

Współdecydowanie o wielopasmowej korzyści zespołowej

Trener projektu – coach, mentor
Grażyna Nowicka



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants



Ministry of Culture and National Heritage
Republic of Poland

**Feedback jako rozwojowa
komunikacja zwrotna i
feedforward jako jasne
sprecyzowane cele.**

Grażyna Nowicka
Trener, coach, facilitator



Co to jest feedback?

Feedback to nic innego jak informacja zwrotna, dotycząca podsumowania efektów pracy pracownika. Starannie i konkretnie przekazany komunikat może nie tylko przyczynić się do lepszego wykonywania obowiązków, ale dodatkowo stanowić podstawę rozwoju osobistego i zawodowego każdego pracownika.





Dlaczego dawanie i przyjmowanie feedbacku jest dla nas takim wyzwaniem i co z tym zrobić?

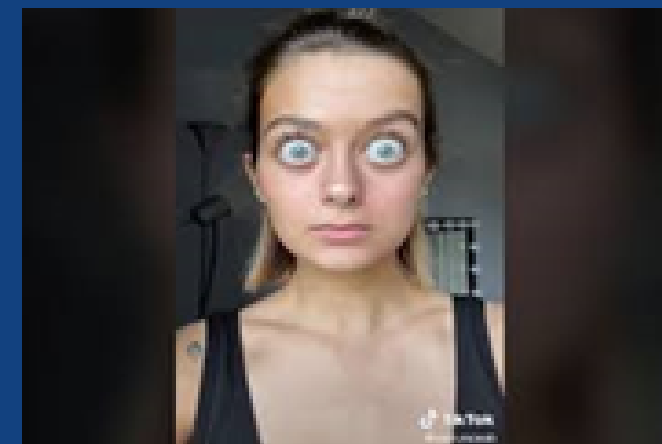
Informacja zwrotna, czyli jak powiedzieć pracownikowi, że źle wykonał robotę, a jak, że spisał się doskonale





Podziel się krótką informacją

Kiedy ostatnio dostałeś informacje zwrotna od swojego szefa, lidera, kierownika i jak ona wyglądała Twoimi oczami.





• Dawanie informacji zwrotnej pracownikom to jeden z obszarów Twojej odpowiedzialności jako szefa. Nie wszyscy przedsiębiorcy lubią ten obowiązek. Być może Ty również wolałbyś już nawet wysyłać przelewy do ZUS-u niż szczerze rozmawiać ze swoimi ludźmi. Nie ma w tym nic dziwnego, bo to nie jest łatwe, nikt też nie uczył nas tego w szkole.

• A szkoda. Bo feedback to dar. Nie jest kijem do poganiania nierozgarniętych pracowników, ani marchewką, za którą zrobią wszystko. Jest cennym wsparciem, które pomoże im lepiej wykonywać swoją pracę, a co za tym idzie – pomoże Twojej firmie.



Na szczęście udzielanie informacji zwrotnej możesz opanować tak samo jak czytanie i pisanie. Musisz tylko znać elementarz.



Dlaczego warto dawać feedback?

- Informacja zwrotna to dar. Sami nie jesteśmy w stanie zauważyć ani wszystkich swoich zasług, ani błędów, dlatego należy cieszyć się z każdego feedbacku – i tego, który pokazuje nam, co zrobiliśmy świetnie, i tego, który wskazuje, co poszło nie tak.
- Warto zadbać o to, żeby w Twojej firmie panowała atmosfera sprzyjająca dawaniu informacji zwrotnej – zarówno tej, którą zechcesz dać pracownikom, jak i tej, którą oni przekażą Tobie.



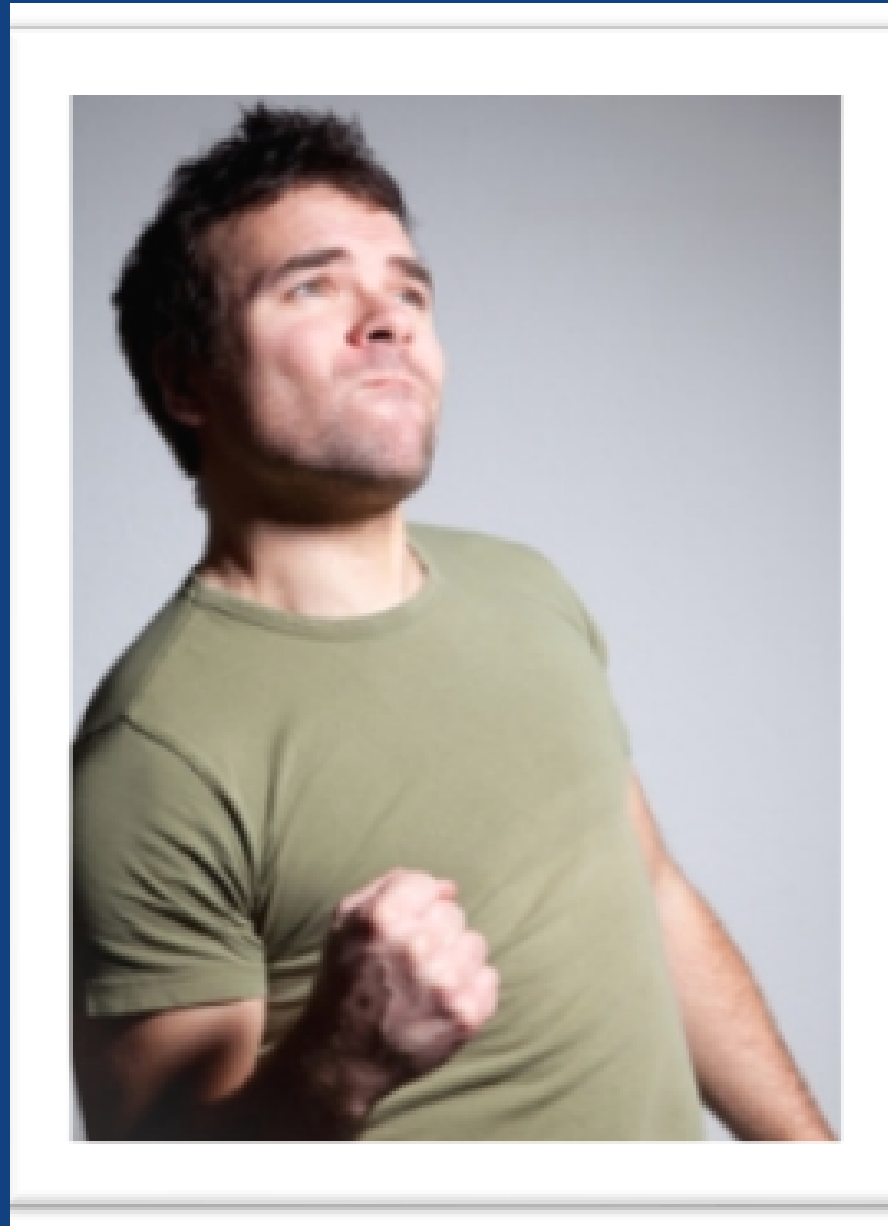
Dlaczego warto dawać feedback?



Jeśli do tej pory w Twojej firmie nie było zwyczaju przekazywania sobie nawzajem informacji zwrotnej, warto przygotować pracowników na zmiany. Zanim zaczniesz na prawo i lewo rzucać feedbackiem, szczerze wyjaśnij swoim ludziom, po co to robisz.



No właśnie, po co?



•Tu nie chodzi o podlizywanie się rozmówcy, ani o krytykowanie go dla samego krytykowania, nie chodzi o to, żeby się wyżyć, ochrzaniając kogoś z góry na dół, ani żeby nim manipulować, chwając nieszczerze lub na wyrost. Chodzi o to, żeby sobie nawzajem pomagać, budować zaufanie i zdrowe relacje, żeby realnie się wspierać.



Konstruktywna informacja zwrotna

Niezależnie od tego, czy to, co pracownik musi od Ciebie usłyszeć, to pochwała czy krytyka, podejź do tego z pokorą.

Pamiętaj, że możesz się mylić w obu tych sytuacjach.

To Twoje prawo – jesteś tylko człowiekiem. Ale by ograniczyć taką możliwość, możesz posłużyć się pewnymi stałymi regułami.

Przede wszystkim warto zadbać o:

§ zbudowanie relacji z pracownikiem i zaufanie, by móc dawać regularnie informacje zwrotne pracownikom i by chcieli z nich korzystać

§ wybieranie odpowiedniego miejsca i czasu – najlepiej zaraz po sytuacji, która ujawniła konieczność zwiększenia prezentowanych zachowań czy umiejętności (pochwała) lub eliminacji jakiegoś (korygująca informacja zwrotna)

§ nadawanie dobrej intencji rozmowie – czyli „zależy mi na rozwoju pracownika i temu ma służyć informacja zwrotna”, „informacja zwrotna jest moim obowiązkiem managerskim w stosunku do moich podwładnych”

§ wzmocnienie poczucia własnej wartości i postawy pewności siebie (szczególnie się przydaje w korygującym feedbacku) ale też silnego autorytetu w zespole

§ przygotowywanie się do rozmów feedbackowych i trzymanie się faktów (rzetelny opis sytuacji, cytaty wypowiedzi pracownika)

§ poznanie pracownika (osobowość, strategię myślenia, źródła motywacji, potrzeby), by móc dopasować styl komunikacji i modyfikować poznane modele informacji zwrotnych

obserwacje pracownika, by móc zauważyć zmiany w jego postawach i zachowaniach.



Konstruktywna informacja zwrotna

Nade wszystko warto wyrobić w sobie nawyk dawania regularnej informacji zwrotnej, by móc na bieżąco doceniać swoich pracowników i korygować ich zachowania. Powtarzane przez pracowników właściwe i pożądane zachowania, umiejętności i postawy stają się standardem ich pracy. Wówczas praca managera może stać się łatwiejsza i przyjemniejsza. Zadbaj więc o siebie i spraw, by twoja informacja zwrotna działała za każdym razem!



Kiedy informacja zwrotna nie działa ?

Ważnym powodem, dlaczego pracownicy nie przyjmują informacji zwrotnej od przełożonego, jest jego autorytet.

Gdy nie szanują swojego szefa, nie cenią go jako człowieka i eksperta – mają kłopot

z przyjmowaniem od niego informacji zwrotnej, nie chcą pracować ze sobą i zmieniać swoich zachowań czy postaw pod wpływem informacji zwrotnych.

Duże znaczenie mają też czas i miejsce, kiedy informacja zwrotna trafia do pracownika.



Introwertycy na przykład nie lubią pochwał w obecności innych.

Ekstrawertycy lubią znów tło i obecność innych.

Często przy korygujących informacjach manager nie dba też o to, by przekazywać ją

w zamkniętym pomieszczeniu, które gwarantuje poufność i spokój. Czasami otoczenie nie pozwala się skupić pracownikowi czy zadbać o siebie w trakcie takiej rozmowy.



Towarzyszenie emocji



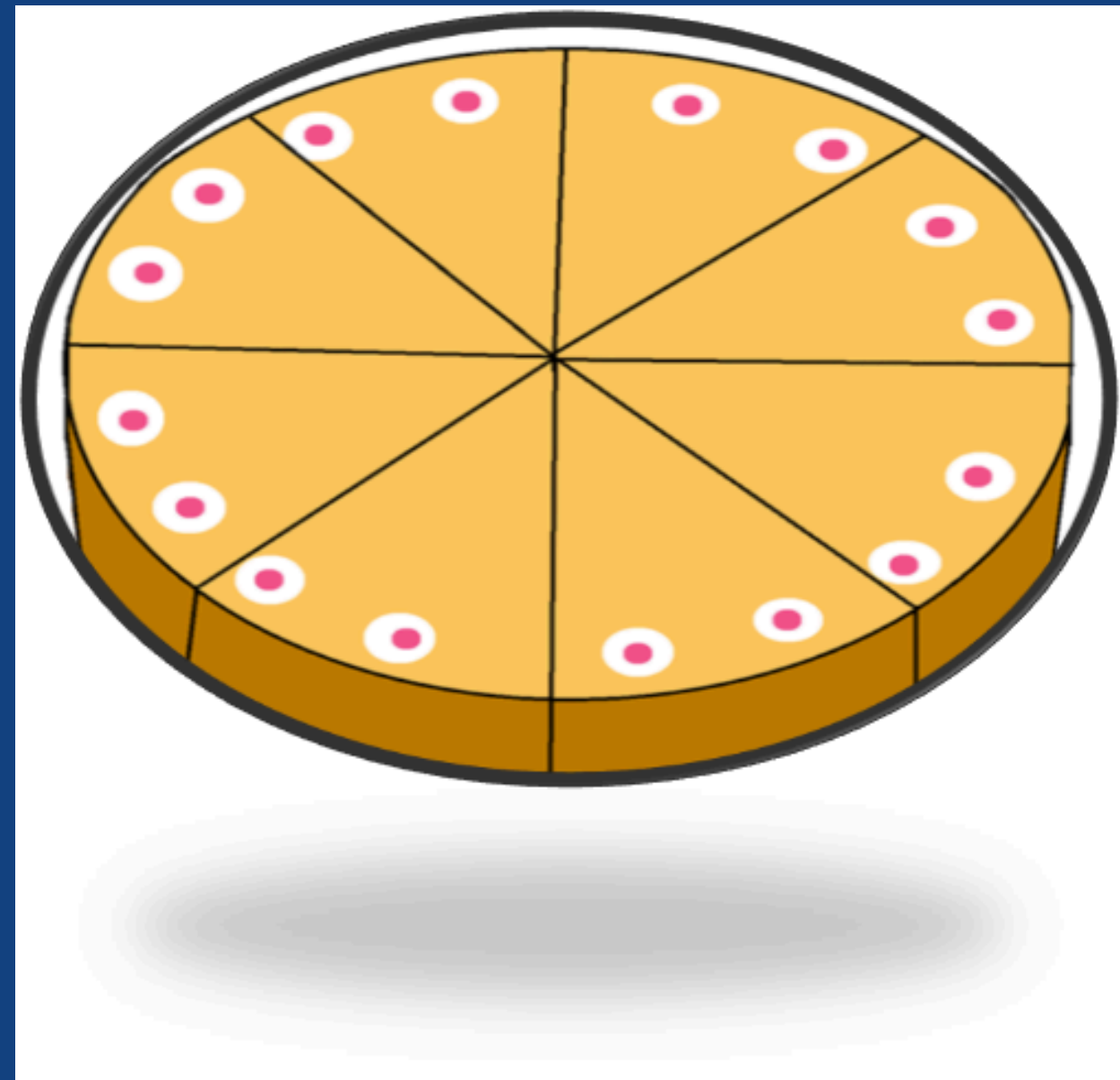
Gdy informacji zwrotnej towarzyszą emocje – trudno stronom skupić się na faktach i wówczas ustalić oczekiwane zmiany. Emocje odcinają mówiącego i słuchającego od ich zasobów i wówczas zamiast korzyści, łatwo stworzyć sytuację straty – po której powrót od współpracy może okazać się nie lada wyzwaniem. Warto więc dbać o dystans i wyciszenie, by być skutecznym i profesjonalnym w stosowaniu tego narzędzia.

„Kiedy twoje pragnienie mądrości jest tak wielkie jak pragnienie oddychania, wtedy znajdziesz mądrość”.



Podziel tort na kawałki, czyli jak odpowiednio przekazać i przyjąć feedback

Kiedy ostatnio dostałeś informacje zwrotna od swojego szefa, lidera, kierownika i jak ona wyglądała Twoimi oczami.



Jeżeli menedżer przekazuje jedną negatywną informację, to dodatkowo powinien udzielić siedmiu wzmacniających, rozwijających przekazów.

Zasada 7 do 1

Nasz mózg mocniej zapamiętuje informacje negatywne, jednak uczy się ich na „adrenalinowej biochemii organizmu”, co oznacza, że wyniesioną lekcję wykorzystuje bardziej w formie późniejszego nawyku: **rób/nie rób, bez włączenia myślenia.** □



A nam biznesowo zależy, aby pracownik myślał, a nie działał odruchowo, chcemy, aby wyniesioną naukę wdrażał w nowych przypadkach i relacjach, aby myślał o konsekwencjach swoich zachowań. Czyli potrzebujemy, aby miał adekwatną samoocenę, zbudowaną o pełne zrozumienie swojej osoby.



- Posłużę się obrazowym przykładem: warto myśleć o sobie i swoim potencjale jak o torcie, z którego tylko kilka kawałków to aspekty, które mogą utrudniać pracę lub stanowić ryzyko.
- Pozostałe kawałki to nasze atuty, predyspozycje i mocne strony. Jeśli pracownik otrzymuje informacje tylko o „kawałkach siebie”, które nie są takie, jak być powinny, to tworzy obraz nieadekwatny do swoich możliwości, a stąd już blisko do braku działania lub niewłaściwych wyborów, a w konsekwencji nawet do wypalenia zawodowego. Właściwie przekazana informacja zwrotna sprawia, że pracownik słyszy, co robi dobrze i dzięki temu może się rozwijać, dowiaduje się również, co może zrobić inaczej. Może wówczas zobaczyć i docenić własną różnorodność i upatrywać w niej wartość, a nie ułomność.
- Dlatego rolą menedżera jest wsparcie budowania adekwatnej samooceny pracownika, a nie szczątkowej i to w oparciu o te „gorsze kawałki tortu”.



Zasady udzielania informacji zwrotnej

FAKTY F 	 opisz precyzyjnie daną sytuację co? kiedy? gdzie?	 wczoraj i przedwczoraj przyszedłeś do pracy spóźniony ponad 45 min. nie informując, że to nastąpi.
UCZUCIA U 	 jakie emocje i uczucia wzbudziła konkretna sytuacja	 czuję się zirytowany, że po raz kolejny robisz to samo
KONSEKWENCJE K 	 jakie były konsekwencje takiego zachowania, działania?	 inne osoby musiały przejąć Twoje zadania, co obniża zadowolenie w zespole
OCZEKIWANIA O 	 jakie zachowanie ma się pojawić w przyszłości?	 chcę byś przychodził punktualnie do pracy, a w przypadku sytuacji nieprzewidzianej informował mnie natychmiast.

Opracowanie: Daniel Bordman www.bordman.pl





Model kanapkowy

Pozytywna
emocja

- Ogólne pozytywne odczucia
- Co się najbardziej podobało?
- Podajemy konkretne przykłady

Obszar do
poprawy

- Co można zrobić inaczej/lepiej?
- Jak podejść do tematu z innej strony?
- Jakiego zachowania / rezultatu oczekujemy?

Pozytywna
emocja

- Pozytywne podsumowanie
- Optymistyczne patrzenie w przyszłość
- Wiara w powodzenie i sukces





Model kanapkowy

- Najprostszy model zrównoważonej informacji zwrotnej, idealny szczególnie dla początkujących liderów, którzy nie mają jeszcze dużej wprawy w dawaniu feedbacku. Model ten opisywany jest jako +/-/+ , co oznacza po prostu: zaleta/wada/zaleta.



•Jak wykorzystać ten sposób w praktyce?

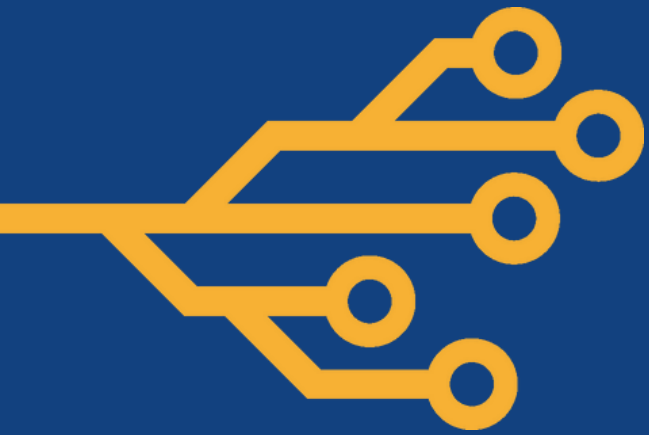
Założmy, że Twój niedawno zatrudniony sprzedawca nie ma wiedzy merytorycznej na temat produktu. Wcześniej pracował w zupełnie innej branży, więc wielu rzeczy musi się nauczyć od zera.

Udzielając mu informacji zwrotnej, zacznij od pozytywnych aspektów jego pracy. Doceń jego umiejętności komunikacyjne. Powiedz, że zauważyłeś, iż z ogromną łatwością nawiązuje relacje z nowym klientem. Następnie wytłumacz co robi źle, gdzie tkwi problem. W tym wypadku będzie to oczywiście brak wiedzy merytorycznej, którą zdecydowanie należy uzupełnić i to jak najszybciej. Na koniec podsumuj rozmowę w pozytywny sposób, odwołaj się do potencjału pracownika, który z pewnością pomoże mu nadrobić niedostatki.

UWAGA: Zamiast słowa “ALE” (Panie Kowalski dostrzegam Pańskie ogromne zaangażowanie i łatwość w nawiązywaniu relacji z klientem, ALE ...)

zastosuj np. jeden ze zwrotów: jednocześnie, równocześnie, obszar do rozwoju, obszar do poprawy, chciałbym zwrócić Twoją uwagę na... itp.





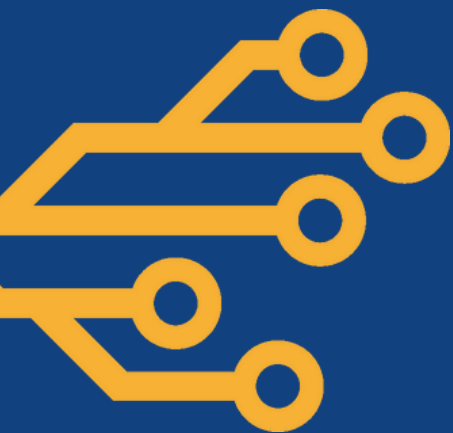
Model DEO

DEO to skrót od trzech słów: działanie, efekt, oczekiwania.

To świetny model do udzielania zrównoważonej informacji zwrotnej w kontekście konkretnego, bieżącego zdarzenia.

Wróćmy do naszego przykładu sprzedawcy. Właśnie byłeś świadkiem spotkania pracownika z potencjalnym klientem. W trakcie zdarzenia wykazał się brakiem kompetencji i wiedzy merytorycznej na temat sprzedawanego produktu, ponieważ pomylił kilka dość istotnych faktów, co klient mu wytknął. Zaczął się kłócić z klientem. Potencjalny nabywca opuścił Waszą firmę.





Działanie: Co konkretnie się wydarzyło? Jakie zachowania zaobserwowałeś?
Pan Kowalski wykazał się brakiem wiedzy. Kiedy klient mu to wypomniął, wdał się z nim w kłótnie.

Efekt: Jaki efekt spowodowały/wywołały te zachowania?

W efekcie zdarzenia potencjalny klient opuścił firmę, nie dokonując zakupu. Na dodatek jego aktualne nastawienie do przedsiębiorstwa jest prawdopodobnie bardzo negatywne.

Oczekiwania: Jakiego efektu i zachowań oczekujesz następnym razem? Czego więcej, mniej itp.

Poza uzupełnieniem wiedzy, oczekujesz od pracownika, że następnym razem w podobnej sytuacji nie zareaguje agresywnie w stosunku do klienta, tylko grzecznie wyjaśni problem.





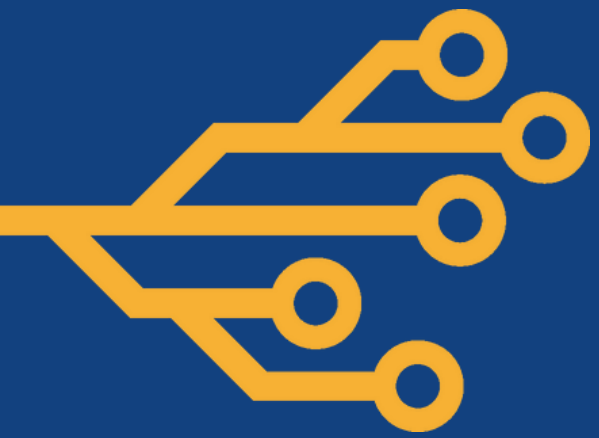
Ćwiczenie do informacji zwrotnej

Cześć I –przygotowanie do ćwiczenia

Wybierz osobę, z którą wykonasz to ćwiczenie, poproś ją o udzielenie Ci informacji zwrotnej w temacie, który Cię interesuje, np.

- Jakim jesteś przyjacielem?
 - Za co jesteś lubiany wśród swoich przyjaciół?
 - Czy pasja i zainteresowania, którymi się interesujesz i o których tak często opowiadasz są tak samo ciekawe dla Twoich odbiorców?
- Pamiętaj, że temat, nad którym chciałbyś popracować powinien być obszarem, w którym możesz się doskonalić i rozwijać.





Ćwiczenie do informacji zwrotnej

Cześć II – zadawanie pytań

Gdy już zdecydujesz się na temat, nad którym chciałbyś popracować pora abyś przeszedł do kolejnej części ćwiczenia. Teraz poproś partnera, z którym wykonujesz ćwiczenie aby odpowiedział Ci na pytania zamieszczone poniżej w kontekście obszaru, z którego chcesz uzyskać informację zwrotną:

- Jakie są moje zalety lub w czym jestem dobry?
- W jakich zadaniach nie sprawdzam się najlepiej?
- W których obszarach mógłbym bardziej pracować nad sobą?
- Co mogę zrobić inaczej, aby zmienić to na lepsze?

Kiedy Twój partner przygotuje odpowiedzi przejdź do kolejnej części zadania.





Ćwiczenie do informacji zwrotnej

Cześć III – omówienie informacji zwrotnej

Abyś jeszcze skuteczniej mógł pracować nad udzielonymi Ci odpowiedziami weź kartkę papieru lub coś innego, na czym zapiszesz odpowiedzi, następnie poproś partnera o odpowiedzi na pytania. Pamiętaj aby wcześniej wyjaśnić każde z pytań, tak byście się dobrze zrozumieli. Omówcie to, jak każdy z was rozumie powyższe pytania, wyjaśnijcie wszystkie powstałe nieścisłości. Każdy z nas jest inny i inaczej odbiera otaczającą nas rzeczywistość. Informacje, które usłyszysz mają Ci pomóc we własnym rozwoju, dlatego przyjmuj je w dobrej wierze, nie krytykuj ani nie zaprzeczaj temu, co usłyszałeś. Jeśli usłyszysz coś, z czym się nie zgadzasz zapytaj osoby, która udzieliła Ci informacji zwrotnej, na jakiej podstawie tak twierdzi. Pamiętaj także o tym aby podziękować za udzielone odpowiedzi. Kultury nigdy za wiele.





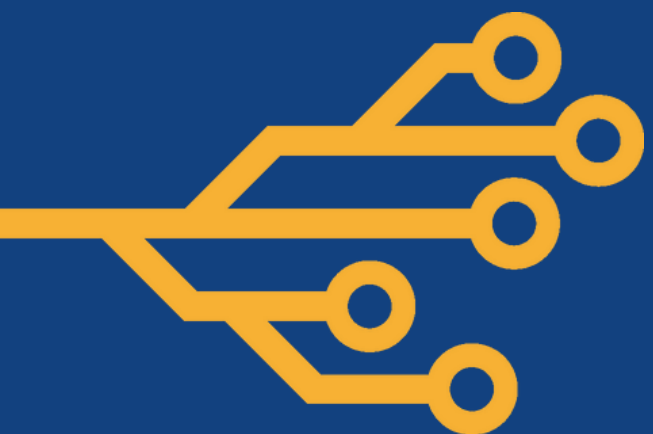
Ćwiczenie do informacji zwrotnej

Cześć IV – wyciąganie wniosków

Kolejnym krokiem, który ma Ci pomóc w udzielaniu informacji zwrotnej jest analiza tego, co usłyszałeś i udało Ci się zapisać. Na podstawie informacji, które udało Ci się uzyskać odpowiedz sobie na pytania:

- Czego nauczyła Cię ta informacja?
- Jakie zmiany zamierasz wprowadzić dzięki tej informacji?
- Która z informacji nie była dla Ciebie zbyt miła?
- Co zamierzasz z tym zrobić?
- Co dobrego było w sposobie, w jaki została przekazana informacja zwrotna?
- Co można było zrobić lepiej?

Oczywiście pytań może być więcej dlatego też, jeśli masz pytania, których nie zapisałem powyżej pamiętaj by i je dopisać do swojej listy. Zastanów się również co dobrego dało Ci to ćwiczenie, jak wpłynęło ono na sposób udzielania przez Ciebie informacji zwrotnej.



Ćwiczenie do informacji zwrotnej

Cześć V – odwrócenie ról

Aby ćwiczenie było jeszcze skuteczniejsze zmień się ze swoim partnerem rolami. Teraz Ty będziesz udzielać informacji zwrotnej. To doskonały czas na to by wnioski, które wyciągnąłeś z własnych przemyśleń zastosować w tej części zadania. Po jego wykonaniu zastanówcie się wspólnie jakie korzyści udało się wam uzyskać i czego się wspólnie nauczyliście.





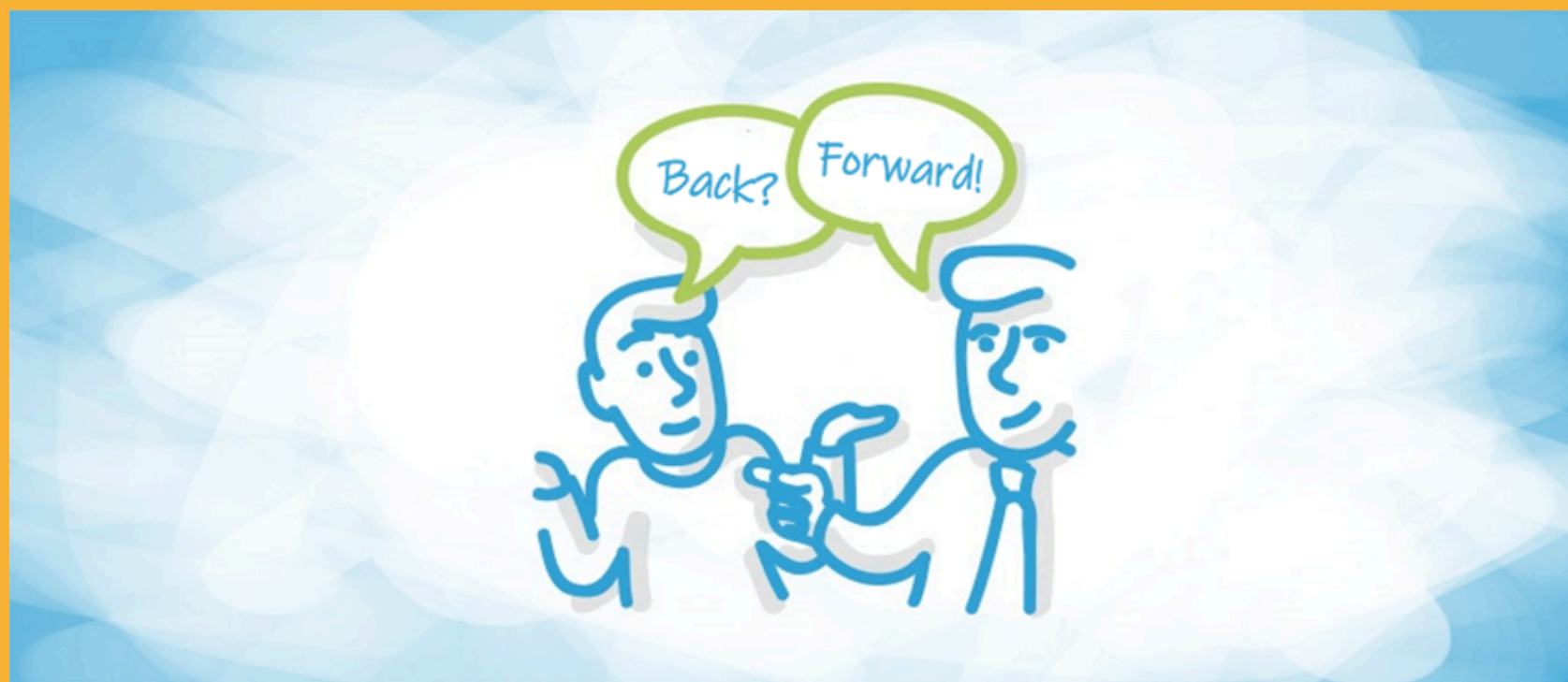
**PODSTAWY
FEEDFORWARD,
gdzie poznasz
odpowiedzi na pytania**

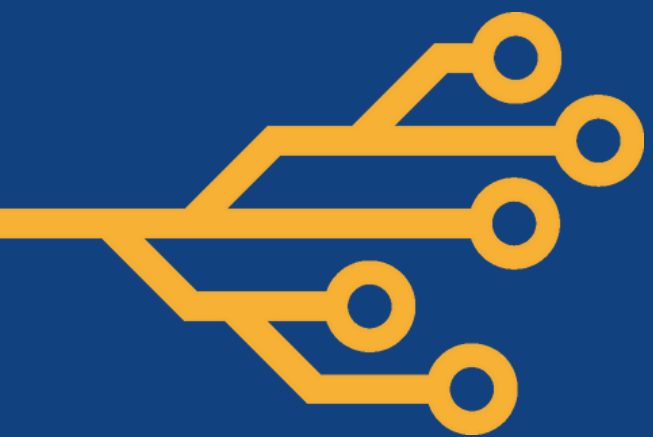




Co to jest feedforward

Łatwiej pokazać ludziom, jak coś zrobić lepiej niż udowodniać, że nie mają racji, prawda? Na gruncie tej idei prof. Marshall Goldsmith (uznany za jednego z najważniejszych myślicieli z branży zarządzania z 2015 roku) stworzył koncepcję feedforwardu, który może służyć nie tylko jako skuteczne narzędzie komunikacji, ale także silne narzędzie pomagające rozwijać właściwe zachowania pracowników





Co to jest feedforward informacja przyszłości

Feedforward to rodzaj informacji zwrotnej przekazywanej podwładnemu, która dotyczy przyszłości. Najprościej mówiąc polega na takim prowadzeniu rozmowy, by wskazać na jakich przyszłych zachowaniach i działaniach pracownika zależy Ci najbardziej. Skupiasz się więc na tym jak ma być, a nie na tym, jak było.



Feedforward to sprytne narzędzie komunikacji. Dlaczego? Ponieważ opiera się na oryginalnym sposobie przekazania pracownikowi uwag, które dotyczą pozytywnych aspektów jego pracy. Tych aspektów, do których doskonalenia i rozwoju chcesz go zachęcić. Oryginalność polega tutaj na odejściu od tradycyjnego komentowania czy oceniania tego, co było dobrze lub źle w wykonanym w przeszłości zadaniu. Tego bowiem, co się zdarzyło, nie da się już zmienić. Rada prof. Marshalla Goldshitha (twórcy koncepcji feedforwardu) jest prosta – zamień każde zdanie, które dotyczy przeszłości, na zdanie, które wyraża konstruktywne, konkretne oczekiwanie dotyczące przyszłości. To zwiększy prawdopodobieństwo, że reakcja pracownika będzie pozytywna, a przede wszystkim konstruktywna.



Różnice między feedbackiem a feedforwardem

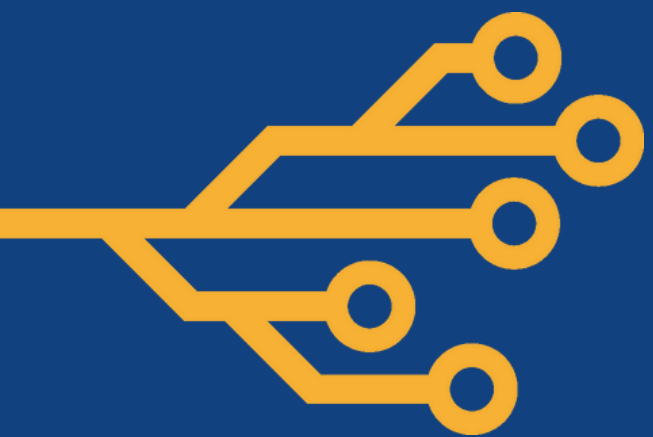


Feedback jest bowiem jak patrzenie w lusterko wsteczne w samochodzie i skupianie się na tym, co właśnie minęliśmy. Natomiast feedforward jest jak spoglądanie przed siebie przez przednią szybę czyli na to, co dopiero przed nami. Niby jedziemy do tego samego celu, ale skupiamy się na innych aspektach.

W pierwszym przypadku – na przykład na tym, co było przyczyną pękniętej opony i koszmarnego spóźnienia się na spotkanie. Analizujemy bowiem to, co zostało już z tyłu za nami.

W drugim przypadku – na tym, że w przyszłości należy omijać kałuże, bo nie wiadomo jak głęboka dziura się pod nimi kryje, co pozwoli uniknąć przypadkowego zniszczenia opony.





Feedforwardowa rozmowa z pracownikiem wygląda więc nieco inaczej niż podczas feedbacku. W tym przypadku nie skupiasz się na tym, jakie problemy zdarzyły się w przeszłości i dlaczego, ale na tym, jakie rozwiązania mogą pomóc uniknąć problemów w przyszłości. Z tego powodu prawie zawsze jest pozytywnie odbierany przez pracowników.

mylił kilka dość istotnych faktów, co klient mu wytknął. Zaczął się kłócić z klientem. Potencjalny nabywca opuścił Waszą firmę.

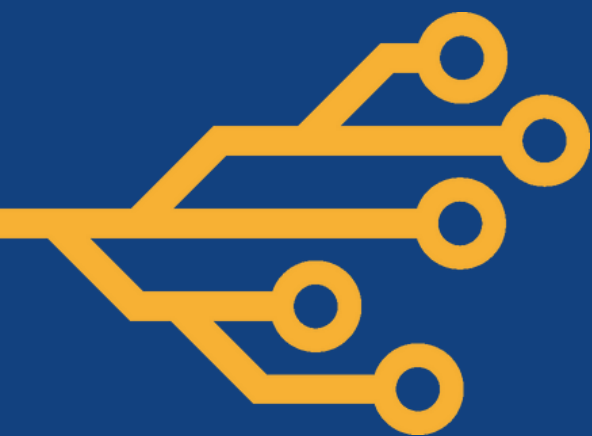


W feedbacku – ze względu na to, że oceniana i rozpatrywana jest przeszłość, której już nie można zmienić – bardzo łatwo wpaść w tryb obwiniania czy krytykowania. Jeśli omawiasz jakieś błędy, które się pojawiły, pracownik z może mieć przekonanie, że powinien się bronić lub szukać wymówek. A to może prowadzić do pojawienia się negatywnych emocji.

W feedforwardzie przedstawiamy swoje oczekiwania, nie odnosząc się do przyszłości. Rady, sugestie czy oczekiwania, które zostają sformułowane, są więc z reguły przyjmowane zupełnie inaczej. Z większym dystansem. Pracownik nie musi się bronić. Informacje, które dostaje, są więc łatwiejsze do zaakceptowania, bo są pozytywne.

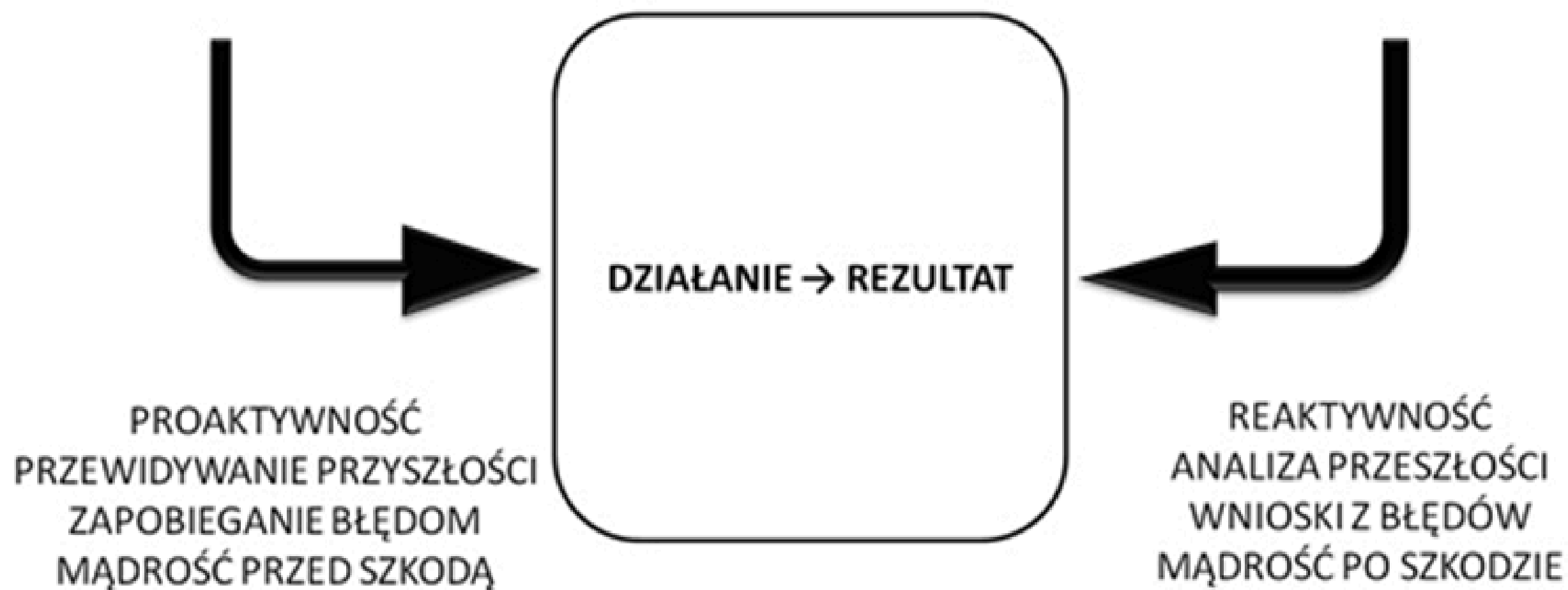
Z tego powodu feedforward może być dobrym rozwiązaniem dla tych menedżerów, którzy unikają okresowych rozmów ze swoimi pracownikami choćby ze względu na to, że obawiają się ich reakcji na ocenę. Szczególnie, jeśli pracownik jest bardzo ambitny i wyczulony na punkcie krytyki popełnianych przez siebie błędów.





FEEDFORWARD

FEEDBACK



Przed realizacją

Realizacja

Po realizacji





Jak prawidłowo stosować feedforward?

Tak jak w przypadku feedbacku, warto feedforwardować podczas spotkania sam na sam, bez gapiów dookoła. Aby feedback był skuteczny, powinieneś skupić się na tym, by Twój pracownik otrzymał od ciebie bardzo praktyczne i konkretne sugestie zachowań. Unikaj ogólników i niedoprecyzowanych koncepcji. Im bardziej będziesz konkretny w formułowaniu swoich oczekiwań, tym większe prawdopodobieństwo faktycznej zmiany w zachowaniu.



Zamiast na przykład powiedzieć: “przed nami kolejne spotkanie podsumowujące projekt. Sugeruję, żebyś bardziej zaangażował się podczas niego w dyskusję”, oznajmij: “przed nami kolejne spotkanie podsumowujące projekt. Sugeruję, byś przyszedł na nie bez laptopa i komórki, bo dzięki temu będziesz mógł bardziej skupić się na dyskusji i włączyć się w nią w tych punktach, które dotyczą Twojego obszaru działania. Twoje opinie o tym projekcie są bardzo ważne, więc w tej sytuacji nic nie będzie Cię w tym czasie rozpraszało”.

Zamiast: “dziękuję za rozesłanie maila po spotkaniu podsumowującym. Sugeruję, by kolejne były bardziej konkretne”, powiedz: “dziękuję za rozesłanie maila z podsumowaniem spotkania. Sugeruję byś kolejnym razem notatkę napisał w punktach a na jej końcu dodał tabelkę ze wskazaniem, jakie są zadania, do kogo zostały przydzielone i na kiedy mają być wykonane. Dzięki temu będzie nam ją łatwiej przeczytać i każdy będzie wiedział, co ma zrobić”.



FEEDBACK

WRACANIE DO PRZESZŁOŚCI

FEEDFORWARD

PATRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

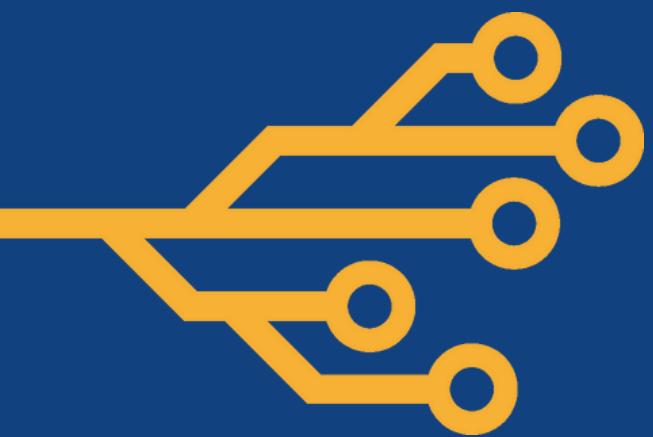




Jak prawidłowo stosować feedforward?

Tak jak w przypadku feedbacku, warto feedforwardować podczas spotkania sam na sam, bez gapiów dookoła. Aby feedback był skuteczny, powinieneś skupić się na tym, by Twój pracownik otrzymał od ciebie bardzo praktyczne i konkretne sugestie zachowań. Unikaj ogólników i niedoprecyzowanych koncepcji. Im bardziej będziesz konkretny w formułowaniu swoich oczekiwań, tym większe prawdopodobieństwo faktycznej zmiany w zachowaniu.



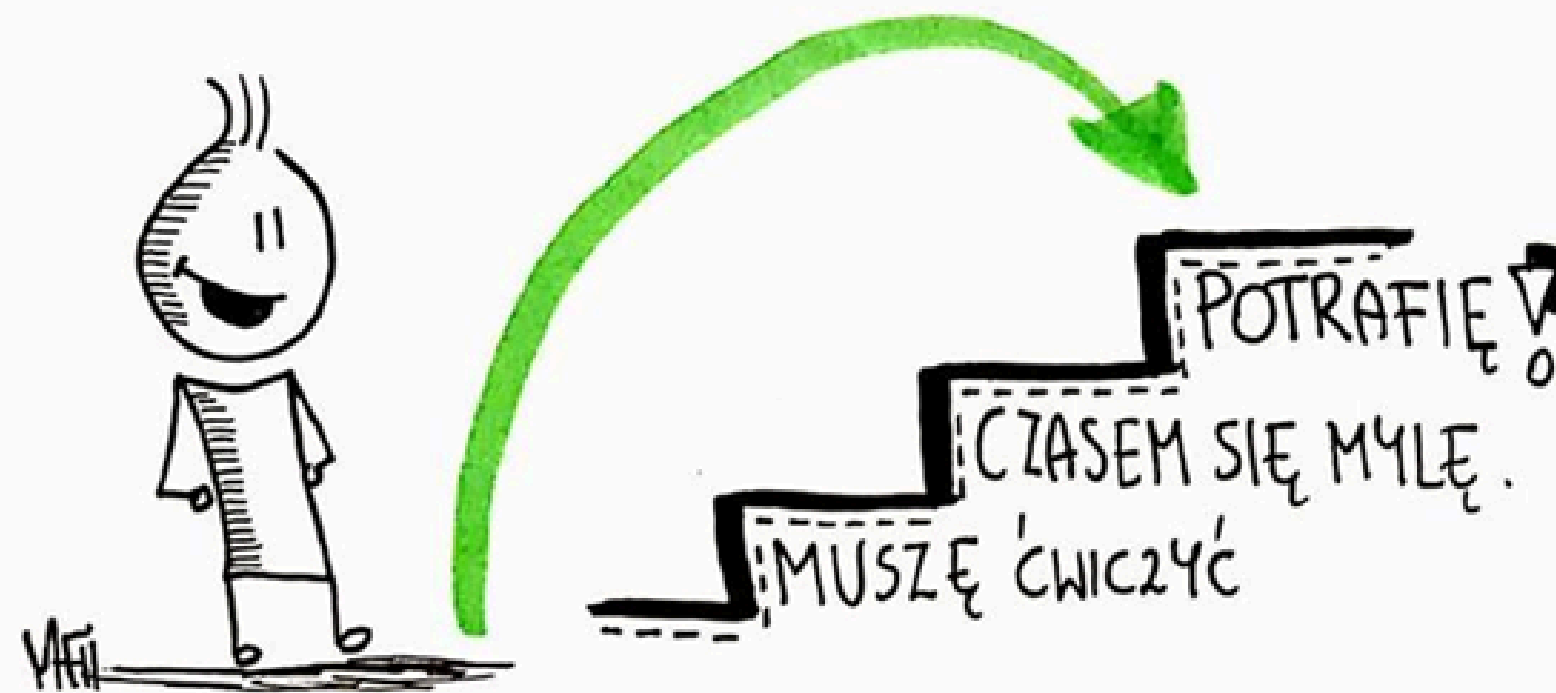


Feedforwardowa rozmowa z pracownikiem wygląda więc nieco inaczej niż podczas feedbacku. W tym przypadku nie skupiasz się na tym, jakie problemy zdarzyły się w przeszłości i dlaczego, ale na tym, jakie rozwiązania mogą pomóc uniknąć problemów w przyszłości. Z tego powodu prawie zawsze jest pozytywnie odbierany przez pracowników.

mylił kilka dość istotnych faktów, co klient mu wytknął. Zaczął się kłócić z klientem. Potencjalny nabywca opuścił Waszą firmę.



Które narzędzie wybrać? □



Przede wszystkim warto w ogóle którekolwiek z nich stosować. Informacja zwrotna – czy ta odnosząca się do przyszłości, czy do przeszłości, jest bardzo istotna, bo dzięki niej pracownik dowiadyuje się, czy to co robi w ogóle ma sens. Warto pamiętać, że pozytywna informacja zwrotna może przynieść lepszy skutek, niż najbardziej merytoryczna, ale odnosząca się do negatywnych zachowań ocena.

Jeśli będziesz korzystać tylko z negatywnego feedbacku, może to zadziałać na pracowników demotywująco i wpędzić ich w poczucie, że do niczego się nie nadają. Zbyt dużo pozytywnego feedbacku i pochwał może wyrobić w nich przekonanie, że są doskonali i wpędzić ich w nieuzasadnione samozadowolenie. Z drugiej strony pozytywny feedback może bardziej motywować, bo dzięki niemu potwierdzasz, że pracownik wykonuje swoją pracę dobrze.

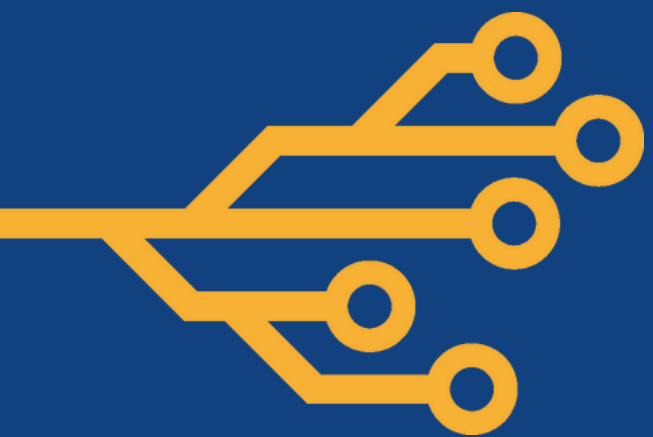
Negatywny feedback natomiast może pomóc skorygować niewłaściwe zachowania i zapobiec w przyszłości powtarzania ciągle tych samych błędów.

Podstawową zasadą w feedbacku jest to, by odnosić się do zachowań (zaniepokoiło mnie to, że nie przygotowałaś raportu w formie, jaką ustaliliśmy) a nie do osoby (jak zwykle jesteś niedbały i niechlujny).

Feedforward pozwala na połączenie pozytywnych efektów feedbacku – może skuteczniej motywować i efektywniej skłaniać do zmiany postaw na takie, na których Ci zależy.

Wybór oczywiście należy do Ciebie.





KIEDY POTRZEBUJESZ NARZĘDZIA FEEDFORWARD?

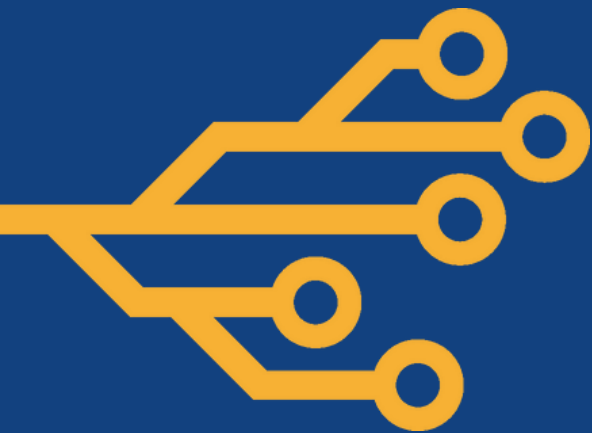


Dlaczego obawiasz się dawać informacje zwrotną?

- Ile razy słyszeliśmy takie sformułowanie wypowiediane przez naszych przełożonych?
- Czy rzeczywiście to, co się działo później było konstruktywne, czy raczej krzywdząco-krytyczne?
- Z pewnością mało który pracownik wykorzystał przekazane informacje jako podstawę do samorozwoju i przemyśleń na temat swojej pracy. Opinie wyrażane przez przełożonych często przynoszą bunt i niezadowolenie, gdyż nikt nie nauczył ich, jak się daje profesjonalny, konstruktywny i rozwojowy feedback. Warto zatem propagować kulturę udzielania pozytywnej informacji zwrotnej.



Cechy osobowościowe – Dlaczego obawiasz się dawać informacje zwrotne?



Psycholog Wojciech Zacharek wskazuje na jeszcze jedno źródło naszych niepowodzeń w odniesieniu do odbierania informacji zwrotnej – indywidualne cechy osobowości. Łatwo zaobserwować, że osoby, które wycofują się z sytuacji towarzyskich, obawiają się informacji zwrotnej. Ryzyko wystawienia się na ocenę dla osób o niskim poczuciu skuteczności w działaniu i wpływu na środowisko jest również bardzo traumatyczne. Także zbyt ambitni i nadmiernie ekspansywni mogą nie lubić feedbacku. Budują oni samoocenę na bieżąco, wyłącznie na podstawie pozytywnych informacji zwrotnych. Zatem mogą zareagować atakiem, jeżeli nie zgadzają się z oceną innych. Zbyt ambitni mogą mieć obraz zbyt pozytywny. Ludzie wycofani – obraz silnie negatywny. Osoby, które najlepiej przyjmują feedback, są racjonalne w samoocenie. Właściwie oceniają akcenty negatywne i pozytywne, ale z nastawieniem na pozytyw.



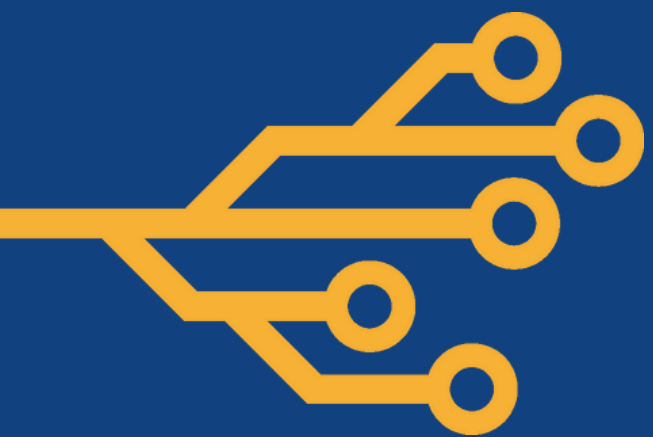


Wartość informacji zwrotnej

Ukierunkowani przez rodzinę, środowisko, kulturę nie potrafimy przyjmować ani udzielać pozytywnej informacji zwrotnej. Boimy się tego, jak widzą nas inni, ponieważ, mając zbyt słabą konstrukcję psychiczną, jesteśmy narażeni na zranienie.


Nikt nas nie uczy, jak rozmawiać szczerze. Najwięcej możliwości, żeby otrzymywać i dawać informację zwrotną, mamy w pracy. Biznes to relacje międzyludzkie i przepływ informacji, a im więcej wiemy, tym łatwiej nam jest budować relacje.





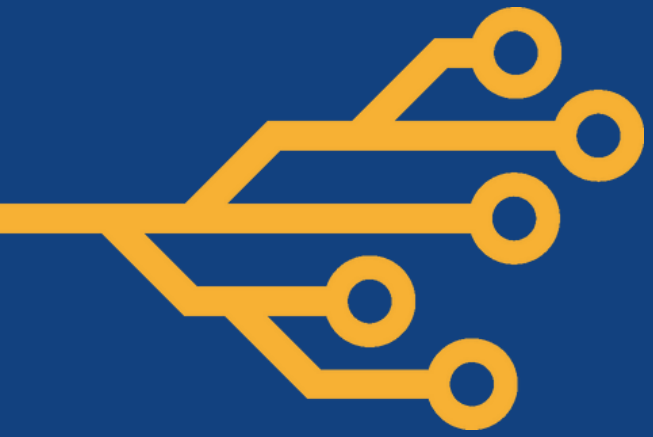
Potrzeba tworzenia ustrukturyzowanych form dawania feedbacku wynika z obawy przed rozmową z ludźmi.





**Masz poczucie, że jesteś w roli "załatwiacza" problemów
i nieporozumień między członkami zespołu
Dyskusja z uczestnikami**





Potrzebujemy :

Czuć się bezpiecznie

Kultura w organizacji

Zaufanie

Budowanie relacji

Otwartości na inne spojrzenie (bez krytyki i osądzania)

Systematyczności przekazu

Konkretne umiejętności





“Każdy pracownik wymaga innego podejścia. Nie ma jednego idealnego stylu komunikacji – zależy ona od sytuacji, czyli etapu rozwoju pracownika i zadania, które ma wykonać i przekazać”.

Wzmocnij siłę w sobie - emocje



Zaczyna się od emocji

Impuls, by udzielić komuś feedbacku zawsze jest efektem emocji jakich doznaliśmy w konkretnej sytuacji związanej z zachowaniem, działaniem konkretnej osoby (albo grupy osób). Czasem tę potrzebę zareagowania realizujemy natychmiast, a czasem ją odwlekamy. Ktoś zachował się w sposób wywołujący nasze emocje i albo nastąpiła bezpośrednia reakcja, albo dylemat – zareagować, czy nie.

Najczęściej kontekstem do naszej reakcji lub wspomnianego dylematu są trudne emocje odczuwane w wyniku czyjegoś zachowania: irytacja, złość, smutek, lęk, zazdrość. Niestety rzadziej takim kontekstem są emocje z puli radości, szczęścia. Te ukrywamy raczej, nauczeni, że ujawnianie ich to słabość, której okazywanie obróci się przeciwko nam.

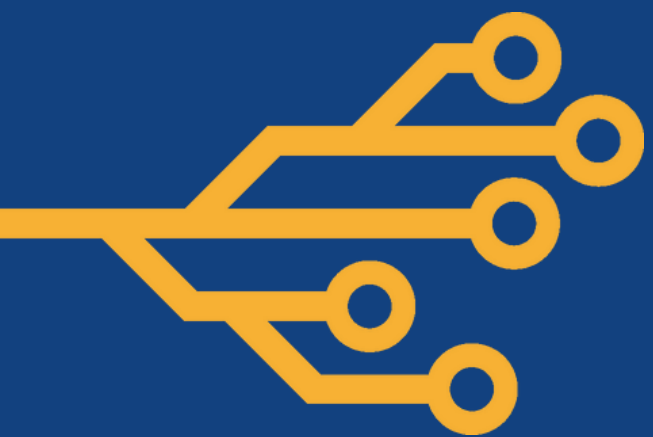
Jeśli jesteś temperamentną osobą lub tego, co się wydarzyło doświadczasz nie po raz pierwszy, a emocjonuje cię to bardzo, pewnie zareagujesz natychmiast, spontanicznie, czyli potocznie mówiąc – emocjonalnie. Niestety dla wielu osób oznacza to działanie agresywne, które podważa lub niszczy relację.

Ale może być też tak, że rozum zacznie podpowiadać ci:
nie teraz, poczekaj, zastanów się!

To akurat przytomna podpowiedź, może ustrzec przed zawirowaniami wynikłymi z pochopności reagowania. O ile ją usłyszysz w momencie pełnym emocji... Załóżmy, że usłyszałeś. Może być dobrodziejstwem, gdy spowoduje, że zaczniesz myśleć – co teraz zrobić, jak się zachować, co powiedzieć? – i znajdziesz odpowiedzi, a one skłonią cię do właściwej reakcji.

Im dłużej myślisz o zaistniałej sytuacji i jej wpływie na ciebie, tym więcej może wkraść się wątpliwości: czy warto zareagować?, a co jeśli narażę się?, może sprawię przykrość jeśli powiem prawdę?, to jak to będzie jeśli będziemy się potem spotykali?, nie zaryzykuję, bo co zrobię jeśli on/a się zemści?, może miał/a powody, o których nie wiem?; a jeśli „rzuci papierami”, to co zrobię?





Takie pytania napędzają kolejne emocje, głównie uruchamiają lęki, interpretacje i generują coraz bardziej dramatyczne wnioski: bo to jednak jest „taki” człowiek; z nim się nie da; nie warto; nie chcę mieć z nią/nim nic wspólnego. Inaczej mówiąc: rozum pracuje, ale lęk przed zmierzeniem się z osobą w sytuacji wyjaśniania interpretuje ją jako konfrontację. A ta w naszym rozumieniu jest negatywna i groźna.

Tymczasem konfrontacja to nic innego jak stanięcie twarzą do siebie wzajemnie oraz sprawy, która nas poróżniła, albo o której jedna strona wie, że wymaga niezbędnie wyjaśnienia.

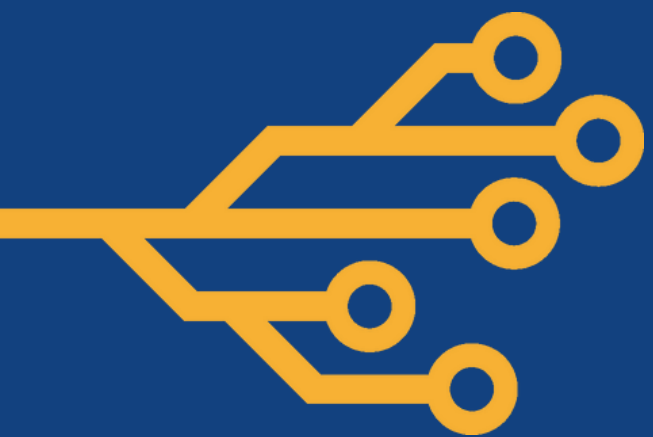




“Człowiek nigdy nie pozbędzie
się **tego, o czym milczy**, aby
rozstać się z jakimś bólem,
trzeba go wyrazić.”

- Janusz Leon Wiśniewski -





Co dzieje się kiedy odwlekamy rozmowę opartą na informacji zwrotnej ?





Skutki przemilczania

Co się dzieje, gdy odwlekamy rozmowę opartą na informacji zwrotnej:

- Unikamy mówienia dzień dobry lub rozmów w ogóle,
- Nie patrzymy na siebie,
- Siedząc naprzeciwko chowamy się za ekranem monitora albo odwracamy głowę,
- Chodzimy po firmie tak, by się nie spotkać,
- Udajemy obojętność,
- Mailujemy zamiast rozmawiać i używamy służbowo chłodnego języka,
- Skrzętnie omijamy sytuacje, w których mogłoby nastąpić spotkanie,
- W kontaktach poruszamy tylko to, co ewentualnie konieczne we współpracy.

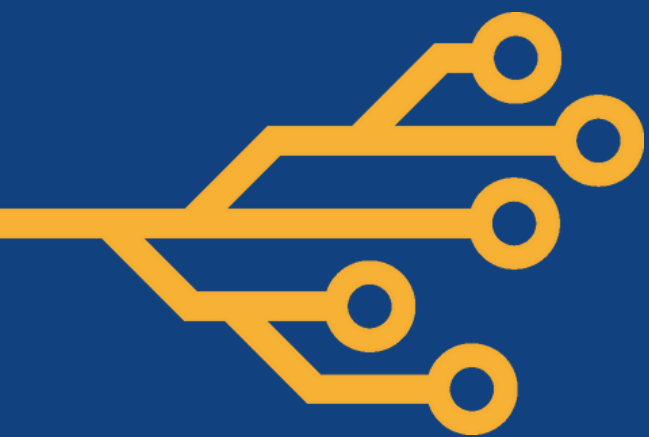
Im dłużej tak się dzieje, tym bardziej skłonni jesteśmy mówić, że mamy z tą drugą osobą konflikt. A wnioski, które temu towarzyszą jeszcze bardziej się potęgują. Mówimy wtedy np. o utracie zaufania.





Co teraz?



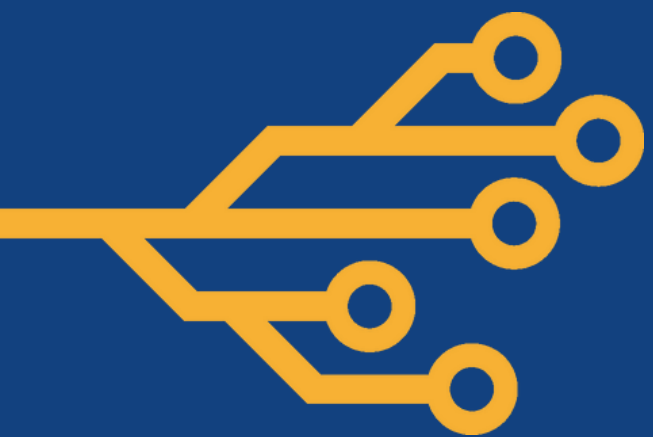


Walka emocji z rozumem trwa. Co to teraz? No, co mam zrobić?!

Odważyć się raz, drugi i kolejny spotkać najpierw ze sobą i odpowiedzieć sobie na trzy kluczowe pytania:

1. Jaka będzie cena tego, że nie udzielię informacji zwrotnej, a zatem jaka jest jej stawka?
2. Jakie moje własne uczucia zostały naruszone zachowaniem osoby, z którą mam teraz taką sytuację?
3. Jaki jest mój wkład w tę sytuację?





To ostatnie jest bodaj najbardziej zaskakujące i budzi opór. Ja??? Przecież to ja zostałam/em zraniony, dotknięty, zawiedziona, rozczarowana... No tak, tak się czujesz. Ale w tym co było wcześniej: co zrobiłaś, albo czego zaniechałaś? Bo aktywny lub bierny, ale zawsze masz swój udział w powodach napięcia, które dzieje się między tobą i drugą stroną. Może odrzucałaś prośby tej osoby o pomoc? Nawet jeśli z braku czasu, wiedzy, innych priorytetów, tak czy inaczej – odrzucałaś. Może nie dowierzałaś, że osoba ta ma jakieś trudności? A okazuje się, że rzeczywiście miała. I finalnie – zlekceważyłaś jej wcześniejsze komunikaty. Może nie przeanalizowałaś zagrożeń, a osoba, do której masz żal nie mogła mieć o nich pojęcia? A może odwrotnie – byłaś tak szczególnie natrętna, że drugiej stronie puściły nerwy i dlatego nie chce z tobą mieć do czynienia?



Fakt, że masz udział w trudnej sytuacji między wami jest dla ciebie trudny do zaakceptowania, bo przede wszystkim konfrontuje cię z twoim zaufaniem do siebie samej/samego. Pokazuje, że przeceniasz je lub go nie doceniasz. Naprawdę tak świetnie umiesz ocenić kompetencje drugiej osoby, jej samodzielność, jej obawy? Ufasz bezgranicznie swoim przekonaniom? A może trzymasz się ich bo tak jest ci po prostu łatwiej? I z chęci pozbycia się „balastu” myślenia krytycznie o sobie wolisz gorzej myśleć o drugiej osobie? Dopóki nie uporządkujesz zaufania do siebie, nie zrobisz kolejnego kroku. Bo wychodzenie z impasu lub kryzysu w relacji oznacza, że najprawdopodobniej będziesz musiał/a uznać swój wkład w to, co stało się wcześniej. Nawet jeśli wydaje ci się to skrajnie niewygodnie i wywołuje okropny wstyd (do którego oczywiście tym bardziej trudno ci się przyznać, przed sobą samym zwłaszcza) to przekonaj się jak bardzo jest uwalniające. Ten moment to bolesna konfrontacja z własnym ego.



Zaufanie na nowo

Przemyśl jak w ciągu minuty (nie dłużej!) powiedzieć osobie, z którą masz obecnie trudność, o twojej perspektywie:

1. Jakie są fakty – co się wydarzyło? Nazwij je, one są podstawą, by można było uwierzyć w to, co powiesz dalej. Nie interpretacje, tylko fakty. Użyj klarownych przykładów zdarzeń; nie więcej niż trzech.

2. Jakie to wywołało emocjonalne skutki po twojej stronie? Nie mów o tym, co myślisz tylko nazwij emocje. Nie ściemniaj! Nie używaj okrągłych sformułowań typu: „nie do końca taki był cel” albo słów „nieoptymalne, dyskomfort, zdenerwowanie, stres”. Za nimi stoją silne emocje, takie jak irytacja, złość, gniew, lęk. Ponieważ właśnie ją/je poczułeś, dlatego sprawa jest poważna.

3. Jakie są konsekwencje na poziomie twoich myśli, reakcji otoczenia, skutków materialnych, relacyjnych. Nazwij je konkretnie, znów językiem faktów.

4. Powiedz o swoim udziale w tym, co zaistniało. Powiedz to krótko i jednoznacznie. **TO WŁAŚNIE W TYM MOMENCIE ODZYSKUJESZ WIARYGODNOSC U OSOBY, DO KTÓREJ MÓWISZ. TU ZACZYNASZ ODBUDOWYWAĆ ZAUFANIE MIĘDZY WAMI.** Jest bardzo prawdopodobne, że poczujesz, iż zasadne jest użycie słowa przepraszam.





Zaufanie na nowo

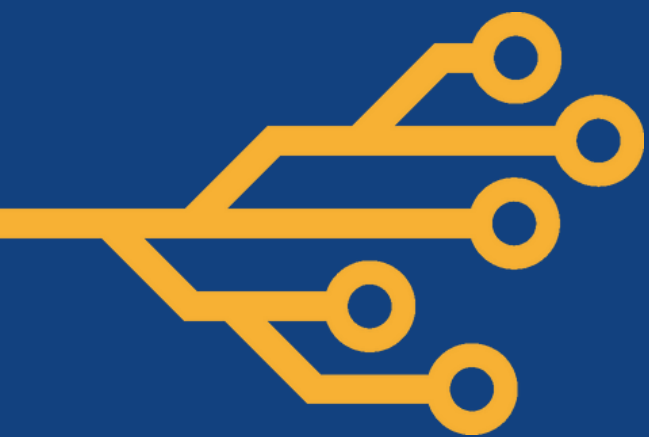
5. Powiedz, że zależy ci na rozwiązaniu problemu i poproś by druga strona powiedziała o swojej perspektywie.

6. Gdy twój rozmówca zacznie mówić, pozwól mu na to i nie przerywaj; słuchaj starannie. Zadawaj pytania, by pogłębić rozumienie. Nie wsłuchuj się podszepty oceniające; pokaż, że przyjmujesz to co on/a wyraża, bo najprawdopodobniej twój rozmówce czuje ulgę, że powiedziałaś to co w punkcie 4 i również chce odplacić ci szczerością.

7. Gdy rozmowa ma się ku końcowi dopytaj: czego się nauczyliśmy? Co zrobimy dalej? Ale pamiętaj, ten fragment rozmowy nie ma żadnego sensu, o ile nie wydarzyły się punkty poprzednie.

Dawanie i przyjmowanie informacji zwrotnej zbliża ludzi. Sprawia, że ich relacja nabiera głębi, nie jest mechaniczna i powierzchowna. Z jednej strony jest dowodem zaufania, a z drugiej – sprawia, że ono się buduje.





Przyjmij informację zwrotną

Jeden z lęków związanych z udzielaniem feedbacku dotyczy tego, że nie zostanie dobrze przyjęty. Gdy jesteś tą stroną, która ma go właśnie przyjąć tak samo mierzysz się z własnym ego.

Być może włączasz tryb obrony np. w postaci nastawienia:

- zobaczymy, co mi chce powiedzieć...
- niech mówi, tylko ja wiem jak jest naprawdę...
- zawsze mogę przerwać i wyjść...
- muszę go wysłuchać bo to szef, ale i tak mam gdzieś to co powie...
- to mnie już nie dotyczy, taki byłem wtedy...

Nietrudno sobie wyobrazić jak wtedy wyglądasz: chłodny, może nawet nieobecny wzrok, sylwetka odchylona w tył, grymas na twarzy albo ironiczny uśmiech, pozorny brak zainteresowania; cierpkie komentarze. A to dowód, że twoje ego szaleje, wyciąga kolejne narzędzia, byś nie mógł doznać ulgi pojednania.





Przyjmij informację zwrotną

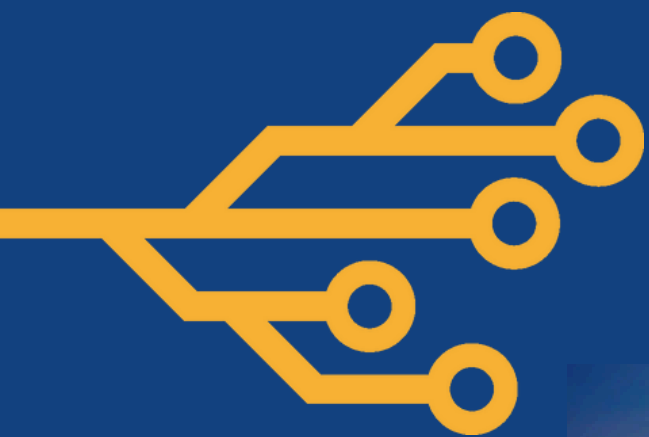
Ty też zadaj sobie pytania:

- Jaka jest stawka waszego porozumienia się?
- Co ryzykujesz broniąc się tak zaciekle?
- Kto zyska na tym, że przyjmiesz feedback? Teraz i w dłuższej perspektywie?

Daj sobie szansę sprawdzić, co stanie się w twoich emocjach gdy zamiast używać obron zaczniesz słuchać i szczerze odpowiadać.

Człowiek jest tak skonstruowany, że dąży do powtarzania sytuacji, które emocjonalnie są dla niego korzystne. „Pokonanie” drugiej strony nieugiętym ego nie przynosi takiego efektu jak odsłonięcie wrażliwości. Gdy po stanie kryzysu, impasu, „zamrożenia” można sobie podać dłonie i poczuć szacunek do siebie i drugiej osoby zaufanie rośnie tym bardziej.





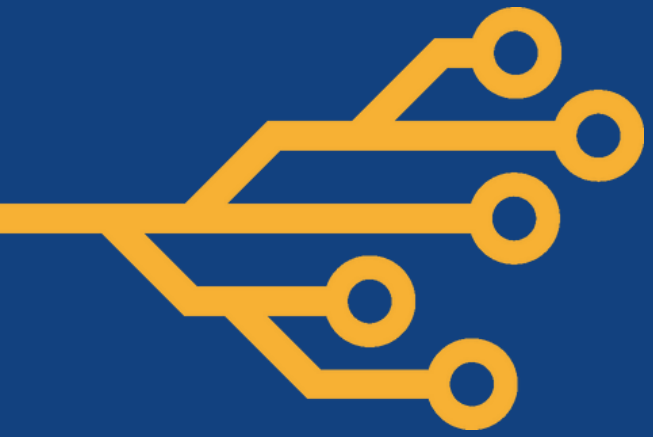
Naucz się podejmować swoje decyzje , zgodne z twoimi potrzebami.





FEEDBACK I FEEDFORWARD- PRZYGOTOWANIE DO DZIAŁANIA





Udana sesja feedbackowa





Miękko do człowieka, twardo do problemu



Gotowość zespołu do sesji

feedbackowej

To, w jaki sposób zainicjujemy cały proces feedbackowania jest dość kluczową kwestią.

Z pewnością można zaprosić zespół, ot tak do jednego pomieszczenia i poprosić o danie sobie wzajemnej informacji zwrotnej, bez żadnego przygotowania (zwracam uwagę, że pewnie nieraz tak wygląda retrospekcja). Jednak w tej sytuacji możemy spodziewać się skrajnych reakcji oraz przebiegu sesji. Oto kilka możliwych scenariuszy:

- Sesja przejdzie OK, będziemy z siebie dumni. Ale czy na pewno ludzie byli ze sobą szczerzy i powiedzieli to, co było dla nich najważniejsze?
- Sesja wywołała konflikt lub zbyt wiele emocji, w skrajnym przypadku może nawet zostanie przerwana w trakcie.
- Podczas sesji ktoś wyjdzie i powie, że nic takiego nie będzie robić.
- Wiele osób wstrzyma się od jakiegokolwiek głosu (nie będzie chciało ani przyjąć, ani dać informacji zwrotnej).
- Po sesji zespół uzna, że w ogóle tego nie potrzebował i nie będzie chęci na kolejną sesję.
- Po sesji wszyscy będą super zadowoleni i będą chcieli więcej.





Struktura reaktywnej sesji feedbackowej czyli było i jest

Spotkanie wprowadzające

Czasem to Ty przyjdiesz do zespołu z propozycją takiej sesji. Czasem będzie to podyktowane obecną sytuacją w zespole i zespół Ciebie poprosi o pomoc.

Warto na początku spotkać się całym składem i podczas krótkiego spotkania omówić:

- Po co jest feedback i co z nim robimy?
- Jakie są prawidłowe formy feedbacku?
- Przebieg sesji.
- Gotowość zespołu do dania oraz gotować do usłyszenia feedbacku przez każdą osobę.
- Twoją rolę podczas tego spotkania.
- Ustalenie terminu sesji lub spotkania kontynuującego temat w przypadku braku gotowości zespołu do sesji.

Jeśli chodzi o to, czemu służy feedback, zawsze staram się opisać, że jest to coś, co pozwala nam stać się lepszymi ludźmi i lepszym zespołem. Że jest to tylko i wyłącznie informacja – ani negatywna, ani pozytywna. Ważne, żeby każdy wiedział, co dokładnie robimy z otrzymaną informacją zwrotną



Struktura reaktywnej sesji feedbackowej czyli było i jest

A robimy tak naprawdę dwie rzeczy:

- Dziękujemy za nią, unikając tłumaczenia się.
- Sami decydujemy o tym, co z tą informacją zrobimy i nie musimy (ale oczywiście, jeśli mamy potrzebę, to możemy) dzielić się informacją o tym z pozostałymi osobami.

To co usłyszeliśmy jest tylko i wyłącznie nasze, to nasza decyzja, co z tym zrobimy i należy o tym pamiętać. Również Ty, jako facylitator spotkania pamiętaj o tym, że czegokolwiek nie usłyszysz, musi zostać na sali – to Twój obowiązek (reguła poufności jest fundamentem zbudowanego psychologicznego bezpieczeństwa podczas sesji feedbackowej).



Bardzo ważną rolę podczas takiej sesji feedbackowej stanowi **facylitator**, czyli **najpewniej Ty!** Pamiętaj, że zespół musi dokładnie wiedzieć, czego może od Ciebie oczekiwać, a czego nie.

Główną rolą facylitatora jest:

- **Upewnienie się, że wszyscy mają gotowość do odbycia takiej sesji,**
- **Pilnowanie poziomu emocji podczas sesji,**
- **Moderowanie w sytuacjach, gdy udzielana informacja zwrotna odbiega od przyjętej formy i zawiera np. interpretację, opinię lub przemoc w komunikacie,**
- **Silne słuchanie aktywne całej sali, w szczególności osoby “na ruszcie”.**



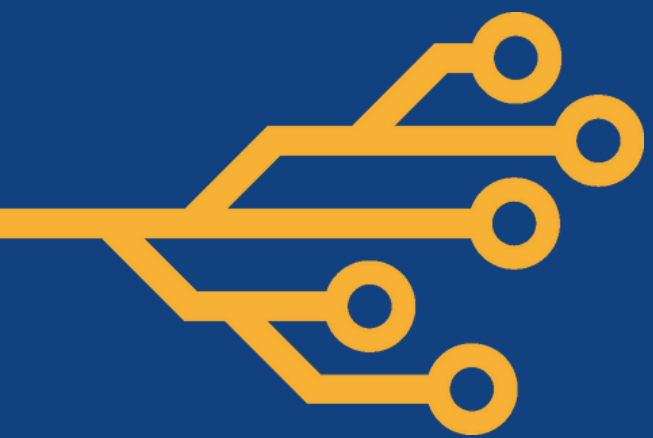


Struktura reaktywnej sesji feedbackowej czyli było i jest

To czego nie możesz robić jako facylitator, to:

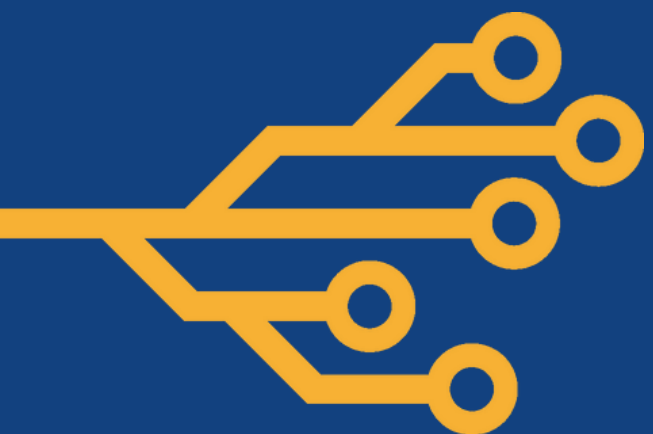
- Przerywanie wypowiedzi,
- Wtrącanie swoich wciętek,
- Omawianie, interpretacja, jakakolwiek ingerencja w to, co zostało powiedziane.





Sesja feedbackowa





MODELE

Możemy przyjąć różne struktury:

FUKO

Model DEO

Najpierw Feedback “pozytywny”, potem
“negatywny”



Zamknięcie sesji

Na koniec zawsze robię zamknięcie sesji. Zapraszam każdego do wypowiedzenia się na temat tego, co wyciągnął z tej sesji najważniejszego dla siebie. Pozwala to wyjść ludziom z pomieszczenia zamykając i uspokajając emocje. Zawsze na koniec sam proszę o feedback dla siebie jako facylitatora sesji.

Dodatkowe praktyki

Często namawiam zespoły do stosowania dodatkowych praktyk, niektóre z nich to:

- Podnoszenie ręki przez osoby, które w danej chwili nie udzielają ani nie odbierają feedbacku, w momencie w którym to, co usłyszą w nich rezonuje.
- Posiadanie przez zespół tzw. feedback-box. Służy on między sesjami do zbierania sytuacji, o których warto będzie porozmawiać na przyszłej sesji.
- Czasami co jakiś czas namawiam zespół do napisania sobie tylko pozytywnego feedbacku w formie zwijanego rulonika, na którym wszyscy dziękują jednej osobie za coś.

Z pewnością Twój zespół stworzy swój własny zestaw praktyk, jeśli tylko dasz mu przestrzeń do ich modyfikowania, do czego Cię namawiam.





Podsumowanie

- Przeprowadzaj sesje tylko i wyłącznie przy pełnej gotowości zespołu.
- Najpierw wyedukuj zespół pod kątem dobrych praktyk przekazywania informacji zwrotnej. Możesz to zrobić w prosty sposób, jak ja, albo zorganizować warsztaty na ten temat.
- Podczas sesji podążaj za grupą, odzwierciedlaj i dbaj o emocje. Pamiętaj by ludzie opierali się na faktach.
- Traktuj ten wpis jako przewodnik, nie jako instrukcję. Niech Wasz proces ewoluuje w zgodzie z Waszymi potrzebami.

Z czasem, gdy Twój zespół nauczy się dawać sobie wzajemny feedback – sesje nie będą już tak potrzebne i to jest Twoja nagroda



Dziękuję , że byliście



Iceland 
Liechtenstein
Norway grants



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

Wspólnie działamy na rzecz Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej