

Strefa Biznesu

Wrzesień-październik 2021 | Nr 03(15) | wydanie bezpłatne | strefabiznesu.pl

KUJAWSKO-POMORSKA

BARR

Przybywa powierzchni
magazynowej
s. 10-11

TARR

Przed nami kolejne
targi DroneTech
s. 12-13

KPFR

Unijne wsparcie
krok po kroku
s. 14-17



Filip Sikora
kanclerz WSG:
Innowacje
w nauce
i biznesie

Pandemia:
Jak idą powroty do biur? /s. 18-19

Zarządzanie:
Jak udzielać feedbacku? /s. 22-23

Mecenat:
Warto wspierać kulturę! /s. 38-39

Jak udzielać feedbacku?

*Feedback zaczynamy od przekazania informacji sponsorujących, wzmacniających, a następnie przechodzimy do korygujących. W ten sposób pokazujemy pracownikowi, co mu zagraża, blokuje jego rozwój i wymaga namysłu – mówi **Tomasz Gordon**, trener biznesu, autor bestselleru „Nowa psychologia zarządzania”, twórca studiów podyplomowych „Akademia Menedżera” w Wyższej Szkole Bankowej w Bydgoszczy i Toruniu.*

Rozmawia: Lena Szuster

Pracownicy potrzebują feedbacku?

Bardzo. Niestety żyjemy w przestrzeni, w której informacji zwrotnej jest niewiele. Jak niewiele – pokazują badania. Wynika z nich, że osoby, które pracują krótko, chciałyby otrzymywać od przełożonego feedback nawet do kilku razy w ciągu dnia. Z kolei ci, którzy są już z firmą związani dłużej, znają swoje obowiązki, miejsce w organizacji, zadowolą się informacją zwrotną raz w tygo-

dniu. Tymczasem szefowie udzielają feedbacku średnio... dwa razy do roku!

Czyli stanowczo za rzadko.

Dysproporcja pomiędzy potrzebami a stanem rzeczywistym jest olbrzymia. Szczególnie mocno uderza to w nowych pracowników, którzy w okresie inkubacji potrzebują informacji zwrotnej właściwie na każdym kroku. Bez tego trud-

no mówić o skutecznym wdrożeniu do organizacji. Dlatego dobrze, żeby szef nie tylko udzielał nowemu pracownikowi feedbacku, ale też zachęcał do zadawania pytań, bez limitów i oceniania, w tym przypadku nie ma bowiem pytań głupich czy niewłaściwych. Każda informacja zwrotna ma znaczenie, nawet taka dotycząca drobnych rzeczy. Ta sama zasada tyczy się pracowników „starszych”, już zakorzenionych w organizacji. Warto dać im znać, że coś robią dobrze, nawet jeżeli wydawałoby się nam, że to oczywiste i sami zdają sobie z tego sprawę.

Ale jak to zrobić, żeby rzeczywiście pomóc pracownikowi? Nie wystarczy przecież powiedzieć: „dobrze sobie radzisz” albo „całkiem ci to nie wychodzi”.

Dobrze skonstruowany feedback powinien się składać z trzech elementów. Pierwszy to informacja o tym, że dane działanie jest pozytywne, adaptacyjne, pomocne w rozwoju pracownika, zespołu, całej firmy – albo rozbieżne, destruktywne, wymaga jakiejś korekty, namysłu. W przypadku pozytywnego komunikatu mówimy na przykład: „Podoba mi się, w jaki sposób rozmawiasz z klientami”. W drugim etapie dodajemy do tego konkrety: „Wychodzisz klientom naprzeciw, zawsze się uśmiechasz, masz otwartą mowę ciała, świetnie się komunikujesz i używasz przyjaznego języka”. Trzeci etap to uzasadnienie – dlaczego to działanie jest pozytywne? W jaki sposób wpływa na pracownika? Co mu daje? Dlaczego jest takie ważne? Istotne jest pokazanie związku przyczynowo-skutkowego. Na przykład: „Kiedy rozmawiasz z klientami właśnie w taki sposób, tworzysz długofalowe relacje. To cenne dla ciebie, ale też dla całej firmy”.

Brzmi dobrze. Ale myślę, że pochwalić kogoś jest łatwiej, niż go skrytykować.

Tak zwany negatywny feedback składa się z tych samych trzech elementów – tyle że komunikat rozpoczynamy od wskazania działania, które uważamy za szkodliwe, w jakiś sposób blokujące rozwój pracownika. To oczywiście trudniej-



Strefa zarządzania *Jak udzielać feedbacku?*

sze. Sama nomenklatura narzuca tę trudność, dzieląc feedback na pozytywny i negatywny, ten drugi w jasny sposób kojarzony z nieprzyjemnością, złymi emocjami, krytyką. Dlatego ja wolę mówić o dwóch uzupełniających się energiach: sponsorowania oraz korygowania. Obie są niezbędne dla wzrastania pracownika - ale też dziecka, wychowanka, podopiecznego. Ograniczenie się tylko do pozytywnych albo negatywnych komunikatów nie prowadzi do niczego dobrego.

Nadmiar pochwał może zaszkodzić?

Oczywiście. Weźmy za przykład Larsa von Triera, znanego duńskiego reżysera. Wychowywał się w jednym z najbardziej szczęśliwych narodów świata, we wspierającej rodzinie, otoczony pozytywnymi komunikatami, w dorosłym życiu jednak zmaga się z bardzo poważną depresją. W drugą stronę: Woody Allen, inny znany reżyser, tym razem z opresyjnego, krytykującego i każącego domu, również cierpi na depresję. Można wyciągnąć z tego wniosek, że zarówno w zakresie wychowywania dzieci, jak i zarządzania pracownikami, potrzebne są obie energie, sponsorująca i korygująca. To dwie strony tego samego medalu. Powinny się uzupełniać.

W jaki sposób? Czy najpierw należy pracownika pochwalić, a potem skrytykować?

Bardzo wiele osób do przekazywania negatywnego feedbacku poleca tak zwany układ kanapki: najpierw mówimy coś dobrego, potem złego, na koniec znowu dobrego. Czyli niejako opakowujemy negatywny przekaz w pozytyw, żeby go złagodzić. To niestety nie działa. Wszystko za sprawą efektów pierwszeństwa oraz świeżości. W dużym skrócie można je wytłumaczyć w następujący sposób: najsilniej wpływają na nas te informacje, które usłyszeliśmy na początku (efekt pierwszeństwa) i na końcu (efekt świeżości). Informacje ze środka nie mają znaczenia. Dlatego jeżeli chcemy komuś naprawdę pomóc, powinniśmy zacząć od przekazania informacji sponsorujących, wzmacniających, a następnie przejść do korygujących - żeby pokazać pracownikowi, co mu zagraża, blokuje jego rozwój, wymaga namysłu.

Możemy to pokazać na jakimś konkretnym przykładzie?

Oczywiście. Rozwińmy historię z początku naszej rozmowy: mamy pracownika, który jest świetny w bezpośrednim kontakcie z klientem, gorzej jednak radzi sobie w rozmowach telefonicznych. Feedback zaczynamy od elementu sponsorującego, czyli od pochwał, dopiero później przechodzimy do elementu korygującego. Co ważne - oba muszą być równoważne. Tak samo istotne. Nie możemy stwierdzić: „Podoba mi się, w jaki sposób rozmawiasz z klientami, ale...”. Słowo „ale” jest bardzo wykluczające, od razu przekreśla wszystko, co znajduje się bezpośrednio przed nim, odbiera pochwałom wagę i znaczenie. Lepiej będzie, gdy powiemy na przykład: „Zauważyłem pewną drobną rzecz, która w dłuż-

szej perspektywie może ci utrudnić realizację celów i dalszy rozwój”.

Drobną rzecz?

Mądry szef będzie pomniejszał rangę elementu korygującego - dzięki temu nie przestraszy pracownika, nie włączy od razu jego mechanizmów obronnych. Proszę tylko pomyśleć: jeżeli nadmuchiemy krytykę do olbrzymich rozmiarów, wysłamy komunikat, że zmiana jest bardzo trudna, może w ogóle niemożliwa. Po co więc próbować? Po co się starać? A przecież nie chodzi nam o zniechęcenie pracownika. Chcemy go zmotywować, pokazać ścieżki dalszego rozwoju. Kolejna ważna rzecz to podkreślenie, że owa drobna rzecz zagraża pracownikowi. Oczywiście zagraża też zespołowi i całej organizacji, ale w naszym komunikacie powinniśmy skupić się na zagrożeniach dla pracownika. Skonfrontować go z nimi.

Dlaczego?

Ponieważ w większości przypadków ludzie unikają przykrości. Tak jesteśmy zaprogramowani. Szefowie często o tym zapominają, bo sami są raczej ukierunkowani na realizację celów, to ich napędza, motywuje, pcha naprzód, nawet jeżeli wiąże się z trudnościami. Pracownicy wręcz przeciwnie - zazwyczaj uciekają od nieprzyjemnych emocji. Dlatego pokazanie im negatywnych konsekwencji może być katalizatorem, zainicjować zmianę. Najlepiej zrobić to poprzez pytanie: „Jak myślisz, co się stanie, jeżeli nic nie zmienisz i nadal będziesz rozmawiał z klientami w ten sposób?”. Dzięki temu damy pracownikowi przestrzeń na przemyślenie sytuacji i samodzielne wypracowanie wniosków. Mogą brzmieć na przykład tak: „Stracę tych klientów. Nie zrealizuję celów, które sobie założyłem. Będę w pracy nieefektywny”.

Co na to odpowiedzieć? Jak się zachować?

To kluczowy moment. W tym miejscu rozmowy warto wrócić do jej początku, przypomnieć pracownikowi sponsorowanie, pokreślić, że widzimy w nim potencjał, że jest bardzo ważną częścią zespołu. Zależy nam na jego rozwoju. Na koniec powinniśmy zapytać: „Jaki zrobisz pierwszy krok, żeby przy pomocy tego wszystkiego, co w tobie dobre, skorygować to, co ci zagraża?”. To ważne, żeby od razu ustalić z pracownikiem plan, konkretne działania, które dadzą mu oparcie i ugruntują chęć do zmiany.

A co zrobić, jeżeli pracownik zareaguje na feedback bardzo emocjonalnie?

Przede wszystkim - zrozumieć te emocje, docenić je. Silna reakcja emocjonalna najczęściej jest wynikiem tego, że pracownik nie chce stracić swojego stanowiska. W takiej sytuacji możemy na przykład powiedzieć: „Dziękuję, że reagujesz emocjonalnie. To dla mnie znak, że ta rozmowa jest dla ciebie ważna. Dla mnie również, uważam cię za część zespołu i chcę, żebyś się rozwijał. Dlatego tutaj jesteśmy. Gdybym nie wspominał ci o tym, co możesz w swoim działaniu skorygować, byłbym po prostu złym szefem. Co ty na to,

żebyśmy wspólnie poszukali wyjścia z tej sytuacji?”. Takim pytaniem oddajemy decyzyjność w ręce pracownika, to powinno go uspokoić, wyciszyć emocje. Pamiętajmy jednak, że ich okazywanie nie jest czymś złym, wręcz przeciwnie. Emocje mogą być punktem wyjścia do dalszej rozmowy i pracy.

Na czym ta dalsza praca powinna polegać?

To przede wszystkim ustalenie konkretnego planu działania i towarzyszenie pracownikowi w jego realizacji. Towarzyszenie - czyli znów - dawanie feedbacku na każdym etapie. Widzimy, że pracownik robi coś lepiej niż wcześniej? Stosuje się do naszych rad? Inaczej podchodzi do klientów? Przystąpimy przy jego biurku i powiedzmy: „Bardzo dobrze poprowadziłeś rozmowę z tym klientem. Widzę, że robisz postępy i że wprowadzasz w życie plan, o którym rozmawialiśmy”. Takie komunikaty krawężnikowe są bardzo ważne. Jeszcze istotniejsza jest kolejna rozmowa na osobności i wspieranie pracownika na bieżąco.

Właśnie - feedback powinniśmy udzielać w cztery oczy?

Nagradzać i komplementować możemy, a nawet powinniśmy publicznie. Za to korygować - tylko twarzą w twarz. Ważne przy tym, żeby używać języka opartego o szacunek i empatię. Najważniejsze zaś - żeby w ogóle rozmawiać i udzielać informacji zwrotnych. Bez tego nie mamy szansy na rozwój.

Na koniec pytanie z drugiej strony - nie jak udzielać feedbacku, ale jak go przyjmować?

Najlepiej po prostu podziękować - bez względu na to, czy ktoś prawi nam komplementy, czy wskazuje rzeczy do poprawy. Nie komentujemy tego, nie polemizujemy, nie tłumaczymy się, po prostu podziękujemy. A potem przyjrzymy się informacji, którą otrzymaliśmy i wyciągnijmy z niej wnioski. Umiejętność przyjrzenia się własnym błędom, dokonania takiej wewnętrznej autoanalizy, samokrytyki, jest tym, co znamionuje ludzi sukcesu. W „Gambicie królowej”, popularnym serialu Netflix, jest taka scena: główna bohaterka, szachowa mistrzyni, zamiast świętować po kolejnej wygranej, godzinami siedzi nad planszą. Zastanawia się nad błędami, które popełniła. Szuka rzeczy, które mogła zrobić lepiej. Cały czas chce się doskonalić. Tego życzyć nam wszystkim.

Tomasz Gordon

Certyfikowany trener biznesu, autor bestselleru „Nowa psychologia zarządzania. Jak zmotywować tych, którym chce się najmniej” (Onepress, 2020), twórca i koordynator innowacyjnych studiów podyplomowych „Akademia Menedżera” w Wyższej Szkole Bankowej w Bydgoszczy i Toruniu. Od ponad 18 lat wspiera przedsiębiorców, HR i dział sprzedaży w rozwoju kompetencji.