

## Informacja zwrotna – na jakim poziomie jestem? ☺

### Część 1 – Informacja zwrotna – Menedżer ↔ Podwładny

	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
Samoświadomość menedżera	Ma wrażenie, że pracownik niemal nigdy nie jest świadom swoich błędów. Uważa, że błędy powstają wyłącznie z powodu braku kompetencji czy nieuwagi pracownika. W przypadku błędu traktuje pracownika jak winnego. Zachowuje się bardziej jak „karzący rodzic”.	Ma świadomość, że pracownik może dostrześć swój błąd i ma rozwiązania, ale uważa, że jego własne rozwiązania są lepsze. Dopuszcza możliwość różnych sytuacji (w tym także swojego niedopatrzenia) jednak w rozmowie jest skoncentrowany na analizie kto zawinił. Menedżer występuje jako „dobry rodzic”, oczekujący poprawy.	Rozumie, że błędy pracownika mogą wynikać z różnych przyczyn. Partnerskie traktowanie. Prośzenie pracownika by sam ocenił swoją pracę Podkreślanie odpowiedzialności pracownika w dojrzały sposób.	Ma głęboką świadomość, że błędy powstają z różnych przyczyn i raczej mało który pracownik popełnia je specjalnie. Traktuje informację zwrotną jako element znajdowania rozwiązania na „tu i teraz” oraz na przyszłość. Szuka rozwiązania w dialogu. Traktuje informację zwrotną także jako rozwój własnego potencjału
Świadomość wagi	Traktowanie udzielania informacji zwrotnej jako teorii, mało przydatnej w praktyce, ale skoro trzeba...	Traktowanie informacji zwrotnej jako remedium na sytuacje kryzysowe.	Traktowanie informacji zwrotnej jako elementu zarządzania. Jednak jest to traktowanie instrumentalne –informacja jako dodatek do pracy menedżera a nie integralna część. Nastawienie na realizację konkretnego wyniku, a nie rozwoju całościowego.	Traktowanie informacji zwrotnej jako nieodłącznej części pracy menedżera i pracownika. Dostrzeganie jak systematyczne rozmowy zmieniają zespół i samego menedżera.
Częstotliwość	Bardzo rzadko udzielana informacja. Wyłącznie w sytuacjach, gdy już nie można tego uniknąć.	Sporadycznie udzielana informacja. Ale świadomość, że powinna być udzielana.	Konsekwentne, bieżące udzielanie informacji zwrotnej.	Udzielanie informacji zwrotnej jest tak naturalne, że nikt nie dostrzega tego jako odrębny proces. Jest wpisany w codzienną pracę.
Miejsce i czas	Działanie impulsywne. Wybór miejsca i czasu bez zastanowienia. Nieważne czy inni są obecni, mało istotne aktualne czynności osoby, której dają informację zwrotną.	Działanie impulsywne jeśli chodzi o czas. Dbanie o miejsce, by zapewnić właściwy komfort udzielenia i przyjęcia informacji.	Działanie przemyślane. Sprawdzenie czy to dobry moment. Wybór właściwego miejsca.	Nawet w sytuacjach krytycznych menedżer potrafi udzielić informacji w dobrze wybranym czasie. Troska o inne obowiązki pracownika, np. by informacja nie wpłynęła negatywnie na realizację innego zadania.

<b>Powód przekazywania informacji</b>	Wyłącznie informacja w sytuacji negatywnej – błąd pracownika, niewykonanie zadania.	Informacja pozytywna sporadyczna i ogólna. Informacja negatywna bardziej konkretna i częstsza.	Informacja pozytywna konkretna. Nie tylko w przypadku spektakularnych sukcesów, ale w sytuacji spełniania standardów także. Informacja negatywna także konkretna.	Spełniona zasada 3:1 czyli na jedną negatywną informację, przypadają 3 informacje pozytywne. Zasada może być rozłożona w czasie (nie musi być w trakcie jednej rozmowy).
<b>Okazywane emocje</b>	Okazuje nadmiernie negatywne emocje i potrafi być nieuprzejmy.	Sposób okazywania emocji nie do końca jest zrozumiały dla pracownika (zbyt miły, lub zbyt gniewny w stosunku do sytuacji) Radzi sobie z trudnością np. obracając sprawę w żart.	Nie okazuje zbyt dużych emocji. Jest przyjazny wobec pracownika ale stanowczy wobec problemu.	Jasno komunikuje emocje. Gdy jest zirytowany lub niespokojny, potrafi o tym powiedzieć, w sposób akceptowalny dla rozmówcy. Kiedy się cieszy, wyraźnie to okazuje.
<b>Forma udzielania</b>	Mówi wyłącznie o negatywnych rzeczach.	Ma świadomość, że należy docenić i stosuje technikę „dobrze to zrobiłeś, ale...” jako szablon, bez względu na wagę błędu.	Wie, kiedy połączyć pozytywne z negatywnym. Używa techniki „dobrze to zrobiłeś i jeszcze gdybyś następnym razem...” W sytuacjach poważnego błędu nie docenia, tylko koncentruje się na konstruktywnej informacji zwrotnej.	Przyzwyczał swoich pracowników do systematycznej informacji zwrotnej, nie musi łączyć „dobrego i złego”, czy też innej metody udzielania informacji zwrotnej, tylko spokojnie koncentrować się na tym co w danym momencie jest najważniejsze.
<b>Fakty i opinie</b>	Wyłącznie opinie. Ogólne stwierdzenia, zabarwione emocjami.	Staranie o koncentrację na faktach, ale czasem zdarzają się opinie. Jeśli są to fakty, to raczej ogólne (braki w dokumentacji, niestrzymanie się standardu...).	Koncentracja na konkretnych faktach. Zarówno w sytuacjach pozytywnych jak i negatywnych.	Koncentracja na faktach, umiejętność opisanego zachowania tak, by pracownik wyraźnie zobaczył co się dzieje. Także w sytuacjach pozytywnych, by wzmacniać dane zachowanie.
<b>Rozwiązania</b>	Menedżer podaje rozwiązania – krok po kroku. Nie sprawdza zrozumienia ani akceptacji pracownika.	Menedżer podaje rozwiązanie. Sprawdza zrozumienie. Uzgadnia na ile to jest realne.	Menedżer prosi pracownika o rozwiązania. Uzgadniają wspólnie realność zobowiązań i mierniki wykonania. Kiedy pracownik naprawdę nie zna rozwiązania, menedżer jest wsparciem w znalezieniu. Sprawdza dokładnie zrozumienie i ustala etapy.	Menedżer stworzył taką atmosferę, że pracownik sam podaje swoje rozwiązania. Menedżer nie neguje rozwiązań, w przypadku niezgody lub niepewności co do poprawności rozwiązania pracownika, oboje dążą do znalezienia danych, które ich upewnią.