

Jak předávat zpětnou vazbu

Včasná zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti, a to bez ohledu na povahu činností, které pracovníci vykonávají. Důvodem, proč své úkoly neplní správně, totiž mnohdy je, že o svých nedostatcích nevědí.

1. PROČ POSKYTOVAT ZPĚTNOU VAZBU

Práci většiny zaměstnanců lze zpětnou vazbou zlepšit. Značná část pracovníků totiž nedostatky ve své práci nevidí. Domnívá se, že své úkoly vykonává správně nebo dokonce lépe, než ostatní. Kritický pohled zvenčí jim může nastavit zrcadlo a poukázat na problémy, které oni sami ve své práci nedokážou vnímat.

Nedostatky v poskytování zpětné vazby mají tři hlavní podoby. Jde o situace, kdy je předávána nedostatečně, opožděně nebo nevhodně.

2. NEDOSTATEČNÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Nejčastější příčinou nedostatečné zpětné vazby bývá fakt, že vedoucí práci svých spolupracovníků nevěnuje dostatečnou pozornost. Domnívá se, že zadání úkolů a (občasná) kontrola jejich výsledků je plně postačující. Týká se to zejména vedoucích, kteří se mylně domnívají, že řízení lidí není jejich hlavní pracovní úkol.

Důvodem nedostatečné zpětné vazby však může být i to, že vedoucí svým spolupracovníkům jejich nedostatky vytknout nechce. I když o nich ví, obává se, že by svou kritikou mohl jejich výkon dále snížit, nebo doufá, že na nedostatky ve své práci přijdou sami. Tato naděje je však většinou lichá.

Nedostatečná zpětná vazba nadřízeného je problémem především tehdy, nemá-li zaměstnanec možnost si výsledky své práce objektivně ověřit sám, nebo jsou-li tyto výsledky patrné až po delší době. Jsou však i zaměstnanci, kterým nedostatečná zpětná vazba snižuje sebedůvěru. Patří k nim většinou ti, kteří zatím nemají větší zkušenosti a nejsou si jisti, zda postupují správně, současně se však obávají, že zeptají-li se na správný postup nadřízeného, vyloží si jejich dotaz jako neschopnost.

3. OPOŽDĚNÁ ZPĚTNÁ VAZBA

Opožděné předání zpětné vazby má často obdobné důvody jako v případě nedostatečné zpětné vazby. Může však souviset i s představou, že k předání zpětné vazby slouží pravidelné hodnocení zaměstnanců. Výtka či kritika podaná po delší době však zaměstnanci brání v tom, aby svou práci zlepšil okamžitě. Pravidelné hodnocení na konci určitého období je důležité pro posílení komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, bezprostřední výkon však příliš neovlivňuje.

4. NEVHODNÉ POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

Negativní zpětná vazba může spíše být obecná nebo naopak konkrétní, ale i více nebo méně osobní. Nevhodné poskytování kritické zpětné vazby souvisí většinou s její nekonkrétností a příliš osobním podáním.

Obecná zpětná vazba podává zobecněné hodnocení. Funguje zpravidla tak, že zaměstnanci přisuzuje určité vlastnosti a schopnosti a zdůrazňuje, že se určitým, zpravidla nežádoucím způsobem chová stále. Konkrétní zpětná vazba obsahuje naopak informaci týkající se určité jasně vymezené situace.

Jako osobní vyznívá zpětná vazba, která je pracovníkem chápána jako (přímý nebo nepřímý) "útok" na jeho osobu, a to bez ohledu na to, je-li tak skutečně zamýšlena. Osobně vyznívající zpětná vazba (mající zpravidla spíše obecnou povahu) většinou vyvolává negativní emoce, a je proto odmítána. Méně osobně vyznívá kritická zpětná vazba většinou tehdy, opírá-li se o porovnání činnosti nebo výsledků hodnoceného s obecně platnými standardy či požadavky. K neosobnímu vyznění zpětné vazby přispívá i to, pokud nepříznivě hodnotí jen některé výsledky nebo činnosti hodnoceného.

Příkladem obecné kritické zpětné vazby je výtku "Ničíte výrobní zařízení", příkladem konkrétní negativní zpětné vazby pak konstatování "Zvyšujete-li chod stroje nad doporučenou provozní úroveň, vytváříte nadměrné vibrace, a tím i zvýšené opotřebení stroje". Odkazem na určitá pravidla získává tato výtku méně osobní charakter.

5. POZITIVNÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Jestliže zaměstnance, kterému jsme výtku adresovali, po určité době zkontrolujeme a zjistíme, že jeho stroj již sice neběží tak rychle jako předtím, ale stále rychleji, než by měl, můžeme mu zpětnou vazbu poskytnout buď opět jako negativní a obecnou, nebo naopak pozitivní a konkrétní. V prvním případě například slovy: "Stále ještě ničíte zařízení", ve druhém pak konstatováním, "Vidím, že jste stroj už zpomalil a vibrace klesly. Zpomalíte-li jej ještě o trochu více, odstraníte je zcela. Díky za spolupráci."

Podobným příkladem může být upozornění zaměstnance na sklon vstupovat do řeči ostatních. I v tomto případě můžeme kritickou zpětnou vazbu vyjádřit jako obecnou ("Svým chováním dráždíte všechny ostatní") nebo jako sice negativní, ale konkrétní a méně osobní, například slovy: "Všiml jsem si na posledních dvou schůzích, že jste často přerušoval ostatní, když vyjadřovali své názory. Po poslední schůzi jsem dostal na toto vaše chování i stížnosti. Chápete, že toto chování může ostatním vadit?"

6. JAK ÚČINNOST ZPĚTNÉ VAZBY ZVÝŠIT

Účinnost zpětné vazby závisí na její povaze. Ke sdělení kritické zpětné vazby by mělo docházet vždy mezi čtyřma očima, tak aby zaměstnanec neztrácel před ostatními zaměstnanci svou tvář. Cílem kritiky je zvýšit výkon nebo změnit pracovní chování zaměstnance, nikoli jej rozčítit, snížit jeho motivaci nebo dokonce oslabit jeho sebedůvěru. Předpokladem její účinnosti proto je, že zaměstnanec ji přijme a s jejím obsahem se ztotožní.

7. JAK FORMULOVAT KRITIKU

Tendence kritiku odmítat nebo se jí bránit (obhajovat vlastní práci, zdůrazňovat osobní zásluhy apod.) je projevem toho, že kritika pro zaměstnance vyznívá příliš osobně. Nejčastěji proto, že se

neopírá o dostatečně věcné a konkrétní vysvětlení důsledků, které vlivem kritizovaného jednání nastaly nebo nastat mohly, nebo že neuvádí, jaké konkrétní požadavky nebyly dosaženy, které předpisy byly porušeny apod.

Je-li nežádoucí chování zaměstnance popsáno jeho objektivním dopadem na výsledky jeho úseku nebo organizace, nemusí se cítit osobně napadený. Jde o sdělení, nikoli o výčitku nebo obviňování. Příkladem je formulace "Vzhledem k tomu, že jsme na vás museli čekat, nestihli jsme všechny stanovené úkoly", "Vzhledem k těmto chybám jsem byl nucen věnovat čas podrobné kontrole celé vaší zprávy" nebo "Vzhledem k tomu, že váš výkon nedosahuje požadovaného standardu, naše pracovní skupina nedosáhla v tomto týdnu svého celkového cíle".

Ze stejných důvodů by se zpětná vazba měla vyvarovat i zobecňujících výrazů typu "vždy", "stále" nebo "nikdy". Namísto tvrzení typu "Váš přístup k práci je špatný", "Děláte mnoho chyb", "Nelíbí se mi vaše pracovní zvyky" nebo "Přicházíte stále pozdě" lze podstatně většího úspěchu dosáhnout konstatováním typu "Poslední tři analýzy, které jste mi předal, obsahovaly chyby" nebo "Tento týden jste přišel celkem třikrát pozdě do práce".

8. SPOLEČNÉ HLEDÁNÍ OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ

Důležitým předpokladem účinné kritiky je i nalezení východisek, jak by zaměstnanec měl svůj výkon či chování zdokonalit. V opačném případě má totiž pro kritizovaného většinou jen omezený význam a může být i kontraproduktivní. Výjimkou jsou jen situace, kdy předmětem kritiky je vědomé porušení pracovní kázně. Základem společného hledání východisek je sdělení, co od zaměstnance očekáváme. Například: "Svou výkonnost musíte během tohoto týdne zvýšit na standard odpovídající 250 kusům za hodinu". Je-li předmětem kritiky chování zaměstnance, nemusí mít kritika vždy direktivní charakter. Může být poskytnuta i ve formě podnětu vedoucího zaměstnance k tomu, aby požadované změny odvodil sám.

NEZAPOMEŇTE

- Zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům výkonnosti, a to bez ohledu na povahu činnosti. O výsledcích své práce i o tom, zda postupují správně, by se proto měli zaměstnanci dozvědět co nejdříve a co nejvíce. Její včasné poskytování ze strany vedoucího je důležité především tam, kde zaměstnanec má jen malou možnost získat (správnou) zpětnou vazbu z dalších zdrojů. Vedoucí však zpětnou vazbu často podceňují.
- Nedostatky v poskytování zpětné vazby mají tři hlavní podoby. Jde o situace, kdy zpětná vazba je zaměstnancům poskytována nedostatečně, opožděně nebo nevhodně. V posledním případě jde o chyby v její komunikaci.
- K důležitým pravidlům poskytování zpětné vazby patří, že příliš obecné hodnocení postrádající východiska vyznívá osobně, vyvolává negativní emoce, a účinnost kritiky tak snižuje.

Jan Urban

Consilium Group, Management Consultants

Autoři: [Jan Urban](#)