

## Model TWR /feedback

Prawdziwy feedback,  
dobry czy zły,  
nigdy nie będzie  
użyty przeciwko  
komuś.

### 1 RAZ

- *Podczas spotkania zacząłeś zachowywać się zbyt głośno, zwłaszcza, biorąc pod uwagę, że były obecne osoby spoza firmy. Nie tylko musiałem się wstydzić przed nimi, ale utrudniało to pracę wszystkim członkom zespołu.*
- + *Raport przygotowany przez Ciebie jest bardzo szczegółowy i dzięki temu mogłem się dokładnie przygotować do rozmowy z moim przełożonym.*

mówimy o TREŚCI

### 2 RAZ

- *To już drugi raz, gdy zachowujesz się w ten sposób. Obiecałeś poprzednio, że się to więcej nie powtórzy, dlatego zaczynam się martwić, że nie mogę polegać na Twoim słowie.*
- + *Każdy z 3 oddanych przez Ciebie raportów bardzo precyzyjnie opisywał kluczowe kwestie. Doceniam Twoje sumienne podejście do pracy i cieszę się, że tak rzetelnie ją wykonujesz.*

mówimy o WZORCU

### 3 RAZ

- *Twoje zachowanie zaczyna odbijać się negatywnie na naszej współpracy. Muszę cały czas Cię pilnować, a to wcale mi się nie podoba. Mam coraz większe obawy, że nie mogę Tobie ufać, a trudno jest w ten sposób współpracować.*
- + *Fakt, iż każdy z dotychczasowych raportów przygotowanych przez Ciebie był zawsze dla mnie dużą pomocą sprawia, że odczuwam głęboką pewność co do tego, że wywiążesz się z zadań, które przyjmiesz do realizacji.*

mówimy o RELACJI

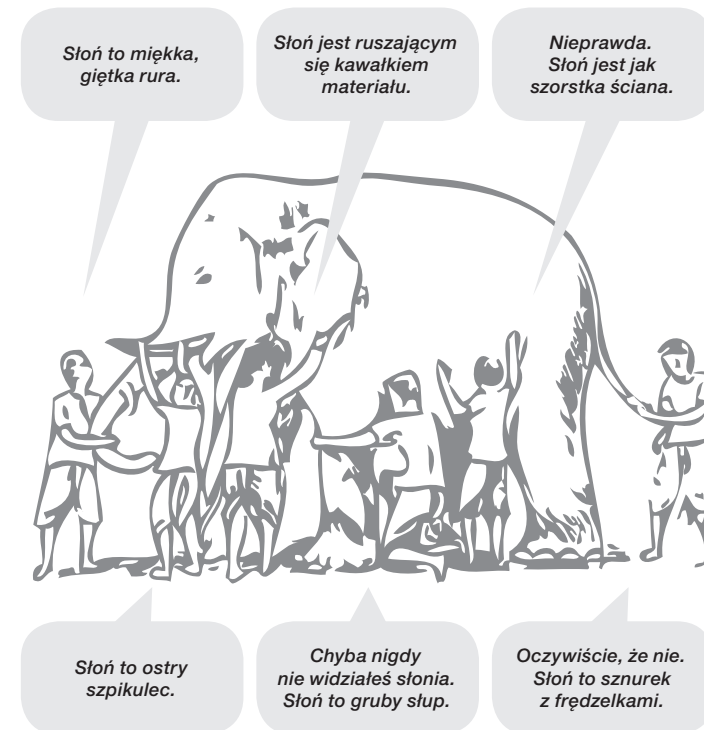
## INSTRUKCJA OBSŁUGI

## Świadomy feedback

Feedback (informacja zwrotna)  
to wypowiedź mająca na celu wpływ  
na zachowanie innej osoby poprzez  
ujawnienie swoich spostrzeżeń.

Powodem, dla którego udzielamy informacji  
zwrotnych jest sprawienie, aby druga osoba  
zobaczyła, w jaki sposób my postrzegamy jej  
działania lub efekty tych działań.

Normalnym jest, że każdy z nas w inny sposób  
postrzega rzeczywistość – tak jak na obrazku  
obok. Jeśli chcemy, aby pracownik zrozumiał nasz  
punkt widzenia, musimy mu go pokazać – inaczej  
zawsze będzie oceniał swoją pracę przez pryzmat  
własnego doświadczenia.



## Rodzaje feedbacku

### PERSWAZYJNY

Informacje zwrotne udzielane w sytuacji, gdy pracownik działa lub może zadziałać w sposób niewłaściwy, a menadżer chce uprzedzić go o możliwych konsekwencjach takiego działania.

- 1 Przedstaw fakty ze swojej perspektywy.
- 2 Przedstaw swoje obawy wynikające z waszych ról w tej sytuacji.
- 3 Poproś o opis sytuacji z perspektywy twojego rozmówcy.
- 4 Odnieś się do komentarza.
- 5 Przedstaw w sposób jednoznaczny swoje oczekiwania co do dalszej współpracy.
- 6 Poproś o ocenę twoich oczekiwań: co jest realne do zaakceptowania przez strony.
- 7 Zaplanujcie wspólnie działania z podziałem na role i odpowiedzialność stron.
- 8 Doceń zaangażowanie rozmówcy.

### UKIERUNKOWUJĄCY

Udzielany podczas realizacji zadania. Jego celem jest wskazanie, które czynności pracownik wykonuje właściwie (należy utrwalać), a które powinien korygować.

- 1 Opisz precyzyjnie sytuację ze swojej perspektywy.
- 2 W ramach dialogu, opisz aktualnie występujące konsekwencje.
- 3 Aktywnie wysłuchaj jak sytuację widzi i ocenia twój rozmówca.
- 4 Wspólnie omówcie alternatywne rozwiązania.
- 5 Upewnij się, że tak samo rozumiecie ustalone dalsze działania.
- 6 Precyzyjnie określ swoją rolę w dalszej współpracy.

### PODSUMOWUJĄCY

Zawsze po zakończeniu zadania /etapu. Zawiera ocenę, wskazanie efektów oraz wyciągnięcie wniosków, a także ustalenie działań dotyczących przyszłości zadania i pracownika.

- 1 Opisz uzgodnione wcześniej cele.
- 2 Opisz dotychczasowe efekty współpracy.
- 3 Wspólnie oceńcie jakość merytoryczną, organizacyjną i komunikacyjną.
- 4 Aktywnie wysłuchaj jak to ocenia druga strona, co dla niej jest / było ważne.
- 5 W ramach dialogu ustalcie wspólnie wasze rozbieżności.
- 6 Wyciągnijcie wnioski uwzględniając potrzeby stron.
- 7 Doceń dotychczasowe efekty współpracy wskazując co dla Ciebie jest ważne.

### INFORMUJĄCY

Służy do przekazywania zwiezłych informacji zwrotnych dotyczących wydarzeń w firmie, działań podjętych przez menadżera lub odpowiedzi na wcześniej zadane przez pracownika pytania.

- 1 Przedstaw, o czym chcesz porozmawiać i dlaczego to jest dla Ciebie ważne.
- 2 Przedstaw, jakie działania podjąłeś ze swojej strony w ramach wsparcia pracownika.
- 3 Opisz efekty waszej współpracy, jakość komunikacji i jej wpływ na podejmowane przez Ciebie decyzje.
- 4 W dialogu nazywaj swoje emocje.
- 5 Opisz jak dalej będziesz wspierał waszą współpracę w tym temacie.

### PERSWAZYJNY

*Witaj Przemku. Spotkaliśmy się, aby w spokoju porozmawiać o Twoich porannych spóźnieniach. W trakcie ostatnich 10 dni roboczych 6 razy spóźniłeś się na poranną odprawę. Bardzo utrudnia to prowadzenie spotkania, gdyż muszę powtarzać kolejno raz niektóre treści. Dodatkowo punktualni pracownicy zastanawiają się dlaczego stosujesz podwójne standardy względem Was. Nie chcę, aby tak błahy powód był źródłem problemów, tak więc musi w tym zakresie nastąpić zmiana. Wiem, że na chwilę obecną do zakładu pracy dojeżdżasz rowerem. Proszę, porozmawiaj z kolegami, którzy docierają do zakładu własnymi samochodami. Z pewnością znajdzie się osoba, która zgodzi się zabierać Cię ze sobą.*

### UKIERUNKOWUJĄCY

*Mario, jak zauważyłaś przy rozwiązywaniu aktualnego problemu, w proces rozwiązywania takich problemów zaangażowany jest zespół. Cieszy mnie Twoje zaangażowanie i liczne pomysły – jest to ogromna wartość, którą wnosisz do zespołu. Zwróciłem uwagę na to, że kilka osób podczas spotkania ma trudności z wypowiedzeniem się, gdyż potrzebują chwilę na zastanowienie się i gdy tylko usłyszą, że padają kolejne propozycje od Ciebie – wtedy wycofują się z dyskusji. Obawiam się, że w ten sposób nie tylko tracimy ich pomysły, ale i zaangażowanie. Zależy mi na tym, abys podczas następnego spotkania wstrzymała się chwilę ze swoimi pomysłami – dając wpieryw możliwość wypowiedzenia się kolegom i koleżankom – a dopiero potem dołączając swoje.*

### PODSUMOWUJĄCY

*Marcin, bardzo podobał mi się twój raport. W trakcie telekonferencji miałeś okazję słyszeć, że w oparciu o przygotowywane przez ciebie dane, przedstawione jasno i przejrzysto, byliśmy w stanie bardzo sprawnie omówić problem i ustalić działania go eliminujące. Bardzo tobie dziękuję za skrupulatność z jaką przygotowałeś ten raport. Przy kolejnym podobnym zdarzeniu rozwiniemy jeszcze to, w jaki sposób włączasz się w omówienie problemu i wypracowanie rozwiązań.*

### INFORMUJĄCY

*Witaj Irku. Spotykamy się, aby omówić Twoje podanie o urlop wypoczynkowy w okresie świątecznym. Jak sam zapewne widzisz, na chwilę obecną mamy bardzo dużo pracy, a terminy są napięte. Przeprowadziłem kalkulację ilości pracy jaka nas czeka w stosunku do ilości osób jaką liczy nasza grupa. Jej wynik niestety uniemożliwia mi przyzwolenie na Twój urlop. Na chwilę obecną dwie osoby przebywają na zwolnieniach lekarskich, a ich powrót nie będzie szybki. Niestety, nie będziemy w stanie dotrzymać terminów bez Twojej osoby.*