

# KOREKTIVNA POVRATNA INFORMACIJA (2.dio)

Bilo bi idealno kada bi voditelji povratnom informacijom mogli unapređivati kompetencije zaposlenika, a da se ljudi ne osjete povrijedjenima. Bio bi to racionalan svijet. Obzirom da je svijet iracionalan, dobre namjere voditelja se često tumače kao kritika, a ljudi kritiku ne podnose. Što učiniti da u timu bude manje tužnih lica i manje podignutih nosova?

**Motiv davatelja povratne informacije je razvoj kompetencije primatelja povratne informacije**, i kao takav treba biti dobro iskomiciran i primatelju potpuno jasan. Davatelj će iskomicirati motiv i zajedno s primateljem kreirati pozitivnu atmosferu učenja u kojoj dobivaju svi: zaposlenik, voditelj i organizacija. Pogrešni motivi kao što su: kritika zbog kritiziranja, osobni duel, demonstracija moći, podcjenjivanje i sl. neće biti dobro prihvaćeni, niti će rezultirati kvalitetnom promjenom na dugi rok. Budite oprezni, i prije davanja povratne informacije razjasnite sami sa sobom: "Koji je moj motiv?" ili "Zašto ovo radim?". Ako ste sigurni da je vaš motiv ispravan, možete krenuti dalje, ako niste - stanite.

## 5 SMJERNICA ZA DAVANJE POVRATNE INFORMACIJE

**1. DRŽITE SE ČINJENICA!** Ljudi su iznimno osjetljivi kada

komentiramo njihov rad ili ponašanje. Stoga je važno biti siguran u ono što ćemo reći i o tome je dobro pripremiti činjenice. **Činjenice o kvaliteti rada i/ili ponašanju najbolje se utvrđuju promatranjem zaposlenika dok obavlja svoje radne zadatke, te slušanjem komunikacijskih situacija u kojima sudjeluje zaposlenik.** Ukoliko nismo sigurni u elemente o kojima planiramo dati povratnu informaciju, možemo zatražiti mišljenje druge objektivne osobe. Nadalje, poželjno je izbjegavati davanje povratne informacije na osnovu glasina. Glasine nisu činjenice. Primjerice, izjava: „Priča se da si višeš na kolege“ će vjerojatno izazvati obrambenu reakciju primatelja koji može reći: „Tko? Ja? Kada? Tko Vam je to rekao?“ i sl. Takva reakcija će preusmjeriti razgovor na kontraproduktivne rasprave, a to ne želite. Puno učinkovitije je kada imamo zabilježene činjenice, koje onda precizno iznosimo. Ovo je narочito korisno kod zaposlenika koji se znaju „izmigoljiti“ iz neugodnih situacija. Stoga je, umjesto npr. „Čini mi se da si nekoliko puta ...“ bolje pročitati činjenicu: „U ponедјeljak u 12:15 i jučer u 14:30 si ...“. Ovo ostavlja snažan dojam na zaposlenika, jer on vidi da se njegovo ponašanje pažljivo promatra.

**2. NE OPTUŽUJTE, RADIJE PITAJTE!** Ponekad smo skloni donošenju preuranjenih zaključaka o nečijem radu ili ponašanju. **Ne možemo se oteti potre-**

**bi da donesemo svoj sud bez svih činjenica, a to može biti pogrešno.** Ako ste npr. primijetili da je zaposlenik u zadnje vrijeme izgubio radni elan, nije dobro zaključiti da je zaposlenik lijep i reći: „Ulijenio si se ovaj tjedan“. Moguće je da zaposlenik ima problem koji ga ometa u poslu, a za kojeg ne znamo. Puno bolje je umjesto preuranjenog zaključivanja izići s činjenicom i npr. reći: „Primijetio sam da si ovaj tjedan napravio 50% manje od prosjeka? Što se događa?“ i dodati „Trebaš li pomoći?“

**3. OPREZNO SA POZNATIM TEHNIKAMA!** Popularna tehnika davanja povratne informacije zvana „3K“ (engl. kiss, kick ass, then kiss again) poznatija pod nazivom „sendvič“ sadrži dvije pohvale i kritiku u sredini. **Cilj „sendviča“ je davanje negativne kritike, koja je „umotana“ u dvije pozitivne, kako bi je zaposlenik lakše „probavio“.** Mnogi manageri je koriste jer im je lakše otvoriti razgovor s nečim pozitivnim. Pored toga žele zadržati dobar odnos i motivaciju, a izbjegći ljutnju ili razočaranje zaposlenika. Nedostatak ove tehnike je u tome što kada u istom razgovoru nekoga prvo pohvalite, pa pokudite, pa ponovo pohvalite, to može biti prilično zbujujuće. Osim toga, ova tehnika je dosta poznata, u nekim organizacijama se „potrošila“ pa ljudi naslućuju što slijedi iza pohvale. Ja osobno u njoj vidim elemente manipulacije pa mi nije previše bliska. S druge strane, jedan dio li-

Petar Majstrovic



dera preferira izravnost i transparentnost u odnosima s drugima, stoga razdvajaju pozitivne i negativne povratne informacije. Kada hvale i kada kude žele da se to jasno zna. Ovaj pristup mi se više sviđa, osim u situacijama kada je s druge strane stola jako senzibilna osoba. Tada je negativnu kritiku potrebno ublažiti nekom varijantom „sendviča“.

**4. PAZITE NA OMJER POHVALA I KRITIKI!** U literaturi se često spominje **da je pohvala učinkovitija od kritike, što je točno, međutim najbolji rezultati se postižu dobrom kombinacijom jednog i drugog.** Istraživanje koje su 2004. godine na uzorku od 60 timova provedli američki bihevioralni znanstvenici Marcial Losanda i Emily Heaphy pokazuje da je poželjan odnos pet pozitivnih na jednu negativnu povratnu informaciju. Stoga ne budite šrtki u pohvalama. Da bi dosegnuli ovaj omjer potrebna promjena percepcije, jer puno češće primjećujemo i komentiramo loše, a prešućujemo dobre stvari. Prikladna je izjava Kena Blancharda koji kaže: „Lako je uhvatiti ljudi kada rade greške. Prisilite se i uhvatite ih kada rade dobro“. Kada to uspijete neće biti problema u dostizanju ovog omjera.

**5. MOTIVIRAJTE I POZOVITE NA AKCIJU!** Nakon davanja korektivne povratne informacije završite u pozitivnom duhu. Ohrabrite primatelja, dajte mu pozitivnu energiju kako bi lakše savladao problem i stavite se na raspolaženje za pomoć. I još nešto, **ma koliko bilo teško, sačuvajte primateljev obraz ne dovodeći njegovo znanje i kompetencije u pitanje. Nikad ne recite: "Ti ne znaš raditi svoj posao" u bilo kom obliku.**

**BEST PRACTICE**<sup>HR</sup>  
business training and consulting

Programi za razvoj vodstvenih kompetencija

091/3873-088, 01/3873-088, [www.bestpractice.hr](http://www.bestpractice.hr)