

Szanowni Państwo,

„Dobry feedback jest sztuką” – mówił na zeszłotygodniowej Radzie Grupy jej gość specjalny – Rafał Ohme. Jest on profesorem nadzwyczajnym, światowej sławy ekspertem w dziedzinie psychologii perswazji, emocji i podświadomości. Przekonywał naszych kluczowych menedżerów do motywowania pracowników i dbałości o ich rozwój. Dzięki temu rosną szanse na osiągnięcie celów biznesowych.

Profesor udzielił również specjalnego wywiadu dla TOP300news. Zachęcam do chwili refleksji na temat feedbacku, tej tzw. umiejętności miękkiej, niestety często zupełnie niedocenianej przez wielu menedżerów. Czas usłyszeć z ust eksperta, że beznamiętna merytoryczność to za mało. Sukces tkwi w wywołaniu odpowiednich emocji, również w biznesie.

Życzę ciekawej lektury.

Barbara Moszczyńska

**„Feedback to nie tylko standardowa wymiana informacji.
To przede wszystkim ważne narzędzie zarządzania...”**



Rafał Ohme

profesor nadzwyczajny.

Jest ekspertem w dziedzinie psychologii perswazji, emocji i podświadomości. W Kellogg School of Management uczył się reklamy, w Stanford University prowadził badania nad podświadomymi emocjami. Jest wykładowcą Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej oraz Renmin University w Pekinie.

Założył Human Mind and Brain Applied Research Center – firmę naukową tworzącą innowacyjne metody badań konsumenckich, które bazują na najnowszych odkryciach psychologii i neuronauki. Był mówcą podczas licznych konferencji i seminariów na całym świecie.

Prof. Ohme jest członkiem wiodących asocjacji marketingowych, neuronaukowych i psychologicznych, publikuje w prestiżowych czasopismach naukowych i branżowych. Jest także laureatem Nagrody Premiera RP, Prezydenta RP, Fundacji Nauki Polskiej oraz Stypendium Fulbrighta.

Jaką rolę pełni feedback w procesie zarządzania?

Feedback jest elementem niezbędnym dla poprawnego przebiegu każdego procesu komunikacji. Jest niezbędny w komunikacji na poziomie szef – pracownik oraz współpracownik – współpracownik, ale również w innych, bardziej osobistych aspektach naszego życia – np. w relacjach pomiędzy członkami rodziny. Feedback w procesie zarządzania pozwala na usprawnienie komunikacji w firmie oraz na rozwój pracowników. Dzięki prawidłowo udzielonej informacji zwrotnej, pracownik ma świadomość popełnionych błędów, ich konsekwencji, dowiaduje się, jakie są jego słabe i mocne strony oraz nad czym ma pracować, by się rozwijać. W dojrzałych organizacjach, dobry feedback jest nagrodą, jaką przełożony oferuje podwładnemu. Jeśli jesteś szefem, pamiętaj, że rozpoczęcie feedbacku od „Co uważasz, że było dobre, a co złe?” jest niekoniecznie pomocne. Lepiej jest sprawić, aby podwładny zapytał siebie „Co mogę zrobić z tą krytyką?”. Innymi słowy, co może zostać tak jak jest, a co musi się zmienić.

Dlaczego feedback jest niedoceniany, a tym samym nie jest stosowany przez menedżerów?

Po pierwsze feedback jest umiejętnością miękką, a te często są w naszym kraju niedoceniane. Szczególnie przez osoby o ścisłym umyśle, które postrzegają sytuacje problemowo, a nie emocjonalnie. Traktują feedback, jako standardową wymianę informacji, bez dbałości o formę. Liczy się treść, a styl jest drugorzędny. Nic bardziej mylnego. Liczy się nie tylko książka, ale i jej okładka. W przeszłości przekonywali się o tym wielcy wodzowie, a dzisiaj politycy i liderzy biznesu. Wiek XXI to soft-power, era bezna-



miętej merytoryczności zakończyła się bezpowrotnie. Dowodzą tego wyniki najnowszych badań neuroscienze nad funkcjonowaniem mózgu człowieka. Wskazują one dobitnie, że większość struktur neuronalnych jest odpowiedzialnych za reagowanie emocjonalne, a tylko nieliczne za chłodne, intelektualne przetwarzanie informacji. „Homo aeconomicus to pobożne życzenie” – wykazał profesor Uniwersytetu Princeton, Daniel Kahneman (laureat Nagrody Nobla z ekonomii w 2002 roku). „Nazwę gatunkową Homo sapiens otrzymaliśmy nieco na wyrost” – dodał wybitny antropolog holenderski, Johan Huizinga. Po drugie nieumiejętny feedback nie spełnia swojej funkcji, a zatem może

być mylnie oceniany, jako mało skuteczne narzędzie zarządzania. Myślę tu o tych menedżerach, którzy komentują zachowanie pracownika podkreślając jego błędy. Po takiej rozmowie podwładny jest jeszcze bardziej przygnębiony i mało prawdopodobne, że skorzysta z naszej porady. Forma niszczy treść. Efekt jest wtedy odwrotny do zamierzonego - wywołujemy zniechęcanie oraz pogorszenie relacji i wzajemnych stosunków. Dobry feedback zawsze powinien zacząć się od pochwały, dopiero potem następuje krytyka (zawsze konstruktywna), a na koniec znowu jakiś miły, pozytywny akcent, typu „wierzę, że następnym razem sobie poradzisz”.

Jaka jest kluczowa bariera? Jak ją można zniwelować?

Dawanie feedbacku to jeden z trudniejszych i bardziej delikatnych procesów. Łatwo jest zranić ludzkie uczucia krytykując, ale fałszywe komplementy są również bezużyteczne. Komplementy często sprawiają, że czujemy się zbyt pewni i zadowoleni z siebie, podczas gdy krytyka szkodzi poczuciu własnej wartości i może prowadzić do podejmowania nierozważnych decyzji. Dając feedback trzeba pamiętać o kilku kluczowych zasadach.

Po pierwsze, jeśli chcemy kogoś czegoś nauczyć, ta osoba musi być w pozytywnym stanie emocjonalnym. Motywacja to emocja pozytywna. Wytykając tylko czyjeś błędy w większości przypadków do niczego go nie zmotywujemy. Ludzie nie są w stanie się uczyć, gdy czują się źle. Kluczem tutaj jest skojarzenie informacji zwrotnej zawierającej przekaz o tym, co ma być zrobione inaczej, z pozytywnymi emocjami. Tak jest skonstruowany nasz mózg, emocje negatywne go zasklepiają, a pozytywne czynią bardziej chłonnym i gotowym do zmian. Pamiętajmy, że odnosi się to nie tylko do naszych pracowników, ale i do naszych dzieci.

Po drugie warto nakierować osobę, której dajemy feedback na rozwiązanie, nie na błędy i problemy. A już absolutnie niedozwolone jest krytykowanie czyjejś osobowości lub ogólnych predyspozycji. Zamiast stwierdzenia „jesteś bałaganiarzem” możemy powiedzieć „na twoim biurku panuje nieporządek”, albo zdanie „zachowałeś się niekulturalnie” warto ująć „mógłbyś być trochę bardziej uprzejmy”. Taki sposób formułowania myśli nie uraża pracownika i nie zamyka mu drogi na możliwość zmiany. Radząc drugiej osobie konkretnie, co

może zrobić, motywujemy ją do jak najszybszego rozwiązania problemu oraz dajemy narzędzia, wskazówki, dzięki którym będzie wiedziała, co konkretnie ma robić. W efekcie, zamiast przygnębienia lub frustracji i braku chęci do rozwoju, dostrzeżemy u naszego pracownika chęć do poprawy i bycia lepszym. Pamiętajmy, że oceniamy pracę współpracownika, jego postawę, a nie jego samego.

Proszę wskazać praktyczne korzyści dla menedżerów wynikające z dbałości o informację zwrotną?

Głównym celem feedbacku jest osiągnięcie pożądanej reakcji pracownika – poprawy konkretnego zachowania, nawyku, sposobu wykonywania danej czynności. Poprawnie udzielany feedback zwiększa motywację pracownika oraz zachęca go do pracy nad sobą. W konsekwencji wpływa to korzystnie na funkcjonowanie firmy przez poprawę komunikacji między pracownikami. Co więcej, konstruktywna krytyka, owa darmowa i przychylna odpowiedź pogłębia szacunek i autorytet, a docelowo zwiększa identyfikację i lojalność z firmą. Feedback jest elementem motywującym, a w przeciwieństwie do wielu materialnych motywatorów, nic nie kosztuje!

Jak przekonać menedżerów, by feedback był na co dzień elementem ich komunikacji?

Warto podkreślać, że działanie feedbacku pozytywnie wpływa zarówno na biznesową, jak i prywatną sferę naszego życia. Rozdając dobro, otrzymujemy je zwrotnie zawiązką. Roztropny szef może radzić pracownikom w czym mają się poprawić, aby czerpać jeszcze większe zadowolenie z pracy. Rodzic czy partner, może wspierać w ten sposób swoich najbliższych, a tym samym siebie samego.



**Chwal publicznie,
krytykuj w cztery oczy.**