Komunikacja jako akt odwagi w kulturze asekuracji

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Współczesne środowisko pracy często promuje kulturę asekuracji, w której strach przed oceną paraliżuje autentyczną komunikację. Artykuł analizuje, dlaczego ambitni specjaliści wybierają milczenie lub nadmierne wygładzanie przekazu, tracąc przy tym swoją sprawczość. Opierając się na koncepcjach Susie Ashfield, tekst wskazuje, jak rozmontować mechanizmy lęku i zastąpić je etyką wystarczającej sprawności. Autorzy wyjaśniają, jak reinterpretować pobudzenie fizjologiczne w sytuacjach stresowych oraz jak budować bezpieczeństwo psychologiczne poprzez świadomą restrukturyzację poznawczą. To lektura dla tych, którzy chcą przestać kluczyć w korporacyjnych schematach i odzyskać odwagę w wyrażaniu własnych opinii, akceptując ryzyko interpersonalne jako nieodłączny element profesjonalizmu.

The contemporary workplace often promotes a culture of safety, where fear of judgment paralyzes authentic communication. This article examines why ambitious professionals choose silence or excessively smooth over their messages, thus losing their agency. Drawing on the concepts of Susie Ashfield, the text demonstrates how to dismantle the mechanisms of anxiety and replace them with an ethic of efficiency. The authors explain how to reinterpret physiological arousal in stressful situations and how to build psychological safety through conscious cognitive restructuring. This is essential reading for those who want to stop being trapped in corporate patterns and regain the courage to express their own opinions, accepting interpersonal risk as an inherent element of professionalism.

Książka Susie Ashfield to radykalna dekonstrukcja współczesnej kultury komunikacyjnej, w której lęk przed oceną i obsesja na punkcie „bycia lubianym” paraliżują sprawczość jednostek oraz efektywność organizacji. Autorka, odrzucając coachingowe wygładzanie przekazu, postuluje powrót do brutalnej szczerości i

pragmatyzmu. Jej teza jest jasna: milczenie, miękka niejasność i permanentne tłumaczenie się nie są wyrazem dyplomacji, lecz kosztownymi defektami, które obniżają jakość decyzji i niszczą zaufanie. Ashfield wprowadza triadę kompetencji – uwewnętrznioną pewność wiedzy, rezygnację z masowej aprobaty oraz odwagę działania mimo ryzyka porażki. W wymiarze epistemologicznym i antropologicznym jej myśl stanowi akt sprawiedliwości poznawczej wobec odbiorcy, zdejmując z komunikacji ciężar narcystycznej autoprezentacji. To manifest antykonformistyczny, który zmusza do konfrontacji z faktem, że autorytet nie buduje się na retorycznych ornamentach, lecz na zdolności do jasnego przekazywania sensu. W świecie, który celebruje sterylną bezbłędność, Ashfield oferuje wyzwalającą etykę „wystarczającej sprawności", przypominając, że prawdziwa komunikacja jest fundamentem wspólnoty, a jej brak – prostą drogą do systemowej patologii i organizacyjnego chaosu.

SŁOWA KLUCZOWE

komunikacja jako akt odwagi | kultura asekuracji | lęk przed oceną | bezpieczeństwo psychologiczne | sprawiedliwość poznawcza | uwewnętrzniona kompetencja | etyka wystarczającej sprawności | papuga na ramieniu | pragmatyczny konstruktywizm emocjonalny | proceduralna architektura sytuacji | zarządzanie stresem | bariery komunikacyjne | autentyczność w biznesie | restrukturyzacja poznawcza | ryzyko interpersonalne

Milczenie: instytucjonalny koszt zaniechania

Istnieją książki proponujące nową teorię komunikacji i takie, które robią coś znacznie groźniejszego dla społecznego komfortu. Odbierają nam bowiem najwygodniejsze alibi. Do tej bezwzględnej kategorii należy myśl Susie Ashfield. Jej program nie polega na dopieszczaniu czytelnika językiem terapeutycznej czułości. Autorka rozmontowuje mechanizmy, które każą ludziom kompetentnym milczeć, a ambitnym nieustannie kluczyć. W efekcie inteligencja rozwadnia przekaz tak długo, aż stanie się on bezpieczny, poprawny i ostatecznie martwy.

Oficjalne opisy podkreślają, że to praktyczny przewodnik po mówieniu z pewnością siebie w sytuacjach zawodowych. Ashfield przedstawiana jest wszak jako brytyjska trenerka mowy,

pracująca z biznesem nad przywództwem. W istocie stawka tej książki jest znacznie wyższa niż poprawa korporacyjnej autoprezentacji. Nie da się być legendą i tapetą jednocześnie. Chodzi o odzyskanie zdolności mówienia w świecie, który patologicznie premiuje ostrożność. Ten świat sankcjonuje rytualne przepraszanie za własne istnienie i myli dyplomację z rozmyciem sensu.

Główna maksyma autorki, ujęta w hasło „Care. Less.", brzmi początkowo jak coachingowy slogan dla ofiar korporacyjnej egzaltacji. Odczytana poważnie okazuje się jednak potężną propozycją epistemologiczną, antropologiczną i organizacyjną. Wymiar epistemologiczny uderza w zniekształcenia poznawcze, zwłaszcza w lęk przed oceną. Nie jest to kwestia estetyczna, to kwestia sprawiedliwości poznawczej wobec odbiorcy. Perspektywa antropologiczna ukazuje człowieka jako istotę zależną od grupy, lecz zdolną do przekroczenia tej zależności.

Wreszcie docieramy do wymiaru organizacyjnego, który obnaża prawdę o współczesnych strukturach. Ashfield pokazuje, że milczenie i miękka niejasność nie są wyłącznie prywatnymi słabościami. Stanowią one kosztowne defekty instytucji, które systematycznie obniżają jakość decyzji. Te mechanizmy uczą oportunizmu i skutecznie utrudniają korektę błędów. Zamiast pudrować rzeczywistość żargonem, autorka zmusza nas do konfrontacji z faktem, że jasna komunikacja wymaga brutalnej odwagi.

Pobudzenie fizjologiczne: paliwo wystąpień

Współczesny paradygmat naukowy wcale nie odrzuca tej potocznej intuicji, a laboratoria badające lęk przed wystąpieniami bezlitośnie punktują tanie coachingowe hasła o wrodzonym talencie. Skuteczne mówienie nie jest bowiem kwestią genetycznej loterii, lecz zależy od proceduralnej architektury sytuacji i tego, jak interpretujemy własne pobudzenie. Badania pokazują jasno, że wysoki poziom deklarowanego strachu drastycznie skraca czas przemówienia i obniża jego jakość, podczas gdy same wskaźniki fizjologiczne nie tworzą prostej mapy paniki. Twój przyspieszony puls nie jest wrogiem, z którym musisz walczyć na ringu, toteż nie buduj metafizyki na drżącej dłoni. Prawdziwym problemem jest wyłącznie to, jakie egzystencjalne znaczenie nadasz temu fizjologicznemu hałasowi.

Papuga na ramieniu: technika dystansowania lęku

Tu właśnie Ashfield trafia w punkt z brutalną, niemal uliczną elegancją. Jej filozofia nie nakazuje, by przestać się bać, wszak byłoby to psychologicznie niedorzeczne. Ona proponuje coś rozsądniejszego, mianowicie odebranie lękowi statusu wyroczni. Nie buduj metafizyki na drżącej

dłoni. Nie wyciągaj z potu ontologicznego wniosku, że właśnie dokonuje się zagłada twojej reputacji. Ta trzeźwość jest kluczowa, bo większość zaburzeń komunikacyjnych ma naturę interpretacyjną.

Człowiek rzadko cierpi z powodu faktów, częściej dławi się znaczeniami, które do nich dopisuje. Ashfield, operując językiem mniej uniwersyteckim, ale skuteczniejszym, nazywa ten mechanizm „papugą na ramieniu". Nauka powiedziałaby tu o automatycznych myślach, negatywnych schematach poznawczych i lęku ewaluacyjnym. Ona stwierdza po prostu, że w głowie siedzi nam czerwone, skrzeczące stworzenie, które produkuje tanie katastrofy. Trudno o bardziej użyteczną metaforę do dekonstrukcji własnej paniki.

Zaleta tej metafory polega na tym, że przywraca nam dystans do własnej treści psychicznej. Nagle uświadamiamy sobie, że nie wszystko w świadomości zasługuje na powagę. Nie każda myśl jest argumentem, a nie każdy impuls strachu to raport wywiadowczy. W epoce, która przesadnie sakralizuje subiektywne doświadczenie, jest to korekta niemal kontrkulturowa. Ashfield zachowuje szacunek dla emocji, niemniej odbiera im władzę ustawodawczą. Emocja bywa informacją, lecz nie powinna bez kontroli stawać się konstytucją działania.

Kompetencja vs. defensywna nadprodukcja słów

Na tej glebie wyrastają trzy filary jej myśli, z których pierwszy, dosadne „know you know your shit", akademicy nazwaliby postulatem uwewnętrznionej kompetencji. Nie chodzi tu wszak o sam zasób wiedzy, lecz o stan podmiotowy, w którym człowiek nie musi udowadniać swojej prawomocności. W ekonomii redukuje to koszt sygnalizowania, a w antropologii brutalnie ucina rytuały potwierdzania własnej pozycji. Ekspert nie produkuje słów, by wymusić szacunek; niemniej mówi wyłącznie po to, by przekazać treść. Różnica wydaje się z pozoru subtelna, ale w praktyce bezlitośnie rozdziela dwa zupełnie odmienne światy.

W pierwszym z nich mówca zasypuje słuchaczy defensywną nadprodukcją żargonu, bo panicznie boi się, że prostota zdradzi jego małość. Przypomina to coachingowe prężenie muskułów, gdzie za fasadą wielkich słów kryje się strach przed zdemaskowaniem. W drugim świecie ekspert wybiera bezwzględną klarowność, wiedząc, że nie musi nikogo hipnotyzować tanim ornamentem. Prosta, bezpośrednia odpowiedź nie jest dla niego żadnym upokorzeniem, lecz ostatecznym dowodem panowania nad materiałem. Nie da się być legendą i tapetą jednocześnie, toteż autorytet woli zamilknąć, niż generować szum.

Ten pierwszy filar doskonale współbrzmi z psychologiczną klątwą wiedzy, która nader często dopada najwybitniejsze umysły. Im głębiej człowiek tkwi w swojej dziedzinie, tym łatwiej zakłada, że odbiorcy mają podobny aparat pojęciowy. W rezultacie komunikacja puchnie od nadmiaru, a my obserwujemy paradoks specjalisty niezdolnego do prostej wypowiedzi. Sytuacja komunikacyjna rządzi się prawem selekcji sensu, toteż nie jest to kwestia estetyczna, lecz kwestia sprawiedliwości poznawczej wobec odbiorcy. Kto nie umie skrócić swojej myśli, ten najprawdopodobniej nie umie jeszcze pomyśleć jej do końca.

Kult bycia lubianym: pułapka miękkiej zależności

Drugi filar, nakazujący porzucenie masowej sympatii, jest znacznie bardziej wywrotowy, niż początkowo brzmi. Uderza bowiem w cały system normatywny późnej nowoczesności, który z powszechnej akceptacji uczynił nasze świeckie zbawienie. W biurowym ekosystemie przybiera to postać chronicznego zadowalania innych, czyli kompulsywnego żebrania o oklaski, co w istocie stanowi miękką, lecz niezwykle kosztowną formę zależności. Człowiek łaknący sympatii nie mówi wszak tego, co trzeba, lecz wyłącznie to, co utrzyma temperaturę relacji na poziomie letniej zupy. Tyle że bezkonfliktowość to najtwardszy narkotyk organizacji, a zespoły niepotrafiące znosić brutalnego tarcia nie umieją także znosić prawdy.

Bezpieczeństwo psychologiczne: przyzwolenie na prawdę

Współczesne badania nad bezpieczeństwem psychologicznym obnażają mechanizm pozornie banalny, a w praktyce rewolucyjny. Zespół funkcjonuje sprawniej, gdy środowisko pozwala na podejmowanie ryzyka interpersonalnego. Oznacza to przestrzeń do zadawania pytań i zgłaszania potknięć. Bezpieczeństwo psychologiczne nie jest bowiem ciepłą mgłą korporacyjnego dobrostanu. To twarde, instytucjonalne przyzwolenie na prawdomówność bez natychmiastowej sankcji symbolicznej. Tam, gdzie go brakuje, ludzie maskują błędy niczym dilerzy trefny towar, a gdy istnieje, rośnie brutalna skuteczność.

W tym miejscu ostra polemika z naiwną recepcją koncepcji Edmondson jest konieczna. Jej hasło nie może zostać sprowadzone do coachingowego frazesu w stylu „po prostu mów, a będzie dobrze”. Wysoka cena zabrania głosu jest boleśnie realna, przy czym bywa głęboko strukturalna. W niektórych organizacjach, na uniwersytetach czy w kancelariach, szczerość bywa z urzędu karana. Nie chodzi zatem o to, by udawać, że twarde relacje władzy nagle wyparowały.

Trzeba tu powiedzieć coś znacznie bardziej wymagającego, odrzucając biurowe iluzje. Ponieważ bezwzględne hierarchie istnieją, umiejętność mówienia staje się zasobem strategicznym. Edmondson ma rację nie dlatego, że świat stał się łagodny, lecz dlatego, że koszt trwałego milczenia okazuje się ostatecznie wyższy. Kto nigdy nie ćwiczy własnego głosu, ten oddaje swoją podmiotowość do taniego outsourcingu. Nie jest to kwestia estetyczna. To kwestia sprawiedliwości poznawczej wobec odbiorcy.

Postulat 'try': antynarcystyczna dyscyplina

Trzeci filar, owo niepozorne „try", brzmi jak hasło z taniego szkolenia, a skrywa egzystencjalny ciężar. To brutalny postulat działania mimo ryzyka, że wyjdziemy na głupców. Psychologia nazywa to sojuszem z habituacją, czyli procesem polegającym na oswajaniu lęku przez powtarzanie. Ekonomia widzi w tym odmowę paraliżu wywołanego lękiem o reputację, a etyka cnót – ćwiczenie męstwa. Ashfield nie wciska nam coachingowego mitu o bezbłędności, oferując w zamian surową wartość samej próby.

W epoce sterylnej autoprezentacji to niemal radykalna doktryna antynarcystyczna. Próbować znaczy wszak wystawić się na możliwość, że absolutnie nikomu nie zaimponujemy. Właśnie dlatego ten akt zyskuje rangę moralną, zmuszając nas do przyjęcia rzeczywistości. Kto bez końca optymalizuje warunki wejścia, ten w gruncie rzeczy chroni tylko własne ego. Nie rób z małej porażki własnego dramatu, po prostu zaryzykuj.

Perfekcjonizm: estetyzacja lęku w działaniu

Na tej specyficznej triadzie opiera się w gruncie rzeczy cała praktyka Ashfield dotycząca zarządzania stresem, która wymyka się tanim, popkulturowym schematom. Zarządzanie stresem nie jest tutaj naiwnym projektem eksterminacji pobudzenia, lecz raczej brutalnie pragmatycznym projektem reinterpretacji i ucywilizowania własnej energii. To właśnie to fundamentalne założenie odróżnia jej metodę od banalnych poradników, które z uporem maniaka obiecują osiągnięcie stanu komunikacyjnej nirwany przed wejściem na scenę. Prawda jest bowiem znacznie mniej poetycka, ponieważ nerwy nigdy magicznie nie znikają, a uderzająca do głowy adrenalina nie ma w zwyczaju pytać o zgodę. Ciało nie zamienia się przed ważnym wystąpieniem w filozoficzną, chłodną, marmurową rzeźbę, wolną od fizjologicznych drżeń. Można jednak, i to jest kluczowe, przerwać ten bezlitosny automatyzm, który z każdej naturalnej reakcji fizjologicznej czyni natychmiastowy dowód osobistej porażki. Nie buduj metafizyki na drżącej dłoni. Badania z zakresu psychologii

poznawczej wyraźnie wskazują, że samopostrzegany lęk znacznie silniej wiąże się z unikaniem i słabszą jakością wystąpienia niż jakiekolwiek obiektywne wskaźniki fizjologiczne. Interwencje oparte na świadomej reinterpretacji pobudzenia mogą dawać niewielką, lecz statystycznie i życiowo istotną poprawę ostatecznego wykonania. Krótko mówiąc, to wcale nie ciało jest tutaj głównym problemem, z którym musimy się zmierzyć. Często najpoważniejszym problemem okazuje się mroczna narracja, którą nasza własna głowa gorączkowo pisze o zachowaniu ciała.

Ashfield niemal intuicyjnie wpisuje się zatem w ten fascynujący nurt, który na gruncie akademickim można by określić mianem pragmatycznego konstruktywizmu emocjonalnego. Emocja w tym ujęciu nie jest ani śmiertelnym wrogiem przeznaczonym do bezwzględnego zdławienia, ani tym bardziej świętym, nietykalnym głosem naszego autentycznego ja. Jest po prostu surowym tworzywem, plastyczną materią bezwzględnie wymagającą świadomej interpretacji i nadania jej użytecznego sensu. Gdy dorosły człowiek tuż przed kluczową prezentacją mówi sobie w duchu, że drżenie rąk oznacza nadciągającą katastrofę, dokonuje w istocie arbitralnego aktu klasyfikacji. Gdy ten sam człowiek mówi sobie, że to zaledwie naturalna energia mobilizacyjna, również dokonuje aktu klasyfikacji, lecz o zupełnie innym wektorze. Ta subtelna różnica nie ma charakteru wyłącznie językowego czy semantycznego, ponieważ w sposób drastyczny zmienia ona cały późniejszy przebieg działania. Ashfield, choć na co dzień posługuje się stylem ulicznie dowcipnym i celowo odziera swoje rady z akademickiego nadęcia, w gruncie rzeczy oferuje praktykę uderzająco podobną do klasycznej poznawczej restrukturyzacji. Doskonale zdaje sobie sprawę, że człowiekowi o wiele łatwiej wystąpić publicznie, kiedy wreszcie przestaje traktować własne pobudzenie jak nadprzyrodzone ostrzeżenie przed apokalipsą. Zaczyna je wówczas traktować jak zupełnie zwyczajny, biologiczny stan podwyższonej gotowości do działania.

Z tej właśnie, nieco chłodnej perspektywy, wyjątkowo celna i potrzebna wydaje się jej bezpardonowa wojna z wszechobecnym perfekcjonizmem. Perfekcjonizm bywa w korporacyjnych korytarzach chętnie przedstawiany jako przejaw wysokiej kultury standardów, lecz w rzeczywistości nader często jest po prostu żałosną estetyzacją zwykłego lęku. Człowiek z powagą mówi sobie, że pragnie mówić absolutnie doskonale, podczas gdy w samej istocie pragnie jedynie nie zostać boleśnie zranionym przez cudzą, krytyczną ocenę. Perfekcjonizm w tym ujęciu jest więc nie tyle szlachetną miłością do idealnej formy, ile raczej paniczną ucieczką przed paraliżującym wstydem. W nowoczesnym środowisku pracy taka postawa może nieuchronnie prowadzić do głębokiego wyczerpania, chronicznego napięcia mięśniowego i zachowań skrajnie toksycznych wobec najbliższych współpracowników. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy jednostka przeżywa nadmierne obciążenie własnym, wyśrubowanym ideałem lub, co gorsza, bezlitośnie narzuca te nierealistyczne standardy całemu swojemu otoczeniu. W literaturze naukowej dotyczącej psychologii organizacji

coraz wyraźniej widać, że perfekcjonistyczne obawy nierozerwalnie wiążą się z podwyższonym stresem, głęboką niepewnością i wymiernymi kosztami relacyjnymi.

Ashfield z dużą dozą zdrowego rozsądku proponuje w zamian coś, co można by nazwać etyką wystarczającej sprawności, co w dzisiejszych czasach jest podejściem niezwykle ożywczym. Mówi ona de facto, że profesjonalna komunikacja nie jest wcale bezlitosnym konkursem czystości retorycznej, tylko czysto użytkową technologią transferu sensu z jednej głowy do drugiej. Mówiąc nieco brutalniej, cotygodniowe zebranie zarządu nie jest olimpiadą osobistego wdzięku, a rozmowa kwalifikacyjna nie jest ustnym egzaminem z bycia chodzącą, nieomylną encyklopedią. Prezentacja projektowa nie jest obowiązkowym pokazem wirtuozerii w dziedzinie slajdologii, a przemówienie weselne nie jest artystycznym obowiązkiem stworzenia nowej epopei narodowej z aktywnym udziałem wujka po trzecim winie. Tę z pozoru banalną prawdę trzeba dziś przypominać z całą mocą, ponieważ współczesna kultura profesjonalna w sposób wręcz patologiczny związała poczucie wartości osoby z czysto techniczną jakością jej występu. A skoro każdy, nawet najdrobniejszy występ urasta nagle do rangi ostatecznego testu ontologicznego, to każdy, nawet najmniejszy błąd wydaje się tragicznym pęknięciem samego bytu.

W newralgicznym obszarze tworzenia prezentacji Ashfield pozostaje bezlitośnie trafna i analitycznie precyzyjna, obnażając powszechne grzechy korporacyjnych mówców. Zanim w ogóle powstanie pierwszy, pieczołowicie sformatowany slajd, trzeba uczciwie odpowiedzieć na pytanie o nadrzędny cel i o to jedno, jedyne zdanie, które ma ostatecznie zostać w głowie zmęczonego odbiorcy. Z punktu widzenia klasycznej teorii komunikacji jest to postulat absolutnie elementarny, wręcz trywialny, a jednak z punktu widzenia codziennej praktyki biznesowej okazuje się on niemal rewolucyjny. Większość współczesnych prezentacji powstaje bowiem nie jako precyzyjne narzędzie wywierania wpływu, lecz jako chaotyczne wysypisko nieprzefiltrowanych informacji. Zdesperowany nadawca wrzuca do nich absolutnie wszystko, co tylko wie na dany temat, jakby ten informacyjny nadmiar miał w magiczny sposób gwarantować jego profesjonalną wiarygodność. W rezultacie nieszczęsna publiczność dostaje nie klarowny przekaz, ale duszny, nieuporządkowany magazyn danych, w którym musi samodzielnie szukać sensu. Ashfield z wdziękiem odwraca ten patologiczny porządek, postulując powrót do logiki: najpierw mocna teza, potem solidna architektura argumentacji, a dopiero na samym końcu wizualny nośnik.

To bezkompromisowe stanowisko znajduje zresztą bardzo silne wsparcie w rzetelnych badaniach i najlepszej praktyce komunikacji eksperckiej. Percepcja autentyczności i merytorycznej kompetencji wcale nie rośnie automatycznie wraz z bezmyślnym zagęszczeniem danych na centymetr kwadratowy ekranu. Często wzrasta ona właśnie wtedy, gdy odbiorca podświadomie czuje, że nadawca mówi bezpośrednio do niego, a nie gdzieś obok niego, w pustą przestrzeń sali

konferencyjnej. Badania nad zjawiskiem autentyczności w komunikacji naukowej dobitnie pokazują, że sam sposób narracyjnego konstruowania przekazu fundamentalnie wpływa na to, jak wiarygodny i autentyczny wydaje się komunikujący ekspert. Nie wystarczy po prostu mieć obiektywną rację, popartą twardymi danymi z arkusza kalkulacyjnego. Trzeba jeszcze umieć tak tę rację uobecnić w przestrzeni, by nie brzmiała ona jak ponury odczyt z prosektoryjnej chłodni pojęć.

Dlatego właśnie Ashfield ma absolutną słuszność, gdy z furią zwalcza przeładowane do granic możliwości prezentacje PowerPoint i ciągnące się w nieskończoność, usypiające wystąpienia. Nie jest to kwestia estetyczna. Człowiek, który bez opamiętania mnoży kolejne slajdy, niekiedy wcale nie okazuje swojej głębokiej erudycji, tylko bezczelnie przerzuca na bezbronną publiczność ukryty koszt własnego intelektualnego nieuporządkowania. W naukach ekonomicznych nazwalibyśmy to zjawisko klasyczną, negatywną eksternalizacją poznawczą, gdzie koszty ponosi ktoś inny niż sprawca. Prelegent nie ponosi bowiem całego ciężaru swojego myślowego chaosu, ponieważ ten koszt brutalnie spada na słuchaczy, którzy muszą w pocie czoła odsiewać, hierarchizować i rekonstruować zagubiony sens. Dobra prezentacja to zatem nie narcystyczny popis zawartości twardego dysku, ale akt wysoce uporządkowanego transferu znaczenia. Nie każda myśl jest argumentem. Mniej bywa w tym kontekście nie tylko bardziej eleganckie, ale bywa po prostu fundamentalnie uczciwsze.

W tym samym, chłodno analitycznym duchu należy czytać jej błyskotliwy rozdział poświęcony dynamice rozmowy kwalifikacyjnej. Ashfield atakuje tu nie tyle sam interview coaching w jego wąskim, technicznym sensie, ile raczej powszechnie rozpowszechnioną, szkodliwą iluzję. Chodzi o to naiwne przekonanie, że dobry kandydat powinien podczas godzinnej rozmowy ujawnić całą bezdenną głębię swojego świata wewnętrznego, zreferować historię cywilizacji i dodatkowo błysnąć stand-upowym humorem. Tymczasem nowoczesne, oparte na dowodach podejście do selekcji pracowników od dawna jednoznacznie wskazuje, że wywiady ściśle ustrukturyzowane mają znacznie wyższą trafność predykcyjną. Charakteryzują się one większą rzetelnością ocen i mniejszym niekorzystnym wpływem uprzedzeń niż rozmowy luźne, impresyjne i prowadzone wyłącznie pod dyktando ulotnej chemii interpersonalnej. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że dobra rozmowa kwalifikacyjna nie jest wcale swobodną, salonową improwizacją przy kawie. Jest rygorystyczną procedurą oceny konkretnych kompetencji, ściśle związanych z przyszłą pracą.

Ashfield niezwykle trafnie rozpoznaje mechanizm, w którym kandydaci często przegrywają swoje szanse nie dlatego, że są merytorycznie słabi, lecz dlatego, że wpadają w pułapkę nadmiernej, słownej komplikacji. W jej autorskiej formule AEA, oznaczającej sekwencję: odpowiedź, dowód, odpowiedź, pobrzmiewa bardzo zdrowy duch strukturyzacji wypowiedzi, całkowicie zgodnej z nowoczesną logiką kompetencyjną. Najpierw należy zająć jasne stanowisko, potem przytoczyć

konkretny, weryfikowalny przykład z przeszłości, a na końcu elegancko zamknąć pętlę logiczną. To pragmatyczne podejście ma ogromną przewagę także dlatego, że skutecznie ogranicza przestrzeń dla jałowego, wyczerpującego zarządzania wrażeniem. Badania metaanalityczne bezlitośnie pokazują, iż zarządzanie wrażeniem jest zjawiskiem powszechnym w rozmowach kwalifikacyjnych, a wyuczone taktyki samopromocyjne rzeczywiście wpływają na końcowe oceny rekruterów. Nie dowodzi to bynajmniej, że zdesperowany kandydat powinien kłamać albo cynicznie manipulować faktami. Dowodzi to raczej, że sztuczna sytuacja rozmowy jest niezwykle podatna na tani teatr autoprezentacji, więc uporządkowanie odpowiedzi wokół rzeczywistych kompetencji i twardych dowodów z praktyki chroni obie strony przed pustym spektaklem.

Polemizować można by ewentualnie jedynie z tym płytkim odczytaniem intencji Ashfield, które redukowałoby jej przemyślane rady do wulgarnej zachęty, by w rozmowie kwalifikacyjnej po prostu „sprzedać się" mocniej i głośniej. To byłoby jednak skrajnie krzywdzące i intelektualnie leniwe uproszczenie. Znacznie głębszy i ciekawszy jest zupełnie inny, ukryty sens jej praktycznych wskazówek, dotykający samej istoty komunikacji rynkowej. Rozmowa kwalifikacyjna jest w swojej istocie trudną próbą translacji własnej wartości zawodowej na obcy język, czytelny dla zupełnie nowego audytorium. Kandydat wcale nie ma obowiązku produkować na poczekaniu heroicznego mitu własnej wielkości, by zadowolić komisję. Ma natomiast absolutny obowiązek wykazać swoją kompetencję w formie maksymalnie zrozumiałej, do bólu konkretnej i bezpośrednio związanej z wymogami nowej roli. W tym właśnie sensie Ashfield nie promuje taniego cynizmu, lecz radykalną transparentność informacyjną. Nie mówi ona: „zagraj kogoś lepszego, niż jesteś w rzeczywistości". Mówi raczej: „przestań wreszcie zasłaniać swoją prawdziwą wartość gęstym dymem nadmiarowych, pustych słów".

Szczególnie interesująca, z punktu widzenia psychologii tłumu, jest jej dekonstrukcyjna koncepcja tak zwanej mowy inspirującej. Współczesna, korporacyjna kultura przywódcza przez całe dekady żyła szkodliwym mitem superbohatera, czyli mówcy, który rzekomo inspiruje tylko dlatego, że dumnie stoi ponad szarym tłumem. Taki wyidealizowany lider miał uosabiać absolutną doskonałość, nadludzką niezwykłość i rzadki, mistyczny rodzaj charyzmy, niedostępny dla zwykłych śmiertelników. Ashfield tę spiżową figurę rozbija w drobny mak z brutalną precyzją. Słusznie i trzeźwo twierdzi, że normalni ludzie wcale nie inspirują się gładkim, teflonowym wizerunkiem bez najmniejszej skazy. Inspirują się raczej autentycznym pęknięciem, które jednak, mimo trudności, nie doprowadziło do ostatecznego rozpadu osobowości. To bardzo ważne, wręcz fundamentalne rozróżnienie w architekturze przywództwa. Nie chodzi tu o tani, emocjonalny ekshibicjonizm na scenie, lecz o taki rodzaj dojrzałej autentyczności, który czyni ostateczny sukces poznawczo i egzystencjalnie osiągalnym dla zwykłego odbiorcy. Mówca ma zatem nie tyle onieśmielać swoim blaskiem, ile raczej realnie rozszerzać horyzont sprawstwa innych ludzi.

Tak mądrze rozumiana inspiracja ma zresztą wyjątkowo mocne i ugruntowane zaplecze w badaniach empirycznych nad dynamiką grup. Autentyczność w komunikacji lidera wymiernie zwiększa poziom zaufania i może znacząco wzmacniać kluczowe procesy zespołowe, takie jak dzielenie się ukrytą wiedzą oraz ogólny dobrostan psychiczny pracowników. Badania nad autentycznym przywództwem, czyli koncepcją opartą na samoświadomości i transparentności relacyjnej, wskazują, że zaufanie do lidera oraz bezcenne poczucie psychologicznego bezpieczeństwa nie rodzą się z zimnej, dystansującej nienaganności. Rodzą się one z ludzkiej przejrzystości i wewnętrznej spójności, nawet jeśli ta spójność obejmuje przyznanie się do błędu. Z kolei badania nad społecznym ujawnianiem emocji sugerują, że samo ujawnienie nie jest magicznym eliksirem rozwiązującym wszystkie problemy, ale może silnie wpływać na postrzeganą bliskość, ciepło i kompetencję, w ścisłej zależności od kontekstu i wrażliwości odbiorcy. Oznacza to, że Ashfield ma absolutną rację, gdy ceni nagłą prawdę bardziej niż heroiczny, korporacyjny lakier, lecz ta prawda musi zawsze pozostawać funkcjonalna komunikacyjnie, a nie narcystycznie rozlana po całej sali.

Mowa okolicznościowa, niezależnie od tego, czy jest to radosna mowa weselna, czy bolesna mowa pogrzebowa, stanowi w tym analitycznym systemie szczególny, bezlitosny poligon prawdy. Tutaj bowiem wyjątkowo jasno i ostro widać, że zgromadzona publiczność wcale nie przyszła oglądać egoistycznego performansu wynajętego mówcy. Przyszła ona uczestniczyć w głębokim, społecznym rytuale, który ma swoje nienaruszalne prawa. Kulturoznawczo rzecz ujmując, mowa okolicznościowa nie jest prywatnym, wokalnym popisem jednostki, lecz kluczowym elementem obrzędu przejścia, konsolidacji zbiorowej pamięci lub symbolicznego przekazania międzypokoleniowej więzi. Gdy nieświadomy mówca zaczyna na mównicy celebrować wyłącznie samego siebie, popełnia ciężki grzech rytualnego uzurpatorstwa, kradnąc uwagę należną wspólnocie. Ashfield doskonale to wyczuwa, wykazując się niemal socjologicznym słuchem. Jej prosta rada, by mówić krótko, autentycznie, bez hermetycznych, zrozumiałych dla garstki dowcipów i bez sztucznej pompy, nie jest tylko banalną poradą stylistyczną. Jest to żarliwa obrona wspólnotowego, głębokiego sensu samej ceremonii.

Na gruncie klasycznej antropologii rytuału można by tę tezę sformułować jeszcze mocniej i dobitniej. Dobra mowa weselna lub pogrzebowa ma przede wszystkim funkcję mediacyjną, łączącą to, co rozerwane. Przenosi ona trudną emocję zbiorową przez niebezpieczny moment niepewności, narastającego napięcia lub nieodwracalnej straty. Wesele jako konstrukt społeczny dramatycznie potrzebuje integracji poprzez wspólny śmiech i publiczne uznanie nowych relacji. Pogrzeb z kolei potrzebuje chwilowego, delikatnego przekształcenia paraliżującej rozpaczy w jasną pamięć, ludzkie ciepło lub chociażby ulgę. Ashfield rozumie zatem coś, czego wielu samozwańczych, napuszonych mówców motywacyjnych zupełnie nie pojmuje. Patos sam w sobie nigdy nie leczy zranionej

wspólnoty. Często leczy ją dopiero drobny konkret, urocze dziwactwo, mała, niepozorna historia, ludzka wada, czy wreszcie drobina ciepłego humoru. Słowem, leczy nie spiżowy posąg, lecz żywa, ułomna osoba.

Kiedy wreszcie przechodzimy do kwestii popełniania błędów, książka Ashfield osiąga swoją najwyraźniejszą, niemal filozoficzną dojrzałość etyczną. W nowoczesnym świecie pracy błąd jest dziś zjawiskiem zarazem absolutnie wszechobecnym, jak i systematycznie, patologicznie wypieranym ze świadomości. Organizacje oficjalnie, na błyszczących plakatach, głoszą kulturę ciągłego uczenia się, a nieoficjalnie, w zaciszu gabinetów, nagradzają sterylną bezbłędność lub przynajmniej błyskawiczne ukrywanie śladów porażki. W konsekwencji tego rozdźwięku ludzie nie tyle uczą się brania realnej odpowiedzialności, ile raczej doskonalą mroczną sztukę zarządzania percepcją po własnej porażce. Badania nad bezpieczeństwem psychologicznym i praktyką debriefingu bezlitośnie pokazują, że tam, gdzie środowisko nie jest bezpieczne dla otwartego przyznawania się do błędów, ludzie masowo uciekają w działania zachowujące twarz, wycofanie i agresywne zasłanianie się przed krytyką. To wcale nie jest wrodzony defekt moralny pojedynczych, słabych osób. To całkowicie przewidywalna, racjonalna odpowiedź na chory system, który hojnie nagradza utrzymywanie fasady.

Ashfield z odwagą przeciwstawia temu toksycznemu modelowi etykę pełnej, bezwarunkowej odpowiedzialności. Jej rygorystyczny wzór przeprosin jest niezwykle cenny, ponieważ kategorycznie odmawia uznania fałszywych, korporacyjnych przeprosin za przeprosiny rzeczywiste. Słynne, pasywno-agresywne „Przykro mi, że tak to odebrałeś” nie jest żadnym aktem skruchy, lecz podłym przemyceniem tezy, że cały problem leży wyłącznie po stronie odbiorcy i jego rzekomej nadwrażliwości. Nie rób z małej wtopy własnego Netflixa, dramatyzując i odwracając kota ogonem. W teorii prawa nazwalibyśmy taki zabieg cyniczną próbą uniknięcia przypisania sprawstwa. W etyce odpowiedzialności to po prostu zwykła, tchórzliwa dezercja z pola walki. Prawdziwe, dojrzałe przeprosiny muszą precyzyjnie nazwać czyn, uznać konkretną normę, która została brutalnie naruszona, rozpoznać szerszy skutek swoich działań i zaproponować wiarygodny, mierzalny plan naprawy. Jest to model nie tylko moralnie o niebo lepszy, ale też instytucjonalnie znacznie bardziej racjonalny. Organizacja, w której dorośli ludzie umieją tak przepraszać, ma nieporównywalnie większą zdolność do szybkiej korekty kursu i organizacyjnego uczenia się. Organizacja, w której ludzie tylko gładko wygładzają język odpowiedzialności, hoduje w swoich trzewiach katastrofę w drogim garniturze.

W tym właśnie miejscu warto z uwagą zauważyć, jak bardzo ta pragmatyczna filozofia Ashfield współgra z klasyczną, poważną teorią prawa i odpowiedzialności publicznej. Dobre, stabilne instytucje wcale nie wymagają od swoich ludzi anielskiej doskonałości, bo wiedzą, że to mrzonka.

Wymagają one natomiast żelaznej rozliczalności. Rozliczalność zaś wcale nie oznacza krwawego spektaklu winy i publicznego biczowania, lecz dojrzałą zdolność powiązania własnego czynu, jego skutku i moralnego obowiązku naprawy wyrządzonej szkody. To właśnie dlatego jej z pozoru proste rady mają głęboki sens nie tylko w zaciszu życia prywatnego, lecz również w skomplikowanej administracji, wielkim biznesie i sektorze publicznym. Im większa jest skala potencjalnych skutków błędnej decyzji, tym większa powinna być obywatelska odwaga jej szybkiego, transparentnego ujawniania. Ukrywanie pomyłki pod dywanem to nie jest żadna strategia bezpieczeństwa. To po prostu odroczone, samobójcze powiększanie nieuchronnej szkody.

Równie praktyczny, a zarazem konceptualnie niezwykle ciekawy jest końcowy fragment traktujący o tak zwanych trudnych ludziach. Zaproponowana typologia tęgoryjca, hipopotama i komara może na pierwszy rzut oka wyglądać jak tania, pop-psychologiczna zoologia z porannego pasma telewizyjnego. Jednak jej prawdziwa siła wcale nie tkwi w akademickiej, typologicznej precyzji, lecz w czysto pragmatycznej funkcji obronnej. Ashfield robi tu rzecz bardzo mądrą i uwalniającą. Odbiera ona zmęczonemu czytelnikowi narcystyczne złudzenie, że jego życiowym zadaniem jest terapeutyczne, psychiczne naprawienie wszystkich zaburzonych współpracowników. Zamiast tego chłodno każe mu analizować powtarzalne wzorce zachowania i dobierać taką odpowiedź, która po prostu redukuje bieżącą szkodę. To podejście jest uderzająco bliskie matematycznej teorii gier. Nie musisz za wszelką cenę zmieniać głębokich preferencji drugiego gracza. Musisz po prostu tak sprytnie ustawić własną strategię, by przestać premiować jego destrukcyjny, męczący styl bycia.

W przypadku osób chronicznie pasywno-agresywnych słusznie zaleca ona bezlitosne wydobycie ich ukrytej intencji na jasną powierzchnię. Pasywna agresja żywi się bowiem mrokiem i niedookreśleniem. Ginie natychmiast w ostrym świetle uprzejmej, lecz stanowczej prośby o doprecyzowanie. W przypadku brutalnych, biurowych tyranów niezwykle trafne jest utrzymywanie nienaruszalnej pozycji spokojnego „dorosłego”, ponieważ agresor najczęściej żeruje na histerycznym, emocjonalnym sprzężeniu zwrotnym. Wobec natrętnego mikromenedżera skuteczne bywa z kolei wyprzedzające, wręcz zalewające dostarczanie informacji, aż jego własny mechanizm patologicznej kontroli sam odsłoni przed nim własną, absurdalną przesadę. Oczywiście, nie każda z tych sprytnych strategii zadziała zawsze i w każdych warunkach, ale wspólna, nadrzędna zasada pozostaje niezwykle zdrowa. Trudny człowiek po prostu nie może być słońcem w centrum twojej osobistej, psychicznej kosmologii. Ma być jedynie technicznym problemem do sprawnego zarządzania, a nie mściwym bogiem dyktującym twój codzienny nastrój.

Feedback: dowody zamiast opinii

To wszystko prowadzi nas do prawdy o mówieniu „nie”, którą Ashfield diagnozuje jako fundament dorosłości. Człowiek pracy ugina się bowiem nie pod ciężarem zadań, lecz pod presją własnej potrzeby akceptacji. Mówi „tak”, pragnąc uchodzić za elastycznego i lojalnego. W rzeczywistości składa na ołtarzu sympatii swój czas, energię oraz standard jakości. Odmawianie nie jest wszak aktem wojny, lecz chłodną delimitacją zasobów.

Z ekonomicznego punktu widzenia słowo „nie” funkcjonuje jako tarcza chroniąca rzadkie dobra, zwłaszcza reputację jakościową. Kto nie stawia granic, ten trwoni kapitał sprawczości na cudze priorytety. Cenna okazuje się tutaj formuła odmowy typu win-win, dekonstruująca mity o bezkonfliktowości. Ashfield rozumie, że ludzi paraliżują konsekwencje relacyjne, a nie sam fakt odmowy. Gdy sprzeciw staje się obroną standardu, przestaje być egoizmem, a staje się dowodem odpowiedzialności.

Niemniej dyplomatyczna ekwilibrystyka nie zawsze wystarcza do obrony własnego terytorium. Zdarzają się sytuacje, w których niezbędne jest nagie „nie”, pozbawione uzasadnienia czy miękkiej obudowy. I dobrze, że Ashfield broni tego radykalizmu w świecie biurowych kompromisów. W kulturze nadmiernego tłumaczenia się odzyskanie prawa do prostego sprzeciwu nabiera wymiaru politycznego. Dorosły obywatel nie jest wszak zobowiązany do permanentnej autoobrony przed cudzą prośbą.

Słowo 'nie': ochrona zasobów osobistych

Jeszcze bardziej doniosła okazuje się analiza informacji zwrotnej, gdzie zderzają się zarządzanie, psychologia i etyka szacunku. Ashfield toczy tutaj batalię na dwa fronty, dekonstruując korporacyjne mity. Z jednej strony uderza w kulturę brutalnego grillowania, która uznaje przemoc za autostradę do wyników. Z drugiej punktuje kulturę pluszowej asekuracji, gdzie strach przed dyskomfortem knebluje usta. Obydwa modele są destrukcyjne, bowiem pierwszy produkuje strach, a drugi entropię standardów. W jednym zespole ludzie drżą, w drugim po prostu gniją.

Badania nad bezpieczeństwem psychologicznym dowodzą, że gotowość do przyznawania się do błędów rośnie tam, gdzie akceptujemy ryzyko interpersonalne. Nie chodzi tu bynajmniej o rezygnację z wymagań, wszak nie da się być legendą i tapetą jednocześnie. Rzecz w tym, aby informacja zwrotna przestała przypominać upokarzający spektakl. Musi ona przybrać formę konstruktywnej korekty, głęboko osadzonej w relacji zaufania. Błąd powinien stawać się materiałem badawczym, a nie pretekstem do ulicznej egzekucji.

Stąd wynika trafność schematu opartego na triadzie: dowód, wpływ, zmiana. Dowód chroni przed arbitralnością, podczas gdy wpływ udowadnia, że problem realnie uderza w klientów lub reputację. Zmiana otwiera perspektywę przyszłości, co czyni taki feedback wymagającym, ale pozbawionym sadyzmu. Mówi on nagą prawdę, absolutnie nie odbierając pracownikowi podmiotowości. W środowiskach eksperckich jest to krytyczne, toteż język korekty nie może infantylizować ani zamieniać rozmowy w pluton egzekucyjny.

Komunikacja: fundament sprawnego państwa

W tle całej tej narracji pulsuje jedno wielkie, fundamentalne pytanie, które z całą pewnością zasługuje na znacznie bardziej filozoficzne sformułowanie. Dlaczego w ogóle musimy uciekać się do tak radykalnego hasła jak „Just F**king Say It”? Dlaczego tak ostre, niemal uliczne wezwanie miałoby być ostateczną formułą rozsądnej, dojrzałej komunikacji w stechnicyzowanym świecie? Odpowiedź jest w gruncie rzeczy znacznie prostsza i zarazem o wiele poważniejsza, niż sugeruje to wulgarny, prowokacyjny błysk samego tytułu. Dzieje się tak, ponieważ koszt systemowego przemilczenia bywa zazwyczaj nieporównywalnie wyższy niż koszt nawet najbardziej niedoskonałej, chropawej wypowiedzi. Niewypowiedziane słowa nie znikają w próżni, lecz zaczynają żyć własnym, destrukcyjnym życiem.

Mechanika tego zjawiska jest bezlitosna i nie znosi żadnych wyjątków. Nieujawniony w porę błąd rośnie w postępie geometrycznym, infekując kolejne warstwy projektu. Niewyrażona wyraźnie granica osobista z czasem całkowicie zanika, zapraszając innych do nieustannego przekraczania naszych terytoriów. Nieudzielony na czas feedback, zamiast chronić czyjeś kruche ego, w rzeczywistości nieodwracalnie psuje standardy całej organizacji. Niepostawione z obawy przed śmiesznością pytanie skutecznie blokuje transfer wiedzy w zespole. Niewypowiedziana wprost prośba zamyka nam drogę do krytycznego zasobu, którego akurat desperacko potrzebujemy. Niewygłoszony na spotkaniu sprzeciw milcząco umacnia złe, dysfunkcyjne rozwiązanie. Niewysłana z powodu lęku przed odrzuceniem aplikacja brutalnie kończy karierę, zanim ta w ogóle zdąży się na dobre rozpocząć. Wreszcie, niewypowiedziane, twarde „nie” błyskawicznie zmienia wolnego człowieka w żałosnego zakładnika cudzych kalendarzy i priorytetów.

To nie jest zatem wyłącznie tania psychologia budowania osobistej odwagi, rodem z weekendowych warsztatów rozwoju. To pełnoprawna, bezlitosna teoria kosztu alternatywnego naszego milczenia. Koszt alternatywny, czyli ekonomiczna koncepcja utraconych korzyści wynikających z wyboru innej opcji, w komunikacji przybiera postać straconego czasu, zaufania i sprawczości. Każde nasze zamilknięcie ma swoją wymierną cenę, chociaż niezwykle często jest ona sprytnie rozproszona,

odroczona w czasie i przez to pozornie niewidoczna dla oka. Ashfield z brutalną konsekwencją zmusza czytelnika, by tę ukrytą cenę wreszcie rzetelnie policzył. W klasycznej ekonomii mówilibyśmy w tym kontekście o ukrytym koszcie utraconych szans i o potężnych stratach transakcyjnych wynikających z informacyjnej niejasności.

W naukach prawnych dyskutowalibyśmy o zaniechaniu, które w sposób bezpośredni rodzi konkretną szkodę. W antropologii kulturowej analizowalibyśmy to zjawisko jako bolesną utratę miejsca w obiegu wzajemnego uznania i szacunku. W nowoczesnych organizacjach mówimy po prostu o drastycznym obniżeniu przepustowości informacji wewnątrz systemu. Gdy ktoś celowo nie mówi tego, co w danej chwili istotne, cały system staje się z definicji głupszy i bardziej ociężały. A głupszy system z biegiem czasu staje się także systemem znacznie bardziej niesprawiedliwym, ponieważ kluczowe decyzje podejmowane są na podstawie niepełnych, przefiltrowanych lub wręcz celowo zniekształconych danych.

Dlatego właśnie autorska filozofia Ashfield ma nieporównywalnie większe znaczenie, niż mogłaby sugerować jej potoczna, nieco krzykliwa oprawa. Jest to w swej istocie głęboki bunt przeciwko wszechobecnej kulturze asekuracyjnej, która pod szlachetnym pozorem profesjonalizmu niezwykle często premiuje zwykłą autocenzurę. Promuje ona rytualną, pustą dyplomację oraz narcystyczną, obsesyjną dbałość o własny, niepokalany wizerunek w oczach otoczenia. Ashfield chce brutalnie odwrócić wzrok mówcy od jego własnego lustra i skierować go wreszcie na samą sprawę, którą należy rozwiązać. To postulat iście radykalny, ponieważ wiele współczesnych praktyk komunikacyjnych skutecznie wyparło z nas tę naturalną zdolność. Od mediów społecznościowych po wyreżyserowane, korporacyjne performanse, nauczono ludzi myśleć przede wszystkim o tym, jak wypadną, a dopiero w dalszej kolejności o tym, co rzeczywiście mają do powiedzenia.

Jej kontrpropozycja brzmi w tym kontekście niemal republikańsko i odwołuje się do klasycznych cnót obywatelskich. Mniej zajmuj się ratowaniem własnej twarzy, a znacznie bardziej zajmij się ratowaniem naszego wspólnego świata. Mapa pojęć Fundacji Dobre Państwo wokół komunikacji politycznej i niewerbalnej odsyła wszak do niezwykle istotnych kategorii analitycznych. Znajdziemy tam deeskalację konfliktów, empatię, język potrzeb, negocjacje, pozyskiwanie perspektywy, rytuał rozmowy, neuronaukę komunikacji czy wreszcie synchronizację neuronalną. Porozumienie bez Przemocy, czyli praktyka polegająca na komunikowaniu uczuć i potrzeb bez oceniania rozmówcy, staje się tu twardym narzędziem zarządzania, a nie miękkim, terapeutycznym dodatkiem. To niezwykle istotne, ponieważ dobitnie pokazuje, że w polu zainteresowań Fundacji komunikacja nie jest traktowana jako opcjonalny ornament debaty publicznej.

Jest ona traktowana jako absolutnie krytyczna infrastruktura naszego życia wspólnego i podstawowe narzędzie zarządzania nieuniknionym konfliktem. Ten związek między jakością słowa

a jakością instytucji jest niezwykle głęboki i nierozerwalny. Dobre państwo nie jest przecież wyłącznie suchym zbiorem martwych procedur i ustaw. Jest ono także, a może przede wszystkim, określonym reżimem komunikacyjnym, który kształtuje postawy obywateli. Państwo źle komunikujące własne cele, tchórzliwie ukrywające błędy, surowo karzące za szczerość i systemowo premiujące biurokratyczne kluczenie, samo produkuje patologie. Wytwarza ono masową nieufność, powszechny cynizm i dramatyczny deficyt zdolności koordynacyjnej na poziomie społecznym.

W tym właśnie sensie rady Ashfield mają fundamentalne znaczenie nie tylko dla ambitnego menedżera, zwinnego konsultanta czy zestresowanego kandydata do pracy. Są one równie krytyczne dla urzędnika służby cywilnej, polityka, rzecznika prasowego, sędziego, akademika i każdego lidera instytucji publicznej. „Po prostu to powiedz" absolutnie nie znaczy w tym kontekście: mów byle jak, byle głośno i bez żadnego namysłu. Znaczy to: mów jasno, skrajnie odpowiedzialnie, odpowiednio szybko i z pełną gotowością na przyjęcie konsekwencji swoich słów. Nie jest to kwestia estetyczna. Państwo, które nie umie w ten sposób mówić do swoich obywateli, kończy ostatecznie w żałosnym rytuale komunikatów pozbawionych jakiejkolwiek treści. Z kolei sfrustrowane społeczeństwo odpowiada mu w końcu jedynym językiem, jaki mu pozostaje – językiem czystej wzgardy.

Należy w tym miejscu odnotować polemicznie, że niektórzy, bardziej wrażliwi czytelnicy mogą uznać Ashfield za autorkę zbyt ostrą w sądach. Mogą oskarżać ją o zbytnie amerykanizowanie dyskursu lub o nazbyt brutalne, wręcz rzemieślnicze podejście do subtelnej materii ludzkich relacji. Tego rodzaju zarzut bierze się jednak zazwyczaj z głębokiego nieporozumienia i błędnego odczytania jej intencji. Owszem, jej styl bywa niezwykle zaczepny, a momentami wręcz celowo prowokacyjny. Owszem, autorka wyraźnie lubi odzierać naszą codzienną komunikację z tego całego ceremonialnego, korporacyjnego pudru. Ale właśnie dzięki temu zabiegowi jej książka staje się tak boleśnie pożyteczna i otrzeźwiająca.

Wysoko wykształcone środowiska mają bowiem perwersyjną skłonność do estetyzowania własnej niejasności. Lubią one mylić językową zawiłość z intelektualną głębią, a dyplomatyczne, niekończące się krążenie wokół problemu z rzekomą dojrzałością emocjonalną. Tymczasem Ashfield z brutalną szczerością przypomina, że niejedna pozornie subtelna forma komunikacji jest po prostu zwykłym tchórzostwem ubranym w drogi garnitur. To absolutnie nie jest postawa antyinteligencka, jak chcieliby jej krytycy. To jest postawa głęboko antykonformistyczna, uderzająca w same podstawy salonowej hipokryzji. Z punktu widzenia nauk społecznych najciekawsze w jej autorskim projekcie jest to, że proponuje ona komunikację jako twardą praktykę podmiotowości.

Człowiek nie staje się przecież bardziej sprawczy przez sam fakt posiadania obiektywnej racji w zaciszu własnego umysłu. Staje się on bardziej sprawczy dopiero wtedy, gdy umie tę rację skutecznie uruchomić w gęstej przestrzeni relacyjnej. To z kolei wymaga nie tylko odwagi, ale także żelaznej struktury, ogromnego dystansu do siebie i gotowości do ciągłej korekty. Wymaga też bolesnego przyjęcia do wiadomości, że nie każdy odbiorca zareaguje na nasze słowa ciepło i z entuzjazmem. W tym sensie komunikacja nie jest żadną uroczą ozdobą charakteru ani opcjonalnym dodatkiem do twardych kompetencji zawodowych. Jest ona jedną z głównych, fundamentalnych technik aktywnego wytwarzania rzeczywistości społecznej wokół nas.

Kto mówi skutecznie i wprost, ten realnie wpływa na przepływ uwagi, na hierarchię rozwiązywanych problemów i na tempo ujawniania krytycznych błędów. Wpływa on na granice obowiązków, na sprawiedliwą dystrybucję uznania oraz na same warunki codziennej współpracy. Kto natomiast uparcie nie mówi, ten pozostaje w dużej mierze biernym przedmiotem cudzych, często nieprzychylnych narracji. Ashfield przywraca więc komunikacji jej pierwotną powagę polityczną, odzierając ją z coachingowego banału. Nie w sensie płytkiego, partyjnego sporu, lecz w klasycznym, greckim sensie pytania o to, jak wolni ludzie współtworzą porządek wspólny. Tam, gdzie nie wolno mówić jasno i bez ogródek, tam błyskawicznie degenerują się wszelkie standardy osobistej odpowiedzialności.

Tam, gdzie nie wolno stanowczo odmówić, natychmiast powstaje toksyczny, ukryty feudalizm wzajemnych przysług i haków. Tam, gdzie nie wolno udzielać prawdziwego, opartego na faktach feedbacku, tam nieuchronnie marnieją najlepsze kompetencje. Tam, gdzie nie wolno otwarcie przyznać się do błędu, tam lawinowo narasta patologiczna kultura ukrywania systemowego ryzyka. Tam, gdzie każdy panicznie boi się, że nie będzie wystarczająco lubiany przez otoczenie, władza trafia w niepowołane ręce. Trafia ona często do ludzi najmniej skrępowanych opinią innych, czyli niekoniecznie najmądrzejszych, lecz najczęściej po prostu najgłośniejszych i najbardziej bezczelnych. Milczenie ludzi rozsądnych nigdy nie kończy się w sposób neutralny dla systemu. Zawsze znajdzie się ktoś, kto z radością wypełni powstałą w ten sposób próżnię.

Wielką, niepodważalną zaletą tej książki jest też jej nieustanne, metodyczne odczarowywanie naszych codziennych sytuacji komunikacyjnych. Rozmowa o pracę nie jest przecież ostatecznym sądem metafizycznym nad wartością twojego życia. Prezentacja przed zarządem nie jest dowodem twojego biologicznego prawa do istnienia na tej planecie. Feedback od przełożonego nie jest personalną krucjatą wymierzoną w twoją godność. Odmowa wykonania zadania nie jest aktem zdrady stanu. Przeprosiny za popełniony błąd nie są równoznaczne z samolikwidacją twojego profesjonalnego wizerunku. Nie rób z małej wtopy własnego Netflixa. Wystąpienie publiczne nie jest śmiertelnym pojedynkiem z antycznymi bogami retoryki, z którego tylko jeden wyjdzie żywy.

To wszystko są w gruncie rzeczy dość prozaiczne sytuacje, w których trzeba po prostu dokonać rozumnej alokacji własnej uwagi, precyzyjnego języka i odrobiny odwagi. W czasach, które taśmowo produkują ludzi jednocześnie dramatycznie przebodźcowanych i nieustannie samonadzorowanych, taka brutalna desakralizacja jest aktem prawdziwie wyzwalającym. Nieprzypadkowo książka Ashfield może tak dobrze i głęboko rezonować z odbiorcą profesjonalnym, eksperckim, akademickim czy biznesowym. Im wyższy jest bowiem poziom naszej specjalizacji, tym większa bywa pokusa ukrywania prostej prawdy pod nadmiarem skomplikowanych znaków kompetencji. Tym silniejsza bywa też paraliżująca, lękowa kalkulacja wizerunkowa przed wypowiedzeniem każdego zdania.

Współcześni eksperci nierzadko cierpią nie na deficyt merytorycznej wiedzy, lecz na potężny nadmiar nałożonych na siebie filtrów. Zanim cokolwiek powiedzą, obsesyjnie analizują organizacyjną hierarchię, ton głosu, możliwe reakcje, ryzyko nadinterpretacji i wpływ na reputację. Badają potencjalną obrazę uczuć, trwałość cyfrowego śladu i zgodność z niepisanym, sztywnym ceremoniałem danego środowiska. Czasem, w bardzo specyficznych warunkach, jest to zachowanie rozsądne i uzasadnione. Zbyt często jest to jednak po prostu zinternalizowana policja miękkiego oportunizmu, która dławi każdą innowacyjną myśl. Ashfield tę wewnętrzną policję bezlitośnie rozbraja, wyciągając z niej amunicję. Każe nam pytać nie tylko o to, „jak zabrzmię", lecz przede wszystkim o to, „co się realnie stanie, jeśli tego głośno nie powiem".

W tym właśnie sensie jej myśl jest absolutną antypodą współczesnego, paraliżującego kultu niekończącej się asekuracji. Autorka nie obiecuje nam naiwnie całkowitego braku kosztów naszej szczerości. Obiecuje nam jednak znacznie lepszą, zdrowszą relację z tym nieuniknionym kosztem. Mówi wprost, że dorosły człowiek nie może w nieskończoność czekać, aż z jego otoczenia zniknie całe możliwe ryzyko. Musi on po prostu nauczyć się skutecznie działać w jego mrocznym obrębie. Jest to postawa głęboko realistyczna, odrzucająca infantylne iluzje o bezkolizyjnym życiu. Świat nie staje się magicznie bezpieczny tylko dlatego, że my lepiej i bardziej komfortowo czujemy się sami ze sobą.

Staje się on trochę bardziej znośny i przewidywalny dopiero wtedy, gdy potrafimy jaśniej artykułować nasze potrzeby, granice, zastrzeżenia, błędy, dowody i oczekiwania. Komunikacja z pewnością nie zbawia wszystkiego, nie jest magiczną różdżką na każdy kryzys, ale jej chroniczny brak psuje absolutnie wszystko, czego dotknie. Zostaje nam do omówienia jeszcze jedna kwestia, być może z perspektywy społecznej najważniejsza. Czy projekt Ashfield jest tylko kolejnym, skrajnie indywidualistycznym poradnikiem budowania osobistej sprawczości, czy też ma on głębszy wymiar wspólnotowy? Odpowiedź brzmi jednoznacznie: ma on zdecydowanie wymiar wspólnotowy, choć niekiedy bywa on sprytnie ukryty pod popkulturowym językiem osobistej odwagi.

Kiedy ludzie wreszcie uczą się mówić jaśniej, odmawiać uczciwiej, przepraszać odpowiedzialniej, udzielać feedbacku z twardymi dowodami i przyznawać się do błędów bez teatralnych uników, natychmiast rośnie jakość całej tkanki społecznej. Drastycznie maleje liczba toksycznych interakcji opartych wyłącznie na paranoicznych domysłach i głęboko skrywanym resentymencie. Maleje także, co niezwykle ważne dla gospodarki, sam koszt koordynacji działań. Dzieje się tak, ponieważ znacznie mniej życiowej energii trzeba zużywać na żmudne rozszyfrowywanie cudzych półsłówek, logicznych luk i dyplomatycznych uników. Komunikacyjna odwaga jest więc w ostatecznym rozrachunku nie tylko cnotą prywatną, budującą charakter jednostki. Jest ona pełnoprawnym, niezwykle cennym dobrem publicznym.

Dlatego właśnie finałowa, tytułowa formuła „Just F**king Say It" nie jest w swej najgłębszej istocie pochwałą prostackiego grubiaństwa. Jest ona żarliwą pochwałą odpowiedzialnego, dorosłego wyjścia z analitycznego paraliżu. Mówi ona zagubionemu człowiekowi, by wreszcie przestał mylić zwykłą ostrożność z życiową mądrością, a własny, irracjonalny lęk z obiektywną analizą otaczającego go świata. Mówi skostniałym organizacjom, że nigdy nie zbudują kultury naprawdę wysokich standardów na toksycznej mieszance strachu, niedopowiedzeń i słodkiego, korporacyjnego fałszu. Mówi zagubionym liderom, że prawdziwa inspiracja dla zespołu płynie znacznie bardziej z ich autentyczności niż z superbohaterskiej peleryny nieomylności. Mówi zestresowanym kandydatom do pracy, że absolutnie nie muszą recytować z pamięci całej biblioteki, by wykazać przed rekruterem jedną, konkretną kompetencję.

Mówi też mówcom okolicznościowym, że zgromadzona na sali publiczność wcale nie czeka na ich retoryczny triumf, tylko na ich nagą prawdę. Mówi ludziom tuż po popełnionym błędzie, że szczera skrucha pozbawiona tanich wymówek jest jedynym początkiem drogi do odzyskania utraconego zaufania. Mówi wreszcie wszystkim tym, którzy od lat potulnie stoją w kolejce do własnego życia i wciąż nie zdobyli się na własny głos, że świat nie ma absolutnie żadnego obowiązku czytać w ich myślach. I właśnie w tym miejscu ujawnia się najgłębszy, niemal egzystencjalny sens tej niepozornej książki. Ashfield nie uczy nas wyłącznie tego, jak technicznie poprawnie mówić. Uczy nas przede wszystkim tego, jak nie cedować własnej, ciężko wywalczonej sprawczości na cudze, jedynie przewidywane przez nas reakcje.

To jest zresztą jedna z najlepszych, najbardziej operacyjnych definicji dorosłości, z jakimi można się spotkać. Nie ta sentymentalna, oparta na metryce, lecz ta instytucjonalnie i społecznie użyteczna. Dorosły człowiek doskonale wie, że nie zawsze wygrywa każdą trudną rozmowę. Wie, że nie zawsze swoją argumentacją przekona całą salę. Rozumie, że nie zawsze zostanie natychmiast nagrodzony owacją za swoją bezkompromisową szczerość. Ale umie on wejść w każdą, nawet najtrudniejszą sytuację komunikacyjną bez wewnętrznego aktu żałosnego samounieważnienia. Umie trzeźwo

uznać swoje emocjonalne pobudzenie, a nie ślepo je czcić. Umie cenić relację z drugim człowiekiem, a nie bałwochwalczo wielbić jego aprobatę.

Umie twardo chronić jakość własnej pracy jednym, krótkim słowem „nie". Umie zamienić rytualne przeprosiny w realną, systemową naprawę zepsutego procesu. Umie wreszcie z pokorą przyjąć, że jego wypowiedź wcale nie musi być retorycznie perfekcyjna, by była w danym momencie absolutnie konieczna. To właśnie dlatego Susie Ashfield zasługuje na niezwykle poważną, pogłębioną recepcję także daleko poza rynkiem tanich poradników i poza toksyczną kulturą biznesowego rozwoju osobistego. Pod tym potocznym, celowo zadziornym i wulgarnym językiem znajduje się bowiem zaskakująco dojrzała, spójna filozofia komunikacji. Filozofia, która w mistrzowski sposób łączy psychologiczną trzeźwość z twardym, organizacyjnym realizmem.

Łączy ona etykę osobistej odpowiedzialności z głęboką antropologią wzajemnego uznania, a rzemieślniczą praktykę wystąpień publicznych z zaawansowaną teorią działania w warunkach skrajnej niepewności. Jej ostateczne przesłanie można by z powodzeniem streścić w następujący sposób. Nie mów wyłącznie po to, by za wszelką cenę ocalić wyidealizowany, fałszywy obraz samego siebie w oczach innych. Mów przede wszystkim po to, by świat wokół ciebie był odrobinę mniej głupi, mniej zakłamany, mniej zablokowany i znacznie bardziej zdolny do wspólnego, sensownego działania. Reszta, choćby przysłowiowa papuga na twoim ramieniu skrzeczała o wizerunku aż do samego końca świata, jest już tylko bezużytecznym hałasem.

Język ekspresyjny: odczarowanie coachingowych frazesów

Oto esej, który bierze Susie Ashfield za rękę, wyciąga ją z dusznej, wyłożonej wykładziną sali szkoleniowej i wsadza prosto do pulsującego adrenaliną świata współczesnej, ekspresyjnej polszczyzny potocznej. Sprawdzamy w nim bez znieczulenia, jak jej gładkie slogany brzmią wtedy, gdy przestają być tylko coachingowym aforyzmem do powieszenia nad biurkiem. Stają się nagle językiem codziennej odwagi, bezlitosnej ironii, ciętej riposty i całkowitego komunikacyjnego odbezpieczenia. Ashfield po przejściu przez ten bezlitosny, młodzieżowy blender językowy pisze tak, jakby chciała wreszcie zakończyć długą epokę naszego komunikacyjnego dreptania wokół krzesła. Jej książka absolutnie nie jest kolejną instrukcją ładnego, okrągłego mówienia, które nikogo nie uraża i niczego nie zmienia. Jest raczej brutalną, ale konieczną instrukcją przestania cackania się z własnym, głęboko zakorzenionym lękiem przed oceną.

W języku oficjalnym, pełnym korporacyjnej nowomowy i dyplomatycznych uników, brzmi to wszystko dość godnie, bezpiecznie i przewidywalnie. Jednak w języku codziennym, żywym, młodym i bezczelnie energetycznym sens jej przesłania staje się jeszcze bardziej oczywisty i uderzający z siłą rozpędzonego pociągu. Ashfield mówi bowiem mniej więcej tyle, że człowiek współczesny zbyt często sam, z własnej, nieprzymuszonej woli robi sobie psychiczny korek uliczny. A potem stoi w nim jak zirytowany kierowca własnej osobowości, trąbiąc na rzeczywistość i narzekając na niesprawiedliwy los. Zapomina przy tym całkowicie, że to on sam zaciągnął hamulec ręczny, zamknął drzwi od wewnątrz i wyrzucił kluczyki przez okno. To diagnoza tyleż bolesna, co uwalniająca, bo przenosi środek ciężkości z zewnętrznych okoliczności na naszą wewnętrzną decyzyjność.

Weźmy na warsztat jej centralne hasło, czyli słynne, powtarzane do znudzenia na szkoleniach „Care Less". W wersji literalnej, grzecznej i uładzonej wypada to jako zachowawcze „Przejmuj się mniej", co brzmi jak porada z kalendarza zdzieranego. Ładnie, schludnie, kulturalnie, ale problem polega na tym, że taka wersja brzmi trochę jak rada cioci od melisy, udzielana przy niedzielnym cieście. Tymczasem duch Ashfield jest znacznie bardziej dynamiczny, drapieżny i organicznie nie znosi takich pastelowych, usypiających czujność półśrodków. W języku żywym, pulsującym ulicznym rytmem, to hasło znaczy raczej: „Odpuść spinkę", „Nie pompuj dramy" albo „Nie rób z tego egzaminu z bycia człowiekiem". Jeszcze celniej można by to ująć, mówiąc: zdejmij z siebie ten wewnętrzny kask kaskadera, bo idziesz tylko na spotkanie statusowe, a nie na twarde lądowanie na Marsie.

Cała potężna siła tego sloganu polega na tym, że wcale nie zachęca on do cynicznej obojętności, jak mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Zachęca wyłącznie do radykalnego obcięcia nadmiarowego napięcia, które paraliżuje nasze struny głosowe, procesy myślowe i zdolność do naturalnej interakcji. Nie chodzi o to, by mieć wszystko i wszystkich głęboko gdzieś, bo to domena socjopatów, a nie skutecznych, świadomych mówców. Chodzi o to, by nie zachowywać się tak, jakby każde wypowiedziane zdanie było ostatecznym testem wartości twojej duszy, pojemności mózgu i jakości fryzury jednocześnie. Młodzieżowy przekład byłby tu brutalnie prosty i uwalniający: nie rób z małej wtopy własnego Netflixa. To jest dokładnie esencja Ashfield, domagająca się mniej neurotycznego samonakręcania, a znacznie więcej pragmatycznego, chłodnego sensu.

Jeszcze ciekawsze i bardziej wielowarstwowe jest jej ostateczne zawołanie, czyli tytułowe „Just F**cking Say It", które stanowi rdzeń całej tej filozofii. Oficjalny przekład, brzmiący „Po prostu, k**a, to powiedz", jest wprawdzie wierny oryginałowi, ale dopiero potoczna polszczyzna pokazuje, jak szerokie i uniwersalne ma ono zastosowanie. W codziennej praktyce ten slogan można tłumaczyć całym, niezwykle barwnym wachlarzem ekspresyjnych wersji, które trafiają

prosto w trzewia i omijają intelektualne filtry. „No wyduś to wreszcie", „Powiedz to normalnie, bez tańca godowego wokół tematu", „Nie kręć makaronu na uszy, tylko jedź z tym". Można też rzucić: „Przestań robić zwiastun, puść wreszcie film" albo „Nie kisimy tego w środku, tylko wypuszczamy na wolność". W wersji bardziej ulicznie lapidarnej, skondensowanej do absolutnego minimum, brzmi to po prostu: „Mów, a nie miel".

I właśnie w tym miejscu zaczyna się prawdziwa, intelektualna zabawa z tekstem, która obnaża nasze codzienne, komunikacyjne hipokryzje. Ashfield okazuje się bowiem autorką, którą da się znakomicie przetłumaczyć na rejestr dzisiejszej ekspresyjnej komunikacji bez najmniejszej utraty pierwotnego sensu. Jej książka aż prosi się o bezczelny przekład z języka trenerskiego na język kogoś, kto widzi, jak ludzie na co dzień sami sobie fundują komunikacyjny escape room. Co gorsza, ci sami ludzie siedzą w tym mentalnym więzieniu i jeszcze z powagą udają, że to przejaw najwyższego rozsądku, taktu i profesjonalizmu. Dekonstrukcja tego szkodliwego mitu wymaga języka, który nie bierze jeńców i nie bawi się w dyplomatyczne owijanie w bawełnę.

Gdy Ashfield mówi, że mamy ufać własnej kompetencji, używając zgrabnego i zadziornego „Know you know your shit", wcale nie chodzi jej o prostackie, narcystyczne samochwalstwo. Chodzi o głęboką, wewnętrzną zgodę na to, że po latach pracy naprawdę wiesz, co robisz i nie musisz za to nieustannie przepraszać otoczenia. W języku bardziej literackim brzmi to profesjonalnie, ale w języku młodym i ciętym znaczy to mniej więcej: „Ogarniaj, że ogarniasz". To wezwanie, by nie udawać wobec samego siebie, że jesteś tylko przypadkowym NPC-em we własnej, ciężko wypracowanej specjalizacji. Nie rób z siebie wiecznego stażysty, jeśli od lat ciągniesz ten wózek, dowoziłeś projekty i masz skilla, więc nie mów, jakbyś przyszedł przeprosić za obecność.

To zresztą jedna z najzabawniejszych, a zarazem najsmutniejszych prawd o współczesnej komunikacji w wymagających środowiskach biznesowych. Ludzie naprawdę kompetentni, posiadający gigantyczną wiedzę, często odpalają tryb „yyy, wydaje mi się, być może, ja tylko tak delikatnie". Zachowują się tak, jakby za chwilę miała wejść do sali specjalna komisja do spraw karania za zbyt pewnie wypowiedziane, poprawne zdania. Ashfield każe ten asekuracyjny odruch wziąć za kark i wyrzucić przez zamknięte okno bez chwili wahania. Po młodzieżowemu można by to ująć w jednym, celnym zdaniu: nie zaniżaj własnego bitrate'u, bo skoro masz wiedzę, to nie nadawaj w jakości kalkulatora z 2008 roku.

Z kolei jej radykalna rada „Don't aim for mass likability" jest właściwie wielką, otwartą wojną z patologiczną potrzebą bycia słoneczkiem wszystkich relacji. Oficjalnie znaczy to po prostu: „Nie dąż do tego, by wszyscy cię lubili", co brzmi jak standardowy frazes z poradnika dla początkujących asertywnych. W języku potocznym rzecz brzmi już jednak jak porządna, wybudzająca ze snu terapia wstrząsowa, która nie bierze jeńców. „Nie jesteś pizzą cztery sery, żeby wszystkim pasować" albo

„Nie pchaj się do konkursu na najbardziej przyswajalnego człowieka roku”. Nie musisz być pluszakiem świata, bo nie każdy ma cię lajknąć, wszak to nie jest ogólnonarodowe referendum o prawie do twojego istnienia.

To konkretne hasło jest niezwykle zabawne, ponieważ uderza precyzyjnie w jedną z najbardziej rozpowszechnionych chorób naszej nowoczesności. Mowa o niemożliwej do zaspokojenia potrzebie bycia jednocześnie wyrazistym i całkowicie nieszkodliwym, do bólu szczerym i absolutnie wygodnym dla otoczenia. Chcemy być odważni, ale tak, by nigdy przez nikogo nie zostać uznanym za osobę irytującą czy w jakikolwiek sposób problematyczną. Taki ideał po prostu nie istnieje w naturze, to komunikacyjny odpowiednik mitycznego jednorożca po prestiżowych studiach MBA. Ashfield mówi więc coś, co po młodzieżowemu można zamknąć brutalnie: nie da się być legendą i tapetą jednocześnie, bo jak masz coś znaczyć, to komuś będziesz zawadzać.

Jej trzecie wielkie słowo, czyli z pozoru niewinne „Try”, wydaje się wręcz banalne, dopóki nie uświadomimy sobie skali zjawiska, w które uderza. Dopiero gdy zobaczymy, ile gigantycznej energii ludzie wkładają w to, by nie spróbować, a potem opowiedzieć to sobie jako dojrzałą strategię, rozumiemy ciężar tego apelu. W eleganckim języku chodzi o szlachetną odwagę podjęcia próby mimo paraliżującego ryzyka niedoskonałości, błędu i publicznej oceny. W języku potocznym przekład jest znacznie bardziej dosłowny i fizyczny: „Ruszyć się”, „Wejść w to”, „Nie pękać przed startem”. Chodzi o to, by nie stać na peronie własnego potencjału z miną zblazowanego intelektualisty od wiecznie odwołanych pociągów.

Można to jeszcze mocniej i bardziej obrazowo oddać w ten sposób: lepiej zrobić coś trochę krzywo, niż siedzieć idealnie, perfekcyjnie w miejscu. To brzmi może jak tani żart z mema, ale w rzeczywistości kryje się w tym kawał porządnej, egzystencjalnej filozofii działania. Ashfield szczerze nienawidzi duchowej pozycji wiecznego analizatora, który każdą, najdrobniejszą możliwość przerabia na wielokomórkowy arkusz kalkulacyjny własnego lęku. W młodzieżowej, skrótowej wersji powiedziałaby pewnie bez cienia litości: „Nie doktoratyzuj wymówki, tylko po prostu zrób tę rzecz”. Działanie, nawet ułomne, zawsze generuje cenne dane zwrotne, podczas gdy perfekcyjna bierność generuje wyłącznie narastającą frustrację.

Absolutnie kapitalna jest też jej autorska metafora „parrot on your shoulder”, opisująca tę przerażającą papugę na ramieniu, która drze się w głowie najgorszymi scenariuszami. W języku potocznym ten obraz aż się prosi o twórcze, wielopoziomowe rozwinięcie, bo idealnie oddaje nasze wewnętrzne demony. Ta papuga to przecież klasyczny „wewnętrzny odklejeniec”, „mózgowy clickbait” albo „komentator katastrof z całodobowego kanału Panika24”. To ten toksyczny ziomek w twojej głowie, który zawsze ma gotową teorię, że za trzy sekundy wydarzy się obciach stulecia.

Ashfield radzi stanowczo, żeby tej rozhisteryzowanej papugi w żadnym wypadku nie traktować jak wiarygodnego eksperta od obiektywnej rzeczywistości.

Młodzieżowy przekład tej zasady jest krótki, zwięzły i natychmiastowo aplikowalny w codziennym, stresującym życiu. „Nie każdej myśli trzeba dawać mikrofon", bo nie każda myśl jest argumentem zasługującym na naszą uwagę. Albo jeszcze celniej, odnosząc się do współczesnego krajobrazu medialnego: „Twoja głowa czasem wrzuca fake newsy i musisz umieć je oflagować". To jest w ogóle niezwykle śmieszne i głęboko prawdziwe zarazem, bo większość ludzi przed ważnym wystąpieniem uruchamia w sobie prywatny kanał alarmowy. W głowie lecą czerwone paski grozy: „Za chwilę się skompromitujesz", „wszyscy zobaczą, że nic nie umiesz", „głos ci się złamie", „zrobisz pauzę i będzie koniec cywilizacji".

Ashfield patrzy na ten cały wewnętrzny teatr z chłodną, niemal arystokratyczną pogardą i mówi krótko: nie karm tego. Nie wchodź w dialog z własną paniką, bo ona żywi się twoją uwagą i rośnie z każdym twoim ustępstwem. Po polsku, w potocznym, ulicznym rejestrze można to zjawisko streścić w jednym, genialnym bon mocie, który rozbraja napięcie: mózg ma po prostu czasem wybitny talent do robienia dymu z tostera. Twoim zadaniem nie jest gaszenie pożaru, którego nie ma, ale wyciągnięcie wtyczki z kontaktu i powrót do tu i teraz.

Jeszcze bardziej wdzięczne do językowego tłumaczenia są jej bezkompromisowe pomysły dotyczące mówienia prostego słowa „nie". W języku oficjalnym, psychologicznym, nazywa się to dumnie asertywnością i obudowuje wieloma skomplikowanymi teoriami o stawianiu granic. W języku życia codziennego to po prostu wyjście z żałosnej roli człowieka, który na wszystko odpowiada „jasne", a potem w samotności mentalnie rozpada się na trociny. Ashfield wprost, bez znieczulenia pokazuje, że ludzie mówią „tak" głównie dlatego, bo boją się, że inaczej ktoś się skrzywi, obrazi albo uzna ich za trudnych. Po młodzieżowemu ta prawda brzmi znacznie mniej szlachetnie, ale trafniej: mówisz tak, żeby nie było niezręcznie, a potem sama sobie robisz piekło premium.

Jej słynne prawo do „nagiego nie" można z powodzeniem przełożyć na całą serię cudownie bezczelnych, uwalniających formuł. „Nie i już", „Nie mam przestrzeni i nie będę z kartonu udawać, że mam", albo „Nie, bo nie" w wersji dla ludzi po ciężkich studiach. Można też dodać: „Nie dopisuj mi dodatkowego etatu do mojego już istniejącego życia" oraz „Nie jestem placówką całodobowej dostępności". Cały rewolucyjny sens myśli Ashfield polega na tym, że odmowa wcale nie wymaga pisania sonetu, przeprowadzania analizy geopolitycznej i nakładania trzech warstw miękkiego lukru. Czasem wystarczy po prostu nie otwierać z powodu jednej odmowy wielkiej konferencji pokojowej.

Prześwietny i niezwykle pragmatyczny jest też jej autorski model udzielania feedbacku, który odziera ten proces z korporacyjnej nowomowy. W eleganckim rejestrze HR-owym to klasyczny schemat: dowód, wpływ, zmiana, który brzmi mądrze, ale rzadko działa. W języku młodym, nastawionym na efektywność, można to przetłumaczyć jako: „Pokaż, co nie działa, powiedz, czemu to rozwala system, i ustal, jak to ogarnąć". Nie ma tu miejsca na pasywno-agresywne „przyszłam cię zniszczyć", ezoteryczne „mam dla ciebie vibe", czy niejasne „czuję, że coś tu nie styka". Komunikat jest ostry jak brzytwa: tu jest konkret, tu jest mierzalny skutek, a tu jest nasz wspólny plan naprawczy.

Ashfield genialnie i bezlitośnie wyśmiewa te wszystkie potulne, korporacyjne potworki feedbackowe, które brzmią jak uśmiechnięte unikanie prawdy. Komunikat w stylu „Spróbuj być bardziej pewny siebie ;-)" to w jej świecie absolutna językowa zbrodnia. Ukrywa on bowiem realny problem za infantylną emotką, zupełnie jakby mrugnięcie oka mogło zastąpić rzetelne myślenie i wzięcie odpowiedzialności za ocenę. W języku potocznym komentarz do takiego miękkiego feedbacku brzmiałby krótko: „Nie lukruj betonu". Albo jeszcze lepiej: „Nie wciskaj komuś poważnego problemu w formie kolorowej naklejki z uśmieszkiem", bo to jest po prostu Ashfield w czystej postaci – mniej słodkiej waty, więcej prawdziwego mięsa komunikacyjnego.

Jeszcze zabawniej i bardziej memicznie robi się przy jej autorskiej typologii trudnych ludzi, z którymi musimy się mierzyć. Tęgoryjec, hipopotam i komar aż proszą się o polskie, soczyste odpowiedniki z pogranicza internetowego mema i brutalnej antropologii biurowej. Tęgoryjec to przecież klasyczna „żmijka w sweterku", „pasywno-agresywny elf toksyczności" albo „osoba, która rzuca kwasem zawiniętym w papierek po cukierku". Hipopotam to z kolei „korpolord furii", „wrzeszczący despota od cudzych nerwów" i „człowiek, który robi z każdego, najmniejszego problemu własny trailer apokalipsy". Komar zaś to nikt inny jak „mikromenedżerski bzykacz", „człowiek-powiadomienie push", istota, która nie zarządza projektem, tylko siedzi ci na psychice jak reklama nie do zamknięcia.

Cały czarny humor Ashfield polega na tym, że ona wcale nie proponuje sentymentalnej, hollywoodzkiej przemiany tych ludzi w lepsze, pełne empatii istoty. Nie każe ich naiwnie uzdrawiać wspólną medytacją, zieloną herbatką i głęboko współczującym spojrzeniem, bo wie, że to strata czasu. Ona mówi raczej twardo: rozpoznaj gatunek, z którym masz do czynienia, i po prostu nie dawaj się zjadać na śniadanie. W języku młodzieżowym, pełnym instynktu przetrwania, brzmiałoby to: nie lecz każdego napotkanego toksyka własnym, prywatnym układem nerwowym. To rada absolutnie kapitalna, bo do bólu prawdziwa i osadzona w twardych realiach.

Jej podejście do popełniania błędów także daje się znakomicie i bezstratnie przetłumaczyć na język ulicznej szczerości. Oficjalnie chodzi o pełne, dojrzałe wzięcie odpowiedzialności za swoje czyny i

błędne decyzje. Potocznie rzecz brzmi znacznie bardziej obrazowo: „Nie rób piruetów wokół wtopy” i „Nie udawaj, że pożar sam się wyloguje z serwera”. Chodzi o to, by nie wciskać ludziom taniego kitu, że problemem jest ich rzekomo przesadzona reakcja, skoro to ty ewidentnie zrobiłaś bałagan. Ashfield głęboko gardzi przeprosinami w stylu „przykro mi, że tak to odebrałeś”, bo doskonale wie, że to nie są żadne przeprosiny, tylko elegancko opakowane zrzucanie winy na ofiarę. Młodzieżowy komentarz punktuje to bezbłędnie: to nie apology, tylko gaslighting w drogim garniturze.

Jej „efekt labradora”, ten rozczulający obraz szczerej, bezwarunkowej skruchy, też można przetłumaczyć w sposób komiczny, ale niezwykle celny. Chodzi o to, żeby nie robić z prostych przeprosin dwudziestominutowego TED Talka o trudnych okolicznościach przyrody, tylko zwyczajnie przyznać się do błędu. „Tak, zawaliłam. Tak, to rozwaliło więcej niż jedną rzecz. Tak, wiem, że muszę to teraz naprawić”. W bardziej ekspresyjnej, ulicznej wersji brzmi to: „Bez fików, bez dymu, bez epopei. Zrobiłam kaszanę, ogarniam skutki, poprawiam”. Tyle i aż tyle, a ludzkość mogłaby zaoszczędzić tysiące godzin życia, gdyby wreszcie nauczyła się tak po prostu przepraszać.

Tak samo bezlitośnie Ashfield rozprawia się z tematem prezentacji biznesowych, które są zmorą współczesnych korporacji. Mówi jasno: najpierw ustal jeden, konkretny cel i jedno, precyzyjne zdanie, które ma zostać w głowie odbiorcy po wyjściu z sali. Język młodzieżowy przekłada tę zasadę bez cienia litości dla naszych złych nawyków: „Nie rób slajdowego bigosu”. „Nie przychodź z trzydziestoma planszami, jeśli sama do końca nie wiesz, o co ci właściwie chodzi”. „Zdecyduj, co mają wynieść z tego spotkania, a nie chwal się, ile masz nowych animacji w PowerPoincie”. Gdyby chcieć streścić ten cały rozdział jednym młodzieżowym bon motem, brzmiałby on tak: prezentacja to nie śmietnik twojej wiedzy. Nie jest to kwestia estetyczna.

To sformułowanie jest może brutalne w swojej formie, ale dokładnie, z chirurgiczną precyzją oddaje sens jej myśli. Zbyt wiele współczesnych prezentacji jest przecież aktem panicznego, komunikacyjnego chomikowania danych. Nadawca wrzuca tam absolutnie wszystko, co wie na dany temat, bo panicznie boi się, że jeśli czegoś nie pokaże, wyjdzie na niekompetentnego ignoranta. A biedni słuchacze siedzą w tym informacyjnym błocie jak w lawinie cudzych zakładek, skomplikowanych wykresów i wymuszonego poczucia obowiązku. Ashfield mówi temu stanowcze: nie. W języku młodym, ceniącym minimalizm poznawczy, brzmi to: nie zasypuj ludzi wielogigabajtowym PDF-em własnej duszy.

Rozmowa kwalifikacyjna, ten współczesny teatr absurdu, też cudownie znosi takie potoczne, odzierające z iluzji tłumaczenie. Ashfield z politowaniem pokazuje, że ludzie odpowiadają na proste pytania rekrutacyjne tak, jakby dostali zadanie udowodnienia całej swojej wielowymiarowości od wczesnego średniowiecza po dzisiejszy lunch. Tymczasem algorytm sukcesu jest banalny: wystarczy odpowiedzieć na zadane pytanie, podać twardy dowód i domknąć wypowiedź. Po młodzieżowemu?

„Nie odpalaj wielotomowej sagi, kiedy ktoś pyta cię o jedną, konkretną scenę". „Nie rób z prostej odpowiedzi habilitacji z samej siebie" i „Nie wal wersji reżyserskiej, jak trzeba dać krótki trailer z sensem".

To zresztą pięknie i bezlitośnie obnaża coś znacznie większego w naszej kulturze biznesowej. Współczesny człowiek często błędnie myśli, że prawdziwa inteligencja polega na maksymalnym komplikowaniu odpowiedzi i mnożeniu bytów. Ashfield przypomina z mocą, że inteligencja w komunikacji polega znacznie częściej na brutalnym ujarzmieniu materiału niż na jego bezcelowym rozmnożeniu. W młodzieżowej polszczyźnie dałoby się to streścić niemal brutalnie, ale jakże prawdziwie: jak nie umiesz powiedzieć czegoś prosto, to może po prostu jeszcze sama tego nie wiesz. To diagnoza tyleż zabawna, co zabójczo trafna dla wielu samozwańczych ekspertów.

Także jej przenikliwe uwagi o tak zwanej mowie inspirującej po przetłumaczeniu na potoczny rejestr zyskują sporo ożywczej świeżości. Ashfield szczerze nie znosi postawy nadętego superbohatera, który staje przed ludźmi i bezwstydnie świeci własnym połyskiem, jakby przemawiał z billboardu własnej legendy. Ona mówi wprost: inspiruje nie twoja wyprasowana peleryna, tylko twoje pęknięcie, z którego ostatecznie wyszła siła. W języku młodym, wyczulonym na fałsz, brzmiałoby to tak: „Nie spinaj się na herosa Marvela, ludzie i tak bardziej wierzą komuś, kto kiedyś leżał twarzą na glebie". Albo: „Nie motywujesz przez sztuczny błysk, tylko przez prawdę, która nie śmierdzi tanią autopromką". Nie buduj metafizyki na drżącej dłoni.

To właśnie jest w tym wszystkim najśmieszniejsze i najmocniejsze zarazem. Wiele współczesnych wystąpień inspiracyjnych przypomina po prostu estetyczny, bezwstydny handel własnym triumfem, zapakowanym w ładne slajdy. Ashfield rozbija ten coachingowy kicz jednym, zdecydowanym ruchem, nie zostawiając na nim suchej nitki. Po młodzieżowemu mówi w gruncie rzeczy: nie rób z siebie spiżowego pomnika, bo nikt normalny nie przytuli się do zimnego pomnika. To zdanie brzmi trochę jak internetowy żart, ale ma w sobie twardy rdzeń głębokiej, antropologicznej prawdy, bo ludzi porusza nie sterylna doskonałość, tylko rozpoznanie własnych słabości w drugim człowieku.

Wreszcie dochodzimy do mów okolicznościowych, gdzie młodzieżowy przekład Ashfield mógłby ocalić tysiące wesel, pogrzebów i niezręcznych rodzinnych obiadów. Jej przesłanie w tym obszarze jest do bólu proste: mów krótko, autentycznie, bez hermetycznych żartów i bez narcystycznego popisu przed zgromadzonymi. W języku potocznym brzmi to jak instrukcja przetrwania: „Nie rób z wesela strefy klęski cringe'u". „Nie opowiadaj hermetycznych dowcipów, które śmieszą tylko ciebie i twojego pijanego kumpla z Erasmusa". „Nie zamieniaj pogrzebu w Wikipedia Live" i przede wszystkim: „Nie mów dłużej, niż wytrzymuje to godność i pęcherze gości".

To jest zresztą znakomite, niezwykle żyzne pole do językowej zabawy, bo ujawnia ogromny, bolesny rozdźwięk między intencjami a odbiorem. Pokazuje, jak ludzie wyobrażają sobie „wzniosłość", a tym, czego w danym momencie naprawdę, fizycznie potrzebuje publiczność. Goście weselni absolutnie nie potrzebują wielogodzinnej epopei o młodych, wygłaszanej drżącym głosem. Potrzebują ciepła, szczerego śmiechu i jednego konkretu, który ma w sobie prawdziwe życie. Żałobnicy z kolei nie potrzebują suchego katalogu osiągnięć zmarłego, czytanego jak z folderu urzędu skarbowego.

Potrzebują po prostu chwili prawdziwej, ludzkiej obecności i współodczuwania w ciszy. Ashfield, sprowadzona do parteru młodzieżowego slangu, powiedziałaby to z rozbrajającą szczerością: nie serwuj ludziom ciężkiego przemówienia wykutego z zimnego marmuru. Daj im po prostu coś, co oddycha, co ma puls i co pozwala im poczuć, że jesteście w tym wszystkim razem. To jedyna funkcja takich przemówień, cała reszta to tylko niepotrzebne, męczące dekoracje.

Cała ta intelektualna zabawa przekładem pokazuje nam jednak coś znacznie głębszego. Ashfield jest autorką, której prawdziwa siła nie leży w taniej ozdobności słów, lecz w żelaznej strukturze myśli. Właśnie dlatego jej slogany tak doskonale znoszą brutalną translację do języka potocznego, młodego i energetycznego. One nie są pustymi wydmuszkami, które pękają przy pierwszym kontakcie z rzeczywistością. Pod nimi siedzi konkretna, sprawdzona w boju filozofia działania. Gdy więc „Care Less" przechodzi w uliczne „odpuść spinkę", a „Just F*cking Say It" w „powiedz to normalnie, bez cyrku", wcale nie tracimy sensu, lecz przeciwnie – odsłaniamy go w całej okazałości.

Być może właśnie tego rodzaju wstrząsu dzisiaj najbardziej nam potrzeba w świecie zalanym korporacyjną papką. Nie kolejnych, opasłych podręczników komunikacji ubranych w sterylną elegancję słów takich jak „kompetencja interpersonalna", „dojrzałe przywództwo" czy „zarządzanie relacyjne", choć i one mają swoje miejsce na półce. Potrzeba nam czasem języka, który wbija się w nasz system nerwowy szybciej, bo działa jak wiadro zimnej wody wylane na twarz. Języka, który mówi prosto z mostu: „Przestań się bać własnego głosu bardziej niż tragicznych skutków jego braku". To brzmi jak chwytliwy młodzieżowy slogan, ale jest to w istocie bardzo poważna zasada organizacyjna, psychologiczna i głęboko egzystencjalna.

Ashfield, przełożona na żywy, pulsujący język ekspresyjnej komunikacji, okazuje się więc nie tyle autorką od zgrabnych bon motów, ale wybitnym strategiem codziennej odwagi. Jej prawdziwy, odarty z lukru przekaz można by streścić w kilku żołnierskich słowach: nie musisz być idealna, bo ideały są nudne, nie musisz brzmieć jak chodzący podręcznik i nie musisz zadowolić wszystkich wokół. Masz natomiast natychmiast przestać robić z własnego lęku redaktora naczelnego swojego życia. Po młodzieżowemu, i może najuczciwiej wobec samej siebie, brzmi to jak manifest pokolenia, które ma dość owijania w bawełnę. Nie kisimy gluta w sobie i nie robimy z każdej rozmowy matury

z człowieczeństwa, bo to prosta droga do wrzodów. Nie bądź własnym, doskonale opłacanym działem sabotażu, więc jak trzeba powiedzieć, to po prostu to powiedz, a jak trzeba odmówić, to odmów bez pisania eseju. Jak zawaliłaś, to przyznaj się bez robienia dymu, jak wiesz, to mów głośno, a jak się boisz, to i tak jedź z tym. Cała reszta to już tylko skrzecząca papuga, dym z tostera i tanie dekoracje komunikacyjnych rekolekcji.

> Czy w epoce, w której każdy komunikat staje się dowodem osobistej wartości, potrafimy jeszcze oddzielić treść od lęku przed odrzuceniem? Być może prawdziwym wyzwaniem nie jest doskonalenie techniki mówienia, lecz zaakceptowanie ryzyka bycia niewłaściwie zrozumianym. W ostatecznym rozrachunku, czy nie staliśmy się zakładnikami własnych, wyśrubowanych interpretacji, zapominając, że milczenie jest jedynym błędem, którego nie da się już naprawić?

Inspiracje

[1] **"Just F**king Say It"** Susie Ashfield

2026 | Elliott & Thompson Limited

Susie Ashfield jest znaną brytyjską trenerką, trenerką i autorką specjalizującą się w wystąpieniach publicznych, prezentacjach menedżerskich i komunikacji o dużym wpływie. Z doświadczeniem aktorskim i doświadczeniem korporacyjnym jako broker ubezpieczeniowy, założyła Speak2Impact, aby pomagać liderom i profesjonalistom w prowadzeniu autentycznych, przekonujących prezentacji. Jest autorką książki „Just F**king Say It” i jest powszechnie znana ze swoich warsztatów, wystąpień i wystąpień w mediach.

Susie Ashfield *is a prominent UK-based speech coach, trainer, and author specializing in public speaking, executive presence, and high-impact communication. With a background in acting and corporate experience as an insurance broker, she founded Speak2Impact to help leaders and professionals deliver authentic, persuasive presentations. She is the author of the book "Just F**king Say It" and is widely recognized for her workshops, keynote speaking, and media appearances.*

Speak2Impact

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 040c4ab1-1129-4a60-96bd-e14fcc7219e3