

## REPRINT



OLGA RZYCKA:

UDZIELANIE INFORMACJI  
ZWROTNEJ: PRZYJEMNOŚĆ,  
NIE KOSZMAR

Jak przekazywać feedback,  
by nie był tylko męką dla  
obu stron, ale wartościowym  
źródłem wskazówek  
w przyszłym działaniu?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK, wiosna 2010

[WWW.THINKTANKMAGAZINE.PL](http://WWW.THINKTANKMAGAZINE.PL)

**THINKTANK**<sup>®</sup>



|||||

## UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ: PRZYJEMNOŚĆ, NIE KOSZMAR

|||||

Informacja zwrotna jest jednym z najważniejszych, o ile nie najważniejszym narzędziem pracy w relacjach zawodowych. Co zrobić, by nie stała się męką dla obu stron, ale wartościowym źródłem wskazówek w działaniu?

**Pewnego** dnia, rozmawiając z wysoko postawionym menedżerem, usłyszałam: „Skuteczny menedżer nie daje informacji zwrotnej...” – i zamarłam. Na szczęście nastąpił dalszy ciąg wypowiedzi, który brzmiał: „...nie daje jej z przymusu. Generuje informację zwrotną przede wszystkim dlatego, że ten proces umożliwia refleksję i rozwój zarówno pracownikowi, jak i menedżerowi”.

To stwierdzenie jest esencją informacji zwrotnej. Nie dzielimy się z pracownikiem opinią o jego działaniu jedynie dlatego, że musimy to robić – ale z tego powodu, że to jeden z podstawowych sposobów nauki i zbierania doświadczeń dla obu stron. Na metaforycznym poziomie udzielanie informacji zwrotnej można porównać z procesem „karmienia”. Karmimy swoich pracowników i współpracowników informacjami zwrotnymi po to, by mogli się rozwijać, rosnąć i dojrzewać. Dając i otrzymując *feedback*, karmimy w podobnym celu także siebie.

Wiele osób ma jednak kłopot z informacją zwrotną. Z moich doświadczeń w pracy trenera i *coacha* wynika, że jest kilka powodów, dla których menedżerowie nie przekazują pracownikom ważnych danych o ich zachowaniach.

**Pierwszym** jest brak wiedzy i doświadczenia – nie wiedzą, jak to zrobić. Boją się, bo nikt wcześniej nie przekazywał im *feedbacku* i nie nauczył ich tego, a nie chcą popełnić błędu.

**Po drugie**, wydaje im się, że jeśli przeکاżą ludziom wprost to, co powinni poprawić w swoich działaniach, skrzywdzą ich i obrażą.

**Trzecim powodem** i zarazem ulubioną wymówką stosowaną przez menedżerów jest brak czasu.

Właśnie dlatego szefowie ograniczają rozmowy ze swoimi pracownikami do nasyconego negatywnymi obserwacjami minimum, wychodząc z założenia, że to wystarczy do poprawy działania. Wielu menedżerów i szefów firm przyznaje zaś wprost, że po prostu nie lubi mówić o postępach czy brakach swych ludzi.

## DAR

**SAMOROZWOJU** Informacja zwrotna jest cenna – to najważniejszy dar, jaki możemy przekazać naszym partnerom i podwładnym w relacjach zawodowych. Dzięki niej dowiadujemy się, jak jesteśmy postrzegani przez świat i jak możemy zmieniać swoje zachowania i przekonania. Pozwala dostrzec zjawiska, z których istnienia nie zdajemy sobie sprawy na co dzień. Dla menedżerów *feedback* jest również ważnym narzędziem kształtowania zachowań zespołów, a także nieocenionym źródłem wiedzy o odczuciach ludzi, z którymi pracują.

Pełni również funkcje motywacyjne: podnosi morale i zaangażowanie, pozwala wyrazić uznanie dla dobrze wykonanej pracy, daje poczucie osiągnięcia celu, uruchamia potencjał wzrostu.

Główne trudności, jakie zazwyczaj pojawiają się w przekazaniu informacji zwrotnej, związane są z emocjami – zarówno tych, którzy przekazują opinie i ocenę, jak i tych, którzy je otrzymują. To zrozumiałe – sytuacje, w których szef ocenia działania pracownika, mają zawsze znaczny ładunek emocjonalny i często informacje oceniające mogą być odbierane jako atak. Wówczas pracownicy koncentrują się na usprawiedliwianiu się, tłumaczeniu, odpierają argumenty i nie przyjmują informacji od przełożonego

Może się też zdarzyć, że pracownik ma poczucie winy i postrzega informację zwrotną jako negatywną ocenę jego osoby. Dlatego rozmówcy mogą reagować nerwowo: nie zgadzać się z przekazanymi faktami i poglądem, że istnieje problem, nie przejawiać zainteresowania rozmową, reagować szokiem, gniewem, płaczem, atakiem lub wycofaniem.

Powody takiej nagłej reakcji mogą być różne: nieprzyzwyczajenie do tej formy przekazywania informacji, efekt zawyżonej samooceny, niechęć do podejmowania jakichkolwiek zmian lub arogancja.

Ale emocjonalna reakcja na *feedback* bywa również oznaką braku pewności siebie, gdy pracownicy boją się negatywnej oceny efektów pracy, traktują informacje o swych działaniach jak zagrożenia dla ich pozycji lub reputacji albo rozpatrują informację w kategoriach władzy (przyjęcie informacji zwrotnej to porażka, jej odrzucenie – uzyskanie przewagi).

Problemem może być również stan, w którym pracownicy nie wiedzą, jak ich ocenia przełożony – ludzie często są sfrustrowani brakiem takiej oceny i gdy już takowa jest sformułowana, towarzyszą jej emocje i poczucie, że przyszła zbyt późno. Wszystkie te powody sprawiają, że udzielanie informacji zwrotnej bywa postrzegane w kategoriach stąpania po grząskim gruncie, a szefowie często się od tego uchylają. Podczas sesji, gdy dyskutuję z liderami o ich wyzwaniach, udzielanie informacji zwrotnej pojawia się jako istotny problem, z którym muszą zmierzyć się każdego dnia menedżerowie. Sytuacji nie ułatwia fakt, że rzadko zdarza się, by pracownicy sami prosili o *feedback* i już sama postawa „oni nie proszą, ja się nie wychylam” bywa idealnym usprawiedliwieniem, by o nim zapomnieć.

## GŁÓWNA MYŚL

- **Informacja** zwrotna jest bezcenna – pozwala skorygować postępowanie i działać efektywniej.
- **Problemy** z otrzymywaniem i udzielaniem *feedbacku* występują najczęściej po obu stronach relacji i najczęściej dotyczą emocji.
- **O powodzenie** procesu udzielania informacji zwrotnej powinien przede wszystkim zadbać ten, kto jej udziela.

## O CO ZADBAĆ, UDZIELAJĄC

**INFORMACJI ZWROTNEJ?** Jak każda społeczna i osobista relacja, także udzielanie informacji zwrotnej wymaga dobrego emocjonalnego przygotowania. Jeśli znamy ograniczenia i pułapki, które mogą przeszkodzić w procesie przekazywania naszego komunikatu, łatwiej nam doprowadzić do sytuacji, w której pracownik zamiast bronić się przed przyjęciem informacji, będzie traktował je jako wsparcie w rozwoju, a wręcz wyraz sympatii, który może go wzmocnić. Niemal wszystko leży w rękach osoby, która udziela informacji zwrotnej – to ona zarządza i steruje tą relacją. Jak się do niej dobrze przygotować?

**Po pierwsze**, zastanów się, jakie są Twoje intencje. Jeśli nie kieruje Tobą autentyczna życzliwość w udzielaniu informacji zwrotnej, stosowanie się do technicznych zaleceń prawdopodobnie nie przyniesie pozytywnego skutku. *Feedbacku* udzielamy z „założeniem niewinności” drugiej strony i życzliwością.

**Po drugie**, zastanów się, kim jest Twój pracownik. Co się z nim dzieje i co przeżywa? Czy jest otwarty na przyjmowanie informacji o sobie? Dopasuj się do niego! W pierwszej kolejności to on ma skorzystać z informacji zwrotnych.

**Po trzecie**, upewnij się, czy rozmowa, w której chcesz przekazać ocenę i sugestie, będzie dotyczyła tylko tego tematu. Przekazywana od niechcienia i mimochodem informacja zwrotna to nienajlepszy pomysł – będzie znacznie mniej skuteczna niż wtedy, gdy podyskutujesz z pracownikiem tylko o niej.

## ZASADY DOBREGO UDZIELANIA

**FEEDBACKU** Poniżej zebrałam najważniejsze zasady prowadzenia rozmowy, której celem jest przekazanie informacji zwrotnej. Te praktyki menedżerowie wymieniają najczęściej jako dobre i przydatne.

**a** Właściwy moment i miejsce.

Informacje zwrotne najlepiej przekazać wtedy, gdy pracownik jest gotów je usłyszeć: czuje się zbyt zajęty, zmęczony czy zdenerwowany. O ile to możliwe, warto porozmawiać natychmiast po zdarzeniu,

które skłania do przekazywania informacji. Szybki *feedback* wzmocnia pożądane zachowania i zwiększa prawdopodobieństwo, że się powtórzą. Gdy niewłaściwe zachowanie nie jest korygowane za pomocą opinii, pracownik może nieświadomie je powielać w różnych kontekstach. *Feedback* korekcyjny należy przekazać, zanim niepożądane zachowanie się powtórzy.

Negatywne informacje zwrotne warto jednak przekazywać wtedy, gdy czujemy się do tego gotowi, najlepiej, gdy opadną emocje, m.in. złość. Naprawdę warto poczekać dzień czy dwa, tak by nasza rozmowa była konstruktywna. Otoczenie i warunki powinny być komfortowe dla obu stron – ważnych informacji nigdy nie przekazuje się inaczej niż osobiście.

**b** Uwaga, koncentracja, pozytywne intencje.

Wielozadaniowość nie sprawdza się podczas tak delikatnej relacji. Rozmowa dotycząca informacji zwrotnej powinna przebiegać w skupieniu – potrzebny jest dobry kontakt wzrokowy (najlepiej usiąść z rozmówcą albo twarzą w twarz, albo pod kątem 45 stopni). Menedżerowie, którzy przestali bać się udzielania informacji zwrotnej przyznają, że słuchają zarówno za pomocą umysłu, jak i serca, jeśli chodzi o wycucie emocji drugiej strony i prawdziwe jej zrozumienie. Starają się także dostosować do stylu odbiorcy.

**c** Przyzwolenie na przekazanie informacji zwrotnej.

Prośba o pozwolenie na to, żeby udzielić informacji zwrotnej jest bardzo ważnym krokiem w całym procesie. Daje szansę, by upewnić się, czy czas i miejsce są najlepsze. To także oznaka szacunku. Jeśli nie ma zgody, gotowości drugiej strony na informację zwrotną – nie przekazuj jej.

**d** Poznaj punkt widzenia pracownika,

na temat przedmiotu rozmowy. Zacznij od podania tematu informacji zwrotnej i zapytania rozmówcy, co myśli o konkretnym zachowaniu, które będzie przedmiotem *feedbacku*. Pomaga to wytworzyć

# 84%

Aż tylu pracowników w niemieckich firmach (wg. Instytutu Gallupa) oceniło swą postawę jako „słabo zaangażowanych” w pracę. Więcej niż połowa przyznała, że gdyby przełożeni przekazywali im informacje zwrotną, byłoby bardziej skłonni do pracy.

Dobra i zła informacja zwrotna: co je różni?

|                  | <b>+</b> Dobry feedback   | <b>-</b> Zły feedback   |
|------------------|---|---|
| <b>Zawartość</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ omawia, odnosi się do treści, procesów, wartości;</li> <li>▫ podkreśla pozytywy;</li> <li>▫ podaje deficyty z konkretnymi i sprawdzonymi wskazówkami poprawy.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ jest niekompletny;</li> <li>▫ ignoruje pozytywy;</li> <li>▫ jest sesją polowania na czarownice, gdzie menedżer wini za wszystko pracownika (nie oferuje treningu czy wskazówek poprawy, nie daje możliwości rozwoju).</li> </ul> |
| <b>Kierunek</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ jest dwukierunkową drogą komunikacji;</li> <li>▫ obie osoby prowadzą dialog;</li> <li>▫ możliwe są alternatywne punkty widzenia.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ jest jednokierunkowy;</li> <li>▫ jest zdominowany przez menedżera;</li> <li>▫ nie daje miejsca na alternatywny punkt widzenia.</li> </ul>  |
| <b>Proces</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ prowadzony jest w środowisku, które wzmacnia osiągnięcie celu związanego z wzajemnym rozumieniem i ulepszaniem, udoskonaleniem, poprawianiem;</li> <li>▫ nie jest niespodziewany;</li> <li>▫ jeżeli istnieje duży problem, musi być przedyskutowany, omówiony wcześniej, przed procesem <i>feedbacku</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ jest wrogi;</li> <li>▫ jest osobistym atakiem;</li> <li>▫ jest obronny;</li> <li>▫ zawiera treści, które są całkowicie nieoczekiwane przez rozmówcę.</li> </ul>  |

Źródło: Opracowanie własne

otwartą atmosferę i dialog. Często pracownicy są świadomi swoich mocnych stron i obszarów rozwoju. Poznanie ich opinii pomoże lepiej przekazać własne obserwacje.

**e** Przekaż informację zwrotną i zapytaj o opinię na jej temat.

Ten proces można podzielić na trzy fazy.

### **1 Obserwacja, czyli mówię o tym, co widziałem.**

Dobra informacja zwrotna oparta jest na obserwacji i faktach, nie na opiniach i ocenach. Rozmówca powinien zrozumieć, co mamy na myśli. Pierwsza faza może wyglądać tak: „Magdo, kiedy obserwowałam cię na spotkaniu, z którego właśnie wyszliśmy, zauważyłam, że trzykrotnie przerwałaś klientowi, kiedy on mówił. Za pierwszym razem, gdy mówił o swojej strategii marketingowej. Za drugim razem, gdy odpowiadał na pytania odnośnie IT, za trzecim razem, gdy podsumowywał spotkanie”. Unikamy ocen, mówimy o faktach.

### **Efekt, czyli mówię o tym, jakie wrażenie wywarło na mnie to, co zaobserwowałem.**

Opowiedz, jaki efekt wywarło na Tobie opisane zachowanie albo jaki wynik dzięki temu zachowaniu może dana osoba osiągnąć w kontaktach z innymi. Na przykład: „Moim zdaniem, wchodzenie klientowi w słowo było denerwujące. Miałam wrażenie, że klient bardzo się zirytował. Mógł odczuć brak szacunku”. Mówiąc o efekcie, wskazujemy, dlaczego ta obserwacja jest ważna i pomaga rozmówcy lepiej zrozumieć efekt, jaki jego zachowanie wywiera na ludzi, z którymi się komunikuje.

### **2 Oczekiwanie, czyli przekazanie sugestii.**

W tej fazie pojawia się sugestia, co rozmówca powinien zrobić, np.: „Spróbuj być bardziej świadoma tego, w którym momencie zabierać głos w trakcie konwersacji. Pozwalaj innym osobom kończyć wypowiedź, zanim Ty sama zaczniesz mówić”.

**f** Każdy kluczowy punkt informacji zwrotnej rozpoczynaj od spersonalizowanego komunikatu w pierwszej osobie, czyli od komunikatu „ja”, np. zauważyłem, zaobserwowałem, zobaczyłam etc. Taki przekaz oraz opisywanie swoich odczuć pomogą skoncentrować się na zagadnieniu i konkretnych informacjach. Bądź konkretny, odnoś się tylko do ostatnich zaobserwowanych zachowań. Nie owijaj w bawełnę, nie klucz. Przekazuj pozytywne i negatywne informacje wprost. Unikaj ogólnych stwierdzeń, takich jak: „ty zawsze”, „ty nigdy”. Koncentracja na konkretnych właściwych czy niewłaściwych zachowaniach przesuwa *feedback* ze sfery rozmowy o różnicach osobowości do sfery dyskusji o kompetencjach, profesjonalnej. To pozwala łatwiej zmienić zachowanie. Na przykład, dostarczając informacji zwrotnej, która ma skorygować zachowanie, mówimy: „Kiedy rozmawiałeś z klientem, zauważyłam, że zapomniałeś używać jego imienia”, a nie mówimy: „Nie budujesz relacji z klientem”. Gdy chcemy docenić dobre zachowanie, lepiej powiedzieć: „Gdy rozmawiałeś z klientem, zauważyłam, że bardzo dobrze używałeś techniki opartej na zadawaniu otwartych i zamkniętych pytań”, niż stwierdzić: „Świetnie się komunikowałeś”.

**g** Ogranicz się do kilku ważnych punktów.

Krótkie, a częste rozmowy o informacji zwrotnej działają lepiej niż długie, ale rzadkie. Nie należy też przekazywać zbyt wielu informacji zwrotnych naraz. Może to przytłoczyć rozmówcę, szczególnie gdy przekaz jest negatywny. Odbiera także chęć do działania. Zidentyfikuj jeden, najwyżej dwa ważne obszary, daj rozmówcy czas na reakcję. Jeżeli przyjmuje on postawę obronną lub bardzo emocjonuje się tym, co się dzieje – pozostań opanowany. Ma do tego prawo. Nie walcz, zachęcaj raczej do odpowiedzi i zadawaj otwarte pytania: „Jak myślisz?”, „Co się dzieje?”, „Jak myślisz, co warto zrobić, żeby...?”, „Jak mogę ci pomóc?”.

**h** Sprawdź, co osoba, która otrzymała informacje zwrotne, zrozumiała z tego, co powiedziałeś.

Poproś, żeby swoimi słowami opowiedziała o tym, co usłyszała. Zachęcaj odbiorcę, żeby poprosił

również inne osoby o informację zwrotną i w ten sposób sprawdził, czy inni również podzielają twoje zdanie.

**j** Zakończ komunikatem, który wzmocni odbiorcę.

Pokaż rozmówcy, że wierzysz w jego możliwości. Zapewnij, że chcesz pomóc i zapytaj, jakich umiejętności potrzebuje, by zmienić swoje zachowania lub utrzymać zmianę. Dostarcz więcej elementów, które doceniają człowieka, niż korekcyjnego *feedbacku*. Pozytywne wzmocnienie jest jednym z najsilniejszych czynników zmiany. Niestety, wiele osób skupia się na negatywach. Zawsze staraj się więc kończyć udzielanie informacji zwrotnej na pozytywach. Zachęć też rozmówcę do opracowania planu działania. Zdecydujcie wspólnie, jakie kroki trzeba wykonać, by osiągnąć cele. Ustal też datę następnego spotkania, podczas którego wspólnie dokonacie przeglądu osiągnięć pracownika. Pamiętaj, żeby zauważyć i docenić to, kiedy zachowanie danej osoby się zmieni!

Między szefami a pracownikami istnieje zazwyczaj luka komunikacyjna. Szefowie dają pracownikom zbyt mało informacji, które pozwalają podwładnym zorientować się, czy działają dobrze. Pracownicy uważają, że komunikacja, która ma im pozwolić na poprawę, kuleje. Szefowie zazwyczaj są zaś przekonani, że komunikują i dają do zrozumienia, co ich współpracownicy mogliby poprawić.

Określenie, jakie są potrzeby komunikacyjne pracowników w obszarze informacji zwrotnej wymaga wycucia i delikatności. Z pewnością jednak znacznie lepiej jest przyjąć, że udzielamy raczej za mało niż za dużo informacji zwrotnej.

Nie chodzi tu rzecz jasna o to, żeby przytłoczyć nią pracowników i by praca zamieniła się w niekończące się „seanse oczyszczające”. Atmosfera w relacjach z pracownikiem powinna jednak pozwalać szybko, otwarcie i szczerze reagować na jego zachowania i przekazywać informacje, co może zrobić lepiej. Warto także pamiętać o tym, by samemu prosić o informacje zwrotne dotyczące swojego zachowania. ■

**Olga Rzycka** – coach, trener i psycholog. Prowadzi własną firmę Development for Executives. Można się z nią skontaktować pod mailem: [olga.rzycka@d4e.eu](mailto:olga.rzycka@d4e.eu).

» Artykuł R1004L07



Dodatkowe wskazówki dotyczące *feedbacku* oraz tego, jak przyjmować *feedback* od innych: zapraszamy na [www.thinktankmagazine.pl](http://www.thinktankmagazine.pl).