

M. TAMRA CHANDLER

LAURA DOWLING GREALISH

A close-up photograph of a man with a well-groomed brown beard and hair, wearing black-rimmed glasses. He has a wide-eyed, surprised expression. A black banner with yellow text is overlaid on the lower part of his face.

FEEDBACK

(i inne brzydkie słowa)

Dlaczego informacja zwrotna jest
tak ważna i jak to robić dobrze

FEEDBACK

(i inne brzydkie słowa)

M. TAMRA CHANDLER

LAURA DOWLING GREALISH

FEEDBACK

(i inne brzydkie słowa)

Dlaczego informacja zwrotna jest
tak ważna i jak to robić dobrze

Przekład: Magda Witkowska

SPIS TREŚCI

- Wprowadzenie. MAMY ROBOTĘ DO ZROBIENIA 13**
- Rozdział 1. ZŁA SŁAWA FEEDBACKU 21**
- Rozdział 2. NASZ RUCH NA RZECZ NAPRAWY FEEDBACKU 29**
- Rozdział 3. CO NAM MÓWI NAUKA? 45**
- Rozdział 4. NOWE OTWARCIE DLA FEEDBACKU 75**
- Rozdział 5. DZIAŁANIA FUNDAMENTALNIE ISTOTNE
DLA NAPRAWY FEEDBACKU 87**
- Rozdział 6. POSZUKIWANIE FEEDBACKU 113**
- Rozdział 7. ODBIERANIE FEEDBACKU 139**
- Rozdział 8. PRZEKAZYWANIE FEEDBACKU 159**
- Rozdział 9. SCENARIUSZE FEEDBACKOWE STWORZONE
NA POTRZEBY PRAWDZIWEGO ŻYCIA 193**
- Rozdział 10. WIZJA 211**
- Podziękowania 215**
- O autorkach 219**

Wprowadzenie

MAMY ROBOTĘ DO ZROBIENIA

KOGOKOLWIEK ZAPYTAĆ – pracowników międzynarodowych korporacji, zawodników drużyn sportowych, właścicieli rodzinnych sklepików, muzyków z zespołów rockowych, członków zarządów organizacji non profit czy choćby nawet członków klubu dziergania i szydełkowania – wszyscy najpewniej potwierdzą, że ich organizacja ma kłopot z przekazywaniem informacji zwrotnej. Owszem, czasem spotka się kogoś, kto twierdzi, że pewnie porusza się po zdradliwych wodach feedbacku, jeśli jednak chodzi o poziom organizacji, to generalnie wszyscy skazani jesteśmy na dryf.

Przez siedem lat pracy w dziedzinie zarządzania wynikami mogłam dobitnie się przekonać, jak powszechny i głęboko zakorzeniony jest w nas strach przed informacją zwrotną. W 2016 roku ukazała się drukiem moja pierwsza książka *How Performance Management Is Killing Performance and What to Do About It*. Odwołując się do zawartych w niej koncepcji, wspólnie z zespołem z mojej firmy PeopleFirm pracowaliśmy z dziesiątkami różnych organizacji – globalnych i znajdujących

cych się w rękach prywatnych, ale też działających non profit – nad zmianą podejścia do zarządzania i procesów stosowanych w tym zakresie. Staramy się zmieniać ich podejście i procesy stosowane w zakresie zarządzania wynikami, zachęcając do uwspółcześniania przestarzałych i niepopularnych modeli. Każdy przypadek jest inny, nie ma więc dwóch takich samych rozwiązań, jednak da się wskazać pewne elementy wspólne, które sprawdzają się w wielu różnych przypadkach.

Najczęstszym z tych powtarzających się motywów okazuje się doskonalenie przepływu informacji zwrotnej w obrębie organizacji. Proponowane przez nas rozwiązania koncentrują się na promowaniu feedbacku nastawionego na wzrost, a więc niekoniecznie przekazywanego w obrębie relacji menedżer–podwładny, lecz raczej w formule człowiek–człowiek oraz zespół–zespół (bez względu na status w hierarchii organizacyjnej czy nazwę zajmowanego stanowiska).

Liderzy twierdzą, że priorytetowo traktują kwestię gotowości na tego typu często otwartą, szczerą i pomocną informację zwrotną. Gdy jednak rozpoczynamy poszukiwanie konkretnych rozwiązań opartych na sprawnym i przejrzystym przepływie informacji zwrotnej, raz po raz zdarza nam się słyszeć: „Z tym feedbackiem to za dobrze nam nie idzie. Nie jesteśmy jeszcze gotowi. Brak nam odpowiednich kompetencji. Brak nam pewności siebie. Nasi menedżerowie nie są przygotowani. Jakoś to się nie wpisuje w naszą kulturę. Ludzie będą z tego korzystać jak z broni. Nie wypracowaliśmy odpowiedniej dyscypliny. To się po prostu nie uda”.

Wiadomo, jak to jest.

Częstotliwość udzielania tego typu odpowiedzi wzmocniła we mnie przekonanie, że trzeba podjąć wspólny wysiłek

i raz na zawsze rozprawić się z problemem feedbacku. Jeśli chcemy kształtować kulturę organizacyjną, która sprzyja rozkwitowi i rozwojowi ludzi i zespołów, jeśli ludzie mają się nie martwić i dawać z siebie wszystko, musimy wreszcie nad tym problemem zapanować. A ponieważ kłopoty z przepływem informacji zwrotnych utrudniają życie nam wszystkim, powinniśmy zabrać się do tego wspólnie. Aby mogło dojść do transformacji, potrzeba nam odpowiednich umiejętności i odpowiedniego nastawienia. Przede wszystkim musimy jednak zrozumieć, z czego właściwie wynika problem i jak możemy go rozwiązać. W tym celu powinniśmy przyjąć nową definicję feedbacku i ustalić zbiór wspólnych zasad, a dodatkowo wypracować zestaw praktycznych modeli i narzędzi, którymi moglibyśmy się posługiwać na co dzień. Wyrzeknijmy się strachu i spróbujmy stworzyć świat, w którym feedback pomaga, a nie boli. Spróbujmy zdefiniować go w nowy, lepszy sposób, a potem znajdziemy praktyczny i skuteczny sposób na to, aby go do tej definicji dopasować.

NIE JESTEM FACHOWCEM OD RELACJI

Tak dużo czasu poświęciłam na zgłębianie tajników świata zarządzania wynikami, że drugą książkę postanowiłam poświęcić jakże ważnej kwestii feedbacku. Po tygodniach burz mózgów i pracy koncepcyjnej stworzyłyśmy w końcu z Laurą Grealish zgrabną propozycję wydawniczą, którą przesłałyśmy do Berrett-Koehler. W takim dokumencie podaje się zawsze docelowego odbiorcę książki oraz zarys koncepcji marketingowej. Pierwotnie założyłyśmy, że będzie to książka dla wszystkich – można z niej przecież korzystać w działalności biznesowej, ale też w szkołach, w rodzinie i w sumie w każ-

dych innych okolicznościach. Wydawało nam się, że to będzie dobry pomysł, bo w końcu feedback to temat uniwersalny i uniwersalny problem.

Kiedy jednak dostałyśmy zielone światło i przystąpiłyśmy do pracy, nagle dotarło do mnie, że chociaż większość koncepcji tu przedstawionych można z powodzeniem zastosować w przypadku każdej interakcji między dwojgiem lub więcej ludzi, to przecież nigdy nie miałam zamiaru tworzyć poradnika dla osób zainteresowanych budowaniem relacji z matką, siostrą, partnerem czy nastoletnim dzieckiem. Tak naprawdę chodziło mi – i nadal chodzi – o to, aby wspierać organizacje i tworzących je ludzi. To im chcę pomagać doskonalić się i coraz bardziej angażować. To jest sens mojego życia, moja życiowa pasja i moje powołanie. Zaledwie po kilku dniach od rozpoczęcia pracy podzieliłam się moimi spostrzeżeniami z Laurą i wspólnie doszłyśmy do wniosku, że będziemy tworzyć książkę jednoznacznie biznesową i że naszym celem będzie wzbogacenie świata przez lepszy feedback.

Gdy potem wieczorem podzieliłam się tym wnioskiem z mężem, który wspiera mnie od strony redakcyjnej, on bez wahania – aż wręcz nazbyt chętnie – mi przyklasnął.

„Wiesz, to najzupełniej zrozumiałe” – powiedział. Po chwili dodał jeszcze: „No bo wiesz, ty przecież nie jesteś fachowcem od relacji”. Choć niewątpliwie miał rację, lekko mnie to ubodło. Pozostawało mi liczyć na to, że w trakcie pracy nad tą książką mój mąż dowie się czegoś cennego na temat przekazywania informacji zwrotnych.

Wspominam o tej mojej decyzji, aby postawić sprawę jasno: ta książka opisuje zagadnienie feedbacku przez pryzmat rzeczywistości organizacyjnej. Będę się zajmować ludźmi i pracą, a celem moich rozważań będzie tworzenie ludziom

warunków do rozkwitu w rzeczywistości zawodowej. To oczywiście nie oznacza, że zawartych tu pomysłów i wskazówek nie można wykorzystywać gdzie indziej (jeśli ktoś znajdzie sposób na to, aby spożytkować te nowo zdobyte umiejętności w relacji z nastoletnim dzieckiem czy mężem, to należy się z tego tylko cieszyć), niemniej każdego, kto myśli o tym, aby stosować moje rady na gruncie życia osobistego, szczerze uprzedzam, że nie jestem fachowcem od relacji. Mój mąż to potwierdzi.

NIEDOCIĄGNIĘCIA I ATUTY FEEDBACKU

Granice sukcesu firmy wyznaczają tworzący ją ludzie. Ta prosta prawda przyświeca mi każdego dnia, odkąd pracuję nad tworzeniem i wspieraniem rzeczywistości sprzyjającej rozwojowi, maksymalnemu wykorzystaniu indywidualnego potencjału i spełnianiu wysokich oczekiwań klientów. Z moich doświadczeń wynika, że ludzie to jedyny istotny zasób organizacji. Konkretniej rzecz ujmując, wyniki firmy wykazują bezpośredni związek z wynikami tworzących ją zespołów i ludzi. Dotyczy to oczywiście niemal każdego rodzaju działalności, w szczególności jednak daje się zaobserwować w przypadku firm świadczących usługi profesjonalne, między innymi konsultingowe. Wysokość stawek, charakter pozyskiwanych zleceń i poziom zaufania ze strony klientów – jak również jakość oferowanego im wsparcia – w bezpośredni sposób zależą od kompetencji i skuteczności ludzi tworzących organizację.

Co ma do tego feedback? Otóż to, że bez wsparcia coachingu i informacji zwrotnych moi ludzie nie mogliby się rozwijać i nie odnosiliby sukcesów. Jeśli zaś przestaną odnosić

sukcesy, to moja firma również przestanie je odnosić. Czy zatem jestem Królową Feedbacku, skoro mogę się pochwalić licznymi sukcesami zawodowymi i wypuszczam spod swoich skrzydeł świetnych konsultantów?

Bynajmniej. Bez oporu przyznam, że sama też mam jeszcze sporo do zrobienia. W mojej organizacji również zdarzają się czasem trudności z przekazywaniem informacji zwrotnych w sposób otwarty i szczerzy. Aby lepiej zrozumieć niedociągnięcia w kontekście skuteczności wspierania ludzi i organizacji, postanowiłam lepiej przyjrzeć się naszym własnym zapatrywaniom na feedback i naszym doświadczeniom w jego przekazywaniu.

Poniżej przedstawiam więc kilka najważniejszych przemyśleń, które stanowią fundament rozważań prowadzonych w tej książce.

NASZE PRZEKONANIA I WYOBRAŻENIA O INFORMACJI ZWROTNEJ SĄ CZĘSTO NIEPRAWDZIWE I KONTRPRODUKTYWNE. TAKI STAN RZECZY OD DAWNA NIEKORZYSTNIE WPŁYWA NA NASZ ODBIÓR RZECZYWISTOŚCI.

- Pora uwolnić się od przestarzałych wyobrażeń o feedbacku, które ciągle jeszcze kształtują nasze podejście do tego tematu. Pora wypracować nową roboczą definicję informacji zwrotnej.
- Aby stworzyć nowe, skuteczniejsze metody postępowania, warto się dowiedzieć, co nauka mówi na temat reakcji człowieka na informację zwrotną.

JAK SUGERUJĘ W TYTULE, Z TYM PROBLEMEM MOŻNA SIĘ UPORAĆ. ISTNIEJE SPOSÓB NA TO, ABY WRESZCIE WYZBYĆ SIĘ LĘKU PRZED INFORMACJĄ ZWROTĄ.

- Aby to było możliwe, musimy pracować wspólnie nad ulepszaniem koncepcji feedbacku.
- Istnieją proste pomysły, modele rozmów oraz sztuczki i wskazówki, które mogą nam pomóc doskonalić się w sztuce posługiwania się informacją zwrotną zarówno na poziomie indywidualnym, jak i kolektywnym.

PUNKTEM WYJŚCIA DO WSPIERANIA ROZKWITU I ROZWOJU LUDZI I ZESPOŁÓW, ABY MOGLI ONI W PEŁNI WYKORZYSTYWAĆ WŁASNE MOŻLIWOŚCI, JEST ZAUFANIE.

- Zaufanie buduje się z czasem za sprawą relacji międzyludzkich opartych na życzliwości i gotowości udzielania wsparcia, na jasnym i czytelnym komunikacie: **to nasza wspólna sprawa.**
- Zaufania nie da się zbudować z dnia na dzień. To proces, który trwa zależnie od tego, w jaki sposób prowadzimy rozmowy, podejmujemy decyzje i postępujemy.

Mam nadzieję, że ta książka zachęci czytelników do aktywności na rzecz zmiany definicji i koncepcji feedbacku. Razem mamy moc, aby tworzyć świat w większym stopniu oparty na kontakcie i bardziej inspirujący. Ileż udałoby nam się osiągnąć jako ludziom i jako organizacjom, gdybyśmy zdołali taki świat stworzyć? Ileż szczęśliwsi bylibyśmy, gdyby feedback przestał być brzydkim słowem?

FRESH START

A stylized black silhouette of a plant sprout with two leaves, positioned behind the letter 'H' in 'FRESH' and extending upwards.

NOWE OTWARCIE

Rozdział 4

NOWE OTWARCIE DLA FEEDBACKU

ZACZYNAMY NA NOWO. Powołujemy do życia ruch i wspólnie wybieramy kierunek na nowy świat feedbacku. Aby osiągnąć nasz cel, wyrzekamy się przestarzałych schematów myślowych i złych nawyków. Pomaga nam w tym wiedza naukowa na temat źródeł naszego dotychczasowego dysfunkcyjnego stosunku do feedbacku.

Pora jednak skupić się na tym, co przed nami. Na nowym. Na kreśleniu wspólnej wizji i zobowiązaniu do poszukiwania nowej formuły feedbacku. Gdy już zetrzemy tablicę do czysta, będziemy mogli nanieść na nią nową definicję informacji zwrotnej, a także określić wspólny język, nowe koncepcje i perspektywy. Chcemy ustalić, jak powinien wyglądać dobry feedback, czyli taki, który przekazuje się w dobrej wierze i który faktycznie coś zmienia.

NOWA DEFINICJA FEEDBACKU

Zajrzyjmy do słownika oksfordzkiego. Feedback jest tam zdefiniowany w sposób następujący:

Feedback

Informacja dotycząca reakcji na produkt, skuteczności wykonania zadania itd., która stanowi punkt wyjścia do wprowadzania udoskonaleń.

Nie jest to zła definicja, ale też sporo jej brakuje. Z całą pewnością nie jest na tyle inspirująca, żeby mogła nam posłużyć jako odskocznia do nowej ery feedbacku. Na próżno by w niej szukać informacji o tym, że feedback wzbudza poczucie nieadekwatności, że może stanowić narzędzie szufladkowania ludzi, że wywołuje rozgoryczenie... A przecież wielu z nas tak właśnie feedback się kojarzy. Powyższa definicja jest stanowczo zbyt wąska na nasze potrzeby, skupia się bowiem głównie na skuteczności wykonania zadania i na udoskonaleniach. Poza tym słowo „reakcja” może się kojarzyć z agresją.

Może więc pora rozstać się z tą starą definicją i na potrzeby naszego ruchu sformułować nową? Niech będzie to definicja, która zmieni nasz sposób myślenia i nasze reakcje, która skłoni nas do zmiany stosunku do informacji zwrotnych. Niech to będzie definicja bardziej konkretna, bardziej skupiona na rezultatach i pożądanej przyszłości. Proponuję choćby coś takiego:

Feedback

Jednoznaczna i konkretna informacja, której poszukuje się lub którą się przekazuje wyłącznie w celu wspierania jednostek lub grup ludzi w procesie doskonalenia się, w rozwoju lub w postępie.

Jak w przypadku definicji, wybór słów absolutnie nie jest tu przypadkowy. Spróbujmy zatem rozłożyć tę definicję na czynniki pierwsze, aby dogłębnie zrozumieć jej istotę i sens.

JEDNOZNACZNA I KONKRETNA. Przekazywana informacja powinna być na tyle konkretna, aby miała dla odbiorcy konkretny sens, aby dowodziła zrozumienia sprawy i aby zachęcała do podejmowania działań adekwatnych do okoliczności.

POSZUKIWANA LUB PRZEKAZYWANA. Informacji zwrotnych można udzielać, ale można ich też poszukiwać. W obu przypadkach po to, aby stały się one częścią toczącej się rozmowy.

WYŁĄCZNY CEL. Po cóż innego mielibyśmy przekazywać informacje zwrotne albo ich poszukiwać, jeśli nie po to, aby wspierać rozwój i rozkwit jednostek lub zespołów? Jeśli feedback nie spełnia tego kryterium, wówczas tylko sobie wmawiamy, że to feedback.

DOSKONALENIE SIĘ. Jeśli pewne zachowania lub postawy, działania albo nastawienie bądź też jakkolwiek inny tego rodzaju czynnik istotnie utrudniają komuś osiągnięcie celu, wówczas dobrym rozwiązaniem może być feedback doskonalący. Tego rodzaju informacje zwrotne powinny pomóc odbiorcy stwierdzić, co powinien zmienić

i według jakich kryteriów należy oceniać nowe techniki bądź koncepcje postępowania. Zamiast rozwodzić się nad tym, co już było, tego typu feedback najlepiej odnosić do konkretnych przeszkód na drodze do lepszych wyników oraz wizji lepszej przyszłości.

ROZWÓJ. Rozwój to w tej definicji koncepcja bardzo szeroka, odwołująca się do przeświadczenia, że człowiek rozwija się każdego dnia na skutek pogłębiania samoświadomości i zdobywania nowej wiedzy o otaczającym go świecie, a także w związku ze zdobywaniem nowych umiejętności, poszerzaniem sieci kontaktów, poznawaniem i testowaniem nowych rozwiązań i pomysłów i tak dalej. Rozwój to niekończący się proces, dzięki któremu dzień po dniu stajemy się lepszą wersją samych siebie.

POSTĘP. Jakkolwiek bez rozwoju nie może być mowy o postępie, ten drugi dodatkowo obejmuje również element ruchu. Chodzi zatem o przejście na kolejny szczebel drabiny korporacyjnej, obsługę bardziej znaczącego klienta czy realizację dodatkowych obowiązków w ramach organizacji. Każdy z nas ma pewne wyobrażenie na temat rozwoju i postępu, każdy z nas przypisuje tym dwóm zjawiskom nieco inną rolę w swoim życiu prywatnym i zawodowym. Na potrzeby naszej wspólnej wizji powinniśmy przyjąć, że wszyscy ludzie pragną się rozwijać, natomiast na kwestię postępu każdy ma własne zapatrywania. Najogólniej rzecz biorąc, niektórzy wolą rozwijać się stale w tym samym miejscu, a w związku z tym zabieganie o postęp pozostawiają innym.

FEEDBACK. TAK, TO, A NIE TAMTO!

Gdy próbuję zrozumieć jakąś nową koncepcję, często jest mi łatwiej, gdy zestawię pewne zjawiska dla niej charakterystyczne z tymi, które jej nie opisują. Poniżej przedstawiam więc krótkie zestawienie typu „czym to jest, a czym nie jest”, licząc na to, że pomoże nam to wypracować nową definicję informacji zwrotnej.

Czym feedback jest, a czym nie jest

Informacja zwrotna jest:	Informacja zwrotna nie jest:
Narzędziem	Bronią
Komunikatem	Oskarżeniem
Oparta na zaufaniu	Owiana podejrzeniami
Obserwacją sformułowaną w pewnym kontekście	Oceną wyrażaną w oderwaniu od kontekstu
Przekazywana po to, aby pomóc komuś robić coś lepiej	Przekazywana po to, aby dowieść własnej siły
Przemyślana i zwięzła	Chaotyczna i rozwlekła
Spostrzeżeniem odnoszącym się do wspólnych doświadczeń	Opowieścią mającą dowodzić mądrości mówiącego
Konstruktywna	Destruktywna
Ofertą	Karą
Zachętą do autorefleksji	Nakazem złożenia samokrytyki
Sposobem na pomaganie ludziom	Sposobem na rozwiązywanie problemów

POZYTYWNY AKCENT

Trzeba też pamiętać, że feedback nieodłącznie z czymś nam się kojarzy. Z czym? O czym myślimy, gdy słyszymy słowa: „Mam ci do przekazania informację zwrotną”? Najczęściej spodziewamy się czegoś niekorzystnego. Gotowa jestem iść o zakład, że wielu z nas słyszy to zdanie jako: „Mam ci do przekazania negatywną informację zwrotną”. To naprawdę powszechne zjawisko, tym bardziej że większość z nas ma skłonność do dopatrywania się negatywnych podtekstów w neutralnych zdaniach.

Co zrobić, aby wyzwolić się od tego automatycznego skojarzenia? Co zrobić, aby nie zakładać z góry, że informacja zwrotna to informacja negatywna? Możemy zacząć od naszej nowej definicji, która – całkowicie celowo – nie określa wydźwięku informacji zwrotnej i nie narzuca odbiorcy pozytywnej ani negatywnej interpretacji.

W tym miejscu powinniśmy zweryfikować nasze podejście do roli pozytywnego i negatywnego feedbacku. Dość powszechnie – i niesłusznie – uważa się, że jeśli chce się skłonić drugiego człowieka do zmiany zachowań, należy mu wytknąć, co robi nie tak. To przekonanie mocno zakorzenione zwłaszcza w kulturze Zachodu i większość z nas tak właśnie myśli. Ja również długo tak myślałam, w związku z czym wydawało mi się, że aby „umiejętnie” przekazywać informacje zwrotne, trzeba zebrać się na odwagę i jednoznacznie wskazać drugiej osobie, nad czym powinna pracować.

Jakże się myliłam! Myli się też każdy, komu się wydaje, że feedback negatywny jest spośród wszystkich rodzajów feedbacku najskuteczniejszy. (Auć, w sumie to dla wielu osób negatywny feedback!). Informacje zwrotne o wydźwięku

negatywnym – które w ramach naszego ruchu będziemy starali się nazywać „feedbackiem doskonalącym” – odgrywają oczywiście niebagatelną rolę, zwłaszcza jeśli ktoś robi coś istotnie nie tak lub dzieje się coś naprawdę niekorzystnego. Mowa tu o działaniach lub zachowaniach osób lub grup, które mogą w znacznym stopniu rzutować na ich przyszłość lub wywołać doniosłe konsekwencje dla ich otoczenia. Jeśli więc ktoś postanowi skoczyć z trampoliny do pustego basenu, to absolutnie i bez wahania należy go przed tym powstrzymać. W takiej sytuacji należy przywołać taką osobę do porządku i omówić z nią całą sprawę. Podczas rozmowy należy jednak powstrzymać się od ocen krytycznych, a skupić na konsekwencjach planowanego działania. Taka interwencja to wyraz troski, a nie próba udowodnienia własnej wyższości czy słuszności.

Jak często jednak się zdarza, że ktoś z naszych współpracowników, przełożonych czy kolegów z zespołu podejmuje aż tak nierozsądne działania? Otóż wcale nie tak często. Dlatego większość energii i uwagi powinniśmy skupiać na przekazywaniu informacji zwrotnych o charakterze pozytywnym, ponieważ właśnie w ten sposób możemy najwięcej osiągnąć. Pozytywny feedback to dla odbiorcy informacja, że powinien dalej robić coś, co jest dobrze oceniane – że powinien robić to częściej, że powinien robić to starannie i że powinien doskonalić się w tym konkretnym zakresie. Pozytywny feedback inspiruje, zachęca do działania i stanowi bodziec motywujący do dalszego wysiłku. Powoduje skupienie wysiłków na pewnych konkretnych działaniach, co z kolei prowadzi do wzrostu skuteczności i lepszych wyników, a tym samym wspiera rozwój drugiego człowieka. Słowem, pozwala osiągnąć więcej.



POZYTYWNY FEEDBACK A UZNANIE

Na etapie doprecyzowywania definicji feedbacku warto poświęcić chwilę na przeprowadzenie rozróżnienia między informacją zwrotną a wyrazami uznania. Ogólna pochwała w stylu: „Bardzo lubię z tobą pracować” to wyraz życzliwości i zachęty. Niewątpliwie jest to forma wyrażenia uznania, którego nigdy za wiele. Tego typu deklaracja nie kwalifikuje się jednak jako informacja zwrotna. Dlaczego? Ponieważ nie jest konkretna. Ponieważ nie znajduje przełożenia na działanie. Z tych słów w żaden sposób nie wynika, z jakiego powodu ich autor lubi pracować z ich odbiorcą ani które aspekty współpracy ceni najbardziej. Gdyby te słowa brzmiały: „Bardzo lubię z tobą pracować. Zauważyłem, że w twórczy sposób rozwijasz moje pomysły, dzięki czemu prezentujemy potem zespołowi lepsze koncepcje marketingowe”, można by je uznać jednocześnie za wyrazy uznania i informację zwrotną. Autor tej drugiej uwagi z jednej strony docenia ich odbiorcę, a z drugiej strony w jasny sposób informuje go o znaczeniu jego wkładu dla całości wykonywanej pracy.

Moim zdaniem powinniśmy wszyscy częściej przekazywać innym zarówno pozytywny feedback, jak i wyrazy uznania. Warto znaleźć czas na to, aby chwalić ludzi, z którymi się pracuje. Warto również szukać okazji do przekazywania im pozytywnych informacji zwrotnych. Współpracownicy na pewno docenią i jedno, i drugie.

POSZUKIWACZE, ODBIORCY, NADAWCY

Aby dokonać nowego otwarcia, powinniśmy nie tylko na nowo zdefiniować feedback, ale również wypracować wspólny język opisujący różne role w procesie przekazywania informacji zwrotnych. W różnych sytuacjach każdy z nas może bowiem znaleźć się w każdej z trzech ról charakterystycznych dla rozmowy feedbackowej. Każdy z nas może informacji zwrotnej poszukiwać, każdy może ją odbierać i każdy może być jej nadawcą.

Choć na pozór wydaje się to dość oczywiste, warto dla jasności każdą z tych ról dookreślić.

POSZUKIWACZE

Seekers

Osoby, które aktywnie proszą innych o informacje zwrotne, aby móc dzięki nim rozwijać się lub doskonalić.

ODBIORCY

RECEIVERS

Osoby otrzymujące informacje zwrotną – bez względu na to, czy jej aktywnie poszukiwały i czy chciały ją uzyskać.

NADAWCY

EXTENDERS

Osoby, które – na prośbę drugiej osoby lub z własnej inicjatywy – przekazują informację zwrotną.

Ponieważ każdy z nas będzie płynnie przechodzić od roli do roli, warto każdej z nich poświęcić odrębny rozdział i bliżej przyjrzeć się charakterystycznym dla nich wyzwaniom i działaniom. Najpierw jednak zajmijmy się pewnymi kwestiami o znaczeniu fundamentalnym dla naszej koncepcji. Zastanówmy się, co trzeba zrobić, aby odnosić sukcesy i osiągnąć zamierzone cele w każdej z tych ról.

UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ – TAKIE PROSTE, ŻE AŻ TRUDNE!

Wielu osobom koncepcja feedbacku źle się kojarzy: z nieobiektywną oceną, z biurową polityką, z wzajemnymi pretensjami, z powątpiewaniem we własne możliwości. Lecz tak naprawdę właściwie przygotowana i wykorzystana informacja zwrotna to jedno z najbardziej użytecznych narzędzi wspierania procesu nauki i rozwoju.

Autorki wyjaśniają, co się stało, że dziś feedback tak źle się kojarzy. Podpowiadają też, co zrobić, aby zapanować nad negatywnymi **reakcjami ciała i umysłu**, które mogą utrudniać **komunikację** i nadwyręzać **zaufanie**. Pokazują, jak podczas dawania informacji zwrotnej nie wpadać w **pułapki myślenia, schematy i krytycyzm**, a także jak formułować wypowiedzi **w sposób nieoceniający i modelujący konstruktywne zachowania** ludzi.

Proponowane przez nie rozwiązania i narzędzia skupiają się na promowaniu feedbacku nastawionego na wzrost i rozwój, nie tylko w obrębie relacji **menedżer – podwładny**, ale przede wszystkim w formule **człowiek – człowiek** oraz **zespół – zespół**, bez względu na status w hierarchii organizacyjnej czy nazwę zajmowanego stanowiska. Analizując zachowania ludzi, których określają mianem Poszukiwaczy, Odbiorców i Udzielających, Chandler i Grealish pokazują, jak można **skutecznie używać informacji zwrotnej** w naszej codziennej pracy.

Ich książka **Feedback (i inne brzydkie słowa)** to praktyczny i inspiratorski przewodnik, który pomoże inaczej spojrzeć na feedback i dostrzec w nim skuteczne **narzędzie motywacyjno-aktywizujące**.

Szukasz sposobu na to, aby budować zdrową kulturę nastawioną na współpracę i rozwój? Przeczytaj tę książkę!

MARSHALL GOLDSMITH

wybitny coach i teoretyk przywództwa, uhonorowany przez Thinkers50 tytułem #1 Executive Coach i dwukrotnie tytułem #1 Leadership Thinker in the World

Patroni:

MY
COMPANY
POLSKA

coaching

NOWA
SPRZEDAŻ

MARKETER+

PROFES

SZEF
SPRZEDAŻY

sprawny.marketing

personal&zarządzanie

hrpolska.

ISBN: 978-83-8087-914-0



9 788380 879140

MT20025

Cena 46,90 zł

www.mtbiznes.pl