

JEŚLI *na* PLECY NAROBILI MI PTAK, *to* CHCĘ O TYM WIEDZIEĆ

BO WTEDY MOGĘ SIĘ WYCZYŚCIĆ ALBO ZDJĄĆ KURTKE.
Jeśli nikt mi o tym nie powie, będę chodził upačkany i obśmiewany.
Dlatego informacja zwrotna jest tak ważna.
Ale i my, i nasi szefowie coraz bardziej się jej boimy

z MICHAŁEM DĄBSKIM rozmawia ALEKSANDRA LEWIŃSKA

ilustracja PAWEŁ JOŃCA

Kto się boi krytyki?

– Każdy. Co ciekawe, coraz częściej boimy się nie tylko usłyszeć, co robimy źle, ale też powiedzieć komuś o jego słabych stronach. Kilkanaście lat przepracowałem w korporacjach. Jako psycholog pracuję i z menedżerami, i z ich podwładnymi. Z mojego doświadczenia jasno wynika, że udzielanie informacji zwrotnej bywa dziś większym wyzwaniem niż jej przyjmowanie.

Ale przecież żyjemy w kulturze feedbacku.

– No właśnie: feedbacku. Czyli czego? To wielkie pomylenie pojęć. Feedback wywodzi się z terapii grupowej. Oznacza przekazanie informacji zwrotnej o czyimś zachowaniu albo o jego wypowiedzi. Ale pod pewnymi warunkami. Pierwsza zasada, która przy feedbacku obowiązuje, brzmi: ma on znaczenie tylko wtedy, gdy zapytasz kogoś, czy chce twoją opinię usłyszeć. Na tym polega siła terapii grupowej. Pytam: „Zosiu, czy ty chcesz wiedzieć, co ja poczułem, pomyślałem, gdy ty to zrobiłaś?”. I Zosia podejmuje decyzję, czy zgadza się na otrzymanie i przyjęcie feedbacku. Jeśli powie „nie” – muszę zamknąć buzię. Choćbym miał nie wiadomo jak wielką ochotę powiedzieć, co myślę, bo nie robię tego dla siebie, ale dla niej. I na jej warunkach.

Niewiele ma to wspólnego z feedbackiem udzielanym przez przełożonego.

– Mam wrażenie, że feedback w wielu firmach to taka obłudna próba powiedzenia: „Muszę cię ocenić”.

Obłudna?

– Bo w domyśle jest: „Choć nie do końca chcę i wiem, że ty też nie masz ochoty”.

Kiedys szef wzywał na dywanik, dziś serwuje pracownikom „kanapki”.

– „Feedback kanapkowy” to narzędzie znane dziś wszystkim menedżerom. W skrócie polega na tym, by przekazać pracownikowi informację zwrotną w formie: pochwała, pozytywna informacja – co jest do popra- »



Janice

wy – i znów pochwała. Czyli mięcho – to, co chcemy naprawdę powiedzieć – chowamy w środek. Po co? Już nazwanie rozmowy z drugim człowiekiem kanapką, ma pomóc w jej przełknięciu, a nie jej dokonaniu. To spłaszczone wykorzystanie wiedzy psychologicznej. Sprowadzenie jej do poziomu narzędzia, które ma być zjadliwe, dobrze brzmi. Taki fast food komunikacji. Zrobię kanapkę, ty zjesz kanapkę i dalej będziemy dobrze razem żyć.

Wydaje się to sensowniejszą metodą niż wieszanie psów na pracowniku.

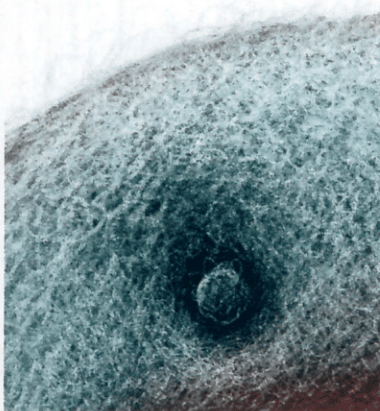
– Ale czy skuteczniejsze? Uwierzyliśmy, że ocenianie, krytykowanie jest złe. A przecież, jeśli jego celem jest rozwój, a nie upodlenie pracownika czy zwykłe odreagowanie złości – jest czymś naturalnym. I koniecznym, żeby iść do przodu. Pracownik niezarządzany się psuje. Nie mam co do tego wątpliwości. A zarządzamy nim, mówiąc, co robi dobrze, a co robi źle. Bo skoro my dostrzegamy, że na jakimś polu nawala, to dostrzegają to też inni współpracownicy. I powoduje to proces grupowy – narastanie jawnego czy niejawnego oporu, niechęci. To, prędzej czy później, doprowadzi do konfliktu. Mądry menedżer, jeżeli ma kompetencje rozumienia procesów grupowych – na bieżąco sprawdza, co oznaczają zachowania, które obserwuje.

A to wiąże się z krytyką.

– Menedżer musi być przede wszystkim odważny. Tak samo jak pracownik, który chce dać informację zwrotną szefowi czy kolegom z zespołu. Bo temu zawsze towarzyszy lęk, że już nie będzie tak samo, że to zmieni naszą relację. Że jak powiem komuś jedną trudną rzecz, od niego usłyszę siedem. Aby ten lęk ujarzmić, można użyć wypróbowanych narzędzi, technik wynikających z fundamentalnej wiedzy psychologicznej. Z szacunkiem powiedzieć drugiej osobie, co według ciebie musi usłyszeć, by się rozwijać.

Przykład?

– Pracownik w czasie zebrania jest bierny, nic nie proponuje, ale notorycznie wykazuje niezadowolony. Menedżer powinien zaprosić go na rozmowę i wykorzystać najprostsze narzędzie: powiedzieć, co zauważył, opisać konkretną sytuację, nie oceniając. „Nie uzyskałem od ciebie żadnej informacji, jednocześnie dałeś sygnał, że jesteś niezadowolony”. Dalej dać „komunikat ja”: „Nie



*Pracownik
niezarządzany
się psuje.
A zarządzamy
nim, mówiąc,
co robi dobrze,
a co źle*

czuję się komfortowo, że na spotkaniu nic nie mówisz, a uważam, że informacje od ciebie byłyby cenne dla zespołu. Co ty myślisz o mojej obserwacji?”. Można też wprost powiedzieć o oczekiwaniach: „Na spotkaniu nie oczekuję ciebie jako Krzysia, który nie lubi zebrań, ale Krzysia, który występuje w roli kompetentnego specjalisty i dzieli się swoją wiedzą”.

Gorzej, gdy szefem targają emocje, bo Krzys od tygodni przewraca oczami, ciężko wzdycha i się leni, a współpracownicy już gotują się ze złości.

– Zarządzanie emocjami to podstawowa kompetencja w pracy. Tak samo dotyczy szefa, jak i współpracowników. Krytykując w emocjach, zawsze krzywdzimy. To niehumanitarna forma odzyskania kontroli.

Z drugiej strony: czasem ten krytykowany może być tak napięty, że czuje, że choćby mały kamyczek dołożony do ogródka sprawi, że się posypie.

– To warto komunikować. Buduje relację. Tyle się mówi o work-life balance. Wychozę z założenia, że pracownik jest przede wszystkim człowiekiem. To daje zgodę na to, że mogę zadbać o siebie jako człowieka w każdej sytuacji społecznej. Mogę otwarcie powiedzieć: miałem koszmarne dzień, to nie jest dobry moment na trudną rozmowę. Oczywiście nie chodzi tu o unikanie trudnych rozmów, bo to zdecydowanie złe. Zresztą polecam pracownikom, by chodzili do szefa i pytali, czy jest coś, co mogą zrobić lepiej.

Traci korpo gadką.

– Bo jesteśmy przyzwyczajeni do „kanapek”, narzędzi dobrze brzmiących, a niewiele dających. Pracuję też ze sportowcami: tu wszystko jest jasne. Mówi się: trening czyni mistrza. Ale to pół prawdy. Do mistrzostwa dojdzie tylko ten, którego trening jest ukierunkowany na cel i kto dostaje dobrą informację zwrotną o postępach. Zawodnik pyta: „Co muszę poprawić, żeby zagrać w pierwszym składzie, co jest moją słabą stroną?”. I tylko jasny, wyrażony wprost komunikat mu pomoże. Musisz zrobić to i to, bo to zapewni nam wygraną, jeśli mówimy o grach zespołowych. A stąd już blisko do biznesu. Dlaczego więc w firmach maskujemy tę informację i bawimy się w feedback? Usilnie staramy się w sposób „ekologiczny” nazwać ocenę, choć bez refleksji, czemu to ma służyć.

To widać w nomenklaturze. W wielu firmach oceny roczne zastępują rozmowy rozwojowe.

– W korporacjach polegają na wypełnianiu ankiet online, w których pracownicy bardzo wysilają się, by ładnie nazwać swoje mocne strony, a potem ich szef dokonuje tego samego wysiłku, przemycając gdzieś delikatnie swoje oczekiwania. I jak to ma rozwijać? To trochę tak, jakbyśmy krytyka filmowego uczynili feedbackiem (śmiech). Kto by na tym skorzystał? Psychologowie już dawno udowodnili, że obserwator może o danej osobie wiedzieć więcej niż ona sama. Szef, jeśli ma długoletnie doświadczenie i dojrzałość, powinien obserwować i oceniać, pokazywać, co jest do poprawy. To wyjdzie pracownikowi na dobre.

Czym innym jest być dobrym obserwatorem, a czym innym – umieć swoje wnioski sprzedać.

– Barbara Fredrickson sformułowała tezę, z którą się w stu procentach zgadzam: negatywność otrzymujemy od życia za darmo, do ciebie należy tworzenie pozytywności. Tu nie chodzi o banały w stylu: myśl pozytywnie. Ale prawdą jest, że negatywność mamy za darmo. Doświadczamy w większości trudnych emocji. Pierwszą emocją jest lęk, a nie zachwyt. Widzisz lwa, to się boisz, a nie zachwycasz jego grzywą. I Fredrickson radziła, że gdy udzielasz komuś informacji zwrotnej, to na jedną negatywną niech przypadają aż trzy pozytywne. **Czyli więcej niż w „kanapce”.**

– Ale powiedziane z innych pobudek. Nie żeby ukryć to, co złe, połać dużą porcją keczupu, by dało się przełknąć, ale żeby rozwijać – wzmacniać, ale wskazywać obszary do poprawy. To nie ma nic wspólnego z fast foodem. Nie jest elementem manipulacji w relacji z człowiekiem. Wielu ludzi po rozmowie „kanapkowej” wyjdzie z poczuciem, że wszystko jest fajnie, nie usłyszą tego, co złe. Pracuję z szefami, którzy są przekonani, że

świetnie przekazali informację zwrotną. A potem rozmawiam z ich pracownikami, którzy tę świetnie przygotowaną „kanapkę” zjedli i nie poczułi, że w środku było coś gorzkiego.

To konieczne?

– Człowiek ma najwyższą motywację do zmian, gdy cierpienie jest nie do wytrzymania. Osoby, które tego doświadczają, zaczynają stawiać granice, podejmują decyzje.

Grubo. I daleko od zdrowego modelu biznesowego.

– Ale przeskalowując: niektóre osoby, mając czasowe obniżenie własnej wartości, będą pracować dużo lepiej. Dla większości z nas negatywna informacja jest dopalaczem. Bo przecież praca to nie tylko zarabkowanie. Ilu z nas stara się robić coś lepiej, by nie zawieść oczekiwań? Rozwija się, bo chce udowodnić, że potrafi, choć przełożony dostrzegł braki.

Ale są też tacy, których bezpośrednio wyrażona krytyka zamknie, zablokuje.

– Tu wchodzimy w kwestie samooceny i poczucia własnej wartości. Samoocena może być niska lub wysoka, ale też stabil-

na bądź nie. Pracownik na co dzień może mieć wysoką samoocenę, ale w momencie, gdy krytykuje go szef, może mu strasznie spadać. To nie daje komfortu życia. Najlepiej jest, gdy samoocena stoi na dwóch nogach. Jedna to zadaniowość, skuteczność, osiąganie sukcesów, a druga – szacunek do samego siebie. Jeśli jest ona tak skonstruowana, to najtrudniejsza informacja zwrotna nas nie powali. Chcę wiedzieć, co robię źle, bo szanuję siebie i wiem, że jestem znacząco kimś więcej niż ta jedna kwestia dotycząca na przykład kompetencji, z którą sobie nie radzę najlepiej. I chcę się poprawić. Jestem znacząco kimś więcej niż oceną jednej osoby w życiu zawodowym. Wiem, że krytyka jest z poziomu jednej wartości, a nie całego mojego życia. I po to mam inne mocne strony, by móc coś z tym zrobić. Jeśli na plecy nasra mi ptak, to chcę się o tym dowiedzieć, bo mam zakres ruchu, by się wyczyścić albo zdjąć kurtkę. To dużo lepsze, niż dalej chodzić upaakowanym i pozwolić, by inni się śmiali. Tylko muszę o tym wiedzieć. Informacja zwrotna jest bardzo ważna. »



Znajdź w sobie siłę
i bez strachu
walczyć o to, co słuszne.

**#NIEUSTRASZONA
W PRACY**

ORGANIZATORZY:

wysokie obcasy

PRACA

instytut
dobrego życia

PARTNER GŁÓWNY:



STATE STREET

#NIEUSTRASZONA W PRACY

**ZNAJDŹ W SOBIE SIŁĘ I BEZ STRACHU WALCZ O TO,
CO SŁUSZNE**

„Wysokie Obcasy” oraz „Wysokie Obcasy Praca” wspólnie z firmą State Street Bank realizują projekt #Nieustraszona w pracy, żeby podkreślić znaczenie odwagi, siły, wyznaczania sobie autentycznych celów, konsekwencji w działaniu i wzajemnego wspierania się kobiet, które wciąż muszą walczyć o to, by na rynku pracy traktowano je na równi z mężczyznami. Poza inspirującymi Nieustraszonkami, których historie opiszemy na naszych łamach, spotkamy się z Wami w siedmiu miastach w Polsce – Katowice, Gdańsk, Łódź, Poznań, Wrocław,

Kraków, Warszawa – żeby otwarcie rozmawiać o Waszych doświadczeniach w pracy i wzmacniać Was na warsztatach w budowaniu pewności siebie i wykorzystywaniu swojego kapitału. Akcji będzie towarzyszył również konkurs „Twoja Nieustraszona” z nagrodą główną w postaci pobytu w Nowym Jorku – mieście Fearless Girl.

„Mężczyźni, którzy nie lubią zajmujących ich miejsce kobiety, są powodem, dla którego potrzeba nam Nieustraszonej...” – Bill de Blasio, burmistrz Nowego Jorku

To, jak reagujemy na krytykę, wynika tylko z naszej samooceny?

– Zależy także od temperamentu i wychowania. Bo rodzice potrafią jak nikt inny nauczyć nas wpędzania się w poczucie winy, obniżając nam poczucie wartości. Jeśli od małego uczymy, że ma chylić czoło, że inni są lepsi, to jak taki człowiek ma kiedykolwiek powalczyć o mistrzostwo świata? Lepiej przeholować w drugą stronę. Pokory nauczy dzieci życie. To, jak odbieramy słowa krytyki, zależy też w dużej mierze od naszej reaktywności emocjonalnej.

Czyli?

– Mówiąc obrazowo: od tego, przez jaką lupę czy szkło powiększające patrzymy na to, co usłyszeliśmy. Osoby o niskiej reaktywności – gdy są krytykowane przez szefa, słyszą: „Musisz w pracy to i to zadanie wykonać lepiej”. Osoba o średniej reaktywności: „Kurczę, nie dość, że muszę to wykonać lepiej, to szef pewnie pomyślał, że jestem słaby i nie umiem tego robić”. A osoba o wysokiej reaktywności emocjonalnej pomyśli tak: „Jaki ja jestem beznadziejny, nie umiem zrobić nawet jednej podstawowej rzeczy. W przyszłym tygodniu dostanę wypowiedzenie”. Jeśli znamy siebie i wiemy, jak reagujemy, to z tymi myślami dojdziemy do porządku. Jeśli nie mamy tej świadomości – możemy ugrzęznąć.

I krytyka może być bodźcem do zmiany pracy, a nie samorozwoju.

– Nie da się sformalizować komunikacji. Nie rozpiszemy w jeden wzór, jak krytykować pracowników, jak udzielać informacji zwrotnej. Menedżerom radzę: w pracy jeden na jeden trzeba spróbować poznać człowieka takiego, jakiego nie zna się w grupie. A w grupie – należy czasem ugryźć się w język. Bo są osoby, na które zadziała tylko ostre, jak to pani mówi, wieszanie psów. Taki na przykład jest sangwinik, pierwszy temperamentalny leń. To ktoś, kto bardzo lubi ludzi, czerpie z kontaktów z nimi wysoką stymulację, jednocześnie jest bardzo zrównoważony

*Krytykując
w emocjach,
krzywdzimy.
To niehumanitarna forma
odzyskania
kontroli*

emocjonalnie. I ma bardzo dużo pozytywnych przekonań o sobie. Jak trzeba będzie – to sobie poradzi. A jak nie trzeba... to jakoś płynie z nurtem. I będzie jednym z najbardziej skutecznych pracowników, gdy trafi na wymagającego szefa, który w niewybrednych słowach powie, że ma się wreszcie wziąć do roboty. Ale gdy jego szef, nie chcąc psuć relacji, zaprosi go i sprzeda informację zwrotną w formie „kanapki”, sangwinik wyjdzie z jego gabinetu z poczuciem, że wszystko robi idealnie, jak zawsze. I nie zmieni w sobie nic.

To wieszanie psów to ryzykowna taktyka.

– Jasne. Zadziała tylko wtedy, gdy trafi kosa na kamień. Bo na przykład melancholik, gdy szef wprost wytknie mu jego słabe strony, może tego nie znieść, prędzej czy później się zwolni. Ale generalnie, dla większości z nas, lęk w pewnej dawce jest motywujący. Jakich nauczycieli najbardziej pamiętamy ze szkoły? Tych najbardziej wymagających, surowych.

Ale niekoniecznie dlatego, że świetnie uczyli, tylko dlatego, że wywoływali stres czy wręcz upokarzali.

– OK. Ale mnie właśnie tacy nauczyciele najbardziej motywowali do nauki. Lęk społeczny – przed brakiem akceptacji i odrzuceniem – pcha nas do działania.

Ale łatwo go przedawkować.

– Jeśli szef krytykuje, nie mając szacunku do drugiej osoby, to nie ma szans, by się to nie zemściło. Co nie znaczy, że tacy menedżerowie nie są na rynku poszukiwani. Jest w naszej osobowości taka cecha jak psychotyzm. Taka osoba ma w nosie, co inni myślą, czują. I gdy trzeba wybrać menedżera, który po fuzji dwóch firm przeprowadzi optymalizację, czyli de facto redukcję, wybiera się spośród kandydatów tego najbardziej psychotycznego. Bo taki poradzi sobie ze zwolnieniem 400 osób i sam się przy tym nie rozłoży. Jednak w normalnych warunkach na zarządzaniu przez strach menedżer daleko nie zajdzie.

Ale dziś, jak pan twierdzi, coraz więcej menedżerów czuje strach przed punktowaniem pracowników.

– Mam swoją teorię dlaczego. W piramidzie potrzeb jest na dole potrzeba fizjologiczna, aktualnie najbardziej zagrożona w czasie pandemii, potem potrzeba bezpieczeństwa, przynależności, uznania i na końcu samorozwoju. Gdy wszystkie potrzeby są zabezpieczone, to chcę spojrzeć na życie przez inny pryzmat i stawiam na samorozwój. A dziś wiele usług szkoleniowych celuje w samorozwój. I stał się on jakby obowiązkiem. Ale problem polega na tym, że wiele osób w swoich rolach nie czuje się bezpiecznie. I ten brak próbuje zapchać przez samorozwój. Osoba, która czuje się bezpiecznie, skrytykuje i krytykę przyjmuje, bo czuje się pewnie. Osoba, która ma to poczucie zachwiane, będzie szkoliła się z manipulacji, perswazji, by żyć „kanapkami”. Osoby o stabilnym poczuciu wartości nie dążą do łatwości. Ale mają przekonanie, że bez względu na to, co się wydarzy, to sobie z tą trudnością poradzą. ●



MICHAŁ DĄBSKI

– psycholog, menedżer, który szkoli środowisko biznesowe i wspiera zawodowych sportowców (Michał-dąbski.pl; Trening-mentalny.pl)