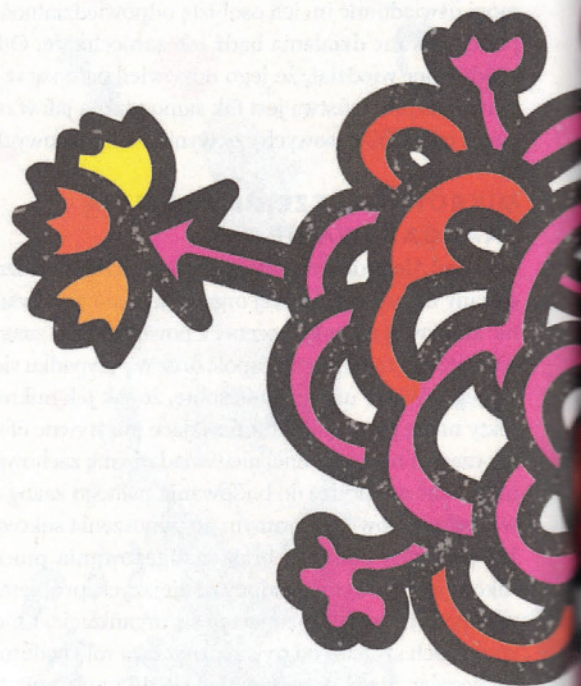
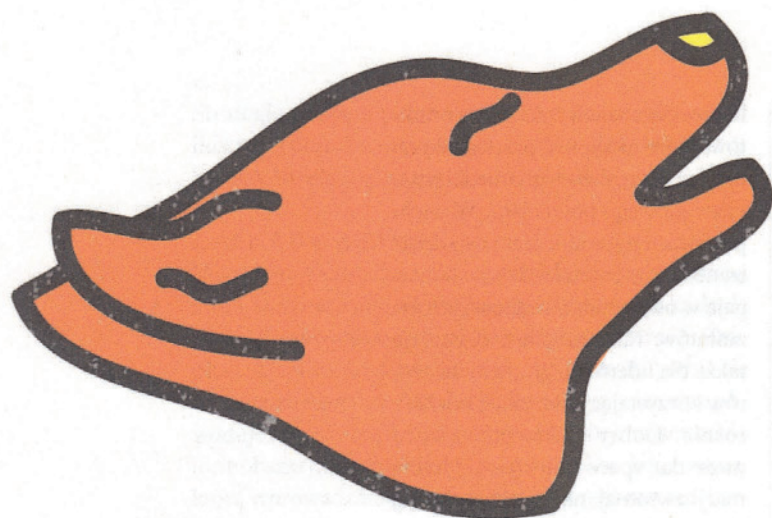
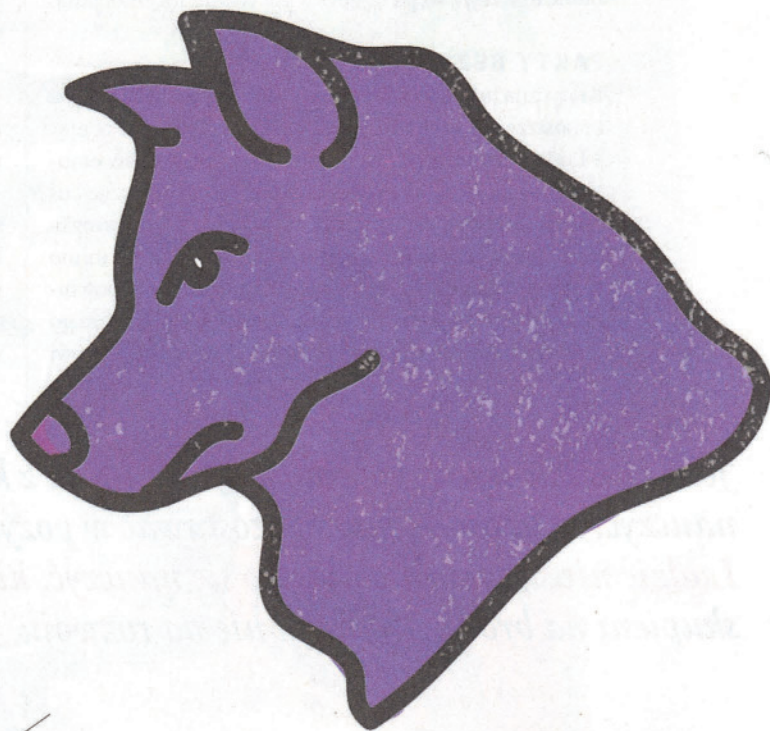
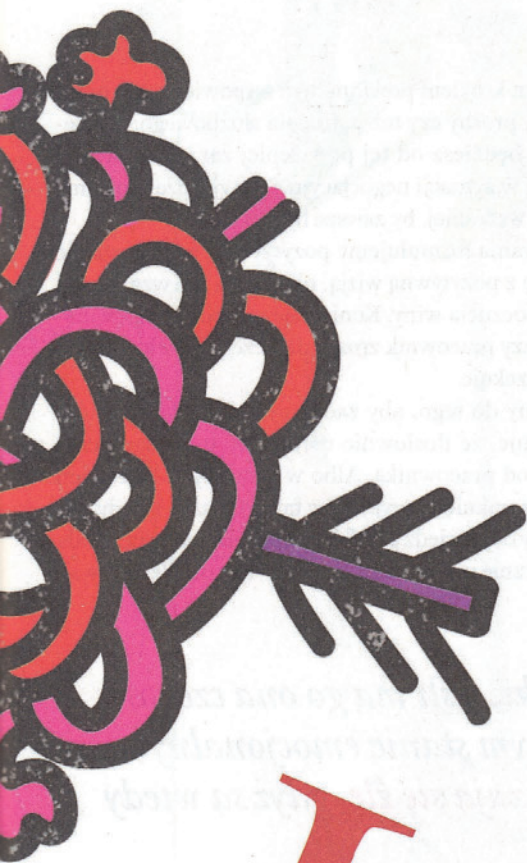




DOBRA KRYTYKA NIE JEST ZŁA

Niemal każdy usłyszał w pracy słowa krytyki lub sam krytykował. Jest to naturalne, bo jako ludzie podlegamy ciągłej ocenie i sami oceniamy innych. Jak jednak krytykować i przyjmować krytykę, aby dało to dobry efekt?

TEKST *Joanna Wit-Kossowska* / ILUSTRACJA *Maja Wolna*



Jesteśmy tak ewolucyjnie skonstruowani psychicznie, że krytyka podświadomie wzbudza w nas trudne emocje. Mogą one udaremnić osobie krytykującej właściwe przekazanie informacji, a krytykowanej wyciągnięcie z nich budujących wniosków. Dobrze sformułowana krytyka szefowi da przekonanie, że jest dobrym liderem, a podwładnemu, że ma mentora, i nie podetnie mu skrzydeł, a wręcz przeciwnie – jeszcze mu ich doda.

MIĘKKO DO LUDZI, TWARDO DO PROBLEMU

Mamy tendencję do krytykowania innych. Tym silniejszą, im sami czujemy się mniej pewni lub wiemy, że także popełniamy błędy. Skrytykowanie kogoś niesprawiedliwie i emocjonalnie staje się wtedy łatwym sposobem na podniesienie własnej samooceny i zatuszowanie niewiedzy.

Nie chodzi jednak o to, aby nie krytykować. Według raportu „Młodzi na rynku pracy” sporządzonego w 2016 r. przez SW Research Agencję Badań Rynku i Opinii aż 43 proc. młodych pracowników chce dostawać od szefa informację zwrotną. Także krytyczną, czyli taką, która poprzez wskazanie błędów pomoże im je poprawić i pracować lepiej. Jednak chociaż według słownika języka polskiego krytyka to ocena dobrych i złych stron, potocznie ma w naszym kraju znaczenie negatywne. Często niestety faktycznie tak się dzieje, że szef przekazując komuś swoje spostrzeżenia, podświadomie skupia się na stronie negatywnej, jednym słowem, wytyka mu błędy. A to się wiąże z natychmiastowym przyjęciem przez tę osobę postawy obronnej.

W znanej książce poświęconej negocjacjom „Docho-
dząc do tak” Roger Fisher, William Ury oraz Bruce Patton zalecają przyjmowanie twardego stanowiska wobec problemów oraz miękkie podejście do ludzi. Ta umiejętność oddzielenia człowieka od problemu bardzo przydaje się także podczas rozmowy, której celem jest krytyka. Jeśli ktoś ma wyciągnąć budujące wnioski z krytyki, jeśli ma go ona czegoś nauczyć, to ta osoba musi pozostawać w pozytywnym stanie emocjonalnym. Ludzie nie są w stanie niczego się nauczyć, kiedy czują

się źle, gdyż są wtedy skupieni na bronienu się, a nie na rozwoju. Dobry szef, który jest liderem i mentorem, wie, że kluczem do motywacji podwładnego jest skojarzenie przez niego informacji o tym, co ma zostać zrobione inaczej, z wspierającymi pozytywnymi emocjami.

FAKTY BEZ OCENY

Krytyczna informacja zwrotna jest przekazaniem odczuć i spostrzeżeń w oparciu o fakty i bez elementu oceny.

- Ludzie czasami zaczynają rozmowę od zwrotów emocjonalnych, oceniających. Ta druga strona, słysząc coś takiego, nie wie, o co chodzi, w związku z tym zamyka się, zamiast otwierać, i zaczyna się bronić. Dlatego mimo że chcemy kogoś skrytykować, że popełnił błąd, powinniśmy dążyć do tego, aby w jak największym stopniu go otworzyć, by przyjął naszą informację do siebie - mówi

Kolejnym krokiem powinno być wypowiedzenie oczekiwań, prośby czy też polecenia służbowego: „Oczekuję, że będziesz od tej pory lepiej zarządzał swoim czasem i w sytuacji negocjacyjnej przyjeżdżał do firmy godzinę wcześniej, by zawsze być na czas”.

Oczekiwania formułujemy pozytywnie, żeby zostawił odbiorcę z pozytywną wizją, obrazem i nie wzmacniał w nim poczucia winy. Konieczne jest potem upewnienie się, czy pracownik zrozumiał, czego przełożony od niego oczekuje.

- Dążymy do tego, aby zadać pytanie otwarte, które spowoduje, że dosłownie usłyszymy to, czego oczekujemy od pracownika. Albo w prostszych kwestiach pytanie zamknięte, czyli: „Czy tak zrobisz?”. Wtedy dostaniemy odpowiedź „Tak”, która będzie zobowiązywała wewnętrznie pracownika, by zrobił to, co zadeklarował.

Jeśli ktoś ma wyciągnąć budujące wnioski z krytyki, jeśli ma go ona czegoś nauczyć, to ta osoba musi pozostawać w pozytywnym stanie emocjonalnym. Ludzie nie są w stanie niczego się nauczyć, kiedy czują się źle, gdyż są wtedy skupieni na bronienu się, a nie na rozwoju

Mateusz Dąbrowski, psycholog biznesu, trener, założyciel i prezes firmy szkoleniowo-doradczej 4GROW.

Ważną rzeczą jest rozpoczęcie rozmowy od intencji połączonej z korzyścią: „Zależy mi na tym, żeby cię jeszcze lepiej oceniać, dlatego zapraszam cię na rozmowę”. Ta informacja niesie wprawdzie ze sobą przekaz, że jest jakiś obszar do poprawy, ale pracownik ma jasność, co będzie efektem spotkania, jaka jest intencja przełożonego. Zaraz potem trzeba poinformować rozmówcę, o co konkretnie chodzi. - Mówimy o fakcie, zaczynamy od faktu, czyli zrobiłeś to i to, na przykład: „Byliśmy umówieni na 10 na spotkanie z kontrahentem, a ty przyszedłeś o 10.15”. Bez oceny, bez interpretacji, np. „postawiłeś nas w niezręcznej sytuacji”, tylko czysty fakt, czyli to, co mogłaby nagrać kamera. Później dopiero mówimy o tym, jakie są tego konsekwencje dla firmy: „Nie mogliśmy zacząć negocjacji, ponieważ pewne informacje miałeś tylko ty, w związku z tym mieliśmy 15 minut czekania i patrząc na reakcję kontrahenta, miałem wrażenie, że wyrabia sobie o nas niepocholebną opinię” - tłumaczy Dąbrowski.

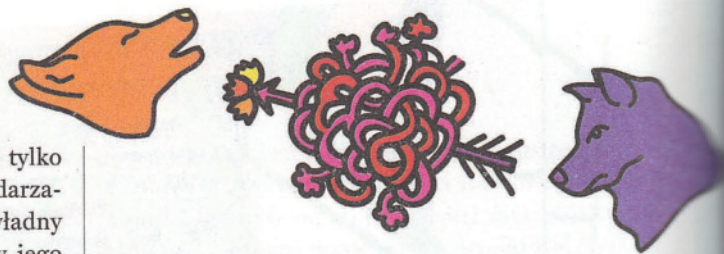
Ważne, aby wskazywać na konkretne negatywne skutki, jakie przyniosło firmie dane zachowanie pracownika. I nie przesadzać z liczbą przykładów, bo można zbyt przytłoczyć nimi rozmówcę.

albo usłyszymy odpowiedź „Nie”. Ale lepiej usłyszeć „Nie” tu i teraz, niż żeby potem ktoś czegoś nie zrobił, a my dowiemy się o tym w najgorszym momencie, czyli w ostatniej chwili - podkreśla psycholog.

Najefektywniejszym sposobem uczenia się jest uczenie przez wyciąganie wniosków. Dlatego najkorzystniejszą formą rozmowy jest praca z pytaniami, na przykład: „Jak sądzisz, jak kontrahent przyjął opóźnienie rozpoczęcia negocjacji?”. Jeśli pracownik sam sobie coś uświadomi, to będzie to o wiele silniejsze, niż jeśli powie mu o tym przełożony.

Dla wzmocnienia wagi swoich wymagań lub wtedy, gdy pracownik już od jakiegoś czasu nie wykazuje zmiany w zachowaniu, można tuż przed wyrażeniem oczekiwań wprowadzić konsekwencję stratną-relacyjną (zastanawiam się, czy mogę na tobie polegać) lub operacyjną (obcięcie premii, nieprzyznanie awansu itp.). Taka konsekwencja musi być najpierw zapowiedziana, nigdy z miejsca wdrożona, bo podwładny poczuje się skrzywdzony, jeśli zostanie zaskoczony karą.

- Dobrze jest powiedzieć: „Jeśli następnym razem wydarzy się taka sytuacja, to OBEJDNIESZ sobie premię o 30 proc.”. Wtedy cała odpowiedzialność będzie leżała po stronie pracownika - podkreśla Mateusz Dąbrowski.



Krytyka nie musi dotyczyć tylko zachowania pracownika. Zdarzają się sytuacje, kiedy podwładny zgłasza jakiś pomysł, który jego zdaniem jest doskonały, a zdaniem szefa chybiony lub co najmniej niedopracowany. – Warto wtedy tak poprowadzić rozmowę, aby pracownik sam doszedł do tego, jak projekt poprawić: „Jak możemy zminimalizować ryzyko, że wydarzy się...?”. Pracownik nadal będzie autorem sukcesu, szef mu nie odbierze tej satysfakcji, samodzielnie modyfikując koncepcję – mówi psycholog. Dobry przełożony, mentor, doskonale przecież wie, że sukces podwładnego będzie również jego sukcesem.

PARAFRAZA, CZYLI ZWROT NA WŁAŚCIWE TORY

Rozmowa z pracownikiem powinna zawsze odbywać się w cztery oczy, zwracanie uwagi przy innych może tylko wzbudzić jego niechęć, rozgoryczenie i żal, że został upokorzony. Spotkanie na osobności da mu możliwość wyjaśnienia przyczyn swojego postępowania. Na rozmowę należy poświęcić tyle czasu, ile jest to konieczne, aby również pracownik, a nie tylko przełożony, mógł dojść do głosu i przedstawić swoje racje. W jaki sposób powinien to zrobić najefektywniej?

Najgorszą taktyką, jaką można się posłużyć, jest przyjęcie postawy obronnej czy szukanie usprawiedliwień, zwłaszcza na zewnątrz. – Wtedy przełożony myśli: „No nie, on nic nie rozumie!” i używa mocniejszych stwierdzeń, następuje eskalacja i jeszcze większy konflikt – podkreśla Dąbrowski.

Dlatego w czasie rozmowy dobrze jest nie reagować od razu, nie wchodzić szefowi w słowo, aby ostudzić swoje emocje. Warto także spróbować postawić się w sytu-

Najefektywniejszą nauką jest uczenie się przez wyciąganie wniosków. Dlatego najlepiej w rozmowie używać pytań. Jeśli pracownik sam sobie coś uświadomi, to będzie to o wiele silniejsze, niż jeśli powie mu o tym przełożony

acji przełożonego. Zobaczyć, jakie są jego racje. Może ze swojego punktu widzenia faktycznie ma podstawę, aby zwracać nam uwagę? Nie reagując na jego zarzuty, można narazić się na to, że po jakimś czasie zostaną wyrażone ponownie, czasami ze zdwojoną siłą.

W sytuacji, kiedy mamy do czynienia z osobą krytykującą w emocjonalny i niekonstruktywny sposób, najlepiej użyć prostego i niedocenianego, a zarazem potężnego narzędzia, jakim jest parafraza.

– Nasz mózg pracuje zawsze z ostatnią wersją tego, co zostało usłyszane. Gdy ktoś mówi: „Zawiodłem się na tobie”, to jest to dla osoby krytykowanej strzał w jej ego, bo nie mówi: „Zawiodłem się na OCZEKIWANIACH względem ciebie”, tylko NA TOBIE, czyli przekreśla całą moją osobę. Gdy sparafrazuję: „Widzę, że nie spełniłem jakiegoś twojego OCZEKIWANIA” i otrzymam odpowiedź: „No tak”, to zaczynamy pracować z nową, uzgodnioną wersją, bardziej konstruktywną i do przyjęcia. Teraz można powiedzieć: „Dziękuję, że mi to mówisz i dajesz mi szansę, abym spełnił twoje oczekiwania. Jakie to są oczekiwania?”. I zaczyna się w pełni merytoryczna dyskusja, która prowadzi w sposób budujący do rozwiązania problemu – mówi Mateusz Dąbrowski.

Dostrzeganie w krytyce czegoś pozytywnego jest umiejętnością, którą warto posiadać, ponieważ jej celem jest wyciąganie wniosków na przyszłość. Profesor informatyki Randy Pausch w swoim słynnym „Ostatnim wykładzie” określił krytyków jako „osoby, którym wciąż na tobie zależy”, twierdząc, że gdybyśmy byli im zupełnie obojętni, nie marnowaliby czasu na zwracanie nam uwagi. //



**IZABELLA
WIT-KOSSOWSKA**

dziennikarka zajmująca się tematyką społeczną. Redaktorka publikacji książkowych o zagadnieniach społecznych, obejmujących problemy współczesnego świata