Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Muszę Dać Trudny Feedback Komuś, Kogo Naprawdę Lubię

Jak mówić o problemach z wynikiem lub zachowaniem jasno i po ludzku bez zamieniania szczerości w chłód ani sympatii w unikanie tematu



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Muszę Dać Trudny Feedback Komuś, Kogo Naprawdę Lubię

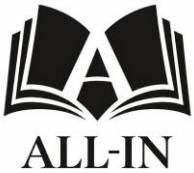
Jak mówić o problemach z wynikiem lub zachowaniem jasno i po ludzku bez zamieniania szczerości w chłód ani sympatii w unikanie tematu

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-769-6

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Dlaczego najtrudniej powiedzieć prawdę komuś, kogo lubisz 11

Rozdział 2 - Fakty, domysły i inne miny pod trudną rozmową 21

Rozdział 3 - Tak miło, że nikt nie zrozumiał, co trzeba poprawić 31

Rozdział 4 - Kiedy szczerość zakłada zbroję i zaczyna straszyć ludzi 41

Rozdział 5 - Idealny moment na trudną rozmowę nie istnieje. Za to wymówki mają świetny kalendarz 50

Rozdział 6 - Kiedy pomagasz tak skutecznie, że problem staje się niewidzialny 59

Rozdział 7 - Korytarzowy komitet do spraw cudzych błędów, czyli dlaczego wszyscy już wiedzą, tylko zainteresowany nie 69

Rozdział 8 - Rozmowa, którą porwał żart, dygresja i bardzo sympatyczny człowiek 78

Rozdział 9 - Przygotuj rozmowę, nie akt oskarżenia. Jedna kartka, która może uratować was oboje 88

Rozdział 10 - Od pierwszego zdania do ostatniego ustalenia. Jak poprowadzić rozmowę, kiedy naprzeciwko siedzi żywy człowiek 97

Rozdział 11 - Kiedy ktoś naprawdę się stara, ale wynik nadal się nie zgadza 108

Rozdział 12 - Nie jesteś moim szefem. Jak dawać feedback komuś, komu nie możesz niczego nakazać 118

Rozdział 13 - Kiedy problem siedzi za większym biurkiem. Jak dać feedback przełożonemu, którego naprawdę cenisz 128

Rozdział 14 - A ty to co? Kiedy trudny feedback wraca do nadawcy jak wyjątkowo celny bumerang.....138

Rozdział 15 - Obiecał poprawę. Poprawił obietnicę. Co zrobić, kiedy feedback nie działa? 148

Rozdział 16 - Kiedy sympatia nie wystarcza. Poważne naruszenia, lojalność i granica między pomocą a kryciem problemu.....157

Rozdział 17 - Powiedziałeś prawdę. Teraz on mówi do ciebie „Szanowna Pani Kierownik”.....168

Rozdział 18 - Poprawa nie mieszka w protokole. Jak utrzymać zmianę, nie zostając zawodowym strażnikiem 178

Rozdział 19 - Ciche sygnały, że znowu zaczynasz unikać prawdy 190

Rozdział 20 - Możesz kogoś lubić i nadal powiedzieć mu prawdę. Teraz poradzisz sobie bez gotowego scenariusza 199

INTRO

Jest piątek, godzina 10:17. Za chwilę masz spotkanie z osobą, którą naprawdę lubisz. Świetnie się dogadujecie, potraficie żartować z tych samych absurdów, a kiedy ostatnio wszystko waliło się w projekcie, właśnie ona została dłużej, żeby pomóc. Jest tylko jeden drobiazg. Od kilku tygodni nie dowozi uzgodnionych terminów, a podczas spotkań coraz częściej przerywa innym. Musisz o tym porozmawiać. Masz nawet przygotowane notatki. Niestety, kiedy widzisz jej uśmiech i słyszysz: „No i jak tam, żyjesz po tym tygodniu?", twoja odwaga wychodzi na papierosa. Mimo że nie palisz. Po piętnastu minutach rozmawiacie o weekendzie, planach i nowym ekspresie w kuchni. Żegnasz się z ulgą. Trudny feedback został skutecznie zastąpiony profesjonalnym omówieniem jakości kawy.

Problem polega na tym, że niczego nie rozwiązałeś. Raport nadal będzie spóźniony, ktoś znów nie dokończy zdania na spotkaniu, a ty będziesz coraz bardziej zirytowany sytuacją, której formalnie jeszcze nawet nie nazwałeś. Co gorsza, zaczniesz patrzeć na lubianą osobę inaczej. Każde kolejne opóźnienie stanie się dowodem na coś, czego ona być może w ogóle nie rozumie. W twojej głowie pojawią się surowe komentarze, których nigdy nie wypowiadasz na głos. W końcu możesz wybuchnąć przy okazji drobiazgu, a druga strona będzie kompletnie zaskoczona. Z jej perspektywy wszystko przecież układało się znakomicie. Jeszcze w piątek wspólnie śmialiście się z ekspresu.

Właśnie dlatego trudny feedback wobec kogoś, kogo lubisz, potrafi być znacznie trudniejszy niż rozmowa z człowiekiem, który regularnie działa ci na nerwy. W tym

drugim przypadku przynajmniej nie musisz martwić się utratą sympatycznej atmosfery. Tutaj stawką wydaje się coś więcej niż wynik czy zachowanie. Boisz się, że ktoś uzna cię za niesprawiedliwego, przestanie ci ufać albo poczuje się zdradzony. Możesz nawet mieć poczucie, że krytykując tę osobę, przekreślasz wszystko, co w niej cenisz. Twój mózg organizuje wtedy nadzwyczajne posiedzenie komisji do spraw unikania dyskomfortu. Komisja jednogłośnie ustala, że najlepiej jeszcze poczekać. Nie określa tylko, do kiedy.

Z takiego napięcia często rodzą się dwie skrajności. Pierwsza to przesadna delikatność: „Wiesz, ogólnie jest naprawdę super, tylko może ewentualnie czasem warto byłoby trochę bardziej zwrócić uwagę na pewne rzeczy". Brzmi życzliwie, ale po rozmowie nikt nie wie, o jakie rzeczy chodzi. Druga skrajność pojawia się, kiedy postanawiasz wreszcie być stanowczy. Zakładasz mentalny garnitur surowego przełożonego, wyłączasz naturalny ton i zaczynasz mówić jak automatyczny komunikat systemu kadrowego. Osoba, która zna cię od miesięcy, zastanawia się, dlaczego nagle rozmawia z działem zgodności procedur. Obie strategie mają wspólną wadę: zamiast pomagać rozwiązać problem, próbują przede wszystkim ochronić cię przed nieprzyjemnymi emocjami.

Tymczasem sympatia nie musi przeszkadzać w szczerości. Może być jej ogromnym atutem, pod warunkiem że nie traktujesz jej jak zwolnienia z odpowiedzialności. Jeżeli kogoś cenisz, masz dodatkowy powód, żeby przekazać mu informację, dzięki której będzie mógł coś poprawić, zanim konsekwencje staną się poważniejsze. Przemilczany problem rzadko znika dlatego, że między ludźmi panuje dobra atmosfera. Częściej dojrzewa cierpliwie, aż stanie się odpowiednio duży, by zepsuć

atmosferę wszystkim. Dotyczy to również pozostałych osób w zespole, które widzą różnice w oczekiwaniach i zaczynają pytać, dlaczego jednemu wolno więcej. Życzliwość wobec jednej osoby nie powinna odbywać się kosztem sprawiedliwości wobec innych.

Nie oznacza to jednak, że każdy spóźniony dokument albo niefortunne zdanie wymaga natychmiastowego spotkania pod hasłem „Musimy poważnie porozmawiać". Są sytuacje jednorazowe, nieporozumienia, różnice stylu pracy oraz problemy wynikające z niejasnych oczekiwań. Czasami człowiek nie zawiódł, tylko dostał trzy sprzeczne priorytety od trzech różnych osób, z których każda używała słowa „pilne" z godną podziwu kreatywnością. Zanim udzielisz feedbacku, warto sprawdzić, co rzeczywiście się wydarzyło, jaki był wpływ sytuacji i na ile druga strona mogła za nią odpowiadać. Dobra rozmowa nie zaczyna się od przygotowania oskarżenia. Zaczyna się od uczciwego rozpoznania problemu.

Szczególnie ważne będzie odróżnianie obserwacji od interpretacji. „Nie przesłałeś dwóch uzgodnionych zestawień w terminie" oznacza coś zupełnie innego niż „Przestało ci zależeć". Pierwsze zdanie opisuje sprawdzalne wydarzenia. Drugie przypisuje komuś motywację, której możesz nie znać. Podobnie „Podczas spotkania trzykrotnie przerwałeś Ani, zanim skończyła wypowiedź" daje punkt wyjścia do rozmowy, podczas gdy „Zachowujesz się arogancko" niemal automatycznie uruchamia dyskusję o tym, czy ktoś jest arogancki. A to temat fascynujący, lecz niezbyt pomocny, kiedy chcesz zmienić konkretne zachowanie. Precyzja pozwala mówić stanowczo bez atakowania człowieka jako całości.

W tej książce będziemy przyglądać się właśnie takim różnicom. Dowiesz się, jak przygotować rozmowę, kiedy emocje podpowiadają odroczenie, jak nazwać problem bez rozwadniania przekazu i jak słuchać wyjaśnień bez natychmiastowego wycofywania wszystkiego, co powiedziałeś. Zobaczysz również, dlaczego pochwały doklejane na siłę do krytyki potrafią bardziej przeszkadzać niż pomagać. Jeżeli ktoś słyszy pięć minut zachwytów, potem jedno trudne zdanie, a następnie kolejne pięć minut zachwytów, może odnieść wrażenie, że uczestniczy w konkursie na odnalezienie ukrytej uwagi. Nie chodzi o rezygnację z doceniania. Chodzi o to, żeby szczere uznanie i trudna informacja nie musiały udawać wzajemnie swoich przeciwieństw.

Będzie też miejsce na reakcje, których nie da się zaplanować w eleganckim scenariuszu. Ktoś może zaprzeczyć, zdenerwować się, rozpłakać albo odpowiedzieć chłodnym: „Rozumiem", które wyraźnie oznacza, że nie rozumie, nie zgadza się i najchętniej wyszedłby przez zamknięte okno. Twoim zadaniem nie jest sterowanie cudzymi emocjami ani wymuszanie wdzięczności za trudną informację. Możesz jednak nauczyć się pozostawać spokojnie przy faktach, zadawać pytania, przyjmować uzasadniony sprzeciw i wspólnie ustalać, co powinno wydarzyć się dalej. Rozmowa nie jest udana wyłącznie wtedy, gdy wszyscy wychodzą uśmiechnięci. Czasem ważniejszym osiągnięciem jest to, że obie strony wiedzą, o czym naprawdę rozmawiały.

Trzeba też uczciwie przyznać, że dobra komunikacja nie naprawi każdej sytuacji. Możesz świetnie przygotować feedback, zachować szacunek i jasno przedstawić oczekiwania, a druga osoba nadal nie zgodzi się z twoją

oceną albo nie zmieni zachowania. Jeśli pełnisz funkcję przełożonego, twoja odpowiedzialność obejmuje również konsekwencje, standardy pracy i zasady obowiązujące wszystkich. Poważne naruszenia wymagają odpowiednich działań, a nie wyłącznie sympatycznej rozmowy. Z kolei problemy wynikające z przeciążenia czy braku zasobów nie znikną od samego wyrażenia oczekiwań. Umiejętność udzielania feedbacku obejmuje więc także rozpoznanie granic własnego wpływu, a nie wyłącznie dobieranie coraz piękniejszych zdań.

Najbardziej zależy mi jednak na czymś prostszym: żebyś przestał traktować szczerość i życzliwość jak dwa przyciski, z których można nacisnąć tylko jeden. Możesz powiedzieć komuś, że cenisz jego wkład, a jednocześnie nie akceptujesz konkretnego zachowania. Możesz zrozumieć czyjąś trudną sytuację i nadal potrzebować ustalenia realnego terminu. Możesz wysłuchać wyjaśnień, nie rezygnując ze swojej odpowiedzialności. To wymaga praktyki, czasem odwagi, a czasem po prostu umiejętności wytrzymania kilku sekund ciszy bez desperackiego ratowania atmosfery kolejnym żartem.

Jeśli więc przed trudną rozmową masz ochotę napisać czternastą wersję wiadomości, przełożyć spotkanie albo nagle zainteresować się stanem biurowej drukarki, jesteś we właściwym miejscu. Nie musisz zamieniać się w bezwzględnego szefa ani zdobywać mistrzostwa świata w dyplomatycznych unikach. Potrzebujesz jasności, przygotowania i gotowości do potraktowania drugiego człowieka poważnie. Także wtedy, gdy rozmowa nie będzie przyjemna. Bo jedną z najbardziej wartościowych rzeczy, jakie możesz zrobić dla kogoś, kogo naprawdę lubisz, jest

powiedzenie mu prawdy na tyle wcześnie, żeby nadal miał możliwość coś z nią zrobić.

Rozdział 1 - Dlaczego najtrudniej powiedzieć prawdę komuś, kogo lubisz

Wiadomość „Masz dzisiaj chwilę, żeby porozmawiać?" składa się z siedmiu słów, a mimo to potrafi zająć człowiekowi pół godziny. Zwłaszcza kiedy adresatem jest ktoś, z kim naprawdę dobrze się dogadujesz. Piszesz wiadomość, usuwasz znak zapytania, dodajesz uśmiechniętą buźkę, po czym dochodzisz do wniosku, że buźka wygląda podejrzanie. Zastępujesz ją słowem „spokojnie", które natychmiast sprawia, że całość brzmi jak zapowiedź katastrofy. Ostatecznie odkładasz telefon i postanawiasz porozmawiać osobiście. Tyle że właśnie przypominasz sobie, że ta osoba ma dziś bardzo dużo pracy. Jutro też. W przyszłym tygodniu prawdopodobnie również. Gdyby unikanie trudnych rozmów było dyscypliną olimpijską, niektórzy menedżerowie mieliby już osobną półkę na medale.

Zastanówmy się, dlaczego tak się dzieje. Przecież problem, który chcesz poruszyć, wcale nie musi być dramatyczny. Być może ktoś zbyt szybko obiecuje klientom rzeczy, których zespół nie potrafi później dostarczyć. Może podejmuje decyzje bez uzgodnienia ich z osobami odpowiedzialnymi za realizację. Może wykonuje swoją pracę z ogromnym zaangażowaniem, ale regularnie pomija ważny etap kontroli jakości. Wiesz, co wymaga poprawy. Wiesz również, że jako przełożony, współpracownik albo osoba odpowiedzialna za wspólny projekt powinieneś o tym powiedzieć. A jednak perspektywa rozmowy wywołuje większe napięcie niż sam problem. Dzieje się tak dlatego, że

przestajesz myśleć wyłącznie o zachowaniu i jego konsekwencjach. Zaczynasz myśleć o relacji.

Wyobraź sobie Lenę, która jest jedną z najbardziej lubianych osób w zespole. Ma poczucie humoru, potrafi rozładować napięcie i nigdy nie zostawia współpracowników bez pomocy. Jednocześnie podczas rozmów z klientami zbyt szybko deklaruje terminy dostaw, zanim ktokolwiek sprawdzi rzeczywiste możliwości. Powstają niepotrzebne konflikty, inni muszą tłumaczyć opóźnienia, a klienci czują się wprowadzeni w błąd. Przełożony doskonale widzi problem, lecz za każdym razem, gdy chce o nim porozmawiać, przypomina sobie wszystkie sytuacje, w których Lena uratowała zespół. W jego głowie pojawia się osobliwa kalkulacja: skoro zrobiła tyle dobrego, może ten jeden obszar nie wymaga zdecydowanej reakcji. Niestety, wdzięczność za wcześniejszą pomoc nie zmienia rzeczywistego terminu dostawy.

To pierwszy mechanizm, który warto rozpoznać: sympatia potrafi zamienić ocenę konkretnego zachowania w ocenę całego człowieka. Zaczynasz rozumować tak, jakby zwrócenie uwagi na jeden problem oznaczało zakwestionowanie wszystkich zalet tej osoby. Tymczasem człowiek może być jednocześnie życzliwy, zaangażowany, pomocny i nieprzestrzegający określonego standardu. Może świetnie współpracować z zespołem, a mimo to podejmować nietrafione decyzje. Te stwierdzenia nie wykluczają się wzajemnie. Nie musisz wystawiać jednej zbiorczej oceny charakteru, żeby porozmawiać o czymś, co wymaga zmiany. Gdy oddzielisz wartość człowieka od jakości konkretnego działania, znika przynajmniej część wewnętrznego konfliktu. Nie odbierasz komuś wszystkich

zasług. Zwracasz uwagę na określony fragment rzeczywistości.

Drugim mechanizmem jest lęk przed utratą dotychczasowej relacji. Przy osobie, której nie znasz dobrze, łatwiej zachować dystans. Kiedy jednak masz z kimś wspólne żarty, doświadczenia i wzajemne zaufanie, zaczynasz chronić tę więź niemal automatycznie. Wyobrażasz sobie, że po rozmowie druga osoba przestanie spontanicznie do ciebie podchodzić, będzie odpowiadać oszczędniej albo zacznie traktować cię wyłącznie służbowo. Być może rzeczywiście przez jakiś czas atmosfera stanie się mniej swobodna. Tego nie da się całkowicie wykluczyć. Warto jednak zadać sobie inne pytanie: czy relacja, w której nie wolno rozmawiać o problemach, naprawdę jest tak silna, jak dotychczas sądziłeś? Bliskość oparta na przemilczaniu wszystkiego, co niewygodne, przypomina most zbudowany wyłącznie na dobrą pogodę. Ładnie wygląda, dopóki nikt nie próbuje nim przejść podczas deszczu.

Szczególnie zdradliwe okazuje się przekonanie, że lubiana osoba powinna sama zauważyć, co nam przeszkadza. Przecież dobrze się znamy, mamy podobne podejście i tyle razy rozmawialiśmy o standardach. Powinna wiedzieć. Być może powinna, ale to nie oznacza, że rzeczywiście wie. Ludzie interpretują sytuacje przez pryzmat dostępnych informacji, doświadczeń i własnych priorytetów. Lena może uważać, że szybka deklaracja terminu jest przejawem troski o klienta. Jej przełożony widzi w tym ryzyko dla wiarygodności całej firmy. Oboje mogą chcieć dobrze, a jednocześnie rozumieć odpowiedzialną obsługę klienta zupełnie inaczej. Dopóki nie nazwą tej różnicy, każde następne nieporozumienie będzie wyglądało jak dowód czyjejś złej woli.

Jest jeszcze pułapka, która szczególnie często dotyka osoby chcące uchodzić za sprawiedliwe i wspierające: potrzeba pozostania „tym dobrym". Nie chcesz być przełożonym, którego wszyscy się boją. Nie chcesz przypominać dawnego szefa, który traktował każdą pomyłkę jak osobistą obrazę. Obiecujesz sobie, że będziesz inny, bardziej ludzki, dostępny i wyrozumiały. To wartościowa intencja, ale łatwo wypaczyć jej znaczenie. Bycie dobrym przełożonym zaczyna wtedy oznaczać zapewnianie każdemu możliwie przyjemnych doświadczeń. Tymczasem odpowiedzialność czasami wymaga zakomunikowania rzeczy, których druga strona nie chce usłyszeć. Można zrobić to z szacunkiem, lecz nie można zagwarantować, że będzie to miłe. Przywództwo polegające na nieustannym dostarczaniu dobrego samopoczucia jest bardzo atrakcyjne. Do czasu, gdy ktoś zapyta o wyniki.

Warto zauważyć, jak szybko zaczynamy tworzyć usprawiedliwienia dla odkładania rozmowy. „Teraz ma trudny okres", „nie chcę jej demotywować", „pewnie sama to poprawi", „nie ma sensu psuć atmosfery przed ważnym projektem". Każde z tych zdań może być prawdziwe. Problem pojawia się, kiedy przestajesz sprawdzać, czy argument nadal ma zastosowanie. Trudny okres może rzeczywiście uzasadniać zmianę terminu rozmowy albo zaoferowanie wsparcia. Nie powinien jednak automatycznie oznaczać, że problem przestaje istnieć. Jeżeli kolejne tygodnie przynoszą te same konsekwencje, odraczanie przestaje być troską, a zaczyna być sposobem na ochronę własnej wygody. To rozróżnienie bywa niewygodne, ponieważ bardzo lubimy widzieć siebie jako ludzi empatycznych. Znacznie mniej podoba nam się myśl, że czasami używamy empatii jako eleganckiej wymówki.

Nie chodzi o to, żeby od tej chwili podejrzewać każdą własną życzliwość o ukryte tchórzostwo. Ludzie naprawdę przechodzą przez trudne sytuacje, mają ograniczoną energię, mierzą się z problemami osobistymi i czasami potrzebują przestrzeni. Rozsądna wyrozumiałość bierze te okoliczności pod uwagę. Różnica polega na tym, czy świadomie dostosowujesz sposób działania do sytuacji, czy po prostu rezygnujesz z działania, ponieważ boisz się reakcji. Możesz na przykład powiedzieć: „Wiem, że ostatnio masz dużo obowiązków. Chcę porozmawiać o sposobie uzgadniania terminów z klientami i sprawdzić, co możemy zmienić, żeby było to wykonalne". W takiej wypowiedzi współczucie nie usuwa problemu. Pomaga stworzyć warunki do jego rozwiązania.

Prawdziwym sprawdzianem staje się moment, w którym sympatia zaczyna wpływać na standardy stosowane wobec innych. Wyobraź sobie dwóch pracowników wykonujących podobne zadania. Jeden jest twoim ulubionym rozmówcą, drugi pozostaje uprzejmy, lecz raczej zdystansowany. Obaj popełniają ten sam błąd. Pierwszemu tłumaczysz go przeciążeniem i dobrymi intencjami. Drugiemu przypominasz o odpowiedzialności i konieczności poprawy. Być może nawet nie zauważasz różnicy, ponieważ każdą decyzję potrafisz osobno uzasadnić. Z perspektywy zespołu wygląda to jednak inaczej. Ludzie nie muszą znać twoich myśli, aby dostrzegać, kto otrzymuje konkretne uwagi, a komu wystarcza sympatyczne wzruszenie ramion. Wtedy osobista życzliwość zaczyna niszczyć zawodowe zaufanie.

Pomocne bywa proste ćwiczenie myślowe. Wyobraź sobie, że dokładnie to samo zachowanie pojawia się u osoby, z którą nie masz szczególnie bliskiej relacji. Czy nadal uznałbyś je za drobiazg? Czy jego konsekwencje

byłyby równie akceptowalne? Czy oczekiwałbyś takiej samej poprawy? Nie chodzi o to, żeby usuwać z decyzji całą wiedzę o człowieku. Kontekst ma znaczenie, podobnie jak wcześniejsze osiągnięcia i rzeczywiste możliwości. To ćwiczenie pomaga jedynie wykryć moment, w którym osobista sympatia zaczyna zmieniać ocenę samego problemu. Jeśli odkryjesz różnicę, nie musisz się za nią potępiać. Wystarczy przywrócić właściwe proporcje.

Co ciekawe, podobne napięcie pojawia się również wtedy, gdy nie jesteś niczyim przełożonym. Możesz współpracować z przyjacielem przy wspólnym przedsięwzięciu albo dzielić odpowiedzialność za projekt z kimś, kogo bardzo cenisz. Nie masz formalnej możliwości wydawania poleceń, a mimo to zachowanie drugiej osoby bezpośrednio wpływa na twoją pracę. Wtedy szczególnie łatwo pomylić feedback z próbą kontrolowania człowieka. Tymczasem możesz jasno powiedzieć, co utrudnia współpracę, jakie są konsekwencje i czego potrzebujesz, nie przypisując sobie prawa do oceniania całej jego postawy. Brak służbowej przewagi nie odbiera ci prawa do uczciwej rozmowy. Wymaga tylko większej uważności na wspólne ustalenia i wzajemne granice.

Zanim wejdziesz do takiej rozmowy, przyjrzyj się własnym oczekiwaniom. Czy chcesz rzeczywiście pomóc rozwiązać problem, czy przede wszystkim potrzebujesz usłyszeć, że druga osoba nadal cię lubi? To pytanie jest ważniejsze, niż może się wydawać. Jeśli twoim głównym celem będzie zachowanie sympatii, zaczniesz traktować każdą oznakę niezadowolenia jako sygnał do odwrotu. Złagodzisz uwagę, dopowiesz trzy usprawiedliwienia, a na końcu możesz niemal przeprosić za samo poruszenie tematu. Nie dlatego, że zmieniłeś zdanie. Dlatego, że źle znosisz świadomość, iż

ktoś bliski właśnie czuje się niekomfortowo. Wtedy oddajesz stery rozmowy emocjom, których nie jesteś w stanie kontrolować.

Dobra wiadomość jest taka, że nie musisz pozbywać się tego dyskomfortu, żeby działać rozsądnie. Odwaga w trudnych rozmowach rzadko przypomina filmową scenę, w której bohater wstaje, wygłasza idealną przemowę i wszyscy nagradzają go oklaskami. Częściej oznacza wypowiedzenie pierwszego konkretnego zdania mimo przyspieszonego pulsu. Możesz czuć napięcie i nadal mówić spokojnie. Możesz martwić się o relację i nadal stawiać uzasadnione oczekiwania. Możesz nawet przyznać: „Ta rozmowa jest dla mnie ważna, bo dobrze nam się współpracuje i zależy mi, żeby tak pozostało". Nie musisz udawać, że jesteś emocjonalnie obojętny. Ważne jedynie, żeby własne napięcie nie stało się problemem, którym druga strona musi się zająć zamiast sprawą, o której przyszliście rozmawiać.

Przydatne jest rozdzielenie w myślach dwóch rzeczy: co chcesz w tej relacji zachować oraz co wymaga zmiany. W przypadku Leny odpowiedź mogłaby brzmieć: chcę zachować jej inicjatywę, energię i dobre podejście do klientów, ale potrzebuję, żeby terminy były potwierdzane przed złożeniem obietnicy. Tak sformułowany cel pomaga uniknąć dwóch błędów. Nie musisz atakować jej zaangażowania, ponieważ ono nie stanowi problemu. Nie musisz też udawać, że wszystko jest w porządku, ponieważ potrafisz wskazać konkretną zmianę. Ta mentalna granica może wydawać się drobna, ale zmienia sposób przygotowania całej rozmowy. Zamiast zastanawiać się, jak przekazać komuś, że cię rozczarował, zaczynasz szukać sposobu, żeby uzgodnić lepsze działanie.

Czasami najtrudniejszą częścią jest zaakceptowanie, że druga osoba może poczuć rozczarowanie właśnie tobą. Być może uzna, że nie doceniasz jej wysiłku. Może przez pewien czas zachowa dystans. A może będzie po prostu zaskoczona, ponieważ wcześniej nie otrzymywała podobnych sygnałów. Nie każda taka reakcja oznacza, że postąpiłeś źle. Warto oczywiście sprawdzić, czy wybrałeś odpowiedni moment, czy mówiłeś o faktach i czy nie naruszyłeś czyjejś godności. Ale jeśli zrobiłeś to rozsądnie, nie musisz natychmiast wycofywać swojej wypowiedzi tylko dlatego, że rozmówca nie przyjął jej z entuzjazmem. Trudny feedback nie jest prezentem urodzinowym. Nie wymaga okrzyku zachwytu przy rozpakowywaniu.

Istnieje jeszcze jedna konsekwencja unikania szczerości, o której rzadko myślimy: pozbawiamy drugą osobę możliwości podjęcia świadomej decyzji. Jeżeli Lena nie wie, że jej deklaracje powodują problemy, nie może zdecydować, jak zmienić sposób komunikacji. Jeżeli wiesz o powtarzającym się zachowaniu, ale mówisz o nim dopiero podczas formalnej oceny albo wtedy, gdy sytuacja stała się naprawdę poważna, możesz usłyszeć całkiem uzasadnione pytanie: „Dlaczego nie powiedziałeś mi wcześniej?". To pytanie potrafi być bardziej niewygodne niż pierwotna rozmowa. Pokazuje bowiem, że milczenie, które miało chronić relację, odebrało jej ważny element uczciwości.

Nie oznacza to, że masz obowiązek poprawiać każdego człowieka przy każdej okazji. Nie jesteś całodobowym działem kontroli zachowań społecznych, a twoi znajomi nie podpisali regulaminu poddawania się nieustannej ocenie. Istnieje różnica między rzeczywistym problemem a osobistą preferencją. Ktoś może pracować inaczej niż ty, mieć mniej ekspresyjny sposób komunikowania się albo nie podzielać

twojego zamiłowania do szczegółowych harmonogramów. Sama odmienność nie uzasadnia jeszcze trudnego feedbacku. Zanim rozpoczniesz rozmowę, warto upewnić się, że potrafisz wskazać istotny wpływ danego zachowania na pracę, współpracę lub uzgodnione oczekiwania. Sympatia nie powinna blokować potrzebnych rozmów, ale odpowiedzialność nie wymaga produkowania problemów na zamówienie.

Spróbuj teraz pomyśleć o jednej osobie, z którą odkładasz trudną rozmowę właśnie dlatego, że ją lubisz. Nie musisz natychmiast przygotowywać przemówienia. Nazwij najpierw własną obawę. Czy boisz się utraty sympatii? Czy nie chcesz sprawić przykrości? A może obawiasz się, że twoja wcześniejsza wyrozumiałość utrudni nagłe postawienie oczekiwań? Następnie oddziel tę obawę od rzeczywistego problemu. Jeśli okaże się, że główną przeszkodą jest możliwa reakcja drugiej osoby, będziesz wiedzieć, nad czym musisz zapanować, zanim usiądziecie do rozmowy. Nie nad jej emocjami. Nad własną skłonnością do milczenia.

Relacje zawodowe i osobiste nie stają się wartościowe dlatego, że nigdy nie pojawia się w nich napięcie. Nabierają znaczenia również dzięki temu, że ludzie potrafią traktować siebie poważnie, mówić o trudnościach i pozostawać przy wzajemnym szacunku mimo różnicy zdań. Szczerość nie daje gwarancji, że wszystko przebiegnie przyjemnie. Daje jednak szansę, że problemy zostaną zauważone, zanim przerodzą się w pretensje. A jeśli naprawdę kogoś lubisz, to przecież nie dlatego, że jest człowiekiem pozbawionym wad. Prawdopodobnie cenisz go również za zdolność uczenia się, podejmowania decyzji i radzenia sobie z trudniejszymi

sytuacjami. Warto dać mu możliwość wykorzystania tych umiejętności.

Sympatia jest świetnym fundamentem relacji. Nie powinna jednak pełnić funkcji zatyczek do uszu, które zakładasz sobie za każdym razem, gdy rzeczywistość zaczyna mówić coś niewygodnego.

Rozdział 2 - Fakty, domysły i inne miny pod trudną rozmową

Tomek odpowiada za przygotowanie danych do cotygodniowego spotkania z klientem. Znasz go od dawna, cenisz jego dokładność i zwykle możesz na nim polegać. Tym razem jednak podczas prezentacji okazuje się, że część liczb pochodzi z nieaktualnej wersji pliku. Klient zauważa rozbieżności, spotkanie staje się niezręczne, a ty musisz tłumaczyć, dlaczego pokazujecie różne wartości tego samego wskaźnika. Po powrocie do biura masz już gotową diagnozę: Tomek ostatnio pracuje niedbale. Problem wydaje się oczywisty. Dopiero gdy sprawdzasz historię dokumentów, odkrywasz, że poprzedniego wieczoru ktoś zmienił źródło danych, nie informując o tym zespołu. Tomek użył wersji, którą wcześniej wspólnie zatwierdziliście. Niedbałość nadal jest możliwym wyjaśnieniem innych sytuacji, ale w tym konkretnym przypadku twoja początkowa ocena właśnie straciła fundamenty.

Takie momenty pokazują, jak łatwo pomylić zdarzenie z jego interpretacją. Widzisz niepożądany rezultat, więc próbujesz szybko ustalić przyczynę. Jest to naturalne, szczególnie kiedy odpowiadasz za wynik i musisz reagować na problemy. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy pierwsze wyjaśnienie uznajesz za fakt. Zamiast myśleć „w prezentacji znalazły się nieaktualne liczby", przechodzisz do stwierdzenia „Tomek przestał przykładać się do pracy". W ten sposób z jednego wydarzenia tworzysz opowieść o czyjejś postawie. Opowieść może być prawdziwa, ale równie dobrze może okazać się nieporozumieniem. Jeśli rozpoczniesz rozmowę od takiego osądu, druga osoba