

Informacja zwrotna – na jakim poziomie jestem? ☺

Część 2 – Informacja zwrotna w górę do przełożonego – Podwładny ↔ Menedżer

	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
Samoświadomość	<p>Uważa, że menedżer wie i widzi większość rzeczy, więc udzielanie mu informacji zwrotnej jest niewłaściwe. Sądzi, że gdyby menedżer chciał, to zrobiłby inaczej. Więc nie ma po co udzielać informacji zwrotnej</p> <p>W przypadku trudności występuje z roszczeniem, pokazuje winę innym.</p>	<p>Ma świadomość, że menedżer może czegoś nie wiedzieć czy nie zauważyć, jednak uważa, że nie jego rolą jest zwracanie uwagi menedżerowi</p> <p>W pewnych sytuacjach występuje niczym „skrzywdzone dziecko” i przekazuje informację zwrotną jako prośbę o „uratowanie”.</p>	<p>Rozumie, że menedżer mógł czegoś nie zauważyć. I w ramach konkretnego zadania jest gotów udzielić informacji zwrotnej</p> <p>Partnerskie traktowanie. Wzięcie na siebie odpowiedzialności i oczekiwanie informacji od przełożonego.</p>	<p>Ma głęboką świadomość, że menedżer ma prawo nie wiedzieć i nie widzieć wszystkiego. I mimo, że czasem odczuwa niepokój, jest gotów otwarcie udzielić informacji zwrotnej. Rozmowa dojrzałe prowadzona, szczerze i z otwartością. „Stanie po tej samej stronie”, by znaleźć rozwiązanie.</p>
Świadomość wagi	<p>Uważa, że w książkach pracownik może udzielać informacji zwrotnej, że to działa. Ale w rzeczywistości tak się nie dzieje.</p>	<p>Traktowanie informacji zwrotnej jako ostatecznego narzędzia w sytuacji kryzysowej.</p>	<p>Traktowanie informacji zwrotnej, w łagodny i przyjazny sposób przekazanej, jako elementu pomagającego lepiej pracować.</p>	<p>Traktowanie informacji zwrotnej jako nieodłącznej części pracy pracownika i menedżera.</p> <p>Postrzeganie szerokie – jako rozwój wielu osób, nie załatwienie konkretnej sprawy. Dostrzeganie jak systematyczne rozmowy zmieniają pracownika, zespół i menedżera.</p>
Częstotliwość	<p>Bardzo rzadko udzielana informacja. Wyłącznie w sytuacjach, gdy już nie można tego uniknąć.</p>	<p>Sporadycznie udzielana informacja. Ale świadomość, że powinna być udzielana.</p>	<p>Konsekwentne, bieżące udzielanie informacji zwrotnej.</p>	<p>Udzielanie informacji zwrotnej jest tak naturalne, że nikt nie dostrzega tego jako odrębny proces. Jest wpisany w codzienną pracę.</p>
Miejsce i czas	<p>Działanie impulsywne. Wybór miejsca i czasu bez zastanowienia. Nieważne czy inni są obecni, mało istotne aktualne czynności menedżera.</p>	<p>Działanie impulsywne jeśli chodzi o czas.</p> <p>Ale dbanie o miejsce, by zapewnić właściwy komfort udzielenia i przyjęcia informacji.</p>	<p>Działanie przemyślane. Sprawdzenie czy to dobry moment.</p> <p>Wybór właściwego miejsca.</p>	<p>Nawet w sytuacjach krytycznych pracownik potrafi odetchnąć i udzielić informacji w dobrze wybranym czasie. Zatrószczenie się o inne obowiązki menedżera.</p>

Powód przekazywania informacji	Wyłącznie informacja w sytuacji negatywnej – błąd menedżera.	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).
Okazywane emocje	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 wielu 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.
Forma	Pracownik mówi wyłącznie o negatywnych rzeczach.	Pracownik ma świadomość, że menedżera też należy doceniać i stosuje technikę „dobrze to zrobiłeś, ale...” jako szablon, technikę wywierania wpływu.	Pracownik wie, kiedy połączyć pozytywne z negatywnym. Używa techniki np. „dobrze to zrobiłeś i jeszcze gdybyś następnym razem...” W sytuacjach poważnego błędu nie stara się doceniać, tylko koncentruje się na konstruktywnej informacji zwrotnej.	Pracownik tak przyzwyczał menedżera do systematycznej informacji zwrotnej, że 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.
Fakty i opinie	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, nietrzymanie się standardu...)	Koncentracja na konkretnych faktach. Zarówno w sytuacjach pozytywnych jak i negatywnych.	Koncentracja na faktach, umiejętność opisanego zachowania tak, by menedżer wyraźnie zobaczył co się dzieje. Także w sytuacjach pozytywnych, by wzmacniać dane zachowanie.
Rozwiązania	Koncentracja wyłącznie na „wyrzuceniu z siebie krytyki” i wręcz nieoczekiwaniu na żadne rozwiązanie.	Pracownik mówi co by chciał, jednak gdy nie zostaje potwierdzona możliwość, okazuje negatywne emocje, rezygnuje z dalszej rozmowy.	Pracownik mówi czego potrzebuje do menedżera. Uzgadniają wspólnie realność zobowiązań i mierniki wykonania. W przypadkach zgody, pracownik potrafi podziękować i docenić nastawienie menedżera. W przypadkach braku zgody, pracownik może wahać się czy chce nadal szukać rozwiązań, czy też rezygnuje.	Pracownik tworzy atmosferę wzajemnego porozumienia. Jeśli menedżer neguje rozwiązanie, pracownik prosi odważnie o wyjaśnienie. W przypadku niezgody lub niepewności co do poprawności rozwiązania pracownik dąży do znalezienia danych, które pozwolą zrozumieć mu decyzję menedżera. Pracownik potrafi wrócić do tematu w terminie późniejszym, kiedy dostrzeże nowe możliwości.