

Jak usłyszeć „nie”?



Ireneusz Zyzański

jest coachem, mentorem i konsultantem, dyrektorem działów HR i sprzedaży. Właściciel firmy Culture Power Solutions. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.

Większość z nas lubi słuchać muzyki. Mamy różne gusta i słuchamy w inny sposób. Jedni gromadzą wysokiej jakości sprzęt audio, kupują pliki w wysokiej rozdzielczości, delektują się szerokością sceny muzycznej i detalami separacji instrumentów. Inni cieszą się muzyką, słuchając jej na podłączonych do sieci małych, monofonicznych głośniczkach o jakości programów nadawanych na falach długich radia. Niektórych po prostu zajmuje melodia, inni szukają przestrzeni, wysokich i niskich tonów. Słuchamy tego samego w tym samym czasie, ale słyszymy inaczej.

Pracując w wielokulturowych zespołach, mamy podobną sytuację – często nie rozróżniamy niuansów, bogactwa ani ukrytych znaczeń komunikatów. Nie jesteśmy w stanie wychwycić subtelności przekazu. Jako konsultant komunikacji międzykulturowej spotykam się z konfliktami, które wynikają z braku umiejętności usłyszenia „nie” wówczas, gdy inni wyraźnie to dają do zrozumienia. Często spotykam się z takimi przypadkami w zespołach, które współpracują projektowo z Indiami, Malezją lub innymi azjatyckimi krajami. Weźmy fikcyjny, ale niezbyt daleki od rzeczywistości przykład rozmowy telefonicznej:

Paweł (polski team leader): Cześć Ashok, co u Ciebie słychać?

Ashok (hinduski team leader): Dzięki Paweł, wszystko w porządku.

Paweł: Zastanawiałem się, czy nie przyspieszyć przekazania do testów naszego systemu. Co o tym sądzisz?

Ashok: Przyspieszyć?

Paweł: No tak, o tydzień albo dwa.

Ashok: Rozumiem, a co Ty o tym sądzisz, Paweł?

Paweł: Sądzę, że to możliwe, ale co Ty o tym sądzisz, Ashok?

Ashok: Ja? Wydaje mi się, że nie widzisz z tym problemu?

Paweł: Nie, mój zespół może być gotowy wcześniej, jeżeli przyspieszycie po waszej stronie.

Ashok: Rozumiem.

Jak możecie się domyślić, zespół Ashoka nie będzie gotowy na czas i oczywiście obie strony bardzo się zdziwią pretensjami drugiej. W swoim przekonaniu Ashok jasno powiedział, że nie są w stanie zrobić projektu na czas, a Paweł wyraźnie usłyszał, iż nie ma problemu z przyspieszeniem terminu testów.

Ten dialog to luźne tłumaczenie przykładu z książki Craiga Storti „Speaking of India”¹. Kiedy prezentuję go na szkoleniach, zwykle spotyka się on z dość żywiołową reakcją uczestników: „tak, dokładnie tak u nas wyglądają rozmowy”, „oni nigdy nie potrafią powiedzieć, że nie dotrzymają terminu”. Czy aby na pewno tak? „Oni” bardzo jasno komunikują nadchodzące problemy, tylko my przyzwyczailiśmy się do muzyki z małego głośniczka i bez włożenia dodatkowego wysiłku nie rozumiemy tego przekazu.

Zastanówmy się przez chwilę, czym jest komunikacja. Istnieje wiele teorii i modeli komunikacji, ale większość z nich zakłada, że odbiorca i nadawca mają swoje mapy mentalne, filtry, punkty odniesienia i kotwice kulturowe, przez które interpretują usłyszany komunikat. W podanym przykładzie mapy mentalne i wymiary polskiej i hinduskiej kultury powodują, że odbiorca odczytuje komunikat niezgodnie z intencją nadawcy. Wpływa na to kilka czynników kulturowych: poziom wysokiej kontekstowości, dążenie do zachowania harmonii i szacunek do hierarchii.

Kultura hinduska i generalnie kultury Azji dążą do harmonii, są nastawione na relacje z innymi i unikanie sytuacji, które burzą tę harmonię. Powiedzenie wprost i dosadnie „nie” zburzyłoby harmonię, dlatego owo „nie” komunikuje się wysoce kontekstowo, należy je usłyszeć między słowami. W tym konkretnym wypadku już brak wyraźnego powiedzenia „tak” ze strony Ashoka oznacza komunikat „nie”.

Co jeszcze powinno zaniepokoić Pawła podczas rozmowy i sprawić, że zacznie dokładniej

¹ C. Storti, *Speaking of India*, London 2015.

sprawdzać gotowość zespołu z Indii do przyspieszenia terminu testu? Są to:

- brak jasnego „tak” w wypowiedzi, co jest odpowiednikiem naszego „nie”;
- pytanie o zdanie drugiej strony, zwłaszcza gdy jest to osoba, którą traktujemy z szacunkiem, np. przełożony lub cudzoziemiec – chęć zrozumienia, co druga strona chce usłyszeć;
- unikanie jasnej deklaracji i odbijanie piłeczki „ty tak sądzisz, uważasz?”, powtarzając to, co druga strona chce usłyszeć;
- sugestie, że zespół jest nadmiernie obciążony, że potrzebne są dodatkowe zasoby;
- zakończenie rozmowy bez wyraźnego potwierdzenia zgody.

Często słowa „tak”, „rozumiem” wyłącznie potwierdzają, że się kogoś słyszy, a nie że coś się rozumie lub z tym się zgadza. Ma to dokładnie taką samą funkcję jak nasze „uhm”, „słucham”, ale nic poza tym, a już na pewno nie jest to potwierdzenie – jak je potrafimy omyłkowo odczytać. Kiedy jeszcze raz przeczytamy ten sam dialog z tłumaczeniem międzykulturowym, będzie on brzmiał mniej więcej tak:

Paweł: Cześć Ashok, co u Ciebie słychać?

Ashok: Dzięki Paweł, wszystko w porządku.

Paweł: Zastanawiałem się czy nie przyspieszyć przekazania do testów naszego systemu. Co o tym sądzisz?

Ashok: Przyspieszyć? (tłum: Przyspieszyć? Chyba nie mówisz tego poważnie?)

Paweł: No tak, o tydzień albo dwa.

Ashok: Rozumiem, a co Ty o tym sądzisz, Paweł? (tłum: Uhm... słyszę Cię, ale powiedz, co Ty o tym sądzisz, abym wiedział, co Ci odpowiedzieć, bo nie chcę z Tobą wchodzić w konflikt, harmonia przede wszystkim).

Paweł: Sądzę, że to możliwe, ale co Ty o tym sądzisz, Ashok?

Ashok: Ja? Wydaje mi się, że nie widzisz w tym problemu? (tłum: No tak, rozumiem, że Ty sądzisz, że to możliwe i nie widzisz problemu – ja się z tym nie zgadzam, ale nie wyrażam **swojej** opinii).

Paweł: Nie, mój zespół może być gotowy wcześniej, jeżeli przyspieszycie po waszej stronie.

Ashok: Rozumiem (tłum: Uhm, słyszę Cię i ja się z Tobą absolutnie nie zgadzam – brak „tak”).

Teraz widzimy: Ashok jasno komunikuje, że nie zgadza się z pomysłem kolegi, czyli nie będzie w stanie dostarczyć systemu na przyspieszony nowy termin testów. Co w takim razie powinien zrobić Paweł, aby właściwie zrozumieć, co mówi Ashok? Powinien:

- sprawdzać poprzez szczegółowe pytania, gdzie tkwi źródło problemu;
- zachęcić do bardziej otwartego feedbacku i podzielenia się wątpliwościami;
- sprawdzić, jakiego wsparcia potrzebuje Ashok, żeby projekt zakończył się powodzeniem (hipoteza do sprawdzenia: może Paweł jest w stanie wpłynąć na przełożonego Ashoka, by ten przydzielił mu czasowo dodatkowe zasoby? Sam Ashok nie poprosi przełożonego, gdyż źle by to świadczyło o jego kompetencjach, ale gdy dla dobra całego projektu poprosi ktoś z Polski, to zupełnie inna historia).

Wróćmy do komunikacji, map mentalnych, kierunku wymiany informacji i wzajemnego postrzegania się stron komunikacji. Podczas szkoleń spotykam się z postawą „my” *versus* „oni”. Zakładamy, że „my” jesteśmy punktem odniesienia, a „oni” nie potrafią się komunikować. Z tego powodu postrzegamy wysokokontekstowe i nastawione na harmonię kultury Azji jako niekonkretne i nieumiejące przekazywać jasno swoich poglądów. Na prośbę, by odwrócić sytuację, postawić się w roli drugiej strony i przeanalizować to jak „my”, Polacy, jesteśmy postrzegani, często uczestnicy popadają w zadumę i mają chwilę „aha”: czyli „oni” widzą w nas nieszanujących innych, pozbawionych manier arogantów, typowe „słonie w składzie porcelany”? A potem wspólnie z uczestnikami tworzymy rozwiązania, szukamy, jak lepiej nastroić nasze słuchanie, by usłyszeć to „nie”, które inni nam wyraźnie komunikują, ale którego my, przyzwyczajeni do słuchania muzyki z małego głośniczka, nie potrafimy wychwycić z całego bogactwa jego wszystkich niuansów.■