

Piše:
Jelena Jeremić

Povratna informacija koja deluje

Zamislite da radite svoj posao u sredini u kojoj nema povratne informacije: ne znate da li je ono što radite dobro ili ne, greške su vaša svakodnevica jer vam niko na njih ne ukazuje, a vaš najveći uspeh u karijeri propraćen je isto kao da ste obavili rutinski radni zadatak. Ovakva radna sredina predstavlja izuzetnu teškoću za svakog zaposlenog, posebno za one koji se nalaze na početku svoje karijere i kojima je upravo povratna informacija ili fidbek najbolji pokazatelj njihovog napredovanja.

U koliko ne želite da vaši zaposleni „presipaju iz šupljeg u prazno", posvetite malo više pažnje ovoj veštini, koja, ukoliko se koristi na konstruktivan način, može biti i jedan od najsnažnijih aduta, koji će vam omogućiti rad sa sposobnim i motivisanim ljudima.

Šta je zapravo fidbek?

Fidbek (eng. feedback) jeste ***pozitivna ili negativna povratna informacija*** *o datom učinku, aktivnosti ili ponašanju osobe. Njegova uloga jeste da učvrsti željeno ponašanje, što je najčešće efekat pozitivnog fidbeka, ali i da smanji i ukloni neželjeno ponašanje, najčešće kod korektivne povratne informacije (negativnog fidbeka).*

Kako do konstruktivnog fidbeka?

Kroz višegodišnju konsultantsku praksu Marija Pavić kreirala je model **„Sedam veličanstvenih pravila"** u davanju konstruktivnog fidbeka:

1. Najavite fidbek i uspostavite kontakt

Ovo je prvi korak ukoliko želite da osoba kojoj hoćete da date fidbek bude pripremljena za to. Bez pažnje druge strane, mala je verovatnoća da će ono što želite biti saslušano, a još teže primenjeno u praksi. Dobar kontakt sa osobom vam omogućava odnos poštovanja, poverenja, otvorenosti i razumevanja, a sve to čini pogodno tlo za korišćenje povratne informacije kao razvojnog metoda.

2. Odaberite mesto i vreme

Mesto saopštavanja fidbeka može igrati važnu ulogu. Ukoliko je reč o pozitivnoj informaciji, pohvaljenoj osobi svakako će prijati da čuje lepu reč o svom radu, posebno u prisustvu drugih kolega. Sa korektivnim fidbekom slučaj je drugačiji. Preporučuje se da to uvek bude nasamo jer u suprotnom može biti kontraproduktivno. Naime, u trenutku kada osobi šaljete informaciju da u nečemu nije dobra pred drugima, njena pažnja neće biti usredsređena na ono što vi imate da kažete, već će se osoba pitati i razmišljati šta drugi ljudi misle o njoj. Samim tim raste otpor osobe da prihvati sugestije, a može se desiti i da pogrešno shvati nameru saopštene informacije (ne u svetlu razvoja, već kao uvredu).

Sve ovo možete da uradite i kroz pitanje, tako što ćete tražiti od osobe da sama sebi da povratnu informaciju, a vi ćete na kraju samo dopuniti ukoliko nešto nije rečeno. Na ovaj način podižete samosvesnot kod svojih ljudi, a s druge strane, može biti od pomoći kada se osećate neugodno da kažete osobi u čemu nije dobra.

4. Fokus na postupak, ne na ličnost

Kada saopštavate fidbek, ne govorite o osobi, o njenim osobinama ili karakteru, već isključivo o konkretnom ponašanju/aktivnosti koju ta osoba izvodi. Setite se cilja vašeg fidbeka – a to je da učvrstite željeno ponašanje osobe ili da uklonite nepoželjno, a ne da osobu kojoj dajete informaciju uvredite. Naime, dve su opasnosti kada generalizujemo: da osoba kaže da to nije tačno (iako se vrlo često pogrešno ponaša) jer će na umu imati suprotan primer ili da poveruje u naše reči i da kaže „da, to sam ja i što bih se ponašao drugačije kada se takve osobe upravo tako ponašaju".

5. Orijentacija ka budućnosti, ne ka prošlosti

Razgovarajte o tome na koji način da učinite stvari boljima, a ne o tome šta sve ne valja i ko je za to kriv. Na kraju, ne zaboravite da na ono što se desilo ne možete uticati, ali na ono što sledi i te kako možete, pa neka dobra povratna informacija bude prvi korak ka tome.

6. Kratko, jasno, nedvosmisleno, konstruktivno

Govorite o pojedinačnom, specifičnom ponašanju ili situaciji koja se odigrala, a ne generalno o sličnim situacijama ili ponašanjima osobe. Pružite onoliko informacija koliko je primalac spreman da prihvati, a ne onoliko koliko ste vi spremni da pružite u tom trenutku. Trudite da date one informacije koje će biti od koristi prvenstveno primaocu – koristite se otvorenim pitanjima, alternativnim mogućnostima, a ne savetima i gotovima rešenjima.

7. Vodite dijalog, a ne monolog

Dajte prostor drugoj strani da „obradi" informaciju i proverite kako je razumela fidbek i šta će da uradi. Uključite je u ovu aktivnost jer ćete je time još više motivisati. Na ovaj način odgovornost za razvoj se deli između dve strane.

Zapamtite i...

Ljudi se ne rađaju sa znanjem kako da efikasno pruže povratnu informaciju. To je veština koja se uči kao i svaka druga. Zato odvojite vreme za njeno usvajanje jer davanje konstruktivnog fidbeka koristi svima. Na taj način ćete razviti ljude do nivoa kada samostalno mogu da postignu visoke rezultate sa velikom motivacijom. Ako na kraju krajeva i zaboravite na „sedam veličanstvenih" uvek možete da se pitate da li će sada ovaj fidbek koji dajete dovesti do toga da učvrstite željeno ponašanje, odnosno da promenite neželjeno ili neće. Tako ćete znati da li dajete konstruktivan fidbek ili mašite poentu...

Vrlo je važno da povratnu informaciju saopštite pravovremeno. Po mišljenju nekih autora, to pravo vreme je neposredno nakon aktivnosti na koju se odnosi jer će tad data informacija biti sveža i efikasnija. Po mišljenju drugih, ovo nije baš idealno rešenje zato što je osobi potrebno vreme da obradi i sagleda ishod svoje aktivnosti i bez fidbeka. Ukoliko mu saopštite fidbek odmah nakon akcije, moguće je da ga neće obraditi jer je pod utiskom onoga što je prethodno radio, posebno ukoliko ta aktivnost ima za posledicu neželjeni učinak. Isto tako i sama osoba čiji je zadatak pružanje informacije može biti uzrujana lošim radnim rezultatima, te nije adekvatno da u takvom stanju saopštava.

3. Forma fidbeka: pozitivno pa negativno ili kroz pitanje

Oblik u kom se željena informacija saopštava takođe je jedna od ključnih stavki pružanja povratne informacije. Mnogostruko se efekat povećava kada prvo istaknete pozitivne aspekte, pa tek onda ono što smatrate da treba da bude bolje ili drugačije. Ovo radimo jer treba staviti do znanja da primećujemo na prvom mestu ono što je dobro (uvek ima nešto pozitivno da se istakne), a i da bi smo „otvorili" osobu da čuje naš kompletan fidbek.

Jelena Jeremić
H.art development center
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs