

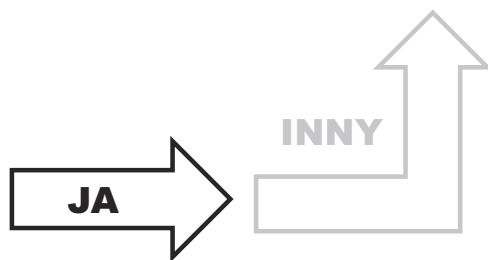
Kierunek drugi: JA – INNI

To opcja, w której informację zwrotną otrzymujemy od innych ludzi, szczególnie w środowisku, w którym przebywamy w trakcie dnia naprawdę długo. Tym środowiskiem jest często po prostu praca. Zróbmy małe wyliczenie:

- jeśli z 24 godzin śpimy około 8, to zostaje nam 16 godzin na inne przyjemności i obowiązki;
- jeśli z 16 godzin przynajmniej 8 spędzamy w pracy fizycznie, czyli obecni ciałem i umysłem w określonym budynku, dziś w domu podczas pandemii, czy przy komputerze i telefonie, to stanowi to 33,3 proc. naszej doby. Nie wliczam również czasu, który również jest czasem pracy, kiedy np. wracamy do domu autem i myślimy nad rozwiązaniami w pracy, nad nowym projektem bądź zadaniem do wykonania, czasem nad wymyśleniem nowego systemu pracy;
- jeśli weźmiemy pod uwagę, że podczas doby myślimy o rozwiązaniach w pracy, to mamy 8 godzin i co najmniej 3 godziny ekstra. Razem daje nam to jakieś 11 godzin.

Wniosek: zostają nam 4 godziny na zbudowanie więzi z bliskimi nam ludźmi.

Jeśli ta mapa sytuacji przedstawia właściwy obraz naszego życia, to w trakcie 8–11 godzin w pracy, obecni fizycznie i duchem, oraz 3–4 godzin w domu z bliskimi prawdopodobnie otrzymujemy niejedną informację zwrotną od wszystkich, którzy pozostają z nami w interakcji. Jeśli ty dajesz informację zwrotną innym w tym czasie z racji pełnienia roli np. menedżera, a w wyniku tego otrzymujesz pozytywnie wzmacniające efekty tej informacji, to rysunek 6 na pewno ma dla ciebie znaczenie.



Rys. 6. Ja – Ty edukacyjne, rozwojowe

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 6 widzimy perspektywę informacji zwrotnej przekazywanej innym przeze mnie. Celem takiej informacji jest to, by w konwencji, w jakiej pracujemy, inny otrzymał taką informację, by zaczął robić to, nad czym pracowaliśmy, coraz lepiej, 10 proc. lepiej niż ostatnio. Ta informacja zwrotna jest szczególnie ważna w sytuacji, kiedy np. trzeba uczyć profesji w zakresie zarządzania, sztuki czy sprzedaży z wykorzystaniem procesu sprzedaży i zawartych w nim elementów. Co ciekawe, część ludzi tak udzielających informacji

zwrotnej ma to w swoich zasobach jako talent, naturalną predyspozycję. Kiedy zapytamy ich, jak to się dzieje, że ludzie przy nich lepiej pracują, są lepiej zorganizowani, najczęściej przyjmują to jako naturalny stan rzeczy.

Wielokrotnie jednak trzeba się takiego podejścia nauczyć. Często podczas sesji eksperckich pracujemy nad tym, by tę kompetencję kształtować, szczególnie u menedżerów średniego i wyższego szczebla. W końcu to liderzy, którzy nadają w organizacjach tempo i dynamikę osiągania rezultatów. To w funkcji szefa jedna z kluczowych kompetencji, ponieważ dotyczy ona nie tylko operacyjnego, codziennego dawania informacji („jak nam idzie”), ale ekspozycja publiczna, w której szczególnie liderzy wyższego szczebla pracują, wzmacnia również ich znaczenie. Te komunikaty, kiedy są w stylu, którego znaczenie podkreśla Ken Blanchard, mówiąc: „Najważniejszym czynnikiem motywującym do pracy jest informacja zwrotna o jej postępach”²⁵, samo w sobie powoduje nawigowanie relacji na każdym szczeblu z perspektywy płynącej z ciągłego doskonalenia.

Przejdźmy teraz do innego scenariusza.



Rys. 7. Ja – Ty liniowe

Źródło: opracowanie własne.

Kiedy udzielasz informacji zwrotnej w tym celu, by wzmocnić słuszność obranej drogi, wyboru realizacji zadania bądź tego, w jaki sposób pracownik realizuje swoje zadania, a dostrzeżasz w tym jednoznaczną wartość, to „złap go na tym”, w jaki sposób to realizuje, i wzmocnij. Powoduje to zwiększenie pewności, że wybrana droga jest słuszna, a jednocześnie jest to sygnał, że to podejście jest użyteczne dla was jako zespołu oraz dla waszego środowiska pracy. To również sytuacja, w której np. warto przyspieszyć, zwrócić uwagę na to, by wyważyć proporcję wystarczająco dobrze wykonywanych zadań. O wystarczająco dobrze jakościowo wykonywanych zadaniach na różnych poziomach w organizacji mówił w swoim wystąpieniu CEO firmy Geberit w Polsce Przemysław Powalacz podczas wydarzenia o nazwie APPendix²⁶, organizowanego przez Jacka Santorskiego. Takie rozumienie informacji zwrotnej wskazuje na nawigowanie strategii, operacji w firmie, nie na zarządzanie jako asymetryczną relację między zarządzającymi i pracownikami. Takie podejście oznacza bardziej symetryczne relacje zawodowe, określane często w zespołach zarządzanych zgodnie z metodykami agile²⁷ czy scrum, wywodzącymi się z obszarów IT.

²⁵ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 144.

²⁶ Obejrzyj: <https://youtu.be/d7W8up8jzEY> (dostęp: 29.01.2020).

²⁷ Czytaj więcej: H. Takeuchi, D.K. Rigby, *Zwinne metody działania*, „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 10.