

dan od najboljih alata koje imamo kako bismo pomogli drugima da se razviju i budu bolji. Želimo li osobu potaknuti na promjenu ponašanja, želimo li da s našeg razgovora izađe motivirana? Ili je pak voda došla do grla i želimo da izađe malo potresena i da se dobro zamisli što i kako želi dalje raditi? Kako želimo da se osjeća i što želimo da misli? Tek kad imamo definiran ishod *feedbacka* možemo planirati tijek razgovora.

## 2. Dobro se pripremite!

**Mentalna priprema:** Pripremu započnite vlastitim osvjetavanjem onoga što želite postići, kako percipirate osobu s kojom ćete razgovarati i kakve reakcije možete očekivati od osobe. Korisno je promisliti kako ste skloni reagirati ako je osoba zatvorena, kako ako je defenzivna, a kako ako je emotivna i agresivna. Centrirajte se i budite spremni ovladati svim izazovima koji vas čekaju!

**Sadržajna priprema:** Pripremite konkretne primjere i situacije koje želite prodiskutirati i na čijem primjeru želite prenijeti poruku svom zaposleniku. Najgore je davati paušalne tvrdnje tipa „Ne prodaješ dovoljno“, „Trebaš biti brži“, „Nije to još na dovoljno visokoj razini“ bez navođenja konkretnih primjera. Tek na konkretnim primjerima osoba može zaista uvidjeti da ima prostora za poboljšanje.

## 3. Stvorite poticajnu atmosferu!

Čak i kada dajete razvojni ili negativan *feedback*, odnosno pogotovo tada, vaš ključni zadatak je kreirati pozitivnu atmosferu i stvoriti preduvjete da *feedback* bude prihvaćen kao prilika za razvoj. Možete krenuti od velike slike, strategije, što tvrtka želi postići, u što vjeruje i na koje sve načine se osoba uklapa u to. Povežite se s osobom i pokažite poštovanje, brigu i želju za razvojem

osobe – u takvoj atmosferi će i „težak“ *feedback* puno lakše pasti i biti poticaj. Na početku svakako istaknite neke pozitivne stvari u vezi osobe i njezinog rada - ne samo da ćete na taj način pripremiti teren za davanje sugestije za poboljšanje, već ćete zaista istaknuti ono što je odlično te ohrabriti takvo ponašanje i u budućnosti! Cijeli *feedback* je poticaj – potaknite ljude da nastave raditi ono što već sada rade dobro! Neizrečena poruka prvog dijela razgovora zaposleniku najčešće treba biti: poštuju te, stalo mi je do tebe i cijenim to što radiš.

## 4. Prvo budite coach, tek kasnije mentor!

Biti *coach* znači otvorenim pitanjima potaknuti osobu na autorefleksiju, promišljanje i nalaženje vlastitih rješenja za postojeće izazove. U tom trenutku *feedback* razgovor prestaje imati konotaciju „Idem kod šefa po njegovu mišljenje“, već zaista postaje razvojni razgovor u kojem zaposlenik promišlja kako može biti bolji. Kao *manager* osobu možete poticati pitanjima poput:

- Kako vidiš sebe u zadnjih šest mjeseci?
- Kako si zadovoljan učinjenim?
- Što misliš da si mogao bolje?
- Kako misliš da si se razvio u ovom periodu?
- Što bi želio unaprijediti kod sebe u narednom periodu?

Kada se osoba proanalizira i otvori za promišljanje o tome što može raditi bolje, tek tada vaš mentorski pristup može imati maksimalnu korist. Mentorski pristup podrazumijeva davanje Vašeg viđenja i sugestija, npr: „Zadnji projekt nije bio napravljen u zadanom roku i trebao bi poraditi na svom upravljanju vremenom.“

## 5. Uvijek pričajte o ponašanju, nikad o osobi

U ljudskoj prirodi je da svaki put kad nam se netko obraća na

nivou ličnosti i daje *feedback* riječima „Ti si ovakav ili onakav“, automatski počinjemo pružati otpor. U takvom stanju šanse da šefove riječi prodru do nas postaju zaista minimalne. Stoga, kada dajete *feedback*, uvijek pričajte o ponašanju osobe i nikad ne idite „ad hominem“. Npr. umjesto „Ti neprijemljeno komuniciraš s kolegama iz financija“ radije kažite „Tvoja komunikacija s kolegama iz financija nije primjerena“.

## 6. Svaki feedback završite akcijskim planom!

Sjajno je ukazati zaposlenima kakvi bi mogli biti, no ako zajedno s njima ne izradimo plan kako će to postići, možemo samo stvoriti frustraciju kod zaposlenika. Ovaj zadnji korak nam je ponovno prilika da pokažemo zaposleniku da nam je stalo do njega i da smo tu da mu pomognemo. Pitanja poput „Kako ti ja mogu pomoći u tome?“ i „Što ja mogu napraviti

da to postigneš još brže?“. Akcijski plan treba sadržavati konkretne korake s konkretnim vremenskim planom tako da zaposlenik može upravljati svojim napretkom, a vi pratiti ide li sve dogovorenim tijekom.

## 7. Feedback je kao medicinska terapija!

Jedna od najčešćih pogrešaka koju *manageri* rade je da „istresu“ previše toga u jednom razgovoru i zaposlenici onda više ne znaju na što se fokusirati. Davanje *feedbacka* je kao prepisivanje lijeka: tajna uspjeha leži u procjeni prave doze koja će pomoći zaposleniku; premalo *feedbacka* neće donijeti željenu promjenu, a previše može nekada „ubiti“ zaposlenika. Zapamtite ono što nam je često najteže: neka u centru Vašeg *feedbacka* uvijek bude zaposlenik i njegov razvoj, a ne Vi i Vaša trenutna očekivanja!

Domagoj Lipošinić

— Breathe LIFE —  
into your Business

- EXECUTIVE COACHING
- LEADERSHIP DEVELOPMENT
- CORPORATE TRAININGS
- NLP FOR MANAGERS

www.life-training.eu

LIFE  
leadership institute for excellence