

ZPĚTNÁ VAZBA 1

JOHARI WINDOW ¹

	To, co je nám známé	To, co je nám neznámé
Věci, které znají i druzí	<p>VEŘEJNÁ OBLAST</p> <p>Informace dosažitelné všem</p>	<p>SLEPÁ SKVRNA</p> <p>Znamé druhým, ale neznámé sobě</p>
Věci, které druzí neznají	<p>UTAJENÉ</p> <p>Neodhalené (neprojevené) druhým nebo druhými nepovšimnuté</p>	<p>MOŽNÉ</p> <p>Podvědomé</p>

- Proces rozšiřování „veřejné oblasti“ probíhá díky sebeodhalení a přijímání informací o tom, jak nás vidí druzí.
- Smyslem zpětné vazby je dávat lepší a jasnější informace, než jaké jsou běžně přijímány.
- Kdy má smysl:
 - Přijímající má opravdový zájem něco se z ní naučit
 - Zájem dávajícího je založen na důvěře a respektu.

¹ Zdroj : LUFT, J. *Human interaction*

Budte konkrétní. Vyberte si závažnější incident, událost ilustrující klíčový problém, jenž je třeba změnit, či charakterizující nedostatky (například neschopnost pracovníka pečlivě provést určité části úkolu). Když lidé slyší, že dělají "něco" špatně, aniž by věděli, co přesně máte na mysli, nemohou to změnit a jenom je to demoralizuje. Soustřeďte se na konkrétní problémy. Nahlas řekněte, co kdo udělal dobře, co bylo špatně a jak je možné to změnit. Nechodte kolem horké kaše, nebudte příkří či vyhýbaví; jenom tím zamlžíte, co jste skutečně chtěli říci. Použijte obdobu doporučené „XYZ“ formulace stížnosti v manželství: přesně řekněte, o jaký problém vám jde, co je v nepořádku nebo jaké pocity ve vás vzbuzuje a jak jej lze podle vás změnit.

"Konkrétnost," řekl Levinson, "je stejně důležitá pro pochvalu jako pro kritiku. Neřekl bych, že nejasná pochvala nemá žádné účinky, avšak nic se z ní nedovíte."

Nabídněte řešení. Kritika, stejně jako kterákoliv jiná smysluplná zpětná vazba, by měla ukázat cestu k řešení problému. Jinak vyvolává v tom, komu je určena, jen frustraci, ztrátu motivace a pracovní morálky. Kritika může otevřít dveře k možnostem a alternativám, které si člověk sám neuvědomoval, nebo jej prostě obrátit k nedostatkům, jimž je třeba věnovat pozornost. V každém případě by však měla obsahovat návrhy, jak tyto problémy vyřešit.

Kritizujte z očí do očí. Kritika, stejně jako pochvala, působí nejlépe, je-li sdělena tváří v tvář a soukromě. Lidé, kterým je nepříjemné kritizovat nebo udělovat pochvaly, se často zbavují tohoto břemene tím, že celou věc vyřídí na dálku, třeba formou dopisu. Avšak tato komunikace je příliš neosobní a připravuje člověka, jemuž je výtky určena, o možnost na vzniklou situaci reagovat nebo ji vysvětlit.

Budte citliví. Budte empatičtí, snažte se naladit na kritizovaného člověka a vycítit, jaký dopad na něj budou mít vaše slova. Levinson zjistil, že manažeři s nedostatečně rozvinutou empatií mají sklony poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným zraňujícím způsobem, ponižují je a nenaslouchají jejich názorům. Konečný výsledek takové kritiky je pak destruktivní: namísto nalezení způsobů nápravy se vytváří nekonečný kolotoč hořkosti, nenávisti, odstupu a obranného chování.

Přijímání zpětné vazby:

Berte ji jako cennou informaci, jak dosáhnout zlepšení svých výkonů, a nepovažujte ji za osobní urážku.

Ohlídejte si vlastní impulsy k obraně a za svoje omyly přijměte odpovědnost. Pokud se napětí příliš vyhrotí, je vhodné požádat o odložení schůzky na pozdější dobu, abyste tak získali čas se s nepříjemným sdělením vyrovnat a trochu se uklidnit.

Berte ji jako příležitost spolupracovat s tím, kdo Vám zpětnou vazbu poskytuje, na řešení problému. Nepovažujte ji za střetnutí.

² Zdroj: Harry Levinson; Daniel Goleman: Emoční inteligence