

---

Zadowolone zespoły są bardziej produktywne,  
a dla menedżerów praca też powinna być przyjemnością

---

# Zarządzanie szczęśliwym zespołem

Gry, narzędzia i praktyki, które zmotywują każdy zespół

Jurgen Appelo

*„Książka Jurgena jest praktyczna i zabawna, ale przede wszystkim wywrotowa. Jeśli zechcesz się w nią zagłębić, odkryjesz, że przedstawione w niej narzędzia zmienią wszystko w Twojej organizacji”*

Seth Godin

onepress  
POWER 4

WILEY

Tytuł oryginału: Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team

Tłumaczenie: Monika Malcherek

ISBN: 978-83-289-0325-8

Copyright © 2016 by Jurgen Appelo

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Translation copyright © 2022, 2023 by Helion S.A.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/zarzsv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

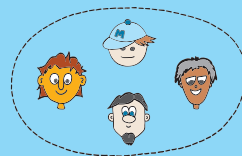
Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Przedmowa viii

Lepsze zarządzanie dla każdego

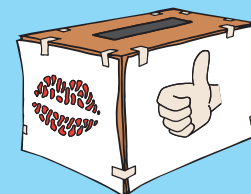


# Wprowadzenie 1

Czym jest Zarządzanie 3.0?

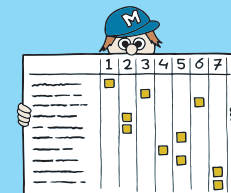
## 1. Pudełko na kudo i karty kudo 23

Motywowaj ludzi lepszymi sposobami



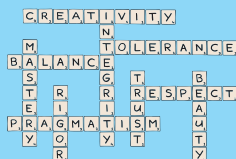
## 2. Osobiste mapy 39

Popraw komunikację i zrozumienie



## 3. Tablice delegowania i gra delegation poker 59

Daj ludziom władzę w ramach jasnych granic

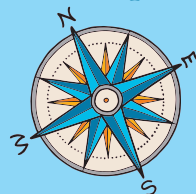


## 4. Historie o wartościach i culture booki 77

Opisz swoją kulturę, opowiadając historie

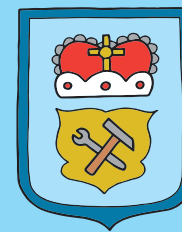
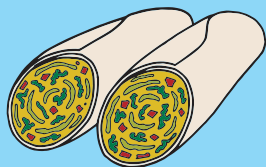
## 5. Dni na eksplorację i wewnętrzny crowdfunding 93

Wygospodaruj czas na eksplorację i własną edukację



## 6. Gildie i narady taktyczne 109

Dzielcie się wiedzą, narzędziami i praktykami



## 7. „Feedbackowe wrapy” i nieograniczone wakacje 123

Naucz się udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej

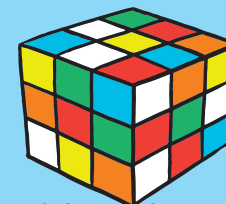
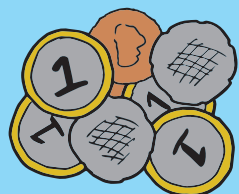
## 8. Ekosystem mierników i tablica wyników 147

Mierz efektywność właściwymi sposobami



## 9. „Merit money”, czyli inne podejście do wynagradzania 171

Płać ludziom zgodnie z ich zaangażowaniem



## 11. Drzwi szczęścia 217

Dąż do większego poczucia  
szczęścia w organizacji

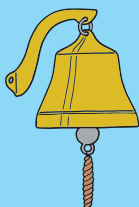
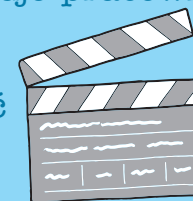


## 10. Moving motivators, czyli zmienna motywacja 193

Odkryj, co naprawdę angażuje pracowników

## Podsumowanie 251

Nigdy nie przestawaj eksperymentować



## 12. Ważne pytania i *celebration grids*, czyli okazje do świętowania 235

Ucz się dzięki sukcesom i porażkom

## Przypisy 264

7

# „Feedbackowe wrapy” i nieograniczone wakacje

Naucz się udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej



Idealizm wzrasta  
wprost proporcjonalnie  
do dystansu od  
problemu.

– John Galsworthy,  
pisarz angielski  
(1867 – 1933)

Coraz większe rzesze pracowników cieszą się wolnością w wyborze godzin i miejsca pracy, terminu i długości urlopu, a niektórzy mają zupełną swobodę w środowisku opartym na zaufaniu. To oznacza, że osobiste spotkania między współpracownikami zdarzają się rzadziej i musimy nauczyć się udzielania konstruktywnych informacji zwrotnych szybko, łatwo i... w formie pisemnej.



Kiedy po raz pierwszy zostałem menedżerem w małej firmie, zastanawiałem się nad wieloma rzeczami poza wysokością mojego miesięcznego wynagrodzenia. Zastanawiałem się nad wielkością mojej rocznej premii, wielkością mojego gabinetu oraz liczbą dni urlopowych, które powinien wynegocjować z właścicielami firmy. Jeden z nich powiedział mi: „Dlaczego miałbym się przejmować tym, jak długo nie będzie Cię w biurze? Mnie interesuje tylko zysk na koniec roku”. Pamiętam ekscytację wolnością, zaufaniem i odpowiedzialnością, jakie otrzymałem. Po studiach, na których chodziło o uzyskiwanie wyników bez względu na to, czy pojawiałem się na zajęciach, było to pierwsze środowisko pracy oparte *wyłącznie na zaufaniu*.

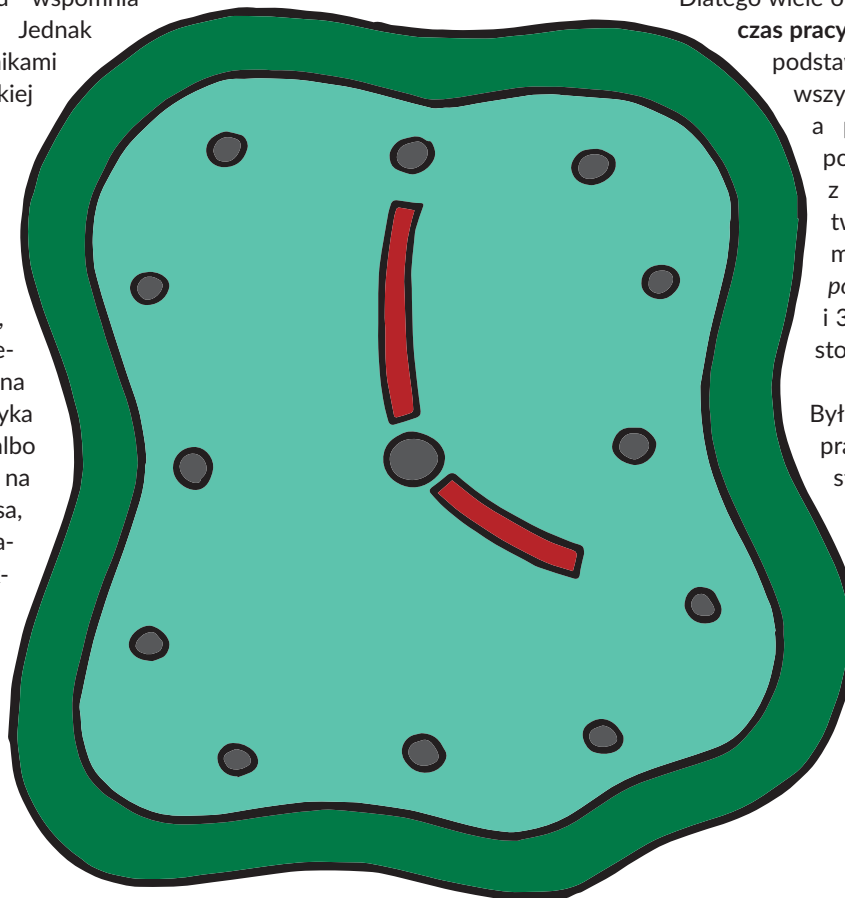
Zestaw to z tym, czego doświadczyłem kilka lat później w innej firmie, w której trzeba było odbijać kartę. Wszyscy pracownicy musieli to robić na początku i na koniec dnia. Dowód na to, że ten czas był monitorowany i rozliczany, pojawił się, kiedy kontroler finansowy upomniał mnie, że poprzedniego dnia pracowałem tylko 7 godzin i 25 minut. Najwidoczniej nie miało znaczenia, że w inne dni zostawałem na co najmniej 9 godzin. To jasny przykład środowiska pracy, w którym liczy się *czas spędzany w biurze czy sama w nim obecność*.

Nie zdziwi Cię, gdy powiem, że bardziej odpowiadało mi to pierwsze podejście.

## Elastyczny czas pracy

Tamtego dnia byłem w pracy tylko 7 godzin i 25 minut, ponieważ miałem umówioną wizytę u dentysty, którego godziny pracy były tak samo ograniczone jak światopogląd wspomnianego kontrolera finansowego. Jednak w porównaniu z innymi pracownikami doświadczyłem tylko niewielkiej przykrości.

Wielu pracowników musi łączyć ze sobą wyzwania związane z odwożeniem i odbieraniem dzieci ze szkół czy przedszkoli, opieką nad starszymi rodzicami, odwiedzaniem w szpitalu chorego krewnego, uczęszczaniem na zajęcia jogi, uczeniem się języka obcego, omijaniem korków albo tkwieniem w nich, treningami na siłowni, wyprowadzaniem psa, oddawaniem krwi czy pracą charytatywną<sup>1</sup>. Skłania to do refleksji, że jeśli chcemy, aby połowa świata pracowała od 9 do 17, to czy druga połowa świata nie powinna pracować od 17 do 9 rano?



Dzielenie świata na dwie grupy ludzi (tych, którzy pracują w „normalnych” godzinach, i pozostałych) jest z oczywistych względów nierealne.

Dlatego wiele organizacji wprowadziło **elastyczny czas pracy**.<sup>2</sup> Takie zasady często określają

podstawowe godziny, podczas których wszyscy powinni być obecni w biurze, a pozostawiają dowolność co do pozostałego czasu pracy. Zgodnie z tą polityką pracownicy mogą łatwo nadrobić swoje 7 godzin i 25 minut pracy jednego dnia, *pracując pojawiając się* w biurze na 8 godzin i 35 minut następnego dnia (co często nazywa się *nadrabianiem*).

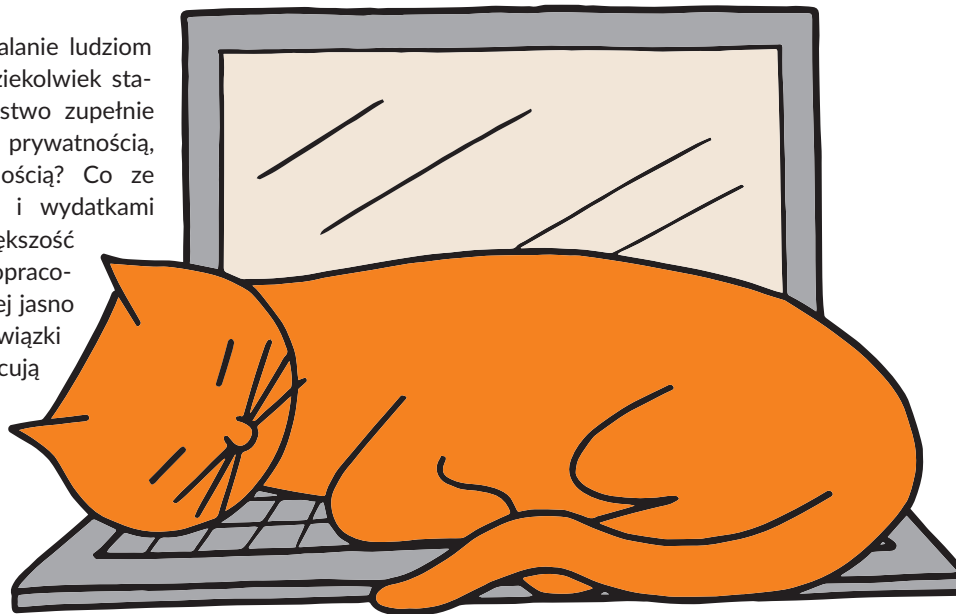
Był to pierwszy krok do środowiska pracy opartego na zaufaniu, co często stanowiło również pierwszy krok do oceny wyników opartej na wysiłku i rezultatach, a nie na czasie.



## Praca zdalna

Na szczęście „uelastycznienie” środowisk pracy na tym się nie skończyło. W wielu organizacjach pracownicy mogą wykonywać część pracy w domu, w rozproszonych biurach coworkingowych, podczas podróży zagranicznych, w domu dziennej opieki czy też w lokalnym Starbucksie. *Polityka pracy zdalnej* 🏠 pozwala ludziom pracować tam, gdzie ma to dla nich największy sens, biorąc pod uwagę ich życiową sytuację i charakter pracy. Liczne raporty mówią o podwyższeniu morale, większym skupieniu, wyższej produktywności, mniejszej rotacji oraz niższym wydatkom w firmach elastycznie podchodzących do miejsca wykonywania pracy<sup>2,3</sup>. Takie organizacje zwykle przyciągają też bardziej doświadczonych, wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy wolą pracować tam, gdzie chcą.

Nie dziwi jednak, że pozwalanie ludziom na wykonywanie pracy gdziekolwiek stawia przed nami całe mnóstwo zupełnie nowych wyzwań. A co z prywatnością, bezpieczeństwem i poufnością? Co ze sprzętem, ubezpieczeniem i wydatkami na podróże służbowe<sup>4</sup>? Większość organizacji czuje potrzebę opracowywania zasad pracy zdalnej jasno określających prawa i obowiązki pracowników, kiedy pracują poza biurem.



Pozostają też inne kwestie. Kiedy ludzie pracują w samotności, zwiększa się ryzyko utraty zaufania, współpracy i więzi społecznych<sup>5,6</sup>. Innymi słowy, powstaje ryzyko utraty zdrowej kultury w organizacji<sup>7</sup>. Nieprzypadkowo nawet te najmodniejsze i najfajniejsze firmy z Doliny Krzemowej wydają spore sumy na darmowe jedzenie, gry, masaże i sprzęt do ćwiczeń, żeby utrzymać wszystkich razem w tym samym biurze.

Mimo wszystko możliwość wykonywania użytecznej pracy z dala od biura wydaje się drugim krokiem do budowania środowiska opartego na zaufaniu. Jest to też drugi krok do systemu informacji zwrotnych skupionych na tym, *jak* ludzie pracują, a nie na tym, *gdzie* pracują.

## Nieograniczone wakacje

Można pójść jeszcze o krok dalej w uelastycznianiu miejsc pracy. Odkąd ludzie zaczęli pracować z dala od biura, granica między czasem pracy a czasem wolnym zaczęła się zacierać. Kiedy pracownik rezerwuje sobie urlop z biura, czy powinno się to traktować jako pierwszą godzinę tegoż urlopu? A kiedy ta sama osoba wdzwania się na ważne spotkanie z wakacyjnego kurortu, czy to się liczy jak dwie godziny odjęte z urlopu<sup>8</sup>? A co z pisaniem raportu podczas opieki nad dziećmi sąsiadów? A co, jeśli wyprowadzasz psa po lunchu, jednocześnie omawiając projekt z kolegą z zespołu?

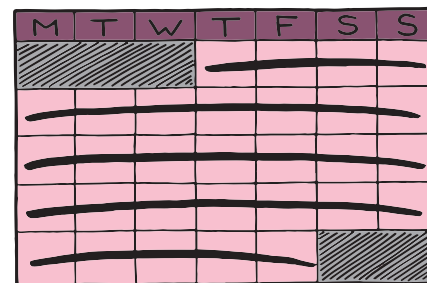
Mądre organizacje wolą nie wskazywać szczegółowo, co jest dozwolone, a co nie w określonych porach dnia, o ile tylko ludzie wykonują swoją pracę i biorą dostateczną ilość czasu wolnego. Mnóstwo badań dowiodło, że czas spędzony poza pracą i regularny odpoczynek poprawia efektywność i obniża poziom stresu, co z kolei podwyższa jakość efektów wykonywanej pracy<sup>9</sup>.

Czas spędzony poza pracą  
i regularny odpoczynek  
poprawiają efektywność.

Z tego powodu firmy takie jak The Motley Fool, Netflix, HubSpot, Evernote i Zynga przestały określać, ile godzin dziennie ludzie powinni pracować oraz ile dni urlopu rocznie mogą wziąć<sup>10</sup>. Korzyści z takiej nieograniczonej liczby dni urlopowych 🇺🇸 są podobne do tych, o których

wspomniałem wcześniej: lepsze morale, większa produktywność, mniejsza rotacja i wyższy poziom zaangażowania<sup>11</sup>. I nie ma też długich dyskusji o świątach narodowych, połówkach, dodatkowych dniach wolnych i innych nonsensach.

Co zaskakuje, przy nielimitowanej liczbie dni urlopu i bez żadnych wskazówek dotyczących tego, ile dni wakacji w roku jest rozsądną opcją, wydaje się, że niektórzy ludzie biorą mniej wolnego, niż powinni. Powody, jakie najczęściej wymieniają, to niechęć do bycia postrzeganym jako „obibok”, brak doświadczenia czy odwagi, by powiedzieć „nie” dodatkowej pracy, a także niemożność wybrania (co często określa się mianem „nadmiernego wyboru”)<sup>12,13</sup>. Biorąc pod uwagę te niepożądane skutki uboczne polityki nieograniczonego urlopu, niektóre firmy kładą duży nacisk na minimalną ilość urlopu przypadającą na pracownika, ale nie wyznaczają maksymalnej<sup>14</sup>. (Tę opcję w wielu krajach regulują też przepisy).



Przy założeniu, że potrafimy odpowiednio odnieść się do skutków ubocznych, odpowiedzialność za własny czas wolny brzmi dla mnie jak trzeci krok do środowiska pracy opartego na zaufaniu. Jednocześnie to trzeci krok do feedbacku dotyczącego efektywności, który musi opierać się na ocenie rzeczywistych wyników, a nie obecności w pracy.

# Budowanie zaufania

---

„Zaufaj, że ludzie wykonają pracę”.

Serio? Wierzysz w środowisko pracy oparte jedynie na wynikach?

Niewiele tematów obrosto tyłoma mitami, co zaufanie. Wszyscy o tym mówią, ale kiedy proszę o wyjaśnienie, nikt nie potrafi prawidłowo go zdefiniować. Wszyscy twierdzą, że pracownikom należy się zaufanie, ale niewielu byłoby skłonnych zaufać współpracownikowi w kwestii operacji na otwartym sercu, budowie rakiety czy wygranej na igrzyskach olimpijskich.

Zaufanie to złożona kwestia. Model zaufania, do którego mam największe zaufanie, wymienia 10 czynników przyczyniających się do istnienia (bądź braku) zaufania<sup>15</sup>.

Budowanie zaufania wymaga znacznie więcej niż „wiara w to, że każdy wykona swoją pracę”. Nie każdy wie, *jak* wykonać określone zadanie (umiejętności). To sprawia, że ludzie odczuwają dyskomfort w związku z nieograniczoną swobodą własną i innych (tolerancja ryzyka), co przyczynia się do ich *braku zaufania*, a to z kolei skłania autorytarnych menedżerów do „podejmowania działań” i wzywania wszystkich z powrotem do biura (władza), co dodatkowo niszczy zaufanie, a to z kolei sprawia, że ludzie nie wywiązują się ze zobowiązań (uczciwość), przez co wyparowuje resztkę zaufania, jakie ludziom pozostało. A to tylko jeden z możliwych scenariuszy wynikających ze swobodnego podejścia do środowiska pracy opartego na wynikach.

- **Tolerancja ryzyka**  
Jedni są skłonni podejmować ryzyko, inni są ostrożni.
- **Dostosowanie**  
Jedni są optymistami, inni zaś pesymistami.
- **Władza**  
Jedni mają władzę, inni są uciśnieni.
- **Bezpieczeństwo**  
Czasem stawka jest wysoka, czasem niska.
- **Podobieństwa**  
Jedni są do siebie podobni, inni nie.
- **Interesy**  
Czasem interesy są zbieżne, czasem nie.
- **Życzliwa troska**  
Jedni są dla nas mili, inni... nie tak bardzo.
- **Umiejętności**  
Jedni wiedzą, co robią, inni... nie za bardzo.
- **Uczciwość**  
Jedni wywiązują się ze zobowiązań, inni... zapominają o tym.
- **Komunikacja**  
Jedni potrafią dobrze się komunikować, inni... hmm.

Nie ma lepszego sposobu na budowanie zaufania między zespołami i pokonanie wstępnej nieufności, niż ustanowienie historii wywiązywania się ze zobowiązań.

– Robert Hurley, *The Decision to Trust*<sup>39</sup>

Przy alternatywnym podejściu spirala zaufania może iść w górę. Pozwalając tym, którzy *regularnie wywiązują się ze zobowiązań* (uczciwość), pracować z domu, budujesz zaufanie do pracy zdalnej. To ogranicza chęć menedżera do „podejmowania działań” (władza), co tworzy wzajemne zaufanie co do tego, że ludzie potrafią się sami zorganizować, co pozwala im lepiej współpracować (komunikacja), co tworzy jeszcze więcej zaufania i pomaga nawet tym najbardziej niechętnym do podejmowania ryzyka (tolerancja ryzyka) dostrzec korzyści ze środowiska pracy opartego na wynikach. Spirala się nakręca, dopóki pracownicy zyskują niespotykaną dotychczas swobodę i mogą wykonywać pracę w taki sposób, jaki dotąd nie wydawał im się możliwy (umiejętności).

Organizacje ludzkie to złożone systemy. Możemy sobie wyobrazić wiele scenariuszy budowania zaufania przy uwzględnieniu dziesięciu czynników, które na nie wpływają. Jednak zdaniem wielu autorów budowanie zaufania poprzez skupianie się na zobowiązaniu (uczciwość) to dobre posunięcie.

Budowanie wizerunku opartego na niezawodności i zaufaniu może wymagać wiele czasu i wysiłku. Zaufanie jest jak pieniądze. Można poświęcić całe lata na ich zarobienie, a stracić w kilka minut. Autorytarni menedżerowie, którzy komunikują (świadomie bądź nie), że nikomu nie można ufać na tyle, by zarządzał swoim kalendarzem, wybierał swoje miejsce do pracy czy dni urlopu, nie wzbudzają zaufania. Jedynie *jeszcze bardziej* przyczyniają się do tworzenia klimatu nieufności, który już istnieje w kulturze organizacyjnej<sup>16</sup>. Można się zastanawiać nad długofalowym wpływem takiego przekazu na efektywność i utrzymanie pracowników w firmie, ale wielu ekspertów już to wie.

Z drugiej strony zgadzam się, że ufanie wszystkim bez stawiania warunków czy jakiegokolwiek kontroli często przynosi podobne efekty. Powinno się natomiast zaczynać od założenia, że na zaufanie (może nie ze względu na zainteresowania, podobieństwo czy życzliwość, ale ze względu na Twoje umiejętności, uczciwość i komunikację) należy najpierw zapracować, *zanim* będziesz mógł zyskać absolutną swobodę w działaniu. Koncentracja na wynikach nie tylko występuje jako skutek nieograniczonej wolności, lecz także jako jej przyczyna<sup>17</sup>. Wydaje się, że środowiska pracy oparte na wynikach to przywilej, na który trzeba sobie *zasłużyć*<sup>18</sup>.

Zamiast skupiać się na wynikach, moim zdaniem pracownicy kreatywni powinni w pierwszej kolejności skupiać się na zaufaniu. Powinni się nauczyć, że zaufanie buduje się poprzez wywiązywanie się ze zobowiązań, dobrą i częstą komunikację, wspólne zainteresowania, okazywanie życzliwej troski itd. Kiedy *najpierw* zbuduje się zaufanie, znacznie łatwiej potem jest omawiać i oceniać wyniki. Oczekiwanie, że zaufanie stworzy się samo, kiedy tylko ocenia się wyniki, jest naiwne i krótkowzroczne. Dlatego wolę mówić o środowisku opartym na zaufaniu. Kiedy najpierw pojawia się zaufanie, później pojawiają się wyniki. Stwórz środowisko pracy oparte na zaufaniu *przed* budowaniem środowiska opartego na wynikach. Zaufaj mi.

Budowanie środowiska pracy, w którym ufamy ludziom co do tego, że wykonają swoją pracę, także sugeruje tworzenie środowiska, w którym możemy udzielać informacji zwrotnych na temat pracy. Zauważyliśmy, że kroki w kierunku dawania pracownikom większej swobody poprzez brak skupiania się na *miejscu* wykonywania pracy zwiększyło także potrzebę oceny tego, *jak* pracują. Kiedy praca to coś, co ludzie *robią*, a nie miejsce, gdzie chodzą, feedback powinien także dotyczyć tego, co robią, a nie tego, gdzie się znajdują.

Kiedy najpierw jest  
zaufanie, później są wyniki.



## Oceny okresowe

Gdy tylko menedżerowie pomyślą o możliwości przejścia od środowiska pracy opartego na kontroli czasu i obecności do środowiska opartego na wynikach i zaufaniu, pierwszym pytaniem, jakie pojawia im się w głowie, zwykle jest: „A jak będziemy oceniać wyniki?”. Przecież to naturalne, że pojawiają się wątpliwości w rodzaju: „Skoro nie mamy mierzyć *wkładu* (ilości czasu, jaki dana osoba spędza w biurze), musimy mierzyć *rezultat* (rzeczywiste, wypracowane przez nią efekty), w przeciwnym razie nie będziemy wiedzieli, dlaczego wypłacamy tej osobie wynagrodzenie”. A wtedy tworzą kolejne zasady.

W regulaminach widzimy arbitralne uzgodnienia i rozbudowane zasady postępowania (aby łatwo było Cię zwolnić, kiedy coś zawalisz), rozwlekłe instrukcje (to my sprawujemy kontrolę, a Ty nie jesteś odpowiedzialnym dorosłym), a także systemy do rejestracji czasu pracy, dokumenty potwierdzające zgodę na wyjście (nie ufamy Ci), nagrody za frekwencję i dodatki motywacyjne (naprawdę nie lubisz pracować), programy sugestii pracowniczych („Jeśli będziesz miał pomysł, wrzuc go do pudełka”) i oczywiście... święta krowa, Godzilla – owszem, ocena okresowa.

– Tony Coens i Mary Jenkins, *Abolishing Performance Appraisals*<sup>40</sup>

W tradycyjnym podejściu większość firm stosuje proces oceny okresowej jako główny (a czasem jedyny) sposób na „ocenę” pracy ludzi. Ocena okresową opisuje się jako obowiązkowy proces, w ramach którego przez pewien określony okres (często przez rok) wyniki pracy pracownika, jego zachowania i/lub cechy są oceniane i/lub opisywane przez inną osobę, a odpowiednie dokumenty na ten temat są przechowywane w organizacji<sup>39</sup>. Menedżerowie i specjaliści HR uważają, że proces ten jest potrzebny do:

1. pomagania pracownikom w poprawie wyników;
2. motywowania pracowników za pomocą coachingu i doradztwa;
3. poprawy komunikacji za pomocą wartościowej informacji zwrotnej;
4. ustalania uczciwego systemu wynagradzania;
5. uzyskiwania danych przydatnych do podejmowania decyzji o awansach czy spraw kadrowych;
6. zbierania dokumentacji na wypadek, gdyby trzeba było kogoś zwolnić.

Drugą rzeczą najbardziej zniechęconą przez menedżerów zaraz po zwalnianiu ludzi są oceny okresowe.

Niestety praktyka ta jest nieskuteczna. Oceny okresowe mają bardzo złą sławę<sup>20</sup>. Choć większość firm je stosuje, również znakomita większość ludzi uznaje je za zupełnie bezużyteczne, a czasem wręcz szkodliwe<sup>21</sup>. Liczne badania potwierdzają, że oceny okresowe zwykle niszczą motywację wewnętrzną i współpracę zespołową<sup>22</sup>. Ten zazwyczaj stresujący doroczny rytuał niemal zawsze kończy się porażką, ponieważ: pracownik i menedżer mają przeciwstawne punkty widzenia; płaca często nie ma nic wspólnego z wynikami; żaden menedżer nie jest obiektywny; karty oceny są zbyt ogólnikowe; oceny wywołują nieufność; indywidualne oceny niszczą ducha zespołu<sup>23,24,25</sup>. Wielu menedżerów wydaje się przynajmniej w jakimś stopniu rozumieć, że coś jest nie tak, ponieważ najbardziej zniechęconą przez nich rzeczą zaraz po zwalnianiu ludzi są właśnie oceny okresowe<sup>26</sup>.

Nikt nie był w stanie dowieść, że oceny okresowe pomogą organizacjom długofalowo poprawiać wyniki. Większość menedżerów i specjalistów HR po prostu traktuje je jako coś oczywistego bez zastanawiania się nad wieloma założeniami, jakie się za nimi kryją<sup>27</sup>. Gdyby oceny okresowe zostały poddane ocenie okresowej, z miejsca poszłyby do zwolnienia za absolutny brak konkretnych wyników. Najgorsze w tym wszystkim jest to, że wzmocniają hierarchiczność współczesnych organizacji, zamiast ją eliminować.

**Oceny okresowe stały się czymś więcej niż tylko narzędziem zarządzania. Stały się kulturowym, niemal antropologicznym symbolem rodzicielskiej relacji między szefem a podwładnym, charakterystycznym dla patriarchalnych organizacji.**

– Tom Coens i Mary Jenkins,  
*Abolishing Performance Appraisals*<sup>41</sup>

Na szczęście świat powoli się budzi. Jedna po drugiej, zarówno małe, jak i duże firmy rezygnują z ocen okresowych<sup>28</sup>. Głównym powodem jest nieskuteczność tej praktyki w świetle tworzącej się zglobalizowanej gospodarki kreatywnej. Praca zdalna, pracownicy kontraktowi, metody zwinne i szczupłe, a także wiele innych trendów sprawia, że coraz trudniej jest organizować formalne oceny okresowe między „przełożonymi” a „podwładnymi”. (Na dowód: mój małżonek nie miał w ostatnim czasie żadnych ocen okresowych, ponieważ nigdy nie ma go w biurze!). Lepiej pozbyć się tego bezużytecznego rytuału i zastąpić oceny czymś, co ma sens w XXI wieku.

A więc co powinniśmy zrobić?

Moim zdaniem przede wszystkim musimy się nauczyć udzielać współ-pracownikom *pisemnych* informacji zwrotnych i robić to w sposób łatwy, uczciwy i *przyjazny*. Chcę podkreślić słowo „przyjazny”, ponieważ badania wskazują, że podejście w rodzaju „traktuj ich źle i poganiaj do pracy” podkopuje morale i motywację w organizacjach, co niszczy ducha współpracy, a także efektywność pracowników<sup>29</sup>. Brzmi to jak oczywistość, ale niestety wydaje się, że przypominanie tego menedżerom jest konieczne. Jak mówią badania, kiedy informacje zwrotne są obiektywne, zaangażowanie wzrasta<sup>30</sup>.

Wraz z powiększającą się rzeszą osób pracujących zdalnie, a nie w siedzibie firmy, musimy znaleźć sposób na udzielanie sobie wzajemnie regularnego, uczciwego i przyjaznego feedbacku drogą mailową albo poprzez inne narzędzia internetowe, zamiast czekać na rozmowę twarzą w twarz. Nie możemy czekać z oceną czyjegoś nowego projektu, raportu, aplikacji czy procesu kontroli jakości do następnego spotkania w biurze. (Mogłoby to trochę potrwać!). Przy uwzględnieniu faktu, że pracownicy nie chcą, abyśmy kontrolowali ich czas pracy, miejsce wykonywania pracy czy dni wolne, pracownicy kreatywni mają prawo do przydatnych informacji zwrotnych na temat rezultatów swojej pracy i potrzebują ich *od razu*. Feedback musi być elementem naszej codziennej pracy. Powinien być czymś *normalnym*<sup>31</sup>.

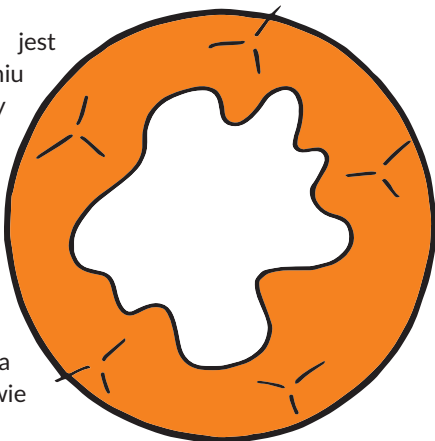
Pracownicy kreatywni mają prawo do przydatnych informacji zwrotnych na temat rezultatów swojej pracy i potrzebują ich od razu.





## Krok 1: Opisz swoją sytuację

Celem informacji zwrotnej jest pomoc ludziom w doskonaleniu swojej pracy<sup>32</sup>. Ważne, aby mieć świadomość, że Twoim celem nie jest sprawianie, aby poczuli się pochwaleni. Twoim celem jest przekazanie uczciwego feedbacku. Kiedy ludzie doceniają konstruktywne informacje zwrotne, zwiększa się szansa na to, że zaczną na ich podstawie działać<sup>33</sup>.

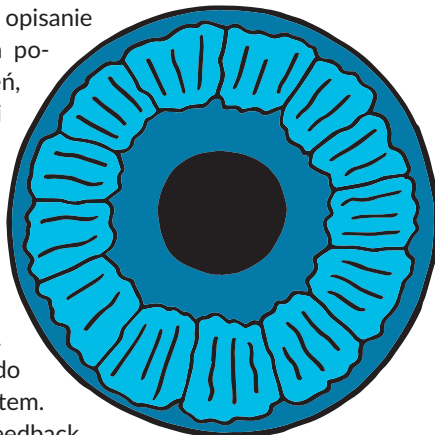


W pierwszym kroku warto zacząć udzielanie jakichkolwiek informacji zwrotnych od opisanego swojej sytuacji. 🗣️ Krótko omów swoje otoczenie, swój stan umysłu, a także swoje oczekiwania i założenia, bo wszystko to może mieć jakiś wpływ na Twoją ocenę<sup>34</sup>. Napisz na przykład: „Przeglądałam nową stronę z pokoju hotelowego w Szanghaju, jestem trochę zmęczony po długim dniu na konferencji, ale nie chcę trzymać Cię w niepewności. Zakładam, że strona, którą oglądałam, to wersja beta i zostały już zaimplementowane na niej wszystkie funkcjonalności, które omawialiśmy w ostatnim sprincie”. Inny przykład: „Piszę do Ciebie wczesnie rano po filiżance herbaty i garści witamin, bo chyba złapałem grypę! Mam przed sobą szkic rozdziału 4 w formacie PDF i czytam to na tablecie z systemem Android. Rozumiem, że tekst wymaga jeszcze korekty stylistycznej”.

Kiedy zaczynasz od opisanego swojej sytuacji, umożliwiasz ludziom po drugiej stronie dostrzeżenie podobieństw między wami, co może pomagać w budowaniu zaufania. („Grypa? Współczuję. Mój mąż też jest teraz chory”. „W Szanghaju? Super, byłem tam w zeszłym roku!”). Pozwalasz im także docenić Twoje starania o dobrą komunikację, a poza tym lepiej zrozumieć kontekst oceny. Zamiast przeczytać „Twoja wtyczka do Twittera nie działa na stronie głównej!”, przeczyta: „Twoja wtyczka do Twittera na stronie głównej nie działa z mojego pokoju hotelowego w Szanghaju!”. To pozwoli mu dojść do słusznego wniosku, że źródłem problemu są zabezpieczenia. (Owszem, to prawdziwy przykład z mojego życia). A jeśli chcesz powiedzieć, że praca wygląda strasznie, może to być dla kogoś łatwiejsze do przełknięcia, jeśli będzie wiedział, że złą jakością postrzeżęga ktoś, kto ma niestabilne połączenie z internetem, starego smartfona, wypił niedobrą kawę, ma przy sobie trójkę wrzeszczących dzieci i straszne go kaca. To pozwala pracownikowi kreatywnemu nadal wierzyć, że praca wygląda naprawdę dobrze w bezpiecznym środowisku twórcy danego rozwiązania, ale dla kogoś w mniej sprzyjających warunkach dostrzeżenie jej dobrych stron może sprawiać trudność.

## Krok 2: Zrób listę swoich obserwacji

Celem drugiego kroku jest opisanie tego, co zaobserwowałeś, za pomocą faktów i doświadczeń, tak jak gdybyś patrzył oczami naukowca. ● Nie wyrażaj swojej pozytywnej ani negatywnej opinii na temat cech, wiedzy czy profesjonalizmu tej osoby. Skup się tylko na tym, co rzeczywiście widzisz w pracy czy zachowaniu<sup>35,36</sup>. Upewnij się, że wszystko, do czego się odnosisz, jest faktem. Powinno być tak, jakby feedback pochodził z umysłu naukowca, przez co trudno go podważyć czy zignorować. Kiedy wymieniasz fakty zamiast pozwalać sobie na emocjonalne wybuchy, pokazujesz swój profesjonalizm, co sprzyja budowaniu zaufania.



Na przykład feedback w rodzaju: „wtyczka do Twittera nie działa na stronie głównej” można łatwo zbyć słowami: „na moim komputerze działa”. Zamiast tego można więc powiedzieć: „Pod nagłówkiem Twittera na stronie głównej widzę puste szare pole. Spodziewałem się, że zobaczę tam trzy czy cztery ostatnie tweety z naszego firmowego konta”. To, czy jakaś funkcjonalność „działa”, jest ciekawym tematem na debatę filozoficzną w hotelowym barze. *Faktem* jest to, że patrzysz na puste, szare pole. Nie można tego zakwestionować, chyba że jesteś znany ze swojego słabego wzroku.

Poprzez oddzielanie obserwacji i faktów od ocen i osądów możesz uniknąć nieprzydatnych uogólnień. Komentarz w stylu: „nic, co dostarczasz, nigdy nie działa, jak należy” Tobie może wydawać się prawdą, ale istnieje mniejsza szansa, że bardziej zmotywuje kogoś do poprawy niż komentarz: „Komunikat o błędzie szyfrowania (w załączeniu) uniemożliwił mi wejście do aplikacji. Przypominał ten, który widziałem ostatnim razem i jeszcze poprzednim”. Kiedy oddzielasz od siebie obserwacje i ocenę, zmniejszasz prawdopodobieństwo, że człowiek usłyszy ostrą, niesprawiedliwą krytykę, a zwiększasz szanse na to, że zechce się poprawić.

Nie wpadaj w pułapkę wytykania tylko tego, co nie spełnia oczekiwań. *Musisz* wskazać to, co Twoim zdaniem było powyżej oczekiwań. Na przykład: „Zaskoczyło mnie, że adres e-mail został zweryfikowany w czasie rzeczywistym” albo „Żart w pierwszym akapicie tak mnie rozśmieszył, że oplułem kawą całą notatnik”. Zachęcanie ludzi do wzmacniania swoich mocnych stron nie jest tylko dla nowicjuszy: nawet eksperci czy osoby osiągające najlepsze wyniki doceniają to, gdy ktoś od czasu do czasu je pochwali<sup>37,38</sup>. Adresatom feedbacku łatwiej też zmierzyć się z problemami czy trudnościami, kiedy widzą, że ktoś szczerze docenia to, co zrobili dobrze.

Efektom kroku drugiego powinna być lista wszystkich rzeczy, które zauważyłeś podczas sprawdzania pracy, zarówno tych będących poniżej, jak i powyżej oczekiwań, jak gdybyś komentował długo oczekiwane wydarzenia sportowe.

## Krok 3: Wyraź swoje emocje

Teraz, gdy już masz swoją listę faktów i obserwacji, czas na to, aby ocenić, jak na Ciebie zadziały. Tak, możesz dać się ponieść emocjom! 🙄

Wyrażając emocje, jakie poczułeś podczas przeglądania efektów swojej pracy, łatwiej Ci będzie zbudować relację z tą osobą, a może także pomóc w zapobieganiu bądź rozwiązywaniu konfliktów. Robisz to, by wyrazić pełną życzliwości troskę o dobre rezultaty, co również przekłada się pośrednio na budowanie wzajemnego zaufania. Możesz na przykład przyznać, że poczułeś *lekką irytację*, kiedy w okienku na stronie głównej nie pojawiły się żadne posty z Twittera, oraz *rozbawienie* po przeczytaniu żartu w pierwszym akapicie. Automatyczna weryfikacja adresu e-mail Cię *ucieszyła* ze względu na poziom kompetencji Twojego współpracownika, a zezłościłeś się, kiedy po raz trzeci pojawił Ci się komunikat o błędzie szyfrowania.

Nie snuj domysłów na temat tego, co *inni* mogą widzieć czy czuć, oceniając efekty Twojej pracy. Zdanie: „Żaden użytkownik nigdy nie zrozumie znaczenia ikony na tym przycisku” nie jest dobrze sformułowanym feedbackiem, ponieważ wyraża frustrację. To nie fakt wzmocniony odczuciem. Znacznie lepszy komentarz brzmiałby: „Zobaczyłem ikonę prysznicza na ścianie, ale trochę to trwało, zanim zorientowałem się, że to włącznik światła w łazience. Zastanawiałem się, czy inni użytkownicy wpadną na to szybciej niż ja”. (Owszem, wypowiedź pełna szacunku często wymaga użycia kilku słów więcej, niż kiedy odpowiada się jak pantan). Wyrażone tutaj zostało niezrozumienie (fakt), a także dezorientacja (odczucie). Można godzinami prowadzić spory o tym, co inni ludzie mogą rozumieć, a czego nie, ale nikt nie może podważyć Twoich własnych obserwacji czy odczuć<sup>42</sup>.




Jeśli chcesz, możesz podkreślić oddzielenie faktów od uczuć poprzez dodawanie emotikonki do obserwacji, jakie zawarłeś w poprzednim kroku.

Obserwacja	Odczucie
„Pod nagłówkiem Twittera na stronie głównej widzę puste szare pole. Spodziewałem się, że zobaczę tam trzy lub cztery posty z naszego firmowego profilu”.	:-/
„Komunikat o błędzie szyfrowania (w załączeniu) uniemożliwił mi wejście do aplikacji. Przypominał ten, który widziałem ostatnim razem i jeszcze poprzednim”.	>:-(
„Żart w pierwszym akapicie tak mnie rozbawił, że oplułem kawą cały notatnik”.	:-D
„Zaskoczyło mnie, że adres e-mail został zweryfikowany w czasie rzeczywistym”.	:~)
„Zobaczyłem ikonę prysznicza na ścianie, ale trochę to trwało, zanim zorientowałem się, że to włącznik światła w łazience. Zastanawiam się, czy inni użytkownicy wpadną na to szybciej niż ja”.	((+_+))

Otwarte użycie słów takich jak „poirytowany”, „zły”, „rozbawiony”, „zadowolony” czy „dezorientowany” prawdopodobnie sprawi, że Twój raport będzie łatwiejszy do zrozumienia, ale myślę, że jest wartość w odrobinie zabawy. Osobiście doceniam, kiedy ludzie na poważnie biorą to, żeby nie brać pracy zbyt poważnie. {8-}

## Krok 4: Kategoryzuj na podstawie wartości

W czwartym kroku przydatne może się okazać kategoryzowanie obserwacji pod kątem wartości, jaką dostrzeżesz w efektach pracy. 

Zwykle rzeczy, które wywołują w nas pozytywne emocje, mają dla nas dodatnią wartość, a obserwacje wywołujące negatywne emocje mają wartość ujemną. Wcale nie musi tak być! Na przykład ktoś mógł popełnić przeżabawny błąd, który Cię rozśmieszył (pozytywna emocja), ale kompromitujący błąd należy z pewnością poprawić (ujemna wartość). Z drugiej strony inna rzecz mogła wzbudzić w Tobie irytację (negatywna emocja), ale być może pomogło Ci to odkryć coś niesłychanie istotnego, co kosztowałoby Cię majątek, gdyby nie zostało wcześniej wychwycone (dodatnia wartość).

Przy założeniu, że ludzie czytają Twój feedback od góry do dołu, najlepiej będzie umieścić najbardziej wartościowe obserwacje u góry, a te najmniej istotne na dole. Dzięki temu będziesz mieć pewność, że ludzie najpierw zapoznają się z tym, jaką wartość według Ciebie przyniosła ich praca, a dopiero później dowiedzą się, jaką wartość odjęła. Wydaje się to zbliżone do podejścia, w którym zaczyna się od komplementów przed przejściem do krytyki, ale w rzeczywistości to nie to samo.

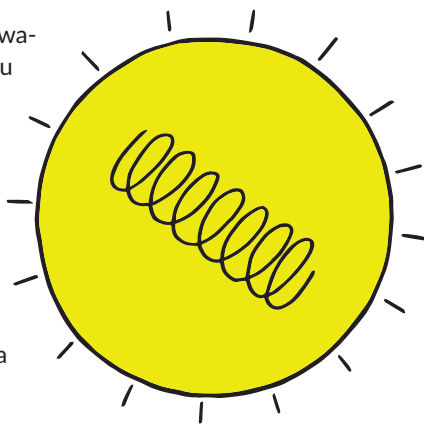


Moim zdaniem mylące jest mówienie o „pozytywnym feedbacku” (komplementach) i o „negatywnym feedbacku” (krytyce). Jak zauważyłeś, Twoje odczucia można by opisać jako pozytywne lub negatywne, a wartość tego, co zaobserwowałeś, jest dodatnia lub ujemna. Jednak Twoje emocje związane z odkryciem ujemnej wartości mogą być pozytywne lub odwrotnie. Dlatego Twój feedback jako całość nie powinien być określany jako pozytywny czy negatywny<sup>43</sup>. To jedynie lista obiektywnych obserwacji, pozytywnych/negatywnych emocji oraz dodatniej/ujemnej wartości. Końcowy rezultat mówi o tym, że Twoje interesy są zbieżne z interesami odbiorcy, a to buduje większe zaufanie.



## Krok 5: Na koniec zostaw sugestie

No, dobrze, czas na podsumowanie! Poświęciłeś trochę czasu na opisanie swojej sytuacji, wypunktowałeś swoje obserwacje, wyrażając przy tym emocje oraz kategoryzując informacje pod względem wartości. Teraz czas na zakończenie w pozytywnym tonie. Możesz to osiągnąć, przedstawiając kilka przydatnych sugestii. 🟡



Założ, że każdy ma dobre intencje. Jeśli ludzie nie osiągają dobrych wyników, winy należy szukać w systemie, w którym funkcjonują, a który unieumożliwia im należyte wykonywanie pracy<sup>44</sup>. Dlatego jakiegokolwiek oceny efektywności powinny wykrywać problemy systemowe, a nie osobiste porażki. Twoje sugestie dotyczące usprawnień powinny odzwierciedlać ten pogląd. Możesz na przykład zakończyć słowami: „Jeśli uznajesz te uwagi za przydatne, bardzo chciałbym pomóc w sprawdzeniu procesu projektowania. Być może uda nam się odkryć, dlaczego wciąż pojawiają się komunikaty o błędzie”. Możesz też napisać: „Jeśli chcesz, żebym ja albo jakieś inne osoby przetestowały tę funkcjonalność na innych komputerach czy przeglądarkach, daj mi znać”. Możesz też zaproponować coś w rodzaju: „Załączam kilka przykładów ikon, które mogą Ci pomóc. To oczywiście tylko szkice”.

Pamiętaj, że sugestie to... tylko Twoje sugestie<sup>45</sup>. Profesjonalni pracownicy kreatywni mogą się z Tobą nie zgodzić. Dlatego nazywamy ich profesjonalnymi i kreatywnymi. Lecz kiedy nabierzesz wprawy w oddzielaniu faktów od emocji i emocji od wartości oraz nauczysz się osadzać swój raport w kontekście, a do tego dodasz kilka sugestii, jestem przekonany, że pracownicy kreatywni będą zachwyceni Twoim podejściem do udzielania informacji zwrotnej.

Mówi się, że eksperci zwykle oczekują informacji o tym, co można poprawić, a nowicjusze potwierdzenia tego, że dobrze sobie radzą<sup>46</sup>. Dzięki opisanej tutaj metodzie można przysłużyć się obu tym grupom. Tak naprawdę nawet nie musisz nawet wiedzieć, czy ktoś jest ekspertem, nowicjuszem czy kimkolwiek pomiędzy. Oferujesz swoje obserwacje, odczucia i wartość. To od nich zależy, jak skonsumować ten zdrowy posiłek. Z pewnością docenią to, że możesz dostarczyć im go szybko, co świadczy o uczciwości i zaangażowaniu, bez których nie ma szans na zaufanie.

## Metoda kanapki

Jedną dobrze znaną metodą udzielania konstruktywnego feedbacku jest tzw. kanapka. Zgodnie z nią jakkolwiek krytyka powinna być poprzedzona i zakończona pozytywnymi uwagami<sup>51</sup>.

Dla wielu autorów ta metoda bywa jednak problematyczna. Niektórzy twierdzą, że ludzie słyszą tylko to, co pozytywne, a ignorują krytykę zawartą między pochwałami<sup>52</sup>. Inni twierdzą coś wręcz odwrotnego, mówiąc, że ludzki mózg jest nastawiony na reagowania na negatywne informacje, co oznacza, że to pochwały są ignorowane<sup>53</sup>.

Moim zdaniem obie te tezy bywają prawdziwe w zależności od tego, kto słucha (albo czyta). Badania potwierdzają, że nowicjusze wolą wsparcie i potwierdzenie, a eksperci szczerą i wartościowe informacje<sup>54</sup>. Dlatego nowicjusze, którzy czują się niepewnie co do swoich umiejętności, mogą szukać potwierdzenia, że robią coś dobrze, przez co mogą skupić się tylko na pochwałach. Eksperci zaś, którzy oczekują rzetelnej oceny, skupiają się tylko na krytyce i mogą pomijać pochwały w kanapce jako nieszczerą pochlebstwa.

## Pisemny feedback

Kiedy pracownicy firmy i inne współpracujące z nią osoby bezustannie przemieszczają się między projektami, pracując zarówno w biurze, jak i poza nim, a dodatkowo biorą sobie wolne, kiedy tylko uznają to za możliwe, bardzo ważne, aby pracodawcy i współpracownicy rozwijali umiejętność udzielania i przyjmowania szczerego, konstruktywnego feedbacku na temat efektów pracy. Środowiska pracy oparte na zaufaniu powinny zapewniać ciągły przepływ informacji zwrotnych<sup>47</sup>. To oznacza, że powinno się je otrzymywać na temat tych samych produktów i procesów, ale od różnych osób<sup>48</sup>.

W firmach zajmujących się rozwojem oprogramowania, kiedy proces wydania produktu jest bolesny i czasochłonny, często się mówi, że powinno się to robić częściej, żeby ludzie byli zmuszeni się uczyć, jak to robić w sposób bezbolesny i łatwy. Tak samo jest z konstruktywnym feedbackiem. W tradycyjnym podejściu oceny okresowe odbywają się raz do roku, a proces ten jest bolesny i czasochłonny. Dla pracownika kreatywnego wyzwanie powinno być jasne. Jak możemy dawać sobie feedback *każdego dnia*? Pomoże Ci w tym „feedbackowy wrap”. Przy odrobienie wprawy możesz przygotować i wysłać taką wiadomość w czasie krótszym niż kwadrans. I łatwo też o nią poprosić.

Oczywiście ze względu na to, że chodzi o pisemne informacje zwrotne, musisz zadbać o odpowiedni dobór słów. W języku pisanim często zmiękczaamy przekaz słowami takimi jak: „może”, „trochę” czy „wydaje się”. A to, czego nie jesteś w stanie wyrazić językiem ciała, będzie musiało zostać przekazane za pomocą pełnych szacunku zdań. Nigdy nie zapominać, że w przeciwieństwie do rozmowy twarzą w twarz, pisemne wymiany wiadomości łatwo odtworzyć i skopiować, czasem na długo po tym, jak już zdążyłeś zupełnie o nich zapomnieć. Załóż więc, że Twój e-mail zostanie przeczytany przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, wycieknie do prasy, będzie analizowany przez wrogie siły i przekazany Twojej teściowej. Innymi słowy, niech będzie miły.

Mimo wszystko masz niewielką kontrolę nad tym, jak zostanie zinterpretowany przez odbiorców. Nie udawajmy jednak, że ludzie lepiej radzą sobie z udzielaniem i przyjmowaniem feedbacku, kiedy jest on przekazywany ustnie. Moim zdaniem odbiór informacji zwrotnych jest w głównej mierze podyktowany stosunkiem ludzi do samych siebie i wszelkich wewnętrznych konfliktów. Jeśli człowiekiem rządzi: samokrytycyzm, żal, duma czy jakieś inne powszechnie występujące stany emocjonalne, ich reakcja na Twój feedback może być nieoczekiwana lub wydawać się nielogiczna<sup>49</sup>. Żadna ilość pracy nad cyzelowaniem przekazu, czy to ustnego, czy pisemnego, nie powstrzyma wybuchu ludzkich emocji.

A jednak choć jestem wśród największych orędowników teorii, że bezpośrednio rozmowy są niezbędne we wszelkich międzyludzkich relacjach, jestem przekonany, że zdrowie tych relacji można w znacznym stopniu poprawić za pomocą pełnej szacunku pisemnej informacji zwrotnej na temat efektów pracy w środowisku opartym na zaufaniu. Pisemny feedback pomaga też utrzymywać odpowiednią dokumentację, ostrożnie podchodzić do delikatnych kwestii, a także przekazywać swoje spostrzeżenia, odczucia i postrzeganą wartość w wyważony sposób. A najważniejsze ze wszystkiego jest to, aby „feedbackowe wrapy” były dostarczane szybko i często, by nikt nie musiał czekać na zaplanowane spotkanie podsumowujące ocenę okresową (która w ogóle nie powinna mieć miejsca).

Zakładaj, że wszystkie Twoje maile są czytane przez ABW, wyciekają do prasy, są analizowane przez wrogie siły i przekazywane Twojej teściowej.

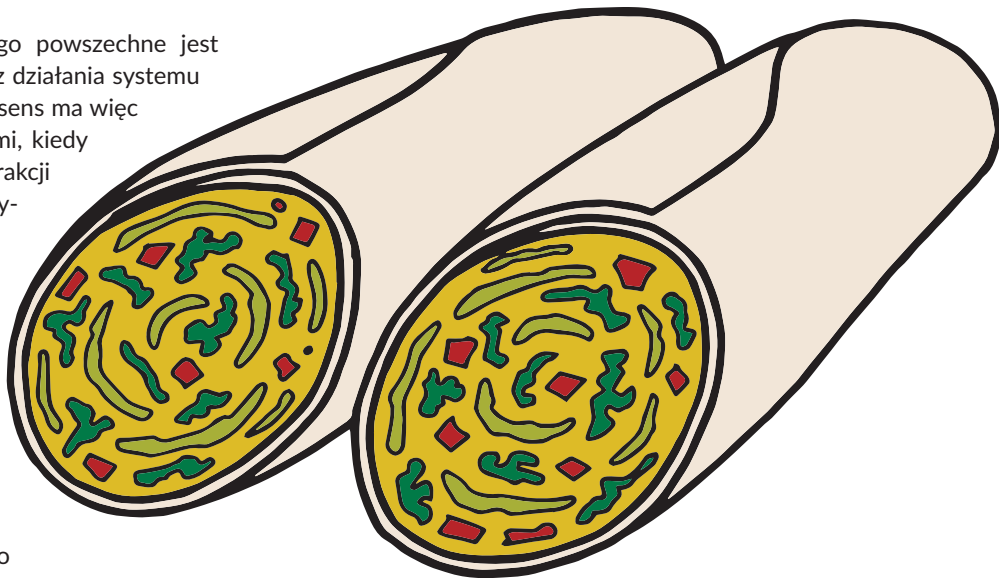
## Podsumowanie

Wśród zwolenników teorii myślenia systemowego powszechne jest przekonanie, że 95% wyników organizacji wynika z działania systemu jako całości, a nie poszczególnych osób. Niewielki sens ma więc przeprowadzanie ocen okresowych z pracownikami, kiedy ich efektywność w większości jest wynikiem interakcji między klientami, narzędziami, procesami oraz innymi elementami otoczenia, nad którymi zwykle mają niewielką kontrolę<sup>50</sup>.

Tym, czego potrzeba organizacjom, jest środowisko oparte na *zaufaniu*. Poprzez świadome budowanie zaufania ludzie będą bardziej skłonni do znajdowania i rozwiązywania problemów związanych z efektywnością. Kogo obchodzi efektywność pojedynczych elementów, kiedy bezpośrednio przekładają się one jedynie na pięć procent ogólnego wyniku? Tym, na czym powinno Ci zależeć, jest to, jak te elementy wzajemnie na siebie oddziałują, a więc również sposób, w jaki dają czy otrzymują informacje zwrotne, ponieważ to pozostałe 95% efektywności systemu wynika właśnie z interakcji między tymi elementami!

„Feedbackowy wrap” pomaga ludziom koncentrować się na samodoskonaleniu *oraz* systemowych usprawnieniach. Jednocześnie praktyka ta buduje zaufanie poprzez dobrą komunikację, życzliwą troskę, zbieżne interesy, zwiększające się kompetencje oraz wywiązywanie się ze zobowiązań. Tenże rozwój środowiska, w którym panuje *zaufanie*, przeciera szlaki ku środowisku opartemu na rezultatach, w którym ludzie mają elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, nielimitowane urlopy, a także być może nawet wspólne dążenia i cele.

I na koniec, choć to *wcale* nie mniej ważne, chcę ponownie podkreślić, że pisemny feedback *nigdy* nie może zastąpić rozmów twarzą w twarz, nie może też być alternatywą dla coachingu i rozwoju osobistego. Nadal trzeba to robić, choć może inaczej. Jestem pewien, że ta prosta praktyka buduje zaufanie wśród współpracowników; pomaga ludziom poprawiać efektywność systemu; motywuje ich za pomocą dobrej komunikacji i feedbacku; pozwala im także zachowywać dokumentację na temat wyników na wypadek, gdyby były potrzebne. Wierzę jednak, że nie będą.





# Przykład

Do: Jason Little

Od: Jurgen Appelo

Temat: Feedback na temat zarządzania zmianą w podejściu lean, wstęp do książki

Cześć, Jason!

Przeglądałem Twój dokument w formacie TXT w Notatniku ++ w czasie lunchu. Jestem trochę poirytowany, bo nie dostarczono mojego systemu nagłaśniającego. Mam jednak nadzieję, że nie wpłynie to na ocenę Twojej pracy. Na szczęście na zewnątrz jest słonecznie.

## Feedback:

- Doceniam żart z „wiedzą potajemną”. Zastanawiałem się, czy napisałeś to celowo, ale zakładam, że tak. Mam nadzieję, że będzie ich więcej. (Odczucie: rozbawienie).
- Doceniam historię o hotelu. Pobudza wyobraźnię. (Odczucie: zaciekawienie).
- Podoba mi się, jak wspominasz o „uciążliwych ludziach” i to, że „opór wobec zmian” wzięłeś w cudzysłów. Pokazuje, że szanujesz ludzi. (Odczucie: uznanie).
- Podoba mi się użycie słowa „nonsens”, dodaje Ci to charakteru. (Odczucie: uznanie).
- Podoba mi się stwierdzenie: „crème brûlée będzie dobrze podpieczony”. Metafory są świetne. Używaj ich. (Odczucie: uznanie).
- Problem stylistyczny: „lepiej zarządzać niepewnością poprzez lean startup”. Brakuje mi tutaj jakiegoś dookreślenia. Masz na myśli książkę? Ruch? Koncepcję? (Odczucie: dezorientacja).
- Zauważyłem kilka błędów stylistycznych, które sprawiają, że zdań nie czyta się płynnie. Potwierdza to, że tekst nie został jeszcze przejrzany pod kątem stylu. (Odczucie: brak).
- Zauważyłem dość sporo literówek, jak na przykład: „z mojego doświadczenia”, „jyko”, „nić z tych rzeczy”. Przestałem je poprawiać, bo wydaje mi się, że edytor tekstu zrobi to lepiej. (Odczucie: lekkie poirytowanie).

## Sugestie:

- Zawsze korzystaj z funkcji sprawdzania pisowni i gramatyki przed przesłaniem tekstu do recenzentów.
- Mnie bardzo pomaga też głośne czytanie tekstu. W ten sposób można sprawdzić, na których zdaniach mózg się zacina, przez co czytanie nie idzie gładko. A to pomaga wychwycić problemy stylistyczne.

Sądzę, że tekst jest gotowy do redakcji pod kątem stylu, chciałbym potem zerknąć na niego jeszcze raz.

Pozdrawiam

Jurgen

## Jak zacząć

---

Możesz zacząć doskonalić swoje umiejętności komunikacji zdalnej, wykonując teraz poniższe ćwiczenie.

1. Zauważyłem, że zawsze istnieje jakiś obszar, w którym mogę udzielić informacji zwrotnej – czy to nowa aplikacja, której używam; artykuł, który czytam; tekst, który recenzuję dla znajomego; strona internetowa, którą testuję dla kolegi; nowy hotel, w którym się zatrzymałem czy dostawa produktu, który zamówiłem. Po prostu zwróć uwagę na rzeczy, w które dziś się angażujesz, wybierz jedną czy dwie, w odniesieniu do których poćwiczysz udzielanie informacji zwrotnych.
2. Pytaj ludzi, czy Twój feedback był dla nich wartościowy i czy widzą coś, co jeszcze można by poprawić.
3. Bądź uważny na osoby, którym wysłałeś feedback. Czy dokonują zmian na podstawie informacji, jakie od Ciebie dostali?



## Wskazówki i warianty

Zapoznaj się z książką *Komunikacja bez przemocy*<sup>55</sup>, w której omówione zostało podobne podejście do udzielania feedbacku.

Kiedy mam zamiar dać komuś konstruktywny feedback podczas spotkania twarzą w twarz, przedtem ćwiczę swoją wypowiedź dwa czy trzy razy.

Kiedy rozmawiasz z kimś osobiście, krok 1 (opisywanie kontekstu) można raczej pominąć.

Nie zapominaj o tym, by korzystać z tej samej techniki, gdy chcesz kogoś pochwalić.

Kiedy masz do przekazania konstruktywny feedback, nie mów fałszywych komplementów na początku i na końcu. Najprawdopodobniej ludzie będą się czuli zdezorientowani.

Wykorzystuję tę technikę w kontaktach z własnymi dziećmi. Jestem teraz dużo spokojniejszym rodzicem!

Feedback najlepiej smakuje na gorąco. Jeśli nie możesz spotkać się z adresem tych informacji (bezpośrednio lub zdalnie), często lepiej do niej napisać, niż czekać.

Zamiast kończyć *sugestią*, zgodnie z zasadami komunikacji bez przemocy lepiej kończyć *prośbą*: „Teraz, kiedy już znasz fakty, moje odczucia i moje potrzeby, czy mogę Cię prosić o zrobienie tego i tego?”.

Napisanie dobrego feedbacku może mi spokojnie zająć pół godziny. Ale to dobrze spędzony czas, ponieważ dostaję lepsze rezultaty niż w przypadku kanapki feedbackowej.

Wykorzystałem szablon konstruowania „feedbackowego wrapa” w formularzu oceny. Ludziom było łatwiej napisać ocenę, kiedy mieli do wykonania pięć prostych kroków: kontekst, spostrzeżenia, odczucia, potrzeby, sugestie.

Zachowaj notatki z udzielonego feedbacku na później, nawet jeśli udzieliłeś go podczas osobistego spotkania. Dokumentacja może się przydać, jeśli sytuacja nie ulegnie poprawie.

Spróbuj połączyć „feedbackowy wrap” z jakąś inną techniką, taką jak karty kudo czy *happiness door*.

Więcej pomysłów znajdziesz na stronie [m30.me/feedback-wraps](https://m30.me/feedback-wraps).



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

## Zespół jest zbyt ważny, by pozostawić go menedżerom!

Kierownictwo organizacji nie oczekuje od liderów, że będą uszczęśliwiali swoje zespoły. Ważniejsze jest osiągnięcie celów biznesowych i realizowanie planu. Można jednak uznać za udowodnione, że szczęśliwsi ludzie pracują chętniej, szczęśliwsze zespoły są efektywniejsze, a szczęśliwsze organizacje łatwiej odnoszą spektakularne sukcesy. Błędem jest jednak nadmierne skoncentrowanie się na zadowoleniu powierzonych sobie pracowników. Do przywództwa i zarządzania należy podejść systemowo, pamiętając, że dzisiejsze organizacje wymagają zupełnie innego stylu zarządzania niż kilkanaście lat temu. Tylko jak konkretnie miałyby wyglądać takie zarządzanie?

Dzięki tej książce dowiesz się, co możesz zrobić, aby zbudować lepszą kulturę organizacyjną, zwiększyć produktywność w swoim zespole i zachęcić kierownictwo organizacji do innowacyjności. W tym praktycznym, a zarazem interesująco napisanym poradniku znajdziesz mnóstwo przykładów ciekawych gier, innowacyjnych narzędzi i skutecznych, gotowych do wdrożenia dobrych praktyk. Przekonaj się, że można dzięki nim zmotywować dowolny zespół, wpływać na kulturę w organizacji, poprawiać efektywność pracy i pobudzać innowacyjność. Już po pierwszych kilku stronach dojdiesz do wniosku, że możesz dokonać przewrotu. Możesz zainspirować ludzi i zmotywować swój zespół. Przecież każdy zasługuje, by pracować w szczęśliwszej organizacji, prawda?

### Dowiedz się, jak:

- lepiej mierzyć efektywność
- skuteczniej nagradzać pracowników
- zastąpić oceny okresowe
- efektywniej motywować zespoły
- tworzyć kulturę organizacyjną sprzyjającą kreatywności i innowacyjności

**JURGEN APPELO** jest holenderskim seryjnym przedsiębiorcą i pionierem zwinnego zarządzania w świecie kreatywnej gospodarki. Autor książek, trener, mówca, wolnomysliciel i lider, od 2008 roku prowadzi blog NOOP.NL, na którym pisze o wyzwaniach nowoczesnego świata, zarządzaniu zmianą w organizacji i rozwoju osobistym.

WILEY  
onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:  
ebookpoint

ISBN 978-83-289-0325-8



9 788328 903258

Cena: 89,00 zł