

Weź to na klatę

Jak reagujesz, gdy krytykują cię szef lub koledzy?
Oburzasz się? Załamujesz?
Radzimy, jak sobie radzić w takiej sytuacji

gettyimages
Alberto Ruggieri

A: PAWEŁ BŁASZKIEWICZ

Doktor psychologii, konsultant, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi i trener umiejętności społecznych.

Zanim zaczniesz czytać ten tekst, uprzedzam, że może nie być przyjemnie. Możesz poczuć się dotknięty, a może nawet stwierdzisz, że autor przesadza. A już bardzo jest prawdopodobne, że uznasz, że opisane zjawiska są prawdziwe w stosunku do innych ludzi, ale nie do ciebie. Będzie o tym, jak sobie radzimy ze słuchaniem niemiłych informacji.

Większość ludzi rozumie, że krytyka ich aktywności służy rozwojowi i doskonaleniu, ale przykłady pokazujące zachowanie krytykowanych sportowców, menedżerów i pracowników dowodzą, że raczej sobie nie radzimy ze słuchaniem negatywnych informacji zwrotnych.

Jakkolwiek byśmy próbowali oswoić krytykę, nazywając taki przekaz feedbackiem, informacją rozwojową, konstruktywną oceną, to nasze ego jest zbyt czujne, by dać się nabrać na te piękne słówka i włącza alarm w mózgu. Krytyka boli i to nie jest metafora. Niektórych na przykład boli noga, gdy po rozmowie zbyt mocno w coś kopną. Stres związany z przyjmowaniem negatywnych informacji ma swój fizjologiczny wymiar. Gdy na-

**TYLKO OD NAS,
SAMYCH ZALEŻY,
CZY TO, CO
TRAKTUJEMY DZIŚ
JAKO PORĄŻKĘ,
NIE OKAŻE SIĘ
W PRZYSZŁOŚCI
KONIECZNYM
ETAPEM NASZEGO
ROZWOJU**

sze ego jest zagrożone, organizm aktywuje różne mechanizmy obronne. Jest zrozumiałe, że nie zaprzeczamy, szukamy usprawiedliwienia, manipulujemy kontekstem sytuacyjnym. Ma to swoje dobre strony, ponieważ w ten sposób dokonujemy selekcji otrzymanych informacji. Wyobraź sobie, co by się działo, gdybyś przejmował się każdą opinią i wdrażał od razu plan poprawy.

Niestety, budowanie oporu przed przyjmowaniem krytyki przychodzi nam zbyt łatwo i szybko. Możemy zacząć za-

chowować się jak selekcjoner stojący przed klubem, który tak skutecznie strzeże drzwi lokalu, że klub bankrutuje. Trudno nauczyć się konstruktywnej reakcji na krytykę, a jak powiedział podobno Boris Becker – informacja zwrotna jest śniadaniem mistrzów. Ten znakomity tenisista nawet u szczytu kariery szukał krytycznych uwag na temat swojej gry, a był przecież absolutnym hegemonem.

Jak się nauczyć reagowania na krytykę? Czego się wystrzeżać? Proponuję przyrzeć się różnym postawom, które przyjmujemy w tej niekomfortowej sytuacji. Oceń, jak ty sobie radzisz. Zastanów się, co możesz robić lepiej.

Masz zwyczaj rozpamiętywania niesprawiedliwej oceny? To znaczy, że wszystko z tobą jest OK. Nie wierzę, gdy ktoś mówi, że jest odporny na niesprawiedliwą ocenę. Ktoś, kto ocenia, może się zwyczajnie pomylić, nie zrozumieć celu, do którego zmierzaliśmy, kierować się nieadekwatnymi kryteriami. Nasze całe ciało wręcz krzyczy z oburzenia, a rozum przygotowuje oficjalny protest. Trzeba jednak sprawdzić, czy nie zaczynamy nadmiernie przeżywać taką niesprawiedliwą ocenę. Jeśli stale używamy takiego przykładu jako dowodu w różnych sporach (np. podważać każdą ocenę kogoś, kto raz się pomylił), to znaczy, że zachowujemy się jak polityk, który używa wszelkich metod, aby pokazać się w lepszym świetle. Złapanie kogoś na tym, że jest nieporadny i pogubił się, to świetna okazja do żartu i poprawienia sobie nastroju. Najgorzej, jeśli wytworzymy mechanizm pozwalający nam nie słuchać tych, którzy kiedyś nas zranili nieprzemyślanym słowem.

Ludzie, którzy mnie krytykują, robią to bardzo nieprofesjonalnie. Pamiętam jedno z zadań na pewnym szkoleniu. Zostaliśmy poproszeni o wypisanie, w jaki sposób chcielibyśmy być krytykowani. Szybko powstała konkretna lista życzeń. Wynikało z niej, że informacja zwrotna powinna być pomocna, konkretna, przekazana w właściwej formie i odpowiednich warunkach. Zupełnie jakby człowiek nie miał emocji, tylko chłodny racjonalny rozum. Tak raczej nie bywa. Osoba, która cię krytykuje, również jest w kłopotliwej sytuacji. Często wchodzi w rozmowę z tobą pod wpływem impulsu, nie ma przemyślanych zdań, ma kłopoty z trafnością oceny wydarzeń, które dotyczą twojej osoby. Coś się jej nie podoba, ale nie wie, jak to nazwać. Łatwiej jest powiedzieć, że coś nam się nie podoba, trudniej wskazać konkretne zarzuty, a jeszcze trudniej zaproponować rozwiązania. Nie mamy wpływu na przebieg takiej rozmowy, ale możemy mimo to dowiedzieć się czegoś ważnego, nawet jeśli rozmówca używa generalizacji i silnych emocjonalnych określeń. Pod warunkiem, że pokażemy mu naszą otwartość na informację zwrotną, spróbujemy pomóc „recenzentowi” wyodrębnić zastrzeżenia, wspólnie z rozmówcą przeanalizujemy krytycznie omawiane sytuacje. Jeśli natomiast przyjmujemy postawę zamknięcia, swoim zachowaniem okazemy lekceważenie, dorzucimy ironię albo kontrkrytykę (np. „to bez sensu, co mówisz”), stracimy szansę dowiedzenia się czegoś wartościowego, choć przekazanego w mało profesjonalny sposób.

► **Po słusznej krytyce, gdy coś rzeczywiście poszło nie tak jak trzeba, masz tendencję do czarnowidztwa.** Gdy przeżywamy niepowodzenie, w naszej głowie przewija się dramatyczny film. Widzimy kluczowe momenty, które doprowadziły nas do błędu, a nawet mamy wrażenie, że to musiało tak się skończyć. Mamy tendencję do oskarżania się o brak czujności i naiwność. Ta silna potrzeba wyjaśnienia przyczyn porażki jest zrozumiała i może nam pomóc w przyszłości unikać podobnych wpadek, warto jednak szybko zakończyć grzebanie w przeszłości. Zapamiętane wydarzenia wyświetlają się w głowie w swojej katastrofalnej wersji, złość podpowiada, co mogliśmy zrobić, co powiedzieć lub jak rozpoznać zagrożenia, aby uniknąć odpowiedzialności za błąd. Najgorzej, jeśli uwierzymy, że mamy jakąś wadę, stałą cechę, która nas dyskwalifikuje. Poradniki psychologiczne zalecają potraktowanie porażki jako koniecznego etapu rozwoju. Od nas tylko zależy, co wniesie do pracy to, co nazywamy porażką. Jeśli dobrze ją przepracujemy, za kilka lat powiemy, że było to ważne doświadczenie.

W swojej pracy obserwuję sinusoidę informacji zwrotnych. Są okresy, gdy nie dowiaduję się niczego, a zaraz potem jestem zasypany krytyką. Kumulacja informacji zwrotnych każdego może wyprowadzić z równowagi. Błąd w raporcie, reklamacja od klienta, skarga od partnera i mamy

JEŚLI KRYTYKA POWODUJE, ŻE KRUSZY SIĘ NASZA SAMOOCENA TRACIMY WIEDZĘ O SOBIE, TO CZEKA NAS WIZYTA U TERAPEUTY ALBO ZMIANA ZAWODU

dość. Informacja zwrotna jest strawna, jeśli przypomina porcję śniadaniową, a nie ucztę przy świątecznym stole. Lepiej więc unikać takiej kumulacji ciosów. Gdy się pozbieramy i odetchniemy, będziemy reagować silnym lękiem na każdą kolejną krytyczną uwagę. Jeśli już tak się zdarzy, że czeka nas okres podsumowań, rozliczeń, ocen okresowych i tym podobnych sytuacji w pracy, to warto dać sobie czas na przepracowanie wniosków z tych informacji w dłuższym okresie.

Bardziej niż sama krytyka boli fakt, że otrzymaliśmy niemiłą wiadomość przy świadkach. To oczywiste, że krytyka w obecności innych boli jeszcze bardziej. Mamy wrażenie, że zapada się nasz autorytet, że obserwatorzy patrzą na nas z pytaniem „i co teraz?”. Czujemy się zobowiązani do szybkiego reagowania, czyli mówiąc potocznie, dajemy się wkręcić w często niepotrzebne dyskusje (potocznie zwane pyskówkami). Krytyka w cztery oczy jest zawsze lepsza, ale nie zawsze jest możliwość, by z każdym rozmawiać osobno. Na różnych spotkaniach, naradach i odprawach przekazuje się wiele krytycznych uwag. Lepiej skupić się na treści niż na tym, jak nas widzą inni w tym momencie. Badania pokazują, że ludzie, widząc naszą słabość wcale nie tracą do nas sympatii. Pod warunkiem, że nie próbujemy manipulować sytuacją w celu obrony ego.

Chętnie słucham krytyki od osób bardziej doświadczonych, mających wyższą rangę społeczną lub będących autorytetem w swojej dziedzinie. Pamiętam, jak po szkoleniu, które prowadziłem, podszedł do mnie zestresowany bardzo młody człowiek z pytaniem, czy mógłby coś zasugerować, jeśli chodzi o moje warsztaty. Oburzyłem się na to, jak ktoś taki śmie oceniać moją pracę. To się pewnie przełożyło na mowę ciała, bo choć powiedziałem „słucham”, to pewnie mój ton i postawa przypominała pozycję boksera przed walką. Gdy krytykuje nas ktoś, kto nie ma takich kompetencji jak my, warto przypomnieć sobie, jak wiele mogą dostrzec osoby świeżo wchodzące w dany temat, oraz jak często mylą się eksperci w danej dziedzinie. Zatem bądź czujny, również gdy słuchasz uwag od doświadczonego praktyka, uznanego autorytetu, bo nawet ktoś taki może nie mieć racji akurat w twoim przypadku. Jak trudno przyjąć informację zwrotną od osób spoza naszej dziedziny, świadczy przykład innego tenisisty. Jerzy Janowicz tak się zdenerwował podczas konferencji prasowej, że aż krzyczał do dziennikarzy – kim jesteście, żeby nas krytykować, kim jesteście, że macie oczekiwania?

Jakość mojej pracy zależy w bardzo dużym stopniu od opinii innych ludzi. Czy zanim ktoś został nauczycielem, dziennikarzem, specjalistą w administracji, konsultantem, zdawał sobie sprawę, jak ważna będzie kwestia jego wizerunku wśród klientów, współpracowników i szefów? Lekarza bronią udane zabiegi, inżyniera opracowane rozwiązania, menedżera wyniki zakładu. Dla reszty ludzi krytyka jest elementem procesu pracy. Naiwnością jest oczekiwać, że wszystkim będzie się podobać to, co robimy. Jeśli twój sukces zależy od opinii innych, nie czekaj, aż sam do ciebie przyjdzie feedback. Najczęściej jest wtedy za późno i robi się tzw. afera. Jeśli na przykład rodzice w szkole idą do dyrektora żądając zmiany nauczyciela, to niestety ktoś tu coś przespał. Lepiej robić wszystko, aby szukać krytyki u osób, które mają wpływ na naszą karierę. Zachęcać do zgłaszania choćby małych zastrzeżeń. Chyba że jesteś jedynym informatykiem w firmie, który potrafi serwisować bazę danych.



W mojej pracy nie ma miejsca na błąd. Presja wyników, oczekiwania przełożonych, napięte plany działań wymagają od nas mobilizacji sił, a nie refleksji. Informacja zwrotna daje szansę i możliwości doskonalenia się, ale nie pomaga wykazać się lub wręcz popisać swoją skutecznością. Dlatego tak bardzo jesteśmy wrażliwi na krytykę, gdy zmagamy się z realizacją celów albo walczymy o pozycję w grupie. Gdy trzeba zadbać o wizerunek, najlepiej pokazać, że krytyka jest bezzasadna. Tylko że to jest klasyczne błędne koło. Bez refleksji nie wiemy, gdzie tracimy energię na działania zbyteczne, a gdzie nam brakuje wiedzy i umiejętności, aby działać prościej i łatwiej.

Gdy wiem, czego chcę, tylko ode mnie zależy, czy to osiągnę. Nie przejmuję się żadną krytyką, bo to ludzka zawiść i zazdrość. Taka postawa wobec krytyki jest dziś uważana za oznakę twardości charakteru i silnej motywacji. W podejściu tym można dostrzec rozczarowanie słowami krytyki i to też jest wskaźnik zdrowego rozsądku. Gdyby aktorzy i sportowcy przejmowali się każdym komentarzem na swój temat, szybko by się wypalili. Jeśli jednak ktoś wypracował sobie panczer, od którego odbija się każda krytyka, to prawdopodobnie tkwi w typowym złudzeniu poznawczym dotyczącym przewartościowania własnych kompetencji i możliwości kontroli wydarzeń.

To nie moja wina, inni na moim miejscu osiągnęliby jeszcze mniej. Wolimy szukać przyczyn błędów w czynnikach leżących poza zakresem naszego wpływu. Tym bardziej że najczęściej jesteśmy częścią procesu, zależymy od wielu osób, jesteśmy zmuszeni do realizowania decyzji, które zapadły bez

naszego udziału. Zwróć jednak uwagę na to, czy nie jest to twój ulubiony leitmotiv po otrzymaniu krytycznej uwagi.

Rozróżniam zarzuty na te dotyczące mojej osoby i środowiska, w którym funkcjonuję. Czym innym jest ocena twoich kompetencji, a czym innym recenzja wykonanego dzieła. Jeśli krytyka powoduje, że kruszy się nasza samoocena, tracimy wiedzę o sobie, zaczynamy łączyć fakty z przeszłości w fatalistyczny ciąg niepowodzeń, to czeka nas wizyta u terapeuty albo zmiana zawodu.

Jestem tylko człowiekiem, ale to mój atut, a nie usprawiedliwienie. Wystarczy chwila refleksji, by przypomnieć sobie, z jakim wyzwaniem mierzymy się w dzisiejszym życiu. Nasze doświadczenie to nie tylko opowieść o sukcesach i chwilach chwały, ale też o zawodzie, wstydzie i rozczarowaniu. Tylko dzięki temu, że popełniam błędy, mogę być coraz lepszy. Na pewno znasz powiedzenie, że co nas nie zabije, to wzmocni.

Nie wiem, o czym jest ten tekst – jak ktoś jest nieudacznikiem, to żadne informacje zwrotne mu nie pomogą. Brawo! Jeśli tak uważasz, to bardzo długo nikt cię nie krytykował. Może jesteś szefem, który tkwi w błogiej nieświadomości i nie wie, co myślą o nim pracownicy. Może doskonale zaadaptował się w organizacji i wiesz, jak unikać zadania-pułapki, zlecenia-miny albo trudnych projektów skazanych na porażkę. Może miałeś szczęście i wszystko w życiu ci wychodzi. Przepraszam, że zmarnowałem twój czas. Trochę ci zazdroszczę, a trochę współczuję...