

Normatywna informacja zwrotna i jej rodzaje

Poszukiwałem przez czas swojej kariery zestawienia, które mogłoby uporządkować moje myślenie na temat informacji zwrotnej. Wiem, że jest ona bardzo ważnym elementem pracy menedżera. W życiu prywatnym osoby wspierające nas znacznie częściej udzielają nam nawet trudnych informacji zwrotnych – po prostu łatwiej je przyjmujemy albo łatwiej wypieramy.

Jedną z typologii porządkujących zaproponował Jim Morris³⁶ i w bardzo logiczny sposób ułożył typy i metody feedbacku. Warto je tu przytoczyć. Każdy z nich ma swoją specyfikę w tym, jak odbieramy informację zwrotną, oraz w tym, jak możemy jej udzielać. I tak wyróżniamy feedback:

- **wewnętrzny** – to ten płynący z naszych prioreceptorów, takich jak: czucie, dotyk, dźwięk. Czasem nazywamy go wycuciem, opisując, jak się czujemy np. pod wpływem kontaktu czy pracy z daną osobą lub nad danym zagadnieniem. Jest on bardzo ważny poznawczo, ponieważ najbardziej utalentowani i najbardziej efektywni pracownicy potrafią postępować na podstawie swojego wewnętrznego odczucia. Są często dość mobilni emocjonalnie. Potrafią również eksperymentować w swojej pracy i sprawdzać swoje odczucia, czasem bardzo subtelne. Najczęściej mocno wsłuchani w taki feedback są pasjonaci, zawodowcy, bardzo kompetentni ludzie w materii swojej profesji. Spójrzmy na to, że na określonym poziomie kompetencji częściej jesteśmy skłonni dostrzegać subtelności w tym, co robimy, a czasem poprawiamy przez wprowadzenie mikrokorekt;
- **zewewnętrzny** – to informacja płynąca z zewnętrznych źródeł, np. od coacha, członka zespołu, rodzica, a nawet tłumu. Jest on bardzo potrzebny na początkowym etapie nauki profesji bądź uczenia się nowej umiejętności. Tutaj wzrasta znaczenie, kto, co i jak do nas mówi oraz na ile ta informacja zwrotna będzie powierzchowna. Na przykład możemy zapytać laika, czy podobało mu się nasze ostatnie wystąpienie na temat wyników pracy i wówczas otrzymamy informację powierzchowną, która może być jednak wartościowa ze względu np. na walory estetyczne czy dotyczące przejrzystości treści. Kiedy jednak otrzymujemy informację zwrotną od eksperta, specjalisty w danym zagadnieniu, to otrzymamy prawdopodobnie wielopoziomowy, pogłębiony feedback, z którego praktycznie każdy fragment będzie miał znaczenie dla naszej edukacji. Tak więc poddawanie się feedbackowi zewnętrznemu jest również znaczącym elementem pracy nad sobą;
- **pozytywny** – to pochwała, zachęta. Jest to zazwyczaj zewnętrzny feedback. Głównie chodzi w nim o to, by *feedbackee* (z ang. osoba odbierająca informację zwrotną)

³⁶ Obejrzyj: <https://www.youtube.com/watch?v=dP-5UgFIWkU&t=47s> (dostęp: 18.08.2020).

została wzmocniona w swoich staraniach, w swojej koncentracji na celu, który chce osiągnąć. To, że z zewnątrz otrzyma wzmocnienie, ma duże znaczenie z punktu widzenia np. utrzymywania pożądanego jakości i zachowań w realizowanej pracy. Oczywiście niebezpieczeństwem takiego feedbacku jest to, że udzielający może przesadzić z ilością wzmacniania na pożądaną ścieżkę efektów, co może wpłynąć na zubożenie pracownika. Mówimy tu o menedżerach zagłaskujących swoich pracowników;

- **negatywny** – to konstruktywny krytycyzm skoncentrowany na nieprawidłowościach w technikach i wydajności. Polega on również na tym, że zwracamy uwagę, ale na takie obszary, które wymagają usprawnienia. Zaletą tego feedbacku jest jego skupienie na nieprawidłowościach, pokazanie ich i wskazanie potrzeby pożądanego zmiany. Wówczas pracownicy „w końcu wiedzą, o co chodzi”, co daje im motywację do poprawy. Jednak kiedy przekroczymy poziom krytyki, dochodzi zazwyczaj do personalnej urazy, stajemy się jako menedżerowie jednymi z wielu „intruzów na terytorium emocjonalnym pracownika”, tymi, którzy dali się jednoznacznie negatywnie zapamiętać;
- **dotyczący rezultatów** – odpowiada na pytania, czy i na ile otrzymujemy prawidłowe rezultaty w wyniku naszego działania, na ile i czy je osiągnęliśmy. Ważniejsze jest to co dalej, ponieważ jeśli wewnętrzny feedback mówi, że coś jest nie do końca zgodne z oczekiwaniami, i dostrzegamy, dlaczego tak jest, to możemy się przeorganizować. Jeśli pod wpływem zewnętrznego feedbacku uświadomiliśmy sobie, jak wygląda sytuacja, i zaczynamy nad sobą pracować pod kątem uzyskanych informacji, to jesteśmy na dobrej drodze do uczenia się. Wówczas przybliżamy się do pożądanego rezultatu;
- **dotyczący wydajności** – odpowiada na pytania, czy sposób, w jaki wykonujemy swoją pracę, jest prawidłowy. I znów dochodzi tutaj do głosu kwestia, na ile wewnętrzny feedback oraz otrzymany zewnętrzny feedback są ze sobą spójne. Czy wiemy, co mamy zrobić, by uspołnić proces uczenia się pod kątem realizacji postawionych celów.

Ta typologia bardzo obrazowo pokazuje, jak rozpatrywanie i podchodzenie z różnych stron do naszego procesu uczenia się może ułatwiać albo utrudniać realizację planów i celów.

#praktyka Z LinkedIn

Dnia 5 sierpnia 2019 r. umieściłem na portalu LinkedIn filmik trwający ponad 7 minut, a dotyczący formuły *greenfeedback* (z ang. zielona informacja zwrotna). Już wiele lat temu, kiedy pierwszy raz wprowadzałem do kultury pracy tę formułę rozmowy menedżerskiej w dziale sprzedaży firmy AXA w 2008 r., sam otrzymałem bardzo dobre informacje zwrotne o tym, że to bardzo użyteczna formuła do prowadzenia bardzo różnych rozmów. Menedżerowie używają jej do rozmów rozwojowych, edukacyjnych (zdecydowanie preferują tę formę) oraz do codziennej pracy operacyjnej. Po umieszczeniu następującego posta: