



Piše: Milica Paskulov

Povratna informacija

Jedna od najčešćih asocijacija na temu povratne informacije jeste fidbek sendvič. Ako ste ikada u prošlosti prisustvovali obuci na ovu temu, mogli ste da čujete ovaj „univerzalno primenljivi model“ davanja fidbeka. Kako on izgleda?

Sendvič predstavlja simbolični prikaz fidbeka, koji počinje pozitivnom informacijom, zatim se nadovezuje korekcija (kritika ili naglašavanje ponašanja koje želimo da bude drugačije) i završava se pozitivnom informacijom.

Kako bi takva rečenica zapravo zvučala?

Ono što mi se kod tebe dopada je... (ubaciti nešto pohvalno), i (nikako ne ali!) sa druge strane, osećam... (ono što treba da se unapredi)... siguran sam da ćeš sledeći put (pozitivna komunikacija, plan za razvoj).

Zašto osećam potrebu da razgovaramo o tome da li je ovo pravi način davanja povratne informacije? Vrlo često, na obukama koje držimo, u prilici smo da učesnicima dajemo povratnu informaciju na, recimo, vežbu koju su prikazali. Ono što sam uspeła da primetim kada sam koristila fidbek sendvič jeste da su me, dok sam nabrajala sve one pozitivne stvari koje sam saista videla, učesnici vrlo retko gledali sa osmehom ili zadovoljstvom što ih u tom momentu pohvaljujem.

U jednom momentu sam shvatila šta mi njihov pogled govori. On kaže „Okej, ubrzaj malo, i dođi do suštine“. A suština je kritika. Zašto ovako reaguju?

Kada naučimo naše kolege da povratna informacija funkcioniše po principu *po-hvaliću te da bih te kritikovao*, sasvim je realno i logično očekivati da vremenom počnu da diskredituju pohvalu, zato što znaju šta sledi. Još je Pavlov u svojim eksperimentima pisao o klasičnom uslovljavanju – ako znam da uvek posle pohvale sledi kritika, moj refleks kada primam pohvalu biće uslovljen i onim što znam da sledi posle.

Kako onda da dajemo povratnu informaciju?

Po mom mišljenju, pretpostavka davanja povratne informacije trebalo bi da bude **iskrena zainteresovanost za razvoj druge osobe**. Dajem ti povratnu informaciju zato što želim

U jednom momentu sam shvatila šta mi njihov pogled govori. On kaže „Okej, ubrzaj malo, i dođi do suštine“. A suština je kritika. Zašto ovako reaguju?

da češće prikazuješ određeno ponašanje ili zato što želim da ti skrenem pažnju da bi nešto mogao/mogla da unaprediš.

Ukoliko postoji zainteresovanost za drugo ljudsko biće, postoji i briga o tome da ono što govorimo bude shvaćeno i prihvaćeno na pravi način. To ćemo obezbediti tako što ćemo obratiti pažnju na niz faktora. Ovo su neki od njih:

Pripremite se. Proverite da li znate tačno šta hoćete da kažete nekoj osobi. Upitajte se: da li ovo što planiram da kažem ovoj osobi njoj pomaže da bude još bolja? Ako je odgovor ne, zapitajte se zašto to radite.

Budite strpljivi (ali ne previše). Nađite dobar momenat za davanje povratne informacije. Ako vidite da je osoba uznemirena ili obuzeta drugim stvarima, ukoliko ste u mogućnosti, sačekajte da bude prisutna i pribrana. Takođe, nemojte čekati da prođe previše vremena. Ukoliko osoba ne dobije kritiku, ona najčešće smatra da posao obavlja kako treba. Što duže pustimo osobu da živi u toj zabludi, to će joj teže pasti ideja da već dugo radi nešto što nije na očekivanom standardu. Razmislite i o tome

da li je za vas ovo pravi momenat da neko me date povratnu informaciju. Da li ste u žurbi, uznemireni, ljuti, nenaspavani?

Odaberite pravo vreme i mesto. Stara škola nam kaže da fidbek dajemo uvek u četiri oka. Slažem se sa tim, ali ne bih isključila ni opciju korišćenja te povratne informacije da i tim nešto nauči (u suprotnom, rizikujemo da svaka osoba po jednom na-

pravi istu grešku). U tim situacijama, prvo krenite sa fidbekom 1 na 1. Razgovarajte sa osobom i pitajte je za dozvolu da njeno iskustvo podelite sa grupom. Pitajte je da li bi bilo u redu da to učinite. Proverite da li ta osoba želi da to učinite vi, ona sama ili zajedno.

Kad god je to moguće, insistirajte da prvo osoba sama sebi da fidbek. Veoma često u kompanijama čujemo da ljudi danas nemaju inicijativu, proaktivnost ili brigu o sopstvenom razvoju. Sa druge strane, kada rukovodiocima postavimo pitanje ko od njih primarno vodi razgovore, ko postavlja ciljeve, ko odlučuje o zadacima koje obavljaju, i ko daje fidbek, odgovor je najčešće da su to oni sami – da oni informacije prenose „na dole“.

Ono što možemo uraditi u takvim situacijama jeste da predložimo našim zaposlenima da u svakoj situaciji kada je to primenljivo sami sebi daju povratnu informaciju. Koristite jednostavna (ali otvorena) pitanja tipa: Kako ti se čini ovo što si uradio? Kada bi radio ovo ponovo, šta bi uradio isto, a šta bi promenio? Šta bi voleo da poboljšaš u budućnosti? Naravno, ovo vas ne rešava obaveze davanja fidbeka, ali ukoliko vidite

da je zaposleni i sam svestan oblasti u kojima bi mogao da se još razvija, i ima kapacitet da preduzme korake za napredak, nema potrebe da se puno zadržavate na toj temi – dovoljno je da se složite.

Ugrabite svaku situaciju da date fidbek. Povratna informacija je besplatna i nemoj-

nje, već će to postati deo vaše redovne komunikacije.

I konačno, učite ljude da kritički prihvataju i daju fidbek. Ne moraju da se slažu sa svim što kažete, ali moraju da imaju argumente za svoje neslaganje. Pustite ih da objasne zašto se ne slažu.

I konačno, učite ljude da kritički prihvataju i daju fidbek. Ne moraju da se slažu sa svim što kažete, ali moraju da imaju argumente za svoje neslaganje. Pustite ih da objasne zašto se ne slažu.

te je štedeti. Kad god vidite da neko radi nešto dobro, vi mu to i kažite. Hvalite ljude jasno i glasno, ali argumentovano. Nemojte ih hvaliti uopšteno, recite im konkretno šta vam se to dopalo. Kada posle obuke dobijem fidbek „Super si“, lepo se osećam, ali nisam sigurna šta se to učesnicima konkretno dopalo. Mnogo mi je korisniji fidbek u kome mi učesnik kaže tačno koja mu se vežba dopala i zašto. Ako dajete korektivni fidbek, pitajte osobu da li je spremna da ga čuje. Koristite jednostavne rečenice tipa: „Imaš li minut nešto da ti kažem, primetila sam jednu stvar koja bi ti možda značila?“. Kada naviknete ljude da ih obasipate ravnomerno pozitivnim i negativnim fidbekom, neće strepeti od

Priznajte da i vi nekada pogrešite. Dajte sebi pred svima poneki korektivni fidbek. Time ćete ohrabriti i ostale da to čine i da u tome ne vide ništa strašno. Izgradićete poverenje vaših ljudi i pokazati im da niste neko ko gradi lažni autoritet idejom nedostupnosti i bezgrešnosti, već neko ko je spreman da bude primer ostalima.☺



Milica Paskulov
Trener, kouč i HR konsultant
H.ART development center
BLANCHARD International Serbia
milica.paskulov@hart.rs
www.hart.rs