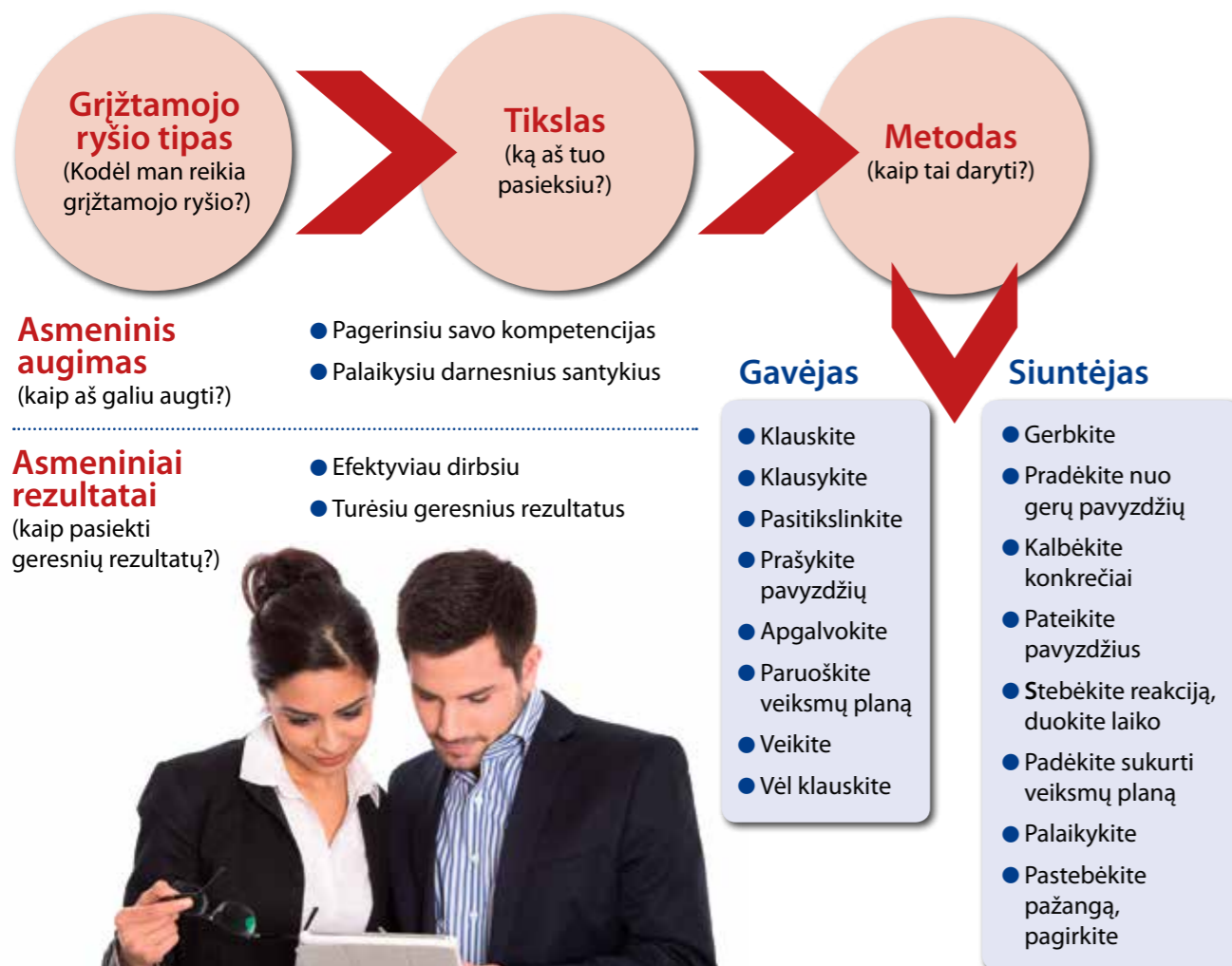
ketę, o apie konkrečius dalykus. Tinkamas pavyzdys būtų „per pristatymą pastebėjau tris klaidas“, o netinkamas pavyzdys – „tavo pristatymas neprofesionalus“ (prilipdoma etiketė!). Dar blogiau pasakyti: „Tu neraštingas!“

Kuo greičiau pasakysite žmogui savo pastabas, tuo geriau. Viena vertus, pokalbiui turite pasiruošti, kita vertus, jei per ilgai lauksite, žmogus pamirš situaciją ir pokalbis nueis niekais. Tiesiog remkitės sveiku protu. Jei matote, kad asmuo žengia į gatvę nematydamas atvažiuojančio automobilio, juk nepradėsite ruoštiis pokalbiui, kaip čia dabar pasakyti, tiesa? Galbūt net šurkščiai jį pastumsite, o tik paskui aiškinsitės, kas ir kodėl. Taip ir su grįžtamoju ryšiu. Vienam pokalbiui reikės daugiau laiko, kitu atveju sakysite iš karto.

Jei norite, kad jūsų nuomonė būtų išgirsta, kad žmogus į ją atsižvelgtų ir tobulu atveju pasirinktų jūsų klausyti, >



**Pamatyti savo klaidas, trūkumus, išgirsti apie save aplinkinių nuomonę yra veiksmas, kuriam reikia valios.**





Teisinimasis rodo, kad grįžtamasis ryšys buvo priimtas kaip kaltinimas.

reikia ruoštis ir daryti tai pagarbiai. Ar žmogus išgirs, ar reaguos, ar keisis – tai jau jo sprendimas, ne jūsų!

### Jautriosios temos

Sheila Heen, daug metų tyrusi sudėtingus pokalbius, išskiria tris pagrindines sritis, kurias palietus jautriai sureaguojame ir sunkiai priimame grįžtamąjį ryšį. Tai tiesa, santykiai ir mūsų tapatybė.

Mus stipriai žeidžia, jei žmogus pasako, mūsų nuomone, neteisingą informaciją. Jei atrodo, kad vertintojas nežino faktų ir padarė neteisingą išvadą. Kartais grįžtamąjį ryšį išsklausyti trukdo mūsų ir vertintojo santykiai (kodėl aš turiu tavęs klausyti?). Tuomet pamirštame turinį ir galvojame tik apie santykį su informaciją pateikiančiu žmogumi, vertiname jo elgesį su mumis. Kartais grįžtamasis ryšys taip išmuša iš pusiausvyros, kad nebežinome, ką iš tiesų apie save galvoti. Tai reiškia, kad atsiliepiamas palietė mūsų tapatybę. Taip at-

sitinka todėl, kad ne tik nepastebime kai kurių savo savybių ar elgesio, bet ir nežinome, kad jų nepastebime!

Kaip tuomet reaguojame? Viena mokymuose dalyvavusi mokytoja pasakojo, kad, gavusi pastabą ar išgirdusi kritiką, pirmiausia stengiasi paaiškinti pasakiusiam žmogui, kodėl ji taip pasielgė ir kokie yra, jos nuomone, teisingi jos poelgio motyvai ir argumentai: „Aš privalau paaiškinti. Kaipgi kitaip? Jei to nepadarysiu, žmogus susidarys blogą nuomonę apie mano darbą. Aš negaliu leisti griauti savo autoritetą!“

Tokį elgesį, t. y. norą pasiteisinti, pastebiu beveik visuose grįžtamojo ryšio pokalbiuose. Teisinimasis rodo, kad grįžtamasis ryšys buvo priimtas kaip kaltinimas. Svarbiausias teisinimosi tikslas – įrodyti, kad jie ne taip supranta, o aš dėl to nekaltas.

Įsivaizduokite situaciją: prie jūsų prieina draugas ir sako: „Hmm... užsisek užtrauktuką.“ O jūs jį tai: „Bet aš dėl to nekaltas. Labai skubėjau ryte. Darbų – milijonas! Be to, drabužių gamintojai kokybės nepaiso, slysta tie užtrauktukai, nesilaiko... Ne nuo manęs vieno priklauso rezultatas!“ Ir

ką? Pasiteisinote? Taip. Ar pasiteisinus atrodote geriau? Ne.

Nors šis pavyzdys atrodo, švelniai tariant, kvailas ir sunkiai įsivaizduojamas, tačiau realiose gyvenimo situacijose elgiamės būtent taip. Pavyzdžiui, vadovas jums sako: „Klausyk, aš vertinu tavo pristatymą prastai, jis atrodo neišbaigtas, neperteikia pagrindinės minties, yra klaidų.“ Jūs pagalvojate: „Ot, prisikabino! Turbūt manęs nemėgsta.“ O garsiai atsakote: „Jūs gal nesupratote. Pagrindinė mintis yra štai tokia, aš labai daug dirbau, konsultavausi su kolegomis. Man atrodo visai gerai, na, o klaidų visiems pasitaiko. Nesu aš išimtis!“ Pasiteisinote. Ir ką? Jūsų pristatymas dėl to pasidarė geresnis? Ne. Jūsų vertintojo nuomonė pasikeitė? Greičiausiai taip. Dabar jis mano, kad ne tik jūsų pristatymas prastas, bet ir kad nesugebate priimti kritikos ir su

tokiu elgesiu niekada nepatobulėsite. Ar tokio rezultato norėjote?

### Kaip priimti grįžtamąjį ryšį?

Teisinimasis yra instinktyvi gynybinė reakcija, kurią gana sunku suvaldyti. Pirmiausia ir svarbiausia – nelaukite, kol gausite pastabą, klauskite patys! Pirmi prašykite grįžtamojo ryšio: iš savo vadovo, kolegų, draugų, šeimos narių. Klauskite po atlikto darbo, pristatymo, užbaigto projekto ar jo metu. Kartą viena darbuotoja per grįžtamojo ryšio mokymus sureagavo: „O aš vis galvoju, gerai aš dirbu ar ne... Vadovas nieko nesako, o juk galėjau ir paklausti.“ Taip! Jūs galite paklausti. Tačiau nepamirškite, kad antras svarbus dalykas paklausus – klausyti.

Klausykite, ką jums sako, nepertaukite, nekomentuokite, nesiteisinkite. Girdint apie save nežinomus

dalykus (akląją vietą), normalu jaustis nejaukiai. Prisiminkime suplyšusių pėdkelnių ar neužsegto užtrauktuko pavyzdį. Ar malonu buvo sulaukti tokios pastabos? Greičiausiai ne. Kaip manote, ar sakančiam žmogui buvo malonu? Turbūt irgi ne. Kodėl visgi džiaugiamės ir dėkojame gavę tokią pastabą? Atsakymas akivaizdus – geriau minutę nemalonaus pokalbio, nei visą dieną vaikščioti, o grįžus namo ir pažvelgus į veidrodį suprasti: „O, ne! Aš taip atrodžiau visą dieną ir niekas man nepasakė!“

Kad ir koks būtų grįžtamasis ryšys: teisingas, neteisingas, pagrįstas ar ne, padėkokite sakančiajam, nes jam nebuvo lengva tai daryti. Galite pasitikslinti, ar teisingai supratote, paprašyti konkrečių pavyzdžių, kodėl žmogus susidarė vienokią ar kitokią nuomonę apie jus arba jūsų veiklą. Jei sunku tai priimti, sukilo emocijos, tiesiog paprašykite laiko: „Ačiū, kad pasakei. Dabar man reikėtų šiek tiek laiko apie tai pagalvoti.“

Svarbu, kad abi pusės suprastų, jog grįžtamasis ryšys – tai pagalba, leidžianti pamatyti savo akląją vietą.

### Atsižvelkite ir veikite

Grįžtamasis ryšys neturės prasmės, jeigu jo sulaukę nieko nedarysite. Duokite sau laiko apgalvoti. Galbūt pastabą išsakęs žmogus išties nežino visos informacijos, galbūt jis tikrai jūsų nemėgsta, jūsų santykiai prasti, o žodžiai buvo pikta linkintys. Pasvarstykite, kiek tiesos gali būti tame atsiliepime. Net jei, jūsų nuomone, tiesos tėra 5 proc., argi neverta tam skirti laiko? Pagaliau gautą informaciją galite pasitikslinti, paklausdami kitų žmonių nuomones.

Nusprendę tobulėti, pirmiausia susikurkite veiksmų planą. Idealu, jei galite pasitarti su žmogumi, kuris pasidalijo su jumis savo nuomone: vadovu, kolega, draugu, šeimos nariu. Pasiteiraukite, kaip galėtumėte patobulinti savo įgūdžius, silpnąsias vietas, kompetencijų trūkumą? Ir veikite! Juk liaudies išmintis byloja: „Nespaukęs norago, nekąsi pyrago.“

Praėjus suplanuotam terminui, vėl klauskite: „Ar matai pokytį mano elgesyje, darbe, santykiuose?“ Laikydami schemos „paklausk, suplanuok pokytį, veik ir vėl paklausk“, jūs tobulėsite labai greitai. ■

## Žvilgsnis į save

Johari langas padeda tiksliau pamatyti save ir suteikia galimybių tobulėti. Gavus informacijos iš šalies apie tai, kas nematoma, nežinoma, galima labai greitai mokytis, keisti elgesį, tobulėti, pagerinti santykius.

	Man žinoma	Man nežinoma
Kitiems žinoma	Jūs ir aplinkiniai žmonės matote tą patį. <b>VIEŠA</b>	Kiti žmonės mato tokią jūsų išvaizdą, elgesį, nuotaikas, reakcijas, klaidas, kurių jūs nematote. <b>AKLA VIETA</b>
Kitiems nežinoma	Kiti mato tik tai, ką jūs parodote. Tai jūsų „paradinis“ elgesys. <b>FASADAS</b>	Nei jūs, nei kiti nežinote apie savo elgesį tam tikrose situacijose. <b>NEŽINOMA (arba galimybių vieta)</b>