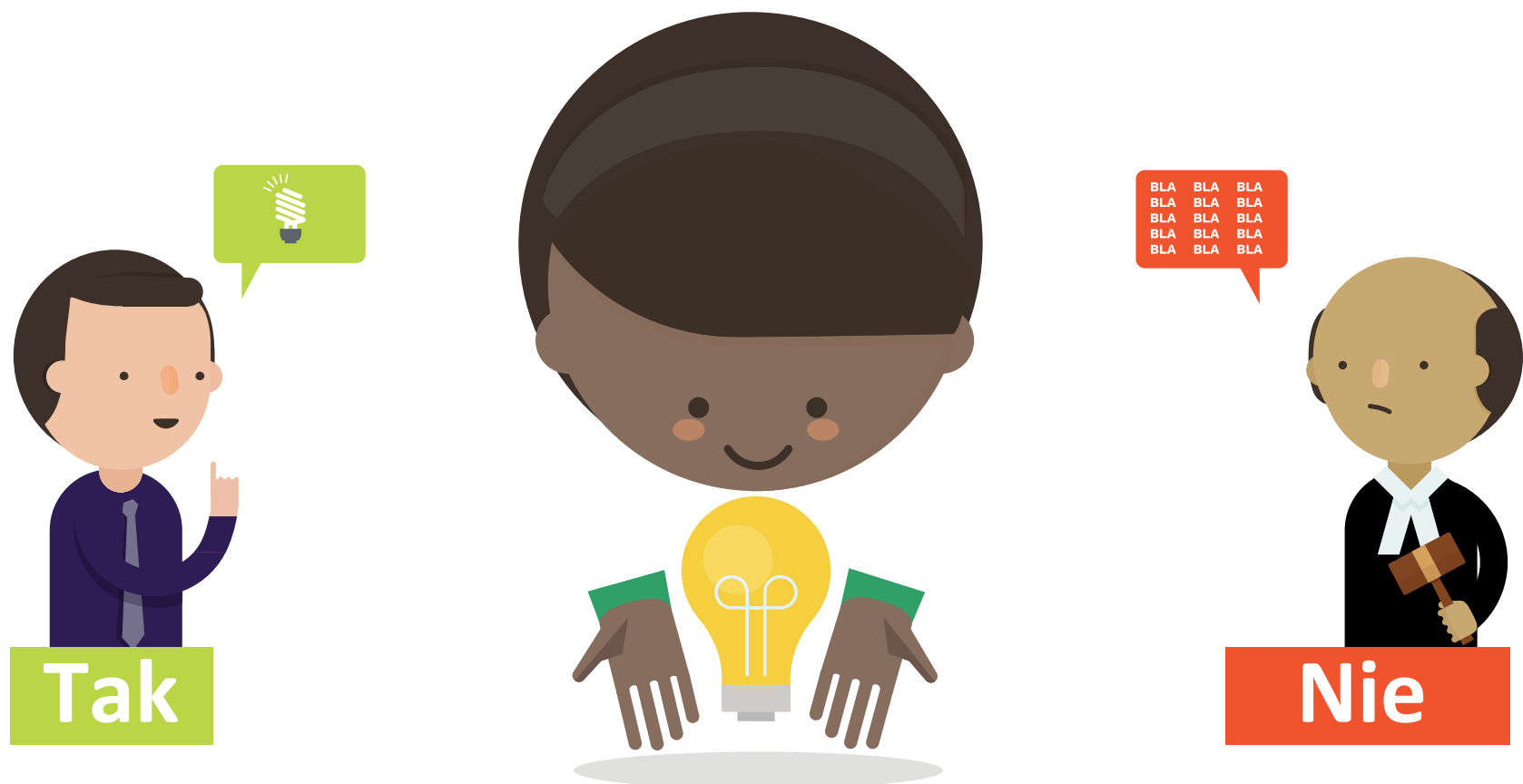


Zostań mistrzem krytyki

Liderzy i decydenci wiedzą, że powinni udzielać informacji zwrotnych już na najwcześniejszych etapach istnienia określonych koncepcji, aby mogły one ewoluować. Te osoby zdają sobie sprawę z tego, że fakty rynkowe mogą przeczyć ich opiniom, i nie mają nic przeciwko temu.



- ✓ Twórz bezpieczne środowisko, w którym nikt nie obawia się prezentowania (śmiałych) koncepcji.
- ✓ Promuj kulturę wczesnych informacji zwrotnych i błyskawicznie ewoluujących koncepcji.
- ✓ Wprowadzaj uproszczone, ustrukturyzowane procesy pozyskiwania informacji zwrotnych.
- ✓ Udzielaj informacji zwrotnej na podstawie doświadczeń lub faktów (rynkowych).
- ✓ Zachęcaj do stosowania skoncentrowanej na klientach, a tym samym pozbawionej aspektów politycznych kultury udzielania i oceny informacji zwrotnych.
- ✓ Sprawiaj, by procesy udzielania i oceny informacji zwrotnych były zabawne i produktywne.
- ✓ Wyznacz granicę między tym, co jest trudne, a tym, czego nie warto robić. Pytaj: „Dlaczego nie?”, „Co by było, gdyby?” i „Co jeszcze?”.

- ✗ Nie strofuj nikogo za prezentowanie nowych (śmiałych) koncepcji.
- ✗ Nie zezwalaj na rozprzestrzenianie się opinii niemających odzwierciedlenia w faktach.
- ✗ Nie twórz kontekstów, w których czynniki polityczne i osobiste mogłyby stawać się bardziej istotne od tworzenia wartości.
- ✗ Nie prezentuj członkom kierownictwa i decydentom wyłącznie dopracowanych koncepcji.
- ✗ Nie trać czasu na pozbawione struktury dyskusje o niczym.
- ✗ Nie twórz kultury, w ramach której informacje zwrotne niszczą dobre koncepcje, bo trudno je wdrażać.

Trzy rodzaje informacji zwrotnej — rozróżnienie

Opinia	Doświadczenie	Fakty (rynkowe)
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Logiczne rozumowanie ułatwia dopracowywanie koncepcji. ⚠ Może prowadzić do chęci rozwijania ulubionych koncepcji. “ „Gdybyśmy dodali....., to mam wrażenie, że wszystko zaczęłoby działać”. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Wnioski płynące z wcześniejszych doświadczeń zapobiegają popełnianiu kosztownych błędów. ⚠ Problem ze zdaniem sobie sprawy, że różne konteksty prowadzą do różnych efektów. “ „Gdy przeprowadziliśmy.....w ramach ostatniego projektu, dowiedzieliśmy się, że.....”. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Dostarczają informacji zmniejszających poziom ryzyka (rynkowego) i niepewności. ⚠ Pomiar nieodpowiednich danych lub po prostu błędne dane mogą być przyczyną niewykorzystywania rewelacyjnych okazji. “ Przeprowadziliśmy wywiady dotyczące tej kwestii i okazało się, że% klientów miało problem z”.