

TURINYS

ĮVADAS 9

Mokytis grįžtamąjį ryšį ne tik suteikti, o ir priimti

IŠŠŪKIS PRIIMTI GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ

1. TRYS PAVOJAUS SIGNALAI 23

Štai kas trukdo priimti grįžtamąjį ryšį

TIESOS SIGNALAS

2. SKIRKITE PADĖKĄ, PAMOKYMĄ IR VERTINIMĄ 39

3. PIRMIAUSIA – SUPRASKITE 58

Nepulkite prieštarauti: „Netiesa“, o prašykite paaiškinti

4. MŪSŲ AKLOSIOS DĖMĖS 94

Sužinokite, koks atrodote kitiems

SANTYKIŲ SIGNALAS

5. NENURIEDĖKITE KITA VĖŽE 122

Skirkite „apie ką“ nuo „kas“

6. ATPAŽINKITE SANTYKIŲ SISTEMĄ 145

Ženkite tris žingsnius atgal

TAPATYBĖS SIGNALAS

7. KAIP SMEGENYS IR TEMPERAMENTAS

KEIČIA JŪSŲ ISTORIJĄ 173

8. NEIŠKRAIPYKITE TIKROJO VAIZDO 194

Kaip suvokti tikrąją grįžtamojo ryšio esmę

9. UGDYKITE SAVE KAIP AUGANČIĄ ASMENYBĘ 214

Priimkite kaip pamoką

GRĮŽTAMASIS RYŠYS PER POKALBIUS

10. AR BŪTINAI TURIU BŪTI TOBULAS? 242

Nusibrėžkite ribas ir žinokite, kada išstarti „gana“

11. NEPASIKLYSKITE POKALBIO VINGIUOSE 263

IŠ PRADŽIŲ SUSITARKITE, APIE KĄ KALBĖSITĖ
IŠGIRSKITE, KAS TEISINGA
PASAKYKITE, KAS NEBUVO PAMINĖTA
BŪKITE SAVO ŽAIDIMO TEISĖJAIŠ
SPRĘSKITE BĖDAS IR IEŠKOKITE NAUJŲ GALIMYBIŲ
PABAIGOJE PRIIMKITE ĮSIPAREIGOJIMĄ
VISKĄ JUNGIAANT: POKALBIO EIGA

12. IMKITĖS DARBO 294

Penkios idėjos, kaip veikti

ĮVARDYKITE VIENĄ DALYKĄ
ŠIEK TIEK PAEKSPERIMENTUOKITE
TAIKYKITE J KREIVĘ
MOKYKITE SAVO MOKYTOJĄ
PAKVIESKITE JUOS VIDUN

13. DRAUGE MOKYKIMĖS PRIIMTI GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ 332

Grįžtamasis ryšys įmonėse

PADĖKA 355

APIE KELETĄ SVARBIŲ ORGANIZACIJŲ 363

IŠNAŠOS 369

POKYČIŲ KELIO RODYKLĖ 385

ĮVADAS

Mokytis grįžtamąjį ryšį ne tik suteikti, o ir priimti

Tik nepasakok, kaip man gyventi geriau, nedėstyk savo didžiulių planų, kaip žadi mane pakeisti, auklėti ir ugdyti, neaiškink, kad turiu atsistoti ant kojų, pasitempti ir būti pavyzdingas darbuotojas ir žmogus. Leisk pasakyti štai ką: visa tai jau esu girdėjęs.

Mane stebėjo, aptarinėjo, lygino. Treniravo, mokė, tikrino, vertino. Rinkosi pirmą, rinkosi paskutinį arba išvis nesirinko. O juk tada buvau dar tik darželinukas.

Mūsų gyvenime grįžtamasis ryšys neišvengiamas.

Kasmet vien JAV kiekvienam mokiniui gražinama net iki 300 pažymiais įvertintų užduočių, rašinių ir testų. Milijonai vaikų vertinami, ar tinka žaisti sporto komandoje arba vaidinti mokyklos spektaklyje. Beveik du milijonai paauglių gauna egzaminų rezultatus ir džiugius arba liūdinančius atsakymus iš stojamųjų universitetuose. Mažiausiai 40 milijonų žmonių vienas kitą nužiūrinėja internete, o 71 proc. jų tiki, kad gali iš pirmo žvilgsnio atskirti, ką verta mylėti. Na, o įsimylėjus... 250 tūkstančių vestuvių atšaukiamos, o 877 tūkstančiai sutuoktinių paduoda prašymus skirtis¹.

O kur dar darbas. Kasmet atleidžiama dvylika milijonų darbuotojų, o nesuskaičiuojama daugybė kitų drebėdami laukia savo eilės. Kasmet pusė milijono naujų įmonių atveria duris, o 600 tūkstančių – jas užveria paskutinį kartą. Tūkstančiai verslų vos gyvuoja, o valdybos posėdžiuose ir koridoriuose netyla ginčai, *kodėl* įmonei nesiseka. Grįžtamojo ryšio neatsiginame².

Ar jau minėjome darbuotojų veiklos vertinimus? Apytikriais duomenimis, 50–90 proc. darbuotojų kasmet gauna veiklos verti-

nimus, nulemiančius, ar kils atlyginimas, ar jie gaus priedą, ar jiems bus paaukštintos pareigos, o dažnai – ar gavę vertinimą jie pajėgs išlaikyti savikliovą. Kasmet visame pasaulyje 825 milijonai darbo valandų (iš viso 94 tūkstančiai metų) sueikvojama ruošiant ir aptariant darbuotojų veiklos vertinimus. Juos gavę, tikrai jaučiamės pasenę tūkstančiu metų, bet ar jaučiamės ko nors išmokę?³

Mardžės darbuotojo veiklos vertinimo ataskaitoje parašyta, kad ji dirba „patenkinamai“. Tas žodis jai tarsi klausimas: „Kodėl tavęs dar neatleido?“

Jūsų antraklasio piešinys, pavadintas „Mamytė rėkia“, sukėlė didžiulį susidomėjimą ir buvo gyvai aptariamasis tėvų susirinkime.

Sutuoktinis metų metus skundžiasi dėl jūsų charakterio trūkumų. Manote, kad jis ne „grįžtamąjį ryšį jums suteikia“, o kabinėjasi.

Rodrigas perskaitė savo „360 laipsnių“ grįžtamojo ryšio ataskaitą⁴. Kelis kartus. Jis ničnieko nesuprato, bet vienas dalykas tikrai pasikeitė – dabar tarp kolegų jis jaučiasi nejaukiai. Tarsi visi aplinkiniai jį stebėtų ir vertintų, ir vertintų visu 360 laipsnių kampu.

Knygoje „Grįžtamasis ryšys. Džiaugiuosi, kad pasakei. Menas ir mokslas priimti grįžtamąjį ryšį“ pasakosime, koks didelis išbandymas priimti grįžtamąjį ryšį – teigiamą ar neigiamą, argumentuotą ar ne, lengvabūdišką, malonų ar negailestingą. Čia nebus aiškinama, kaip puiku ir smagu tobulėti, ar įkvepiamai kalbama, kaip su vertinimu susitaikyti, nes visi darome klaidų. Nors čia rasite ir padaršinių, vis dėlto svarbiausias mūsų tikslas – atvirai pasikalbėti, *kodėl* priimti grįžtamąjį ryšį taip sunku, ir suteikti teorinių žinių bei įgūdžių, padė-

siančių suvirškinti sunkiai suvokiamą, kartais net iš proto varančią informaciją, taip pat išpešti naudingų įžvalgų, leisiančių judėti į priekį.



1999 m. kartu su draugu ir kolega Briusu Patonu (Bruce Patton) išleidome knygą „Sudėtingi pokalbiai. Kaip kalbėtis apie tai, kas svarbiausia“ (*Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*). Nuo tada toliau mokėme derybų meno Harvardo universiteto Teisės mokykloje ir dirbome su įvairiausiais klientais daugybėje pramonės šakų, skirtingų kultūrų šalyse ir žemynuose. Turėjome puikią galimybę sutikti įdomiausių ir įvairiausių žmonių: vadovų, verslininkų, naftos gręžinių operatorių, gydytojų, seselių, mokytojų, mokslininkų, inžinierių, religinių vadovų, policijos pareigūnų, filmų kūrėjų, teisininkų, žurnalistų ir labdaros organizacijų darbuotojų. Net šokių mokytojų ir astronautų.

Štai kas mums iškart krito į akis – kai paprašome žmonių sudaryti sąrašą pokalbių, kurie jiems atrodo nemaloniausi, grįžtamasis ryšys tuose sąrašuose paminimas *visada*. Nesvarbu, kieno šito klausime, kas jie, iš kur, kur dirba ar kodėl mus pasikvietė. Jie pasakoja, kaip sunku suteikti grįžtamąjį ryšį – net tada, kai jis būtinas. Pasakoja, kaip opūs darbo klausimai nesprenžiami metų metus, o kai pagaliau apie juos užsimenama, pokalbis dažniausiai nenusiseka. Bendradarbiai nusimena, ima ginčytis ir galų gale stengiasi dar mažiau. Kad suteiktume grįžtamąjį ryšį, reikia be galo daug drąsos ir jėgų, o rezultatai vis tiek dažnai nuvilia; tad kam jis reikalingas?

Anksčiau ar vėliau kas nors įsikiša ir pareiškia, kad *priimti* grįžtamąjį ryšį – taip pat nelengva. Pastabos dažnai nesąžiningos arba netikslios. Viskas pasakoma ne laiku ir ne vietoje. Be to, neaišku, kodėl tas žmogus mano turįs pakankamai žinių ir galįs piršti savo nuomonę; tiesa, jis – vadovas, tačiau iš tiesų nesupranta, kaip

dirbame ir kokių apribojimų privalome laikytis. Jaučiamės nevertinami, prarandame motyvaciją, piktinamės. Kam to reikia?

Įdomu. Kai grįžtamąjį ryšį suteikiame, manome, kad žmonės nemoka jo priimti. Kai patys jį gauname, manome, kad žmonės nemoka jo suteikti.

Tad ėmėme svarstyti: kodėl grįžtamasis ryšys abiem pusėms vis dar tebėra neįveikiama užduotis? Ėmėme atidžiai klausytis, ką žmonės pasakoja apie iškilusias dilemas, sunkumus ir pergales, o paskui supratome ir patys patiriantys tokių pat sunkumų. Sukome galvą, kaip kitaip pažvelgti į grįžtamąjį ryšį, ir netrukus padarėme išvadą, kad svarbiausias visada tas, kas grįžtamąjį ryšį priima, o ne suteikia. Pagaliau supratome, kad nuo to priklauso ne tik gebėjimas priimti veiklos vertinimus, bet ir gebėjimas mokytis, vadovauti ir tinkamai elgtis tiek einant savo pareigas, tiek asmeniniame gyvenime.

KAS YRA GRĮŽTAMASIS RYŠYS?

Grįžtamasis ryšys apima visą apie save gaunamą informaciją. Plačiausia prasme grįžtamąjį ryšį galima apibūdinti kaip savęs pažinimą, įgyjamą per patirtį ir kitus žmones, kaip mokymąsi iš gyvenimo. Grįžtamasis ryšys – metiniai darbuotojų veiklos vertinimo pokalbiai, darbuotojų įsitraukimo tyrimai ir vietos maisto kritikų straipsniai apie jūsų restoraną. Tačiau informacijos apie save gaunate ir iš nušvitusių akių sūnaus, pamačiusio, kad atėjote pažiūrėti jo spektaklio, ir iš draugės, kuri, pamaniusi, kad išėjote, greitai išsineria iš jūsų dovanoto megztnio. Ir iš kaskart sutartį atnaujinančio kliento, ir iš policininko, pakelėje jums atskaičiusio moralą. Taip pat iš girgždančio kelio sąnario, primenančio, kad jūs jau ne toks vikrus, ir iš nesuprantamų, kartais piktų, o kartais meilių penkiolikmečio sūnaus komentarų.

Taigi, grįžtamasis ryšys – ne tik oficialūs vertinimai; jis apima ir padėkas, įvairiausius komentarus, prašymą ką nors vėl padaryti arba nebedaryti niekada. Tokia informacija mums pateikiama oficialiai

arba neoficialiai, tiesiogiai arba užuominomis; ji gali būti pasakoma paprastai arba įmantriai, tiesiai arba taip subtiliai, kad ir patys nesuprantame, *kas* mums norėta pasakyti.

Tokią žinią ką tik gavote iš situotinio: „Man nepatinka, kaip atrodai su šitomis kelnėmis.“ *Kaip suprasti – tau nepatinka, kaip atrodau mūvėdama šias kelnes? Ar šitos kelnės negražios, ar netiesiogiai užgausiai priekaištai, kad priaugau svorio? Gal čia dar viena kandi pastabėlė, kad gyvenu praeitimi ir net sulaukusi tokio amžiaus nesugebu tinkamai rengtis? Nori padėti man pasipuošti vakarėliui ar bandai taip suerzinti, kad paprašyčiau skyrybų? (Pernelyg jautriai reaguojau? Nesąmonė!)*

TRUMPA TERMINO *FEEDBACK* ISTORIJA

Terminas *feedback* („grįžtamasis ryšys“) pradėtas vartoti XIX a. septintajame dešimtmetyje, pramonės perversmo laikais. Juo buvo apibūdinama, kaip mechaninėje sistemoje energija, judesio kiekio momentas ar signalas grįžta į pradinį tašką⁵. 1909 m. Nobelio premijos laureatas Karlas Braunas (Karl Braun) šiuo terminu pavadino elektros grandinės kontūrus ir grandinės elementų jungtis. Dar po dešimties metų terminas imtas vartoti apibūdinant stiprintuvuose rezonuojantį garsą – tą veriantį cypimą, visiems girdėtą mokyklos renginiuose ar Džimio Hendrikso (Jimi Hendrix) įrašuose.

Po Antrojo pasaulinio karo šis terminas imtas vartoti pramonėje, darbo santykių srityje, kalbant apie personalą ir darbuotojų vertinimo sistemas. Į pradinį tašką (t. y. į jus, darbuotoją) suvedame pataisas ir... *voilà!* Čia suveržiamo, čia pamažiname, ir jūs, lyg koks pašėlusio mokslininko išradimas, jau parengtas veikti.

Šiuolaikinėse darbovietėse grįžtamasis ryšys – nepamainoma priemonė talentams ugdyti, komandos nuotakai gerinti, darbuotojams vienyti, kebliems klausimams spręsti ir pajamoms didinti. Ir vis dėlto ne viskas taip puiku. Per neseniai atliktą tyrimą 51 proc.

apklaustų darbuotojų teigė, kad jų veiklos vertinimas buvo netinkamas arba nesąžiningas, o kas ketvirtas darbuotojas prisipažino darbe labiausiai nerimaujantis būtent dėl veiklos vertinimo⁶.

Vadovams žinios irgi ne ką geresnės – tik 28 proc. personalo skyriaus darbuotojų nemano, kad vadovai paprasčiausiai užpildo ataskaitas ir daugiau į nieką nekreipia dėmesio. 63 proc. apklaustų generalinių direktorių teigė, kad palaikyti tinkamą vertinimo sistemą labiausiai trukdo vadovai, bijantys sudėtingų grįžtamojo ryšio pokalbių su darbuotojais ir stokojantys tam gebėjimų⁷.

Kai kas čia ne taip. Įmonės ir įstaigos kasmet išleidžia milijardus dolerių viršininkams, vadovams ir komandų lyderiams mokyti, kaip *suteikti* grįžtamąjį ryšį. Kai darbuotojai jį priima nenoriai arba nekreipia į jį dėmesio, vadovai raginami nepasiduoti. Mokomi *versti* darbuotojus šnekėtis.

Mes manome, kad pradedama ne nuo to galo.

SVARBIAU PAČIAM SIEKTI GRĮŽTAMOJO RYŠIO

Mokyti vadovus, kaip *suteikti* grįžtamąjį ryšį (kaip veiksmingiau šį reikalą pastūmėti), gali būti naudinga. Tačiau jeigu darbuotojas grįžtamojo ryšio priimti nesugeba ar nenori, nepadės nei atkaklumas, nei puikūs bendravimo įgūdžiai. Kalbėtojo autoritetas ar įgaliojimai bus nesvarbūs; iš tiesų tik klausytojas sprendžia, kurias pastabas priimti, kurių ne, kaip suprasti tai, ką išgirdo, ir kaip reaguoti – keistis ar ne.

Atkaklus spaudimas vargu ar padės darbuotojui atsiverti ir nuosirdžiai mokytis. Dėmesį reikėtų kreipti ne į tuos, kas grįžtamąjį ryšį suteikia. Dėmesį tiek namie, tiek darbe reikėtų kreipti į tuos, kas jį *priima*, – taip visi taptume imlesniais mokiniais.

Tikrąjį poveikį pajusime tik tada, kai grįžtamojo ryšio sieksime.

„Siekti grįžtamojo ryšio“ reiškia lavinti įgūdžius, reikalingus motyvuoti save pačius mokytis; pažinti ir suvaldyti savo pačių pa-

sipriešinimą, drąsiai ir smalsiai kalbėtis apie save, net jeigu išgirstos pastabos atrodo nesąžiningos, ir išvelgti, kas mums padėtų judėti į priekį. „Siekti“ – ir apginti savo požiūrį į pasaulį, ir paprašyti to, ko mums reikia. „Siekti“ – iš grįžtamojo ryšio mokytis net tada, kai pastabos visiškai nepelnytos, nesąžiningos, neaiškiai išsakytos, o mes visai nenusiteikę jų klausytis.

Mums patinka žodis „siekti“, nes jis pabrėžia vieną svarbią tiesą, į kurią dažnai nekreipiama dėmesio: mokantis jūsų mokytojas ar vadovas ne pats svarbiausias asmuo. Svarbiausi *jūs patys*. Nieko tokio, jei laukiate, kol pasirodys ypatingas patarėjas ar auklėtojas (branginkite visus sutiktus savo mokytojus), tik neatidėliokite mokymosi laukdami, kol jie pasirodys. Puikių vadovų ir mokytojų pasitaiko retai. Gyvenime sutinkame daug neišskirtinių žmonių – tokių, kurie labai stengiasi, bet galbūt nieko neišmano, kurie per daug užsiėmę, kad skirtų mums laiko, arba esti sunkaus būdo, arba paprasčiausiai visiškai netikę būti vertintojais ir mokytojais. Dažniausiai mus į priekį ves kaip tik tokie žmonės, tad jei esame rimtai nusiteikę stiprėti ir tobulėti, telieka stengtis mokytis iš visų.

NORAS MOKYTIS IR KARTU NORAS BŪTI MYLIMIEMS TOKIEMS, KOKIE ESAME

Regis, neturėtų būti labai sunku. Juk žmonėms lemta mokytis. Šis polinkis ryškus vos gimus, o išmokus vaikščioti jis nesuvaldomas. Net suaugę atmintinai beriamė beisbolo statistiką, o išėję į pensiją keliaujame arba užsiimame joga, nes atradimo džiaugsmas ir pažanga teikia didelį pasitenkinimą. Atliekant tyrimus, kas suteikia laimės, pastebėta, kad nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas – svarbiausias pasitenkinimo gyvenimu šaltinis.

Vis dėlto nors mes iš prigimties linkę mokytis ir siekti žinių, ką nors sužinoti *apie save*, rodos, visai kas kita. Būna sunku, kartais net nepakeliama, o tokia informacija suteikiama bemaž neatsižvelgiant

į žmonių prigimtį – nors už galvos stverkis. Ją išgirdę jaučiamės gavę ne „mokymosi dovaną“, o smūgį žemiau juostos.

Tomo viršininkas duoda jam garo, kad „negeba dirbti tvarkingai“. Važiuodamas namo Tomas tylomis vardija viršininko trūkumus. Sustojęs pakelėje, sudaro sąrašą, kad būtų tvarkingiau.

Personalo skyriaus vadovė Moniša tikėjosi, kad prasti pavaldinių įsitraukimo į darbą tyrimo rezultatai paskatins vyriausiuosius vadovus atvirai pasikalbėti apie būtinus pokyčius. Tačiau gavo trumpą ir atžarų elektroninį laišką iš vyriausiojo finansininko: jis išvardijo visus metodinius tyrimo trūkumus, pareiškė netikintis rezultatais ir tvirtino nesuprantąs, ko Moniša iš jų nori.

Kendros brolienei išsprūsta, neva visa giminė mano, kad Kendra – tikra isterikė ir bijo vaikus net iš akių išleisti. Na, gal brolienė ne visai taip pasakė, bet tokie žodžiai sukasi Kendrai galvoje dengiant stalą sekmadienio pietų susirinkusiems artimiesiems.

Nieko nuostabaus, kai supratę, kad mums peršamas grįžtamasis ryšys, norime apsisukti ir bėgti kuo toliau.

Vis dėlto žinome, kad negalime visą gyvenimą užsikimšę ausų plėšti *lia lia lia*, nekreipdami dėmesio, ką mums nori pasakyti kiti, ir užsidaryti saugiamo pasaulėlyje. Nuo mažų dienų mums kartojama: *grįžtamasis ryšys tau naudingas* – kaip sportas ir brokoliai. *Jis padeda augti ir stiprėti*. Argi ne taip?

Iš tiesų taip. Tą patvirtina mūsų gyvenimo patirtis. Visi turėjome mokytoją ar šeimos narį, padėjusį mums ugdyti savo talentą ir mus palaikiusį, kai visi kiti mums buvo abejingi. Visi turėjome draugą, kuris išklodavo nemalonią tiesą ir taip padėdavo įveikti didžiausias

kliūtis. Jautėme, kad labiau savimi pasitikime, daugiau sugebame, atsikratome ydų, gerėja mūsų santykiai. Ir, jei gerai pagalvotume, turėtume pripažinti, kad net iš bjauraus situotkinio ar pasipūtusio viršininko apie save sužinojome ne mažiau nei iš tų, kas buvo mūsų pusėje. Buvo nelengva, bet dabar save pažįstame geriau ir labiau patys sau patinkame.

Tad štai kokie mes. Draskomi abejonių. Ar gali būti, kad grįžtamasis ryšys – tai *ir* dovana, *ir* smūgis žemiau juostos? Ar likti ir išklaudyti, ar apsisukti ir bėgti? Ar tikrai dėl mokymosi verta taip kankintis?

Mes nerandame ramybės.

Štai viena priežastis, kodėl taip jaučiamės: norime mokytis ir tobulėti, tačiau trokštame patenkinti ir kitą esminį poreikį – būti mylimi, priimti ir gerbiami tokie, kokie esame. O kadangi per grįžtamąjį ryšį mes vertinami ir mokomi, vadinasi, iš prigimties nesame tokie jau geri. Dėl to šiaušiamės: kodėl tu negali manęs priimti tokio, koks esu? Kodėl mane visada reikia taisyti ir mokyti? Kodėl tau taip sunku mane suprasti? Ei, viršininke, ei, komanda. Ei, žmona, ei, tėti. *Čia aš. Aš toks.*

Mums skirtos kritikos strėlės skrieja kaip tik ten, kur susikerta šiedu poreikiai – noras mokytis ir troškimas, kad mus gerbtų ir mylėtų tokius, kokie esame. Abu poreikiai labai svarbūs, ir dėl jų konflikto atsirandanti įtampa niekur nedings. Bet kiekvienas iš mūsų gali daug nuveikti, kad šią įtampą suvaldytų: mažiau nerimautų, kai tenka priimti grįžtamąjį ryšį, ir mokytoši nepaisydamos baimės. Mes įsitikinę, kad gebėjimas tinkamai priimti grįžtamąjį ryšį – ne įgimta savybė, o *įgūdis*, kurį galime lavinti. Sunku, bet įmanoma. Nesvarbu, ar savo gebėjimus laikote geresniais ar prastesniais, vis tiek galite juos ugdyti. Šioje knygoje sužinosite kaip.

KODĖL VERTA TINKAMAI PRIIMTI GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ

Mokėti tinkamai priimti grįžtamąjį ryšį dar nereiškia, kad visada turime sutikti su kitų nuomone. Tinkamai priimti grįžtamąjį ryšį – mokėti įsijungti į pokalbį ir protingai apgalvojus nuspręsti, ar priitaikyti gautas žinias ir pamoką, o jei taip, tai kaip. Turime pritildyti galvoje skambančius pavojaus signalus, kad išgirstume, kas mums norima pasakyti, ir gebėti naujai pažvelgti į save. O kartais, kaip matysime dešimtame skyriuje, reikia nusibrėžti ribas ir pasakyti ne.

Svarbiausi tokių gebėjimų pranašumai gana aiškūs – galime kurti visapusiškesnius santykius, labiau pasitikime savimi ir, žinoma, mokomės; daug kas mums sekasi geriau, jaučiamės laimingesni. Kai kam labai svarbu ir tai, kad išlavinus tokius gebėjimus net nemaloniausi grįžtamojo ryšio pokalbiai nebeatrodys tokie grėsmingi.

O jei į grįžtamąjį ryšį darbe žvelgsime kitaip, – ne tik jį pakęsime, bet ir aktyviai jo prašysime, – sulauksime nepaprastų pokyčių. Tyrimai rodo, kad prašymas suteikti grįžtamąjį ryšį (toks elgesys mokslinėje literatūroje vadinamas grįžtamojo ryšio siekimu – *feedback-seeking behaviour*) gali būti siejamas su didesniu pasitenkinimu darbu, kūrybingumu, greitesniu prisitaikymu pakeitus pareigas ar pradėjus dirbti naujoje įmonėje, ar pasikeitus jūsų vadovaujamai komandai. O prašymas *kritikuoti* siejamas su aukštesniais vertinimais⁸.

Iš tiesų nėra ko stebėtis. Su žmonėmis, gebančiais kitaip pažvelgti į save, lengviau dirbti ir gyventi. Darbas su ramiais ir lanksčiais žmonėmis suteikia energijos. Jei mokate tinkamai priimti grįžtamąjį ryšį, geriau sutariate su bendradarbiais: vieni kitais labiau pasitikite, daugiau juokaujate, našiau bendradarbiaujate ir lengviau sprendžiate kilusius klausimus.

Gebėjimas tinkamai reaguoti į draugų ir mylimųjų skundus, prašymus ir pamokymus taip pat nepaprastai svarbus. Net geriausiai sutariantiesiems pasitaiko vienam kitą nesąmoningai suerzinti, o kartais ir tyčia įskaudinti. Gebėjimas kalbėtis apie savo jausmus,

apie tai, kodėl mes nusiminę arba nesutariame, yra ilgalaikių, sveikų ir laimingų santykių pagrindas. Vedybinį gyvenimą tiriantis Džonas Gotmanas (John Gottman) teigia, kad iš gebėjimo ir noro priimti antrosios pusės patarimus ir pastabas galima nustatyti, kurios santuokos bus tvirtos ir laimingos⁹.

O dirbti ir gyventi su tais, kurie kitų nesiklauso, kritikuojami supyksta ar puola ginčytis, vargina. Vaikstome peilio ašmenimis ir baiminamės beprasmių konfliktų. Negalime kalbėtis atvirai, slepiame mintis, tad kiti niekad neturi progos išsiaiškinti, kas negerai, ir ką nors pakeisti. Paprasčiausių rūpesčių sprendimas pareikalauja tiek pastangų, kad imame būtino sprendimo vengti, užgniaužiame skaudžiausias mintis ir jausmus. Bėdų tik daugėja, santykiai atšąla. Bandome apsisaugoti ir dažnai liekame vieniši.

Toks elgesys ne tik liūdina – jis pavojingas, ypač dabar. Žurnalistas Tomas Fridmanas (Thomas Friedman) teigia, kad „pasaulyje vis dažniau apdovanojama už didesnius siekius ir atkaklumą, vis aiškiau matoma, kas stengiasi, o kas ne. Jei gebate patys save motyvuoti – puiku, šis pasaulis sukurtas jums. Nebėra jokių ribų. Bet jei negebate savęs motyvuoti, jums bus labai sunku, nes žmones saugojusios sienos, grindys ir lubos taip pat nyksta“¹⁰.

Atpildas išties didelis, bet ir ant kortos statoma gerokai daugiau.

Gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį atsiliepia ne tik mums, o ir mūsų vaikams. Gal to ir nesuvokiame, tačiau, vaikams girdint kalbėdami apie nepelnytai prastą darbuotojo veiklos vertinimo ataskaitą, išmokome juos, kaip reaguoti, kai dėl teisėjo klaidos pralaimi rungtynes. Vaikai sunkius išbandymus priima taip, kaip priimame mes. Ar dėl kito vaiko patyčių jie ims abejoti savimi? Jie stebės, kaip į nesėkmes reaguosime mes. Stebėdami mus, apie gebėjimą nepalūžti išmoks daugiau, negu klausydamiesi mūsų įkvepiančių kalbų ir moralų.

Gerų pavyzdžių nulemti pokyčiai akivaizdūs ir darbe. Jei prašysite, kad jus mokytų, tiesioginiai jūsų pavaldiniai irgi to prašys. Jei priimsite atsakomybę už savo klaidas, ir kolegas paskatinsite suklydus prisipažinti. Jei paklausysite bendradarbio pasiūlyto patarimo, aplinkiniai patarimus irgi priims noriau. Kuo aukštesnės pareigos, tuo pavyzdžio rodymas svarbesnis. Įvairių organizacijų ar įmonių mokymosi kultūrą labiausiai veikia vadovų komandos gebėjimas priimti grįžtamąjį ryšį. Žinoma, kuo aukštesnės jūsų pareigos, tuo mažiau norinčiųjų jus mokyti, tad reikia pasistengti, kad su jumis būtų kalbama atvirai. Bet pasistengę nustatysite normą ir kursite darbo kultūrą, kurioje svarbu mokytis, spręsti kebliaus klausimus, būti lankstiems ir siekti geriausių rezultatų.

UŽKASTŲ PONIŲ BEIEŠKANT

Štai senas anekdotas apie linksmą jauną optimistą, kurio tėvai nusprendė pamokyti jį žvelgti į pasaulį realistiškai. Taip nusprendę, gimimo dienos proga padovanojo jam didžiulę krūvą mėšlo.

– Ką gavai dovanų? – paklausė močiutė, raukydamasi nuo smarvės.

– Nežinau, – linksmi atsakė berniukas, energingai kasdamas duobę mėšlo krūvoje. – Bet man atrodo, čia tikrai yra ponis!

Panašiai būna ir priimant grįžtamąjį ryšį. Ne visada malonu. Tačiau gali būti, kad rasime ir ponį.

1

TRYS PAVOJAUS SIGNALAI

*Štai kas trukdo priimti
grįžtamąjį ryšį*

Pradėkime nuo gerų naujienų. Ne visada sunku priimti grįžtamąjį ryšį. Mokytoja pagiria (neįtikima) socialinius jūsų sūnaus įgūdžius. Klientas pataria, kaip geriau atlikti jo užsakymą, tad viską atliekate greičiau. Norite kirpčiukų, bet kirpėjui šauna geresnė mintis, ir iš tikrųjų atrodote puikiai. Tokių patarimų ar pastabų išgirstame nuolat. Kartais jie padeda, kartais ne, bet nekelia rūpesčių.

O pagyrų daugumai mūsų klausytis visai nesunku, nors kartais net ir giriami jaučiamės nejaukiai. Galbūt nesame tikri, ar pagyros nuoširdžios, arba nerimaujame, kad jos nepelnytos. Tačiau sudarę sandorį, sužinoję, kad žmonės, kuriais žavimės, mumis irgi žavisi, ar gavę puikų patarimą, kaip ką nors padaryti geriau, galime pasijusti kaip ant sparnų. Mums pavyko, viskas pasisekė, kiti mus mėgsta.

Tačiau būna ir sunkiau – išgirstame pastabų, kurios mus sutrikdo ar supykdo, suerzina ar sugniuždo. Kabinėjiesi prie *mano* vaiko, *mano* karjeros, *mano* charakterio? Nenori manęs priimti į komandą? Tai štai ką apie mane iš tikrųjų manai?

Tada jaučiamės taip, lyg mūsų galvoje ir kūne būtų įsijungęs pavojaus signalas: širdis daužosi, pilvas įsitempia, mintys šokinėja ir blaškosi. Dažniausiai manome, kad tokia reakcija „stovi skersai kelio“ – kad ji tėra trikdys, į kurį reikia nekreipti dėmesio,

kliūtis, kurią reikia įveikti. Juk tada jaučiamės bjauriai, pasaulis rodo si tamsesnis, staiga pamirštame, kaip sveikai bendrauti. Nega- lime susikaupti, mokytis, todėl ginčijamės, užsipuolame kitus arba nugalėti traukiamės.

Tačiau užgniaužti išišėlusius jausmus arba apsimesti, kad jų nėra, – ne išeitis. Nekreipti dėmesio į galvoje skambančius pavo- jus signalus pirma neišsiaiškinus, kodėl jie įsijungė, – tas pats, kaip, užuot gesinus gaisrą, išjungti gaisro signalizaciją.

Tokie pavojaus signalai trukdo, bet *ne tik*. Jie suteikia ir žinių: jie – tarsi žemėlapis, padedantis pastebėti, kas negerai. Tik perpratę pavojaus signalus ir žinodami, kodėl jie įsijungė, galėsime susivaldy- ti ir protingai pasikalbėti.

Tad atidžiau pažvelkime į pavojaus signalus.

TRYS GRĮŽTAMOJO RYŠIO PAVOJAUS SIGNALAI

Kadangi žmonių, norinčių mus suteikti grįžtamąjį ryšį, – galybė, o mūsų trūkumų taip pat daugybė, įsivaizduojame, kad apie pavojų perspėjančių signalų mūsų galvoje gali būti milijonai. Bet štai dar viena gera naujiena.

Jų viso labo tik trys.

Pavadinkime juos Tiesos, Santykių ir Tapatybės signalais. Įsijun- gę dėl skirtingų priežasčių jie sukelia kitokius jausmus ir reakciją.

Tiesos signalą įjungia grįžtamojo ryšio turinys – kažkas ne taip, nenaudinga arba netgi klaidinga. Išgirdę tokią pastabą pasipiktina- me, jaučiamės be priežasties apkaltinti, suirztame. Mirjamos Tie- sos signalas įsijungia, kai vyras pareiškia, kad jo sūnėno Bar micvos šventėje ji elgėsi „nedraugiškai ir abejingai“. „Nedraugiškai? Norėjai, kad užlipčiau ant stalo ir sušokčiau polkute?“ Šis priekaištas – pais- talai. Jis paprasčiausiai nieko vertas.

Santykių signalas įsijungia dėl žmogaus, suteikiančio mums grįžtamojo ryšio dovaną. Visus grįžtamojo ryšio pokalbius iškraipo

kalbėtojo ir klausytojo santykiai, todėl dažnai įtaką mums daro nuomonė apie *pašnekovą* (jis nieko neišmano!) ir tai, kaip jis su mumis elgiasi (aš tau šitiek padėjau, o atsilygini smulkmeniška kritika?). Galvojame ne apie pokalbio turinį, o apie pašnekovo įžūlumą (jis tyčia taip ar tiesiog kvailas?).

Tapatybės signalas nesusijęs nei su pastabos turiniu, nei su kalbėtoju. Tapatybės signalas perspėja, kad kai kas *mums patiems* ne taip. Nesvarbu, kritika pagrįsta ar ne, pastaba išmintinga ar kvaila, – vis tiek juntame, kad mūsų tapatybei, mūsų suvokimui, kas esame, suduotas smūgis. Staiga nebežinome, ką apie save galvoti, suabejojame savo įsitikinimais. Kai būseną tokia, praicityje matome vien klaidas, o ateitis atrodo niūri. Tai Tapatybės signalas – jam įsijungus, vargu ar pavyks išsamiai aptarti silpnąsias ir stipriąsias mūsų puses. Mes norėsime viso labo išverti.

Ar išvardytos reakcijos kuo nors negeros? Jei pastabos tikrai netikslios arba jas išsakęs žmogus pasirodė nepatikimas, arba jaučiamės nesaugūs ir išmušti iš pusiausvyros, argi taip reaguoti ne pagrįsta?

Žinoma, tokia reakcija savaime suprantama.

Susijaudinti blogai ne todėl, kad tai nepraktiška. Susijaudinti nepatartina todėl, kad tada sunkiau pasinaudoti bendravimo įgūdžiais ir protingai pasikalbėti. Tinkamai priimti grįžtamąjį ryšį – tai rūšiuoti ir atsirinkti, kas svarbu: stengtis suprasti pašnekovo požiūrį, bandyti pritaikyti sumanymus, kurie iš pradžių atrodo niekam tikę, eksperimentuoti. Taip pat atidėti į šalį arba atsikratyti to, kas galų gale pasirodo ne visai teisinga ar mums tuo metu nereikalinga.

Be to, mokosi abi pusės, o ne viena. Jei pokalbis nusiseks, gali būti, kad ir pašnekovas supras, kodėl jo patarimas nenaudingas, o vertinimas netinkamas; tada abi pusės pažvelgs į savo santykius kito mis akimis. Abi pusės suvoks, kaip viena į kitą reaguoja, ir ras būdą bendradarbiauti daug vaisingiau, negu būtų įsivaizdavusios.

Bet kai girdime tik galvoje skambančius pavojaus signalus, to padaryti beveik neįmanoma. Tad klystame ir išmetame iš galvos patarimus, kurie galėjo duoti naudos, arba (o tai dar blogiau) jaudinamės dėl žodžių, kuriuos geriausia būtų užmiršti.