

Dziękuję  
za informację zwrotną



„Przyjmowanie komunikatów zwrotnych jest umiejętnością, a jak to z większością umiejętności bywa, wymagają one ćwiczeń, chęci do zmiany i doskonalenia się... *Dziękuję za komunikat zwrotny* jest w tej dziedzinie najlepszym przewodnikiem, jaki znalazłam”.

Jessica Lahey, „The New York Times”

„*Dziękuję za komunikat zwrotny* jest niezwykle pożyteczną książką. Pełno w niej pomocnych technik, które może wykorzystać każdy, kto chce kierować organizacją lub zespołem, nawiązać współpracę z partnerem biznesowym lub radzić sobie w relacji... Pan Stone i pani Heen wykonali niezwykłą pracę wyjaśniania indywidualnym osobom i organizacjom, jak wykorzystać nadzwyczajną wartość komunikatu zwrotnego – jednego z najpotężniejszych narzędzi dostępnych w edukacji”.

„Strategy & Business”

„*Dziękuję za komunikat zwrotny* zmienia o 180 stopni typowe podejście do komunikatów zwrotnych. Zamiast uczyć czytelników, jak je skutecznie przekazywać, pan Stone i pani Heen pokazują, w jaki sposób przyjmować je, by wzmacniały samoświadomość i pomagały w doskonaleniu się... Autorzy w wymowny sposób wyjaśniają całą prawdę o procesie komunikacji zwrotnej: jest to złożona wymiana informacji, na którą nieodwracalny wpływ mają percepcja i uprzedzenia osoby komunikującej i jej odbiorcy. *Dziękuję za komunikat zwrotny* jest znakomitą kontynuacją bestsellera autorów pt. *Difficult Conversations* i w świetny sposób przygotowuje nas do przekazywania skutecznych komunikatów zwrotnych – bez względu na to, jakie one są i w jakiej formie są wyrażane”.

„T&D Magazine”

„Ta unikalna książka odpowiada na pytanie, w jaki sposób z wdziękiem przyjmować komunikaty zwrotne, czy to ze strony szefa oceniającego naszą pracę, dzieci wyrażających swoje opinie na temat obiadu, czy teściowej komentującej nasz styl rodzicielstwa... [Stone i Heen] piszą w znakomity sposób, uzupełniając wszystko dobrze udokumentowanymi przemyśleniami, poradami i wskazówkami”.

„Parents Magazine”

„Wszyscy musimy doskonalić się w słuchaniu komunikatów zwrotnych. Nie oznacza to, że zawsze będziemy je akceptować, lecz że zrezygnujemy z odruchowego i krytycznego reagowania na komunikaty, które uznajemy za niesprawiedliwe, i spróbujemy dowiedzieć się, dlaczego powstała różnica zdań... W książce zadane zostaje pytanie, które warto zapamiętać: Po czym poznać, że stawiam na swoim?”

„The Guardian” (London)

„Książka nie jest manifestem pójścia na łatwiznę. *Dziękuję za komunikat zwrotny* uczy sztuki rozumienia komunikatów zwrotnych i zamiany krytyki na postawę silnej motywacji. Niekoniecznie dotyczy świętych”.

„Evening Standard”

„Komunikaty zwrotne pojawiają się wszędzie. Możemy nie być w stanie kontrolować, co myślą o nas inni, lecz z całą pewnością potrafimy uczynić coś z naszymi reakcjami. Jest to rozsądna i pisana z polotem książka”.

„Financial Times”

„Zaskakująco niewiele uwagi poświęca się sposobom, jak powinniśmy przyjmować komunikaty zwrotne. Pan Stone i pani Heen wyczerpująco omawiają naukę i sztukę przyjmowania komunikatów zwrotnych. Jak twierdzą, obydwie dyscypliny wymagane są w skutecznym przyjmowaniu informacji zwrotnych – i to nie tylko w pracy, lecz również w życiu osobistym... Autorzy zreżymnie ograniczają temat do pożytku płynącego z komunikatów zwrotnych, a jednocześnie badają, jak inaczej jeszcze możemy określić, na czym polegają komunikaty zwrotne w naszym życiu. Książka napisana w kulturze coraz bardziej skupiającej się na jednostce i własnym ja, traktująca o zdolności przyjmowania i wykorzystywania reakcji innych w sposób konstruktywny, zasługuje na popularność”.

„Kirkuz Reviews”

„Muszę przyznać, że książka *Dziękuję za komunikat zwrotny* wprawiała mnie w zakłopotanie. Jest to jeden z powodów, dlaczego ją bardzo polubiłem. Autorzy z właściwą sobie wnikliwością i praktycznym myśleniem wyjaśniają, dlaczego przyjmowanie komunikatów zwrotnych jest tak trudne i jak można

na nie lepiej reagować. Jeśli przyjmowanie krytyki w pracy sprawia ci przyjemność i uwielbiasz ją w swoim osobistym życiu, to być może jesteś jedyną osobą na ziemi, która nie musi tej książki czytać”.

Daniel H. Pink, autor *To Sell is Human* oraz *Drive*

„Dziękuję za komunikat zwrotny jest przełomowym spojrzeniem na jeden z najtrudniejszych, a jednocześnie najważniejszych aspektów życia – na przyjmowanie komunikatów zwrotnych. Pokazuje, jak rezygnować z postawy defensywnej, wzmacniać samoświadomość, wyciągać wnioski i pogłębiać relacje. Dough Stone i Sheila Heen stworzyli kolejny majstersztyk”.

Adam Grant, profesor Wharton School i autor *Give and Take*

„Wyobraźmy sobie organizację, w której wszyscy dobrze przyjmują komunikaty zwrotne. Zbiorowy poziom lęku zostałby obniżony. Ludzie uczyliby się i rozwijali. Mówisz, że to niemożliwe? Dzięki tej szalenie oryginalnej i skutecznej książce, być może nie”.

Judy Rosenblum, była dyrektor ds. edukacji w Coca-Coli  
oraz założycielka Duke Corporate Education

„Niezwykle oryginalny zbiór porad, w jaki sposób możemy zamienić komunikaty zwrotne na coś naprawdę pożytecznego”.

Chris Benko, wiceprezes globalnego zarządzania talentami w firmie Merck

„Jeśli chcesz kierować organizacją edukacyjną, to pierwszym zadaniem jest polepszenie jakości komunikatów zwrotnych. Niniejsza książka jest podstawowym przewodnikiem, jak tego dokonać”.

Amy C. Edmondson, profesor przywództwa i zarządzania  
w Harvard Business School oraz autorka *Teaming*

„Profesjoniści w zakresie edukacji i zasobów ludzkich nie są jedynymi osobami, które polubią niniejszą książkę. Powinna ona być obowiązującą lekturą dla każdego, kto otrzymuje ocenę własnych wyników, i dla tych wszystkich, którzy chcą się udoskonalać”.

B. Alan Echtenkamp, dyrektor Time Warner Inc.  
– globalnej organizacji rozwoju przywództwa

„Przyjmowanie komunikatów zwrotnych jest ważne w pracy, a jeszcze ważniejsze w rodzinie. Ta prosta i elegancka książka uczy nas, w jaki sposób to robić”.

Bruce Feiler, dziennikarz New York Timesa  
oraz autor *The Secrets of Happy Families*

„*Dziękuję za komunikat zwrotny* sadza czytelnika w fotelu kierowcy i stawia go na pozycji osoby kierującej procesem uczenia się”.

Wagner Denuzzo, dyrektor IBM Management Development

Wraz z moim zespołem menedżerskim studiujemy *Dziękuję za komunikat zwrotny*. Poświęcamy całe godziny na dyskutowanie nad nią, zupełnie jakby zawierała wskazówki, jak zdobyć darmowe pączki i kawę na całe życie! Wiemy teraz, w jaki sposób ustalić skuteczne standardy dla skutecznych komunikatów zwrotnych, a co najważniejsze, dla rozsądnych rozwiązań dotyczących urzędników, którzy mają problemy. Koncepcje autorów oraz nasze pragnienia świadczenia usług oraz profesjonalizm w pracy kalifornijskiej policji jest doskonałym połączeniem. Materiał zawarty w książce wdrażamy w system szkolenia, który chcemy zaoferować całemu departamentowi”.

J. Edwards, zastępca komendanta i instruktor w akademii policyjnej

„*Dziękuję za komunikat zwrotny* nie mówi, jak *przekazywać* komunikaty zwrotne, lecz omawia znacznie szerszy temat – *przyjmowanie* komunikatów zwrotnych... Powinniśmy z chęcią ich słuchać, bez względu na to, czy są pozytywne czy negatywne. Mamy jednak w sobie dumę... i dlatego książka ta jest tak dobra. Uważamy, że potrafimy poradzić sobie emocjonalnie z krytyką i mamy otwarty umysł. Rzeczywistość jednak pokazuje, że jesteśmy ludzkimi istotami i bardzo się od siebie różnimy. Książka uświadamia nam, że różnie reagujemy. Podaje nam sposoby, jak radzić sobie z komunikatami zwrotnymi, jak je traktować i jak się rozwijać w ich przyjmowaniu”.

Dan Cotrell, International Rugby Coaching

Penguin Books

Douglas Stone i Shella Heen są wykładowcami prawa w Harvard Law School i współzałożycielami Triad Consulting. Do ich klientów należą: Biały Dom, City Group, Honda, Johnson & Johnson, Time Warner, Unilever oraz wiele innych organizacji. Pan Stone mieszka w Cambridge. Pani Heen wraz ze swoim mężem i trójką dzieci osiedliła się na farmie na północ od Cambridge.





DOUGLAS STONE  
SHEILA HEEN

# DZIĘKUJĘ ZA INFORMACJĘ ZWROTNA



## **NAUKA I SZTUKA PRZYJMOWANIA KOMUNIKATÓW ZWROTNYCH**

nawet gdy są nieuzasadnione, niesprawiedliwe,  
źle przekazane i gdy nie masz humoru



Tytuł oryginału:  
*Thanks for the Feedback*

Przekład: Jan Muranty, Ryszard Zajączkowski  
Redakcja i korekta: Joanna Zalewska  
Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2014 by Douglas Stone and Sheila Heen

Copyright for the Polish edition © 2017 by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego przekazu  
dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.  
W sprawie zezwoleń należy zwracać się do

Oficyny Wydawniczej  
LOGOS  
01-913 Warszawa  
ul. Szekspira 4/386  
tel. (22) 793 09 04  
tel. kom. 609 680 132  
e-mail: [logos@logos.warszawa.pl](mailto:logos@logos.warszawa.pl)  
[www.logos.warszawa.pl](http://www.logos.warszawa.pl)

ISBN 978-83-63488-69-7

*Annie i Donowi Stone*  
*– najlepszym rodzicom na świecie.*  
*Nauczyliście mnie tego, co jest ważne.*  
D.S.

*Johnowi, Beniaminowi, Peterowi i Adelajdzie*  
*za akceptowanie mnie pomimo moich wad,*  
*a czasami nawet z ich powodu.*  
S.H.



# SPIS TREŚCI

## WSTĘP

<i>Od pchania do pociągania</i> .....	15
---------------------------------------	----

## WYZWANIE KOMUNIKATU ZWROTNEGO

### 1. TRZY WYZWALACZE

<i>Blokowanie komunikatu zwrotnego</i> .....	31
--	----

## WYZWALACZE TREŚCIOWE

2. ODDZIEL OD SIEBIE UZNANIE, COACHING I EWALUACJĘ .....	47
--	----

### 3. NAJPIERW ZROZUM

<i>Przejdźcie od „nie masz racji” do „powiedz mi coś więcej”</i> .....	67
--	----

### 4. ZAUWAŻ SWOJE MARTWE PUNKTY

<i>Odkryj, jak odbierają cię inni</i> .....	103
---	-----

## WYZWALACZE RELACYJNE

### 5. NIE UCIEKAJ NA BOCZNY TOR

<i>Oddziel Co od Kto</i> .....	133
--------------------------------	-----

### 6. ROZPOZNAJ SYSTEM RELACYJNY

<i>Zrób trzy kroki w tył</i> .....	161
------------------------------------	-----

## WYZWALACZE TOŻSAMOŚCIOWE

### 7. PRZEKONAJ SIĘ, JAK OKABLOWANIE ORAZ TEMPERAMENT

<i>KSZTAŁTUJĄ TWOJĄ HISTORIĘ</i> .....	193
--	-----

### 8. POZBĄDŹ SIĘ ZNIEKSZTAŁCEŃ

<i>Zobacz komunikat zwrotny w „prawdziwym wymiarze”</i> .....	219
---	-----

### 9. ZADBAJ O ROZWOJOWĄ TOŻSAMOŚĆ

<i>Opowiedz się za coachingiem</i> .....	243
--	-----

**KOMUNIKAT ZWROTNY W KONWERSACJI**

10. JAK DOBRY MAM BYĆ?	
<i>Wyznacz granice tam, gdzie „dość” znaczy „dość”</i> .....	277
11. KIERUJ ROZMOWĄ .....	301
12. IDŹ DALEJ	
<i>Pięć sposobów na podjęcie działania</i> .....	333
13. WSPÓLDZIAŁANIE	
<i>Komunikaty zwrotne w organizacji</i> .....	373
PODZIĘKOWANIA .....	397
UWAGI O NIEKTÓRYCH ISTOTNYCH ORGANIZACJACH .....	405
PRZYPISY .....	409

# WSTĘP

## *Od pchania do pociągania*

*Zanim powiesz mi, jak coś poprawić, i przedstawiś mi wielkie plany, jak mam się zmienić i udoskonalić, zanim nauczysz mnie, jak mam się pozbierać i strzepnąć z siebie kurz, bym zabłysnął i odniósł sukces, wiedz jedno: już o tym wszystkim słyszałem.*

*Byłem już oceniany, klasyfikowany i notowany w rankingach. Korzystałem z coachingu, byłem sprawdzany i punktowany. Wybierano mnie na pierwszego, na ostatniego i w ogóle mnie nie wybierano. A było to dopiero przedszkole.*

Pływamy w oceanie komunikatów zwrotnych.

Co roku w samych Stanach Zjednoczonych każdy uczeń dostaje ocenę z przynajmniej trzystu projektów, prac i testów. Miliony dzieci są oceniane, by dostać się do drużyny lub wziąć udział w przesłuchaniach i castingach do szkolnych przedstawień. Prawie dwa miliony nastolatków otrzymuje oceny SAT i dowiaduje się, czy dostało się na studia. Przynajmniej czterdzieści milionów ludzi ocenia kogoś drugiego na stronach randkowych, przy czym 75 procent z nich wierzy, że może ocenić miłość na pierwszy rzut oka. Mimo że, jak sądzą, znają siebie nawzajem, 250 tysięcy przyjęć weselnych jest odwoływanych, a 877 tysięcy partnerów wnosi sprawę o rozwód<sup>1</sup>.

Więcej komunikatów zwrotnych czeka nas w pracy. Dwanaście milionów osób traci pracę, a niezliczone tłumy pozostałych martwią

się, że będą następne w kolejności. Ponad pięćset tysięcy przedsiębiorców po raz pierwszy otwiera firmę, a niemal sześćset tysięcy po raz ostatni ją zamyka. Tysiące innych przedsiębiorstw zмага się z przetrwaniem, podczas gdy na posiedzeniach zarządu i w kuluarach toczą się debaty, dlaczego zmagania mają miejsce. Komunikaty zwrotne są nieuniknione<sup>2</sup>.

Czy wspomnieliśmy już o ocenie naszych wyników? Badania sugerują, że 50–90 procent pracowników otrzyma w tym roku ocenę swoich wyników, od których zależą ich podwyżki, premie, awanse, a często nawet samoocena. Na całej kuli ziemskiej co roku poświęca się 825 milionów godzin roboczych – łącznie 94 tysiące lat – na przygotowywanie i opracowywanie rocznych raportów. Czujemy się potem tysiące lat starsi, ale czy jesteśmy choć trochę mądrzejsi?<sup>3</sup>

*Margie otrzymuje ocenę „Spełnia oczekiwania”, co brzmi w jej uszach: „Czy naprawdę tu jeszcze pracujesz?”*

*Projekt twojego dziecka z drugiej klasy na zajęciach plastycznych nosił tytuł: „Mama krzyczy”. Był to gorący temat podczas szkolnego wieczoru otwartego.*

*Współmałżonek od lat narzeka na niektóre twoje wady charakteru. Nie traktujesz tego jako komunikatu zwrotnego partnera, lecz bardziej jako złośliwość.*

*Rodrigo czyta raport „komunikat zwrotny 360 stopni”<sup>4</sup>. Czyni to wielokrotnie. Nie wie jednak, o co w nim chodzi, choć na pewno wie jedno: czuje się teraz niezręcznie wśród swoich współpracowników, i to o całe 360 stopni.*

Książka *Dziękuję za komunikat zwrotny* mówi o wielkim wyzwaniu przyjmowania informacji zwrotnych – zarówno tych dobrych, jak



i złych, słuszych i niesłuszych, bezmyślnych, troskliwych i nieczułych. Nie jest ona peanem na temat doskonalenia się lub zagrzewaniem do zaprzysiężnienia się z własnymi błędami. Choć do tego zachęca, naszym głównym celem jest jednak uczciwe przyjrzenie się przyczynom, dlaczego przyjmowanie komunikatów zwrotnych jest trudne, oraz stworzenie systemu i narzędzi, które pomogą nam w przetwarzaniu trudnych, a nawet denerwujących informacji i wykorzystywaniu ich do lepszego zrozumienia i szybszego rozwoju.

\* \* \*

W 1999 roku wydaliśmy wraz z naszym przyjacielem i współpracownikiem Bruce'em Pattonem książkę pt. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* [Trudne rozmowy: Jak dyskutować o tym, co najważniejsze]. Od tego czasu wykładamy w Harvard Law School i pracujemy z klientami na różnych kontynentach, w różnych kulturach i branżach. Mamy zaszczyt współpracować z niesamowitym wachlarzem ludzi: dyrektorami, przedsiębiorcami, operatorami platform wiertniczych, lekarzami, pielęgniarkami, nauczycielami, naukowcami, inżynierami, przywódcami religijnymi, oficerami policji, producentami filmowymi, prawnikami, dziennikarzami, a nawet instruktorami tańca i astronautami.

Oto, co zauważyliśmy już na samym początku: gdy prosimy ludzi, by sporządzili listę swoich najważniejszych rozmów, zawsze pojawia się kwestia komunikatów zwrotnych. Nie ma znaczenia, kim są ci ludzie, gdzie się znajdują, co robią lub dlaczego nas poprosili o pomoc. Po prostu opisują, jak trudną rzeczą jest formułowanie uczciwych komunikatów zwrotnych, nawet gdy wiedzą, że są one bardzo potrzebne. Mówią nam o wydajności i związanych z nią problemach, które przez całe lata nie są rozwiązywane. Wyjaśniają, że gdy w końcu przekazują komunikat zwrotny, rzadko kiedy jest on dobrze przyjmowany. Współpracownik czuje się zdenerwowany, zachowuje się

defensywnie, a potem traci motywację. Skoro więc tak trudno jest zdobyć się na odwagę i mieć energię na formułowanie komunikatu zwrotnego, a jego rezultaty są tak zniechęcające, kto w ogóle go potrzebuje?

*Przyjmowanie* komunikatów zwrotnych często wcale nie jest łatwiejsze. Mogą bowiem być niesprawiedliwe lub nieuzasadnione. Pojawiają się w niewłaściwym momencie i są niewłaściwie przekazywane. Nie jest rzeczą jasną, dlaczego ich autor uważa, że kwalifikuje się do wyrażania opinii; być może jest szefem, ale nie do końca rozumie, co robimy lub pod jaką znajdujemy się presją. Koniec końców czujemy się niedocenieni, zniechęceni, a nawet trochę oburzeni. Kto tego potrzebuje?

Ciekawa rzecz: Gdy nadajemy komunikat zwrotny, zauważamy, że odbiorca źle go odbiera. Gdy komunikat odbieramy, zauważamy, że jego nadawca źle go nadaje. Zastanawiamy się: Co sprawia, że komunikat zwrotny jest taką udręką zarówno dla jego nadawców, jak i odbiorców? Zaczęliśmy przysłuchiwać się ludziom, którzy opisują swoje dylematy, zmagania i sukcesy, i zauważyliśmy te same kłopoty również u siebie. Gdy pracowaliśmy nad sposobami, jak inaczej podejść do komunikatów zwrotnych, wkrótce uświadomiliśmy sobie, że kluczowym graczem nie jest ich nadawca, lecz odbiorca. Zauważyliśmy, że możemy inaczej podejść nie tylko do oceny pracowników, lecz również do nauki, kierowania i postępowania w naszym życiu zawodowym i osobistym.

## **CO UZNAJEMY ZA KOMUNIKAT ZWROTNY?**

Komunikat zwrotny obejmuje wszelkie dotyczące nas informacje. Mówiąc najogólniej, jest to sposób, w jaki uczymy się o sobie z własnych doświadczeń i od innych ludzi – jak uczymy się z życia. Jest to twoja coroczna ocena pracy, ankieta dotycząca atmosfery w firmie lub opinia

miejscowego krytyka o twojej restauracji. Komunikat zwrotny to również błysk w oku twojego syna, który zauważył cię w audytorium, lub sposób, w jaki twoja znajoma ukradkiem zdejmuje uszyty przez ciebie sweterek, gdy tylko znika ci z oczu. Komunikat zwrotny kryje się w odnowie umowy z wieloletnim klientem lub w pouczeniu, jakie otrzymujesz od policjanta stojącego przy szosie. Zawiera się w tym, co twoje kolano mówi ci na temat coraz mniejszej sprawności fizycznej oraz w dziwnej mieszance uczucia i pogardy sygnalizowanej ci przez twoje piętnastoletnie dziecko.

Komunikat zwrotny nie jest więc tylko tym, co się klasyfikuje; można za niego dziękować, komentować go, niecierpliwie go wyczekiwać lub odrzucać. Komunikat zwrotny może być formalny lub nieformalny, bezpośredni lub skryty; można go wypowiadać prosto w oczy lub wymijająco, w sposób całkowicie oczywisty lub tak wyrafinowany, że nie mamy pewności, co oznacza.

Może on brzmieć jak wypowiedziany przed chwilą komentarz żony: „Nie podoba mi się, jak wyglądają na tobie te spodnie”. *Co to znaczy, że nie podoba ci się, jak na mnie wyglądają?* Czy jest coś nie tak z tymi konkretnymi spodniami, czy była to pasywno-agresywna aluzja do mojej tuszy? Czy po raz kolejny chcesz mi dać do zrozumienia, że żyję w przeszłości lub nie potrafię sam się ubrać, mimo iż jestem dorosły? Czy próbujesz pomóc mi, żebym ładnie wyglądał na przyjęciu, czy jest to propozycja rozwodu? *(Co masz na myśli, gdy mówisz, że przesadnie reaguję?)*

## **KRÓTKA HISTORIA KOMUNIKATU ZWROTNEGO**

Wyrażenie „komunikat zwrotny” (sprzężenie zwrotne) zostało sformułowane w latach sześćdziesiątych XIX wieku podczas rewolucji przemysłowej, by określić, w jaki sposób wytworzona energia, pęd lub sygnały wracają do punktu wyjściowego w systemie mechanicznym<sup>5</sup>.

W roku 1909 laureat Nagrody Nobla, Carl Braun, posłużył się wyrażeniem, by określić połączenia i pętle między elementami obwodu elektrycznego. Dziesięć lat później nowa zbitka słowna „sprzężenie zwrotne” została wykorzystana, by opisać pętlę krążącego dźwięku w systemie nagłośnieniowym – przenikliwy pisk, który wszyscy znamy z auli szkolnych i nagrań Jimiego Hendriksa.

Po II wojnie światowej termin zaczęto wykorzystywać w relacjach przemysłowych podczas rozmów o ludziach i w zarządzaniu wynikami.

W dzisiejszych przedsiębiorstwach komunikaty zwrotne odgrywają kluczową rolę w rozwoju talentów, polepszaniu morale, współżyciu w zespołach, w rozwiązywaniu problemów i poszerzaniu granic. Mimo to 51 procent respondentów niedawno przeprowadzonej ankiety stwierdziło, że ocena ich pracy jest niesprawiedliwa lub niedokładna, a jeden na czterech pracowników czuje się przerażony na myśl o kwestionariuszu na temat jego skuteczności bardziej niż czymkolwiek innym w pracy<sup>6</sup>.

Wieści dotyczące menedżerów wcale nie są bardziej zachęcające. Tylko 28 procent profesjonalistów HR wierzy, że ich menedżerowie robią coś więcej niż tylko wypełnianie formularzy. Sześćdziesiąt trzy procent prezesów, wśród których przeprowadzono badania, mówi, że ich największą trudnością w skutecznym zarządzaniu wynikami jest fakt, iż ich menedżerowie nie mają odwagi ani zdolności, by zdobyć się na trudne dyskusje dotyczące komunikatów zwrotnych<sup>7</sup>.

Coś tutaj nie działa. Organizacje wydają więc miliardy dolarów każdego roku, by szkolić kierowników, menedżerów i przywódców, jak w skuteczniejszy sposób *przekazywać* komunikaty zwrotne. Gdy napotykają one na opór lub są natychmiast odrzucane, ci, którzy je przekazują, zachęceni są do wytrwałości. Uczy się ich, by stosowali silniejszy nacisk.

Według nas jest to stawianie spraw na głowie.

## POCIĄGANIE SILNIEJSZE NIŻ PCHANIE

Szkolenie menedżerów, jak przekazywać komunikaty zwrotne – jak skuteczniej wywierać nacisk – może być pomocne. Jeśli jednak odbiorca nie chce lub nie potrafi ich sobie przyswoić, to nie pomoże nawet wytrwałość ani zręczny przekaz. Nie ma znaczenia, jaki autorytet ma nadawca lub jaką dzierży władzę; odbiorca ma kontrolę nad tym, czy komunikat przyjmuje, czy nie, czy to, co słyszy, ma sens i czy chce coś zmienić. Nacisk rzadko otwiera drzwi do autentycznej nauki. Nie powinniśmy się skupiać na uczeniu ludzi, jak przekazywać komunikaty zwrotne. Powinniśmy natomiast skoncentrować się – czy to w pracy, czy w domu – na *odbiorcach*, aby pomóc nam wszystkim w lepszym uczeniu się.

*Prawdziwy mechanizm dźwigni polega na wytwarzaniu siły ciągu.*

Wytwarzanie tejże siły polega na opanowaniu umiejętności niezbędnych do kierowania własnym uczeniem się; chodzi w niej o zauważanie własnego oporu, panowanie nad nim oraz angażowanie się w rozmowy o komunikatach zwrotnych z większą pewnością siebie i zaciekawieniem. Nawet gdy komunikat wydaje się niesłuszny, wiemy, jak zaczerpnąć z niego wiedzę i jak wykorzystać go w dalszym rozwoju. Umiejętności te pozwalają nam pozostawać sobą, trwać przy własnym widzeniu świata i prosić o to, czego potrzebujemy. Chodzi w nich o uczenie się z komunikatów zwrotnych, nawet gdy są nieuzasadnione, niesprawiedliwe, źle przekazane i gdy – mówiąc szczerze – nie mamy humoru. Lubimy słowo „pociąganie”, ponieważ określa ono często ignorowaną prawdę – że kluczowym czynnikiem w naszym rozwoju nie jest nauczyciel lub kierownik, lecz *my sami*. Dobrze jest czekać z nadzieją na jakiegoś szczególnego mentora lub coacha (i cenić sobie tych, których spotkaliśmy). Nie odkładajmy jednak nauki do chwili, gdy się pojawi. Takie wyjątkowe osoby należą do rzadkości. Najczęściej nasze życie pełne jest ludzi, którzy bardzo się starają, lecz nie wiedzą więcej niż my, nie mają dla nas czasu, są trudni lub po prostu kiepscy w swoich

komunikatach zwrotnych i coachingu. Większość naszej wiedzy musi niestety pochodzić od takich ludzi. Jeśli więc traktujemy poważnie własny wzrost i rozwój, nie mamy wyboru, jak tylko stać się skutecznymi w uczeniu się od każdej napotkanej osoby.

## **NAPIĘCIE MIĘDZY UCZENIEM SIĘ A AKCEPTACJĄ**

Wydawać by się mogło, że nie jest to takie trudne. Ludzie przecież ze swojej natury stworzeni są do nauki. Pęd do niej jest ewidentny od niemowlęctwa i powszechny wśród małych dzieci. Nawet jako osoby dorosłe uczymy się na pamięć statystyk baseballowych, podróżujemy na emeryturze i poświęcamy się jodze, ponieważ odkrywanie świata i postęp jest czymś, co daje nam głęboką satysfakcję. Badania na temat szczęścia wykazują, że nieustanna nauka i rozwój stanowią istotny czynnik zadowolenia w życiu.

Choć możemy mieć predyspozycje do nauki, okazuje się, że uczenie się *o sobie samych* to zupełnie coś innego. Taka wiedza bowiem może być bolesna, a czasami nawet brutalna. Komunikaty zwrotne często są przekazywane bez żadnej świadomości, co ludzi motywuje. Odbieramy je bardziej jak kolonoskopię, a nie „dar nauki”.

*Szef zbeształ Toma za „umiejętności organizacyjne”. Jadąc do domu, Tom w skupieniu przypomina sobie niekompetencje swojego zwierzchnika. Zatrzymuje samochód i spisuje całą ich listę.*

*Monisza, szefowa działu zasobów ludzkich, miała nadzieję, że słabe wyniki ankiety dotyczącej atmosfery w firmie zmobilizują kierownictwo do konstruktywnych rozmów na temat wprowadzenia niezbędnych zmian. Otrzymała jednak ostrego e-maila od dyrektora finansowego, który wytknął jej metodologiczne wady ankiety, odrzucił jej wnioski i zakwestionował motyw.*

*Bratowa Kendry wygadała się, że jej rodzina uważa, iż jest histerycznie nadopiekuńcza w stosunku do swoich dzieci. Być może nie tak dosłownie, ale taki jest wydźwięk myśli krążących w głowie Kendry, gdy zastawia stół dla rodziny i krewnych na niedzielny obiad.*

Nic dziwnego, że gdy przewidujemy nadchodzący komunikat zwrotny, czujemy pokusę, by odwrócić się i uciekać.

Wiemy jednak, że nie możemy po prostu beztrósco wędrować drogą życia, ignorując, co inni mają do powiedzenia, bezpiecznie zamykając się w naszym emocjonalnym świecie. Słyszeliśmy o tym od dzieciństwa. *Komunikaty zwrotne są dla ciebie zdrowe – jak gimnastyka i brokoły. Wzmacniają cię i pomagają ci w rozwijaniu się. Czy to prawda?*

Owszem. Potwierdzają to nasze życiowe doświadczenia. Każdy z nas miał coacha lub członka rodziny, który dbał o nasz talent i wierzył w nas wbrew wszystkim innym. Mieliśmy przyjaciela, który wyjawił nam trudną do przyjęcia prawdę pomocną w pokonaniu niemożliwej dla nas przeszkody. Nasza pewność siebie i umiejętności wzrosły, relacje się poprawiły, a ostre krawędzie się wygładziły. Gdy patrzymy wstecz, przyznajemy, że nawet okropny były partner lub apodyktyczny kierownik nauczyli nas tyle samo, co osoby stojące po naszej stronie. Choć nie było to łatwe, teraz znamy i lubimy siebie lepiej niż przedtem.

Mamy jednak dylemat. Czy to możliwe, żeby komunikat zwrotny był jednocześnie darem i czymś przypominającym kolonoskopię? Czy powinniśmy więc zacisnąć zęby i go przyjąć czy odwrócić się i uciekać? Czy nauka jest naprawdę warta całego bólu?

Odczuwamy wewnętrzny konflikt.

Oto jeden z powodów. Niezależnie od pragnienia, by uczyć się i udoskonalać, tęsknimy za czymś innym i fundamentalnym – by być kochanym, akceptowanym i szanowanym za to, kim jesteśmy. Sam fakt komunikatu zwrotnego jednak sugeruje, że to, kim jesteśmy, niezupełnie jest w porządku. Denerwujemy się więc: Dlaczego nie możecie

zaakceptować mnie takim, jakim jestem? Dlaczego zawsze muszę się dopasowywać i poprawiać? Dlaczego jest wam *tak trudno* mnie zrozumieć? Hej, szefie! Hej, zespole! Hej, żono! Hej, tato! *Taki już jestem.*

Przyjmowanie komunikatów zwrotnych tkwi na styku dwóch potrzeb – naszego pędu do nauki i tęsknoty za akceptacją. Potrzeby te kryją się głęboko w naszym wnętrzu, a napięcie między nimi nie chce nas opuścić. Wiele jednak możemy zrobić, by to napięcie rozładować – zredukować lęk w obliczu komunikatu zwrotnego i uczyć się wbrew wszelkim obawom. Uważamy, że zdolność przyjmowania komunikatów zwrotnych nie jest cechą wrodzoną, lecz *umiejętnością*, którą można pielęgnować. Może być trudna do opanowania, ale możliwa. Bez względu na to, czy obecnie uważasz, że dobrze przyjmujesz komunikaty zwrotne czy źle, możesz się poprawić. Niniejsza książka pokazuje, jak to osiągnąć.

## KORZYŚCI POZYTYWNEGO PRZYJMOWANIA KOMUNIKATÓW ZWROTNYCH

Pozytywne przyjmowanie komunikatu nie zawsze oznacza, że go *akceptujesz*. Oznacza ono również umiejętne angażowanie się w rozmowę i podejmowanie przemyślanych decyzji, jak wykorzystamy daną informację oraz jakie wyciągniemy wnioski. Chodzi tu o kontrolowanie własnych emocji, abyśmy mogli przyjąć to, co mówi nam inna osoba, oraz otwierali się na postrzeganie samych siebie w nowy sposób. Czasami również – omawiamy to w rozdziale 10 – dotyczy to ustalania granic i mówienia „nie”.

Korzyści pozytywnego przyjmowania komunikatów zwrotnych są jasne: Nasze relacje się pogłębiają, nasza samoocena wzrasta i oczywiście stajemy się lepsi w wielu dziedzinach i dobrze się z tym czujemy. Być może dla niektórych z nas najważniejszą sprawą jest to, że nawet najtrudniejsze do przyjęcia komunikaty zwrotne przestają być dla nas groźne.



Traktowanie komunikatów zwrotnych w naszej pracy nie tylko jako coś, co należy znosić, lecz również aktywnie poszukiwać, może mieć głęboki wpływ. Nastawienie szukania komunikatów zwrotnych – zgodnie z ich określeniem w literaturze naukowej – ma związek z większym zadowoleniem z pracy, większą kreatywnością zawodową, szybszą adaptacją w nowej organizacji lub na nowym stanowisku oraz z mniejszą rotacją pracowników. Poszukiwanie *negatywnych* komunikatów zwrotnych ma związek z lepszymi wynikami<sup>8</sup>.

Być może nie ma w tym nic dziwnego. Ludzie, którzy są chętni, by się sobie przyglądać, są również łatwiejsi we współpracy i we współżyciu. Przebywanie z osobami pewnymi siebie i otwartymi dodaje innym energii. Gdy otwieramy się na komunikaty zwrotne, nasze relacje zawodowe odznaczają się większym zaufaniem i humorem, skuteczniej ze sobą współpracujemy i łatwiej rozwiązujemy problemy.

Jeśli chodzi o relacje osobiste, nasza zdolność w radzeniu sobie ze skargami, prośbami i coachingiem ze strony przyjaciół i bliskich jest sprawą kluczową. Nawet w najlepszych związkach przeżywamy wzajemną frustrację. Ranimy siebie nawzajem nieświadomie, a czasami celowo. Umiejętność rozpoznawania, jak się czujemy, dlaczego jesteśmy zdenerwowani lub w których obszarach wchodzimy ze sobą w konflikt, poprawia na dłuższą metę nasze zdrowie i zadowolenie z relacji. Specjalista od małżeństw John Gottman doszedł do wniosku, że chęć i zdolność danej osoby do zaakceptowania wpływu współmałżonka i jego wkładu jest kluczowym czynnikiem zdrowego i stabilnego małżeństwa<sup>9</sup>. Natomiast praca lub współżycie z kimś, kto odrzuca komunikaty zwrotne lub reaguje w sposób defensywny i kłótlivy, są wyczerpujące. Żyjemy wówczas w napięciu i lęku przed bezsensownymi konfliktami. Brakuje wtedy szczerzej dyskusji i komunikatów zwrotnych, co pozbawia „przyjmującego” szansy, by zrozumieć i naprawić to, co się popsulo. Cena, jaką pociąga za sobą rozwiązywanie najprostszyc problemow, staje się wysoka, a ważne myśli i uczucia nie

znajdują ujścia. Problemy zaczynają się spiętrzać, a relacje ulegać stagnacji. Chronienie siebie prowadzi do izolacji.

Jest to nie tylko coś przygnębiającego, ale destrukcyjnego, zwłaszcza w dzisiejszych czasach. Publicysta Thomas Friedman zauważa: „Wkraczamy w świat, który coraz bardziej nagradza indywidualne aspiracje i wytrwałość oraz może dokładnie ocenić, kto jest skuteczny, a kto nie. Jeśli masz motywację, to świat stoi przed tobą otworem. Granice przestają istnieć. Jeśli jednak motywacji nie posiadasz, dzisiejszy świat stanie się dla ciebie wyzwaniem, ponieważ ściany, sufity i podłogi, które dotychczas ludzi chroniły, również znikają”<sup>10</sup>. Nagrody są ogromne, a stawka nigdy nie była wyższa.

Sugeruje to nam, że nie chodzi tylko o nas, lecz również o nasze dzieci. Bez względu na to, czy sobie to uświadomiamy czy nie, sposób, w jaki rozmawiamy o niesprawiedliwej ocenie naszych działań przed własnymi dziećmi, uczy je, jak reagować na fałszywe komunikaty, które wiele je będą kosztować. Reakcja naszych dzieci na trudne wyzwania będzie podobna do naszej. Czy ubliżanie łobuzowi nadwyręży ich samoocenę? Będą przyglądać się, w jaki sposób my reagujemy na nasze trudności. Nasze zachowanie skuteczniej uczy ich odporności niż wszystkie pouczenia i wykłady razem wzięte.

Przemieniający wpływ bycia wzorem jest również kluczowy w pracy. Jeśli szukasz coachingu, osoby oceniające cię będą czynić to samo. Jeśli bierzesz na siebie odpowiedzialność za własne błędy, twoi koledzy będą zachęceni, by zachowywać się podobnie; jeśli jesteś gotów, by przyjąć sugestię twojego współpracownika, on również stanie się bardziej otwarty, by spróbować twoich pomysłów. Efekt bycia wzorem jest tym większy, im wyżej awansujesz w firmie. Nic tak nie wpływa na kulturę uczenia się w danej organizacji, jak umiejętność przyjmowania komunikatów zwrotnych przez kierownictwo. Gdy awansujemy, szczerzy coaching staje się oczywiście coraz rzadszy. Dlatego musimy więcej pracować, by go uzyskać. Czyniąc to jednak, tworzymy klimat i insty-

tuczonalną kulturę uczenia się, rozwiązywania problemów i zwiększania skuteczności.

## **SZUKANIE KUCYKA**

Istnieje stary dowcip o szczęśliwym młodym optymiście, którego rodzice próbują nauczyć bardziej realistycznego spojrzenia na świat. W tym celu postanawiają podarować mu na urodziny duży worek z końskimi odchodami. „Co dostałeś?” – pyta go babcia, krzywiąc nos z powodu zapachu.

„Nie wiem” – odpowiada szczęśliwy chłopiec i podekscytowany sięga ręką do worka. „Myślę, że tutaj gdzieś jest kucyk!”

Przyjmowanie komunikatów zwrotnych może wyglądać właśnie w taki sposób. Nie zawsze jest przyjemne. Gdzieś jednak w pobliżu może być jakiś kucyk.



**WYZWANIE  
KOMUNIKATU  
ZWROTNEGO**



# 1

## TRZY WYZWALACZE

### *Blokowanie komunikatu zwrotnego*

Zacznijmy od dobrej wiadomości. Nie każdy komunikat zwrotny jest przykry. Nauczyciel chwali twojego syna za umiejętności społeczne. Twój klient proponuje ci ciekawe rozwiązanie, jak usprawnić realizację jego zamówienia. Ty chcesz pasemka, a fryzjerka ma jeszcze lepszy pomysł. Tego rodzaju komunikaty zwrotne otrzymujemy nieustannie. Czasami pomagają, a czasami nie; tak czy inaczej, niezbyt się nimi przejmujemy.

Większość z nas dobrze radzi sobie z pozytywnymi komunikatami, choć nawet pochwały mogą sprawić, że czujemy się niezręcznie. Być może nie mamy pewności, czy są prawdziwe lub obawiamy się, że nie zasłużyliśmy na nie. Dobijanie interesu, dowiadywanie się, że ktoś, kogo podziwiasz, podziwia również ciebie, korzystanie ze świetnego coachingu, który podnosi twoje umiejętności, może być elektryzujące. Dopięliśmy swego, wszystko zadziałało, ktoś naprawdę nas lubi.

Nie zawsze jednak sprawy wyglądają tak prosto. Komunikat zwrotny może zbić nas z tropu, wywołać wściekłość lub mieszać z błotem. Atakujesz *moje* dziecko, *moją* pracę zawodową, *mój* charakter? Zamierzasz wyrzucić mnie z zespołu? Czy tak naprawdę o mnie myślisz?

Tego rodzaju komunikat zwrotny wyzwala w nas emocje: zaczyna nam walić serce, ścisza nas w żołądku, a w głowie mamy mętlik. Zwykle uważamy, że taki przyływ emocji jest „kulą u nogi” – zakłóceniem, którego należy się pozbyć i barierą, którą trzeba pokonać. Gdy bowiem

wyzwała się w nas silna reakcja, czujemy się okropnie, świat wygląda gorzej, a nasze normalne zdolności komunikacyjne nas zawodzą. Nie potrafimy myśleć ani się uczyć; przyjmujemy więc postawę defensywną, atakujemy lub wycofujemy się pokonani.

Lekceważenie wyzwalających się w nas reakcji lub udawanie, że nie istnieją, nie jest rozwiązaniem. Próby ignorowania reakcji bez uprzedniego określenia ich przyczyny przypomina gaszenie pożaru przez wyłączanie czujnika na dym. Wyzwalacze są więc przeszkodami, choć nie tylko. Stanowią one również informacje – pewnego rodzaju mapę – która może pomóc nam w zlokalizowaniu źródła kłopotów. Zrozumienie ich i dowiedzenie się, co je wyzwała, stanowi klucz do kontroli własnych reakcji i umiejętne zaangażowanie się w rozmowę na temat komunikatu zwrotnego. Przyjrzyjmy się bliżej wspomnianej mapie.

## **TRZY WYZWALACZE URUCHAMIANE PRZEZ KOMUNIKAT ZWROTNY**

Ponieważ osób przekazujących komunikaty zwrotne jest mnóstwo, a naszych wad niezliczona ilość, wyobrażamy sobie, że komunikaty mogą wywołać w nas miliony reakcji. Oto jednak kolejna dobra wiadomość: istnieją tylko trzy takie reakcje.

Nazywamy je „wyzwalaczami treściowymi”, „wyzwalaczami relacyjnymi” i „wyzwalaczami tożsamościowymi”. Każda z nich pojawia się z różnych przyczyn; każda również inaczej się przejawia.

**Wyzwalacze treściowe** włączają się przez sam komunikat zwrotny – z jakiegoś względu jest on niewłaściwy, niepomocny lub po prostu nieprawdziwy. W odpowiedzi czujemy się oburzeni, skrzywdzeni i zdenierwowani. Miriam doświadcza takiego wyzwalacza treściowego, gdy mąż mówi jej, że była „nieprzyjazna i zdystansowana” podczas bar micwy swojego bratanka. „Nieprzyjazna? Czy miałam wskoczyć na stół i zacząć stepować?” Komunikat ten jest niedorzeczny i po prostu nie na miejscu.



**Wyzwalacze relacyjne** uruchamiane są przez konkretną osobę, która przekazuje nam dar komunikatu zwrotnego. Wszelkie komunikaty zabarwione są relacją między nadawcą a odbiorcą. Możemy reagować w oparciu o to, co sądzimy o nadawcy (nie jest on kompetentny w tym temacie!) lub jak się czujemy przez niego *traktowani* (po tym wszystkim, co dla ciebie zrobiłem, w tak małosłowny sposób mnie krytykujesz?). Nasza uwaga przenosi się z komunikatu zwrotnego na bezczelność osoby, która go przekazuje (czy jest złośliwa, czy po prostu głupia?).

**Wyzwalacze tożsamościowe** natomiast nie skupiają się ani na komunikacie, ani na nadawcy. Wyzwalacz ten dotyczy wyłącznie *nas samych*. Bez względu na to, czy komunikat jest słuszny, czy nie, mądry czy mało inteligentny, sprawia on, że nasza tożsamość – nasze poczucie, kim jesteśmy – cierpi. Czujemy się przytłoczeni, zagrożeni, zawstydzeni lub wytrąceni z równowagi. Nagle nie mamy pewności, co powinniśmy o sobie myśleć, i zaczynamy kwestionować, co sobą reprezentujemy. Gdy znajdujemy się w takim stanie, przeszłość może wyglądać okropnie, a przyszłość beznadziejnie. Tak przemawia wyzwalacz tożsamościowy. Gdy tylko się włącza, nie mamy ochoty zagłębiać się w niuanse dyskusji nad naszymi mocnymi stronami i słabościami. Po prostu próbujemy przetrwać.

Czy jest coś nie tak ze wspomnianymi powyżej reakcjami? Skoro komunikat zwrotny jest autentycznie nietrafiony lub jego nadawca okazał się niewiarygodny, lub czujemy się zagrożeni i wytrąceni z równowagi, czyż nasze reakcje nie są całkiem rozsądne?

Owszem, są.

Nie stanowią one przeszkody, ponieważ nie są rozsądne. Wyzwalacze natomiast są przeszkodą, ponieważ nie pozwalają nam umiejętnie prowadzić rozmowy. Pozytywne przyjmowanie komunikatu zwrotnego jest procesem sortowania i filtrowania – uczenia się, w jaki sposób druga osoba postrzega problem, wypróbowywania koncepcji, które na pierwszy rzut oka wydają się nietrafione, i eksperymentowania. Jest to

sortowanie i odrzucanie tych elementów komunikatu zwrotnego, które wydają się na niewłaściwe lub w danym momencie niepotrzebne.

Nie tylko jednak osoba przyjmująca czegoś się uczy. Podczas skutecznej rozmowy *nadawca* komunikatu może zrozumieć, dlaczego jego rada nie jest pomocna, a ocena sprawiedliwa; obydwie strony mogą spojrzeć na swoją relację w jaśniejszym świetle. Każda z nich widzi, w jaki sposób reaguje na drugą osobę. Jedna i druga zaczyna rozumieć, jak ich związek może w przyszłości stać się bardziej produktywny niż dotychczas.

Jest rzeczą niemal niemożliwą, by uczynić wszystkie wspomniane powyżej rzeczy od środka naszych wyzwaczy. Popelniamy więc błędy, które sprawiają, że odrzucamy potencjalne wartościowe komunikaty zwrotne lub – co jest równie szkodliwe – bierzemy sobie do serca komunikaty zwrotne, które powinniśmy zlekceważyć.

## DLACZEGO REAGUJEMY I CO JEST POMOCNE

Przyjrzyjmy się bliżej każdemu z trzech wyzwaczy i omówmy, co możemy zrobić, by skuteczniej je kontrolować.

### 1. WYZWALACZE TREŚCIOWE: KOMUNIKAT ZWROTNY JEST NIEWŁAŚCIWY, NIESPRAWIEDLIWY I MAŁO POMOCNY.

Istnieje wiele dobrych powodów, by nie przyjmować komunikatów zwrotnych. Na czoło wysuwa się jeden: komunikat jest niewłaściwy. Rada jest zła, ocena niesprawiedliwa, a czyjaś percepcja jest nieaktualna i niekompletna. Odrzucamy komunikat, bronimy się lub atakujemy – czasami w rozmowie, a zawsze w naszych myślach.

Wystarczające zrozumienie komunikatu zwrotnego, by móc go sprawiedliwie ocenić, okazuje się czymś znacznie trudniejszym, niż mogłoby się wydawać. Poniżej podajemy trzy przyczyny i sposoby, które mogą rozwiązać problem.

## **Oddziel od siebie uznanie, coaching i ocenę**

Pierwsza trudność w zrozumieniu komunikatu zwrotnego polega na tym, że zdumiewająco często nie wiemy, czy faktycznie jest to komunikat zwrotny. Jeśli nim jest, nie mamy dokładnie pewności, jakiego rodzaju lub w jaki sposób może nam pomóc. Owszem, prosiliśmy o komunikat zwrotny; nie pytaliśmy jednak o opinię.

Częścią problemu jest to, że wyrażenie „komunikat zwrotny” może oznaczać całą gamę różnych rzeczy. Może być nim zarówno poklepanie po plecach, jak i nagana... Nie są one po prostu czymś pozytywnym lub negatywnym; fundamentalnie się od siebie różnią i mają zupełnie inne cele.

Pierwszym zadaniem oceny komunikatu zwrotnego jest wywnioskowanie, z jakim komunikatem mamy do czynienia. Ujmując sprawę szeroko, dociera on do nas w trzech formach: jako uznanie (podziękowanie), coaching (podaje lepszy sposób, jak coś zrobić) oraz ocena (jak wygląda twoja sytuacja). Odbiorca często chce usłyszeć jeden rodzaj komunikatu zwrotnego, podczas gdy nadawca ma na myśli zupełnie inny. Gdy pokazujesz namalowany przez siebie autoportret swojemu znajomemu, który jest zawodowym artystą, potrzebujesz zachęty w rodzaju: „Całkiem fajnie! Pracuj nad nim dalej”. Zamiast tego słyszysz jednak listę dwunastu rzeczy, które powinieneś poprawić. Możemy odwrócić sytuację. Pokazałeś swoją pracę koledze w nadziei, że usłyszysz listę dwunastu rzeczy do poprawienia. Wypowiedział natomiast słowa: „Całkiem fajnie! Pracuj nad tym dalej”. Czy pomoże ci to w lepszym malowaniu?

Wiedz, czego chcesz, i wiedz, co otrzymujesz.

## **Najpierw zrozum**

Stwierdzenie wydaje się oczywiste i proste: Zanim zdecydujesz się, co zrobić z komunikatem zwrotnym, upewnij się, że go rozumiesz. Podobnie jak my, prawdopodobnie uważasz, że już to robisz. Słuchasz komunikatu, akceptujesz go lub odrzucasz. Jeśli jesteś odbiorcą,

„rozumienie”, co ma na myśli druga osoba – co widzi, czym się przejmuje i co radzi, nie jest jednak łatwe. Wręcz przeciwnie, nastęrcza ogromne trudności.

Przyjrzyjmy się Kipowi i Nancy. Pracują oni w organizacji rekrutującej utalentowane osoby do atrakcyjnej pracy za granicą. Nancy mówi Kipowi, że jest uprzedzony w stosunku do kandydatów z nietypowych środowisk. Twierdzi, że jego stronniczość jest wyczuwalna w rozmowach kwalifikacyjnych.

Z początku Kip odrzuca komunikat. Jego uprzedzenie wcale nie jest wyczuwalne, ponieważ go nie ma. W rzeczywistości, choć Nancy o tym nie wie, sam Kip ma nietradycyjne pochodzenie i przejmuje się, że zanadto faworyzuje kandydatów, którzy wolą sami torować sobie drogę przez życie.

Kip twierdzi, że komunikat zwrotny jest po prostu niewłaściwy. Czy sugerujemy, że powinien mimo wszystko go zaakceptować jako słuszny? Nie. Chcemy powiedzieć, że Kip nie wie jeszcze, co komunikat *oznacza*. Pierwszym jego krokiem powinna być próba dokładniejszego zrozumienia, co według Nancy wywołuje problem.

Kip w końcu prosi ją, by wyjaśniła swój komunikat. Nancy mówi mu więc: „Gdy przeprowadzasz rozmowę z kandydatami tradycyjnymi, określasz trudności, które najczęściej pojawiają się w pracy i wyjaśniasz, jak mają sobie z nimi radzić. Jeśli chodzi o kandydatów nietradycyjnych, nie dyskutujesz z nimi o pracy. Ucinasz sobie pogawędkę o biznesie wózków z kawą lub podróżyach na statkach handlowych. Nie traktujesz ich poważnie”.

Kip zaczyna rozumieć i w odpowiedzi przedstawia Nancy swój pogląd: „W moim odczuciu traktuję ich bardzo poważnie. Szukam w nich bowiem wytrwałości i pomysłowości – kluczowych umiejętności w wymagającej pracy na innych kontynentach, gdzie granice są niejasne, a warunki trudne. Jest to lepsze niż przedstawianie jakiejś hipotetycznej trudności”.

Gdy Kip zastosował się do reguły „*najpierw zrozum*”, dowiedział się, z czego wynika wypowiedź Nancy, a ona lepiej zrozumiała punkt widzenia Kipa. Jest to dobry początek, ale jak za chwilę zauważymy, musimy uczynić jeszcze coś więcej.

### **Zauważ swoje martwe punkty**

Nasza chęć zrozumienia komunikatu zwrotnego komplikuje się ze względu na martwe punkty. Ty oczywiście takich punktów nie masz, lecz wiesz, że mają je koledzy, rodzina i przyjaciele. Taka jest właśnie ich natura. Jesteśmy nie tylko ślepi na pewne rzeczy w nas samych, lecz również na fakt własnego zaślepienia. Co ciekawe, nasze martwe punkty są zupełnie oczywiste dla ludzi wokół nas.

Jest to kluczowy powód zamieszania w rozmowach o komunikatach zwrotnych. Czasami odebrany przez nas komunikat jest naprawdę niestosowny. Niekiedy jednak jest on naszym martwym punktem.

Wróćmy do Kipa i Nancy. Nancy zauważyła coś ważnego, czego nie widzi Kip – samego Kipa. Nancy obserwuje i słucha, jak jej kolega prowadzi rozmowy kwalifikacyjne. Zwróciła uwagę, że ożywia się, gdy rozmawia z kandydatami nietradycyjnymi. Mówi głośniej i częściej im przerywa, ograniczając ich swobodę, a czasami zupełnie im ją odbierając, by ułatwić im procedurę. Kip jest tak zdziwiony jej spostrzeżeniem, że trudno mu w nie uwierzyć. Po prostu nie jest świadomy swojego zachowania. Jest skonsternowany. Jeśli to, co mówi Nancy, jest prawdą, to wbrew swoim dobrym intencjom działa na niekorzyść kandydatów, którymi jest najbardziej podekscytowany. Jego nieznaczne faworyzowanie nietradycyjnych kandydatów w rezultacie działa na ich niekorzyść.

Kip i Nancy wyciągnęli wnioski ze swoich rozmów. Ona widzi jego intencje w bardziej łaskawym świetle, a on zaczyna pojmować, w jaki sposób jego zachowanie wpływa na przeprowadzane przez niego rozmowy kwalifikacyjne. Nie skończyli wprawdzie jeszcze ze sobą rozmawiać, ale znajdują się w lepszej sytuacji, by wszystko sobie wyjaśnić.

Radzenie sobie z wyzwaczami treściowymi nie oznacza udawania, że powinieneś się czegoś nauczyć, ani mówienia, że coś jest słuszne, skoro według ciebie nim nie jest. Oznacza raczej świadomość, że kwestia jest bardziej skomplikowana, niż nam się wydaje, oraz ciężką pracę nad tym, by „najpierw zrozumieć”. Nawet jeśli uznamy, że dziewięćdziesiąt procent komunikatu zwrotnego jest nietrafione, to pozostałe bezcenne dziesięć procent może być wiedzą, której potrzebujemy do naszego rozwoju.

## 2. WYZWALACZE RELACYJNE:

### NIE MOGĘ PRZYJAĆ KOMUNIKATU OD CIEBIE

Nasza percepcja komunikatów zwrotnych znajduje się pod nieuchronnym wpływem, a czasami „zabarwieniem” ich nadawcy. Nasza reakcja może być wywołana przez coś, co tkwi w nim samym – jego wiarygodność (lub jej brak), spolegliwość (lub niespolegliwość) albo (podejrzane) motywy. Może być również wywołana przez uczucie, w jaki sposób jesteśmy przez niego traktowani. Czy nas docenia? Czy przekazuje komunikat z szacunkiem (Mailem? Chyba żartujesz!)? Czy obwinia nas, gdy problem tkwi w nim samym? Choć dwadzieścia lat wspólnej burzliwej historii może sprawić, że nasze reakcje stają się bardziej intensywne, to wyzwacze relacyjne mogą się włączyć nawet po dwudziestu sekundach znajomości.

### Nie zmieniaj tematu: oddziel „co” od „kto”

Wyzwalacze relacyjne wywołują zranienia, podejrzania, a niekiedy złość. Sposobem wyjścia jest oddzielenie komunikatu zwrotnego od problemów relacyjnych, które je wywołują, oraz przedyskutowanie obydwu obszarów w sposób jasny i niezależny od siebie.

W praktyce prawie nigdy tego nie czynimy. Jako odbiorcy podejmujemy bowiem kwestię problemu w relacji i pomijamy pierwotny komunikat zwrotny. Z punktu widzenia nadawcy komunikatu zupełnie zmieniamy temat – z ich komunikatu skierowanego do nas („bądź

punktualnie”) na nasz komunikat skierowany do nich („nie mów do mnie w ten sposób”). Temat „kto” przeważa nad tematem „co”, a pierwotny komunikat zostaje zablokowany. Dynamikę tę nazywamy *switch-trackingiem*.

Wróćmy do Miriam w czasie bar micwy. Niezależnie od doświadczania wyzwacza treściowego Miriam doświadcza również wyzwacza relacyjnego. Gdy jej mąż Sam oskarża ją o dystansowanie się, ona czuje się niedoceniona i zraniona. Zmienia więc temat: „Czy ty masz pojęcie, przez co musiałam przejść, by zorganizować bar micwę? Przełożyłam dializę mamy, wykąpałam Matyldę i ubrałam ją, by mogła ładnie wyglądać na przyjęciu *twojego* bratanka, którego imienia nawet nie potrafisz zapamiętać”.

Miriam podejmuje ważną kwestię doceniania jej i podziału obowiązków. Jednocześnie jednak zmienia temat z komunikatu zwrotnego Sama o jej nieprzyjaznym zachowaniu na uczucia dotyczące niedoceniania jej przez męża. Skoro Sam autentycznie przeżywa się tym, że Miriam nie traktuje jego rodziny tak serdecznie, jak by sobie życzył, jest to ważny temat do rozmowy. Zupełnie tak samo, jak kwestia uczucia niedocenienia po stronie Miriam. Są to jednak dwa różne tematy, które należałoby poruszyć podczas dwóch różnych rozmów. Próby omawiania obydwu tematów równocześnie przypominają mieszanie szarlotki z lasagne na jednej brytfannie i wkładanie ich razem do piekarnika. Bez względu na to, jak długo je pieczemy, nic dobrego z nich nie wyjdzie.

### **Określ system relacyjny**

Pierwszy rodzaj wyzwacza relacyjnego wynika z naszej reakcji na drugą osobę: nie podoba mi się, jak jestem przez nią traktowany lub nie ufam jej ocenie. Podobne reakcje mogą w nas powstać nawet wtedy, gdy komunikat zwrotny nie ma nic wspólnego z relacją. Ktoś może nas uczyć, jak uderzać piłkę tenisową lub jak bilansować książeczkę czekową.

Komunikaty zwrotne nie powstają jednak wyłącznie w kontekście relacji; wywołane są one przez samą relację. W każdym związku wytwarza się niepowtarzalne połączenie wrażliwości, preferencji i osobowości. Natura tego szczególnego połączenia – a nie każdej osoby indywidualnie – tworzy tarcie. Nadawca mówi nam, że powinniśmy się zmienić, a w odpowiedzi myślimy sobie: „Czy uważasz, że to *ja* jestem problemem? To absurd, ponieważ to oczywiste, że problemem jesteś *ty*”. Kłopot nie polega na tym, że jestem nadwrażliwy, lecz że to ty jesteś niewrażliwy.

Inny przykład: Ustalasz wysoką poprzeczkę dotyczącą przychodów, aby mnie zmotywować. One jednak wcale tego nie czynią, lecz mnie zniechęcają. Gdy nie udaje mi się ich osiągnąć, w swoim uporze podnosisz poprzeczkę jeszcze wyżej, żeby mnie zmobilizować. Teraz czuję się jeszcze *bardziej* beznadziejnie. Wytykamy siebie palcami, ale żadne z nas nie wskazuje na problem. Żadne z nas nie dostrzega, że daliśmy się złapać w samonakręcającą się pętlę dwuosobowego systemu i że obydwoje robimy rzeczy, które ją wzmacniają.

Komunikaty zwrotne w relacjach rzadko więc dotyczą mnie *lub* ciebie. Bardziej dotyczą one mnie *i* ciebie. Chodzi w nich o nasz system relacji. Gdy druga osoba nas obwinia i czujemy się pokrzywdzeni, odwzajemnianie się i obwinianie jej nie jest rozwiązaniem. Dla niej bowiem nasza reakcja będzie nie fair, i co gorsza, uzna ona, że są to tylko nasze wymówki. Powinniśmy podejść do sytuacji w sposób następujący: „Na czym polega dynamika między nami i w jaki sposób każde z nas przyczynia się do powstania problemu?”.

### **3. WYZWALACZE TOŻSAMOŚCIOWE: KOMUNIKAT STWARZA ZAGROŻENIE I WYTRĄCA Z RÓWNOWAGI**

Tożsamość to historia, którą opowiadamy samym sobie, a dotyczy ona tego, kim jesteśmy i jaka jest nasza przyszłość. Gdy pojawia się krytyczny komunikat zwrotny, historia ta staje się obiektem krytyki. Włącza



się nam wówczas alarm bezpieczeństwa oraz mechanizm obronny mózgu. Zanim nadawca wypowie kolejne zdanie, jesteśmy gotowi do kontrataku lub mdlejemy. Naszą reakcją może być cokolwiek – od nieznacznego skoku adrenaliny aż po głęboką destabilizację.

### **Dowiedz się, jak mózg i temperament wpływają na twoją historię**

Nie każdy wyłącza się w taki sam sposób w reakcji na te same rzeczy lub na taki sam okres. Oto pierwsze wyzwanie, jak rozumieć wyzwalacze tożsamościowe: w sensie czysto biologicznym wszyscy skonstruowani jesteśmy inaczej i reagujemy we właściwy sobie sposób na stresujące informacje, podobnie jak każdy z nas reaguje na swój sposób na przejażdżkę kolejką w wesołym miasteczku. Raissa nie może doczekać się, by wsiąść do kolejki po raz drugi i trzeci. Elaine natomiast czuje, że jedna przejażdżka może zrujnować całe jej życie. Zrozumienie powszechnych zachowań oraz własnego temperamentu daje nam wgląd, dlaczego reagujemy tak, a nie inaczej, oraz pomaga nam wyjaśnić, dlaczego inni nie reagują zgodnie z naszymi oczekiwaniami.

### **Pozbądź się zniekształceń**

Zastanówmy się nad Lailą. Czy to z powodu własnej natury, czy życiowych doświadczeń, czy obydwu z nich, jest ona niezwykle wrażliwa na komunikaty zwrotne. Bez względu na to, jak one brzmią, zniekształca je i wyolbrzymia. Nie reaguje na słowa nadawcy, lecz na zniekształconą percepcję usłyszanych słów.

Gdy jej szef mówi do niej, że powinna być „w formie” na jutrzejszym spotkaniu, zastanawia się, po czym sądzi, że w niej dotychczas nie była. *Czy uważa, że nie wiem, co robię? Czy sądzi, że nie rozumiem wagi spotkania?* Przypomina sobie inne rozmowy, jakie z nim prowadziła i zaczyna zastanawiać się, czy w ogóle kiedykolwiek miał do niej zaufanie i – biorąc pod uwagę, jaką jest fajtlapą – czy w ogóle powinien jej ufać. Piętnaście lat popełniania błędów zaczyna ją przytłaczać. Tej

nocy nie będzie mogła spać, a podczas spotkania będzie się czuła bez nadziejnje.

Na szczęście dla Laili (i dla każdego z nas) jest rzeczą możliwą nauczyć się, jak patrzeć na komunikaty zwrotne z właściwej perspektywy, nawet gdy czynienie tego nie przychodzi nam łatwo. Laila musi uświadomić sobie, w jaki sposób zniekształca komunikaty i jakie wzorce zachowania naśladuje. Gdy to uczyni, może zacząć systematycznie tych zniekształceń się pozbywać. To z kolei pomoże jej w przywróceniu równowagi, zaangażowaniu się w komunikat zwrotny i wyciąganiu z niego wniosków.

### **Pielęgnuj tożsamość rozwojową**

Laila oprócz tendencji do zniekształcania komunikatów zwrotnych ma trudności z nastawieniem: widzi świat jako jeden wielki test. Każdy dzień w pracy, każde spotkanie, każda wymiana zdań z szefem lub znajomymi, jest testem. Każdy komunikat zwrotny natomiast jest jego wynikiem lub werdyktem. Nawet gdy ktoś oferuje jej coaching lub zachętę – „bądź jutro w formie” – traktuje ją jako oskarżającą ocenę.

Badania prowadzone na Uniwersytecie Stanforda wskazują na dwa zupełnie różne sposoby, w jakie ludzie opowiadają swoją historię tożsamości i skutki, jakie mogą one mieć na doświadczenie krytyki, trudności i niepowodzeń. Jedna z takich historii tożsamości zakłada, że nasze cechy charakterystyczne są trwałe: Bez względu na to, czy jesteśmy zdolni, czy niewydarzeni, uroczy czy odpychający, inteligentni czy tępi, nigdy się nie zmienimy. Ciężka praca i ćwiczenia nie pomogą. Jesteśmy tacy, jacy jesteśmy. Komunikaty zwrotne ujawniają naszą tożsamość. Stawka jest więc duża.

Ci, którzy skuteczniej radzą sobie z komunikatami zwrotnymi, mają w swojej istocie zupełnie inne założenia. Patrzą na siebie, jak na osoby, które stale ewoluują i rozwijają się. Mają w sobie tzw. tożsamość wzrostu. To, kim są obecnie, trwa tylko *chwilę*. Jest to ich tymczasowy szkic wykonany ołówkiem, a nie portret olejny w złoczonej ramie.

**Reakcja wyzwolona przez:****Jak reagować:**

## TREŚĆ KOMUNIKATU

To niesłuszne  
To nie pomaga  
To nie ja

**Oddziel od siebie uznanie, coaching i ocenę.**

Potrzebujemy wszystkich trzech, ale mieszanie ich daje nam różne cele jednocześnie.

**Najpierw zrozum: zmień podejście „to niesłuszne” na „powiedz mi więcej”.**

Etykietyki komunikatów zwrotnych są niejasne i wprowadzają zamieszanie. Nadawca ma informacje, których my nie mamy (i na odwrót). Każdy z nas interpretuje rzeczy inaczej.

**Zauważ swoje słabe punkty, odkryj, jak odbierają cię inni.**

Nie potrafimy widzieć samych siebie ani słyszeć tonu własnego głosu. Potrzebujemy innych, by pomogli nam zobaczyć samych siebie i nasz wpływ na ludzi wokół nas.

## RELACJĘ

Po tym wszystkim,  
co dla ciebie zrobiłem?  
Kim jesteś, żeby to mówić?  
To ty jesteś problemem, a nie ja.

**Nie zmieniaj tematu: oddziel od siebie „my” od „co”.**

Rozmawiaj zarówno o komunikacie zwrotnym, jak i problemach w relacji.

**Określ system relacji: cofnij się trzy kroki.**

Zrób krok wstecz, by przyjrzeć się systemowi relacji między nadawcą i odbiorcą oraz w jaki sposób obydwaj przyczyniają się do problemu, który doprowadza do wymiany komunikatów.

## TOŻSAMOŚĆ

Wszystko popsulem.  
Jestem skazany na porażkę.  
Chyba nie jestem taki zły.

**Bądź świadomy, że nasza osobowość wpływa na sposób słuchania komunikatów zwrotnych.**

Poszczególne osoby różnie reagują na pozytywne i negatywne komunikaty. Skrajne reakcje zabarwiają naszą samoświadomość i przyszłość.

**Pozbądź się zniekształceń: traktuj komunikat zwrotny zgodnie z jego „faktycznymi rozmiarami”.**

Pracuj nad korektą zniekształconego myślenia i przywróć mu równowagę.

**Pielęgnuj tożsamość rozwojową: nastaw się na coaching.**

Zawsze uczymy się i rozwijamy. Wyzwania są najszybszą drogą do wzrostu, zwłaszcza gdy nastawiamy się na coaching.

Ciężka praca ma znaczenie; wyzwanie, a nawet porażka, są najlepszymi sposobami, by uczyć się i udoskonalać. Gdy przyjmujemy tożsamość rozwoju, komunikaty zwrotne są dla nas cennymi informacjami o tym, gdzie obecnie się znajdujemy i nad czym mamy pracować. Są mile widzianymi elementami, a nie denerwującymi werdyktami.

\* \* \*

W rozdziałach 2-9 przyglądamy się bliżej każdemu z wyzwaczy, w jaki sposób się uruchamiają, oraz poznajemy kluczowe strategie radzenia sobie z nimi w skuteczniejszy sposób. W rozdziałach 10 i 11 przechodzimy do pytania, kiedy można odrzucić komunikat zwrotny oraz jak podchodzić do samej rozmowy na temat komunikatu. W rozdziale 12 proponujemy cały wachlarz skutecznych pomysłów, jak testować komunikaty zwrotne i jak wykorzystać je w rozwoju.

Pod koniec, w rozdziale 13, przyglądamy się komunikatom zwrotnym w grupach. Przedstawiamy różne pomysły, jak wytworzyć zapal w instytucjach. Gdy chodzi o nasze zespoły, rodziny, firmy i społeczności, angażujemy się we wszystko razem. Tworzymy zapal w organizacjach i zespołach, inspirując pojedyncze osoby do inicjowania nauki, oraz szukamy niespodzianek i okazji do rozwoju. Pomagamy sobie również nawzajem w utrzymywaniu równowagi w trakcie wędrówki.

Choć imiona zostały zmienione, historie oparte są na doświadczeniach realnych osób. Mamy nadzieję, że od czasu do czasu odnajdziesz w nich siebie samego, nabierzesz otuchy i zauważysz, że nie jesteś samotniony w walce.