

SPÄTNÁ VÄZBA: AKO BYŤ ÚPRIMNÝM LÍDROM BEZ URÁŽANIA

Silní lídri neustále pracujú so spätnou väzbou. Napriek tomu má veľa ľudí problém otvorene pomenovať niečo, čo si na druhých všimli, čo im nevyhovuje, resp. čo ich hnevá. Alebo, ako hovoril Steve Jobs, v líderstve treba počítať aj s tým, že sa druhá strana niekedy môže poriadne naštváť. Iba tak sa veci začnú meniť. Mój tím v spoločnosti Amrop odo mňa očakáva, že budem skvelým modelom toho, ako podávať spätnú väzbu, ktorá neurazí. Aj preto som dala dokopy niekoľko odporúčaní a dôvodov, prečo je poskytovanie úprimnej a priamej spätnej väzby pre efektívnych lídrov nevyhnutné. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Wayhomestudio on Freepik a archív Amrop

Ladislava Molnárová,
Amrop Partner

Dobre si to nastavte v živote i práci – spätná väzba nech je súčasťou vašich očakávaní pre každý projekt. Pred začatím akejkoľvek spolupráce, vzťahu či pôsobenia na novej pozícii si povedzte, kedy si budete poskytovať spätnú väzbu. Alebo ako manažér dajte svojmu okoliu najavo, že tzv. ONE 2 ONE stretnutia sú časom na poskytovanie pravidelnej spätnej väzby. Vzorovo to robte tak, že sami požiadate o spätnú väzbu, aby ste sa mohli ďalej učiť a rásť. Pravidelne kladte otázku *Môžete mi dať spätnú väzbu o tom, ako sa mi darí v tom a tom konkrétnom projekte?*

Slovné spojenie spätná väzba pochádza pôvodne z fyziky a je vnímané ako reakcia na nejaké správanie. Niečo, čo počujeme alebo vidíme,

prípadne očakávame, pričom táto akcia vyvolá určitú reakciu.

Spätná väzba je dialóg

Čínsky filozof Konfucius už v období 500 rokov pred Kr. hovoril o tom, aké dôležité je vedieť dobre povedať ťažké posolstvá.

Výborný príklad: Ľudské telo je organizmus plný spätnej väzby. Predstavme si situáciu, keď sa dieťa učí chodiť alebo rozprávať. Môže sa učiť chodiť len tak, že sa hýbe, vidí, ako jednotlivé kroky fungujú, ako končatina dopadá na podlahu, ako sa kroky zlepšujú a opravujú, ako vstáva a padá. Spätná väzba na pracovisku sa riadi rovnakým princípom. Cieľom by malo byť vytvoriť tím ľudí, ktorí sa učia. Jediný spôsob, ako to dosiahnuť, je vytvoriť kultúru instantnej spätnej väzby.

Úprimne si však priznajme, že v podávaní a prijímaní spätnej väzby sme ešte vždy dosť

nezrelí, neohrabaní a nešikovní. Podľa prieskumu spoločnosti Gallup len 26 percent zamestnancov rozhodne súhlasí s tým, že spätná väzba, ktorú dostávajú, skutočne zlepšuje ich prácu. Toto percento je dosť nízke. Takže, čo sa deje? Spôsob, akým väčšina ľudí poskytuje spätnú väzbu, v skutočnosti nie je vhodný a ani priateľský. Naš mozog jednoducho takúto spätnú väzbu neprijíma.

Kognitívna psychologička LeeAnn Renningerová sa na jednej z TEDx prednášok zaoberala dvoma najčastejšími typmi spätnej väzby:

- ➔ mäkká spätná väzba, ktorá je taká nepriama a nevýrazná, že si ľudia neuvedomujú, že dostávajú spätnú väzbu,
- ➔ spätná väzba, ktorá je taká priama, že druhá osoba cíti ohrozenie.

K najzložitejším častiam riadenia tímu, a teda aj práce s ľuďmi – patrí poskytovanie úprimnej spätnej väzby spôsobom, ktorý nepôsobí príliš tvrdo. Jednou z možností, ako najlepšie podať konštruktívnu kritiku zamestnancom či kolegom, je princíp „spätná väzba ako rituál“. Vytvorte na pracovisku takú kultúru, v ktorej je poskytovanie spätnej väzby pravidelným rituálom. Zároveň vytvárajte prostredie, kde sa ľudia neboja robiť chyby a poučiť sa z nich. Urobte to tak, že budete pravidelne monitorovať, do akej miery je u vás vytvorené a podporované prostredie instantnej spätnej väzby. Pýtajte sa: *Ako by sme si mali navzájom poskytovať spätnú väzbu? Ako sa nám darí dávať si navzájom spätnú väzbu na stupnici od 1 do 10? Čo by ju posunulo o jeden bod vyššie? A získavajte odpovede...* Nezapúdajte, že pracovisko je miestom, kde sa dajú precvičiť najužitočnejšie životné zručnosti. Vnímajte každý deň ako experiment. Vyťažte z vašich nových poznatkov a porazte vaše bývalé ja. Tešte sa z nových zručností, skúseností a vedomostí.



Vzorec efektívnej spätnej väzby má podľa LeeAnn Renningerovej štyri kľúčové body/premenné. Keďže schopnosť láskavo poskytovať a prijímať spätnú väzbu je základom každého pracovného prostredia, prednosťou tohto vzorca je, že je priateľský k nášmu mozgu (brain friendly) a pomáha ľuďom zlepšiť sa. Vďaka tomu ho možno použiť na komunikovanie akéhokoľvek ťažkého posolstva.

BOD 1

Ako začať rozhovor? Položte krátku kontextovú otázku, napríklad: *Máte chvíľu na rozhovor o tejto prezentácii?* Táto otázka sa označuje aj ako tzv. MICRO YES question, pretože pomáha druhú stranu nastaviť na prijímanie spätnej väzby.

Skvelí lídri – teda poskytovatelia spätnej väzby, začínajú spätnú väzbu položením krátkej, ale dôležitej otázky. Tá dáva mozgu najavo, že spätná väzba skutočne prichádza. Napríklad: *Máte päť minút na to, aby sme sa porozprávali o tom, ako ste viedli váš posledný predajný rozhovor?* alebo *Mám niekoľko nápadov, ako by sme mohli veci zlepšiť, môžem sa o ne s vami podeliť?*

Táto mikro otázka plní dve úlohy: v prvom rade je nástrojom na vytvorenie atmosféry. Informuje druhú osobu o tom, že sa chystá spätná väzba. Po druhé táto otázka vytvorí moment tzv. buy in, teda prijatie a ohotu aktívne podporovať a zúčastňovať sa na tejto spätnej väzbe, teda na dialógu. Na túto otázku možno odpovedať áno alebo nie, čím človek získava pocit samostatnosti.

BOD 2

Budte konkrétny a poskytnite údaje. Namiesto vety *Zdá sa, že sa o tento projekt nezaujímame*, uveďte konkrétny príklad niečoho, čo sa stalo. Poskytnite čo najviac presných a špecifických informácií a údajov o situácii či aktivite. Vyhnite sa zahmlievaniu a nepoužívajte všeobecné pojmy. Povedzte, čo presne by sa malo zmeniť. Namiesto toho, aby ste povedali *V poslednom čase sa mi zdáš veľmi neorganizovaný*

a vystresovaný, povedzte Nedostal som správu, ktorú si mi slúbil, môžeš mi ju doručiť do konca dnešného pracovného dňa?

Existuje pojem „rozmazané slová“. Ide o nejasné vyjadrenie, ktoré môže pre rôznych ľudí znamenať rôzne veci. To, čo skvelí poskytovatelia spätnej väzby robia inak, je, že rozmazané slová menia na skutočné a presné údaje a dôkazy. Takže napríklad namiesto toho, aby povedali *Nie si spoľahlivý*, povedia *Povedal si, že mi ten e-mail pošleš do 11. hodiny a ja ho ešte stále nemám*.

BOD 3

Tretou časťou vzorca je informácia o tom, aký dosah/vplyv malo konanie prijímateľa spätnej väzby. Tu presne pomenujte, ako vás daná skutočnosť/situácia ovplyvnila. Takže napríklad môžete povedať *Pretože som nedostala tvoju e-mailovú správu s reportom, bola som zablokovaná v mojej práci a nemohla som sa pohnúť dopredu* alebo *Veľmi sa mi páčilo, ako ste pridali tie príbehy do prezentácie, pretože mi to pomohlo rýchlejšie pochopiť súvislosti a vizualizovať si ich*.

BOD 4

Celú debatu uzavrite otázkou, ktorá vráti loptičku späť na ihrisko druhej osoby, aby sa tak vytvoril záväzok. Napríklad: *Čo si myslíš, že by sme nabudúce mali urobiť inak?*, *Čo si o tom myslíte?* alebo *Čo môžete urobiť pre zlepšenie predaja v budúcnosti?* Vytvárame si tak záväzok s prijímateľom spätnej väzby. Vďaka tomu rozhovor už nie je monológom, ale stáva sa spoločným riešením problémov.

Skvelí poskytovatelia spätnej väzby vedia nielen dobre komunikovať posolstvá, ale tiež sa pravidelne pýtajú na spätnú väzbu. Mimochodom, táto technika funguje aj pri pozitívnej spätnej väzbe!

Rozprávajte sa o tom, ako sa rozprávate. V tíme. Na pracovisku. V rodine. V spoločnosti. Každý má inú citlivosť na otvorenú komunikáciu. Čo jeden vníma ako normálnu spätnú väzbu, môže druhý brať ako kritiku či útok. A to

Železné pravidlo spätnej väzby znie: chváľte verejne, kritizujte v súkromí. Kritizovanie na verejnosti vyvolá podráždenú reakciu. Jeho adresát o to ťažšie prijme, že urobil chybu, a nepoučí sa z nej.

- Získajte súhlas pracovného okolia tým, že vyzvete svoj tím – kolegov a nadriadených, aby praktizovali štyri časti vzorca spätnej väzby.
- Vyhýbajte sa zjemňovaniu a nejasným pomenovaniám či viacznačnosti.
- Vyžadujte od ľudí zodpovednosť za zdieľanie údajov a buďte konkrétni.
- Zaviazte sa, že budete hovoriť jasne.

môže spôsobovať rôzne konflikty. Prevenciou môže byť, keď sa zameriame nielen na obsah rozhovoru, ale budeme hovoriť aj o tom, ako sa rozprávame. Treba si povedať, ako to vnímam ja a ako druhá strana. Len veľmi málo ľudí má túto zručnosť, avšak ak ju budeme kultivovať, môže nám byť spolu lepšie aj na pracovisku, aj v rodine a aj v spoločnosti ako takej.

Môžem ti povedať, ako sa cítim? – otvorene opíšte svoje pocity a nezabudnite si bez súdenia vypočuť aj pohľad a pocity druhej strany: *A aké to je pre teba?*

Nechajte si slobodu v tom, čo chcete prijať!

Všetko, čo nám ľudia rozprávajú, hovorí oveľa viac o nich než o nás. Ide o ich perspektívu, vnímanie určitej situácie a o to, čo je hodnotné pre nich. Nevravia nám, akí sme alebo ako pracujeme, ale ako to vnímajú oni zo svojej perspektívy. Keď nám dávajú kritiku alebo ocenenie, môžeme ich aj odmietnuť. A dôvod tohto odmietnutia alebo prijatia už súvisí s nami – či nám to dáva zmysel a či to v tejto chvíli chceme počuť a aj vnímať podobne.

www.amrop.sk



Amrop

Ladislava Molnárová
Partner

#AmropPartners

"In today's war for talent,
HR is everyone's job."