

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

Kako dati i primiti povratnu informaciju o učinku

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | www.artis-rei.hr

© Artis Rei d.o.o.

U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ što je povratna informacija
- ▶ ako povratna informacija doprinosi poslovnom uspjehu
- ▶ kako dati povratnu informaciju, posebice ako je negativna
- ▶ koji su koraci pri davanju povratne informacije
- ▶ kako primiti povratnu informaciju.

Sažetak

Povratna informacija je izravno sredstvo menadžera za učinkovito vođenje pri usmjeravanju i praćenju (kontroliranju) članova tima. Za razliku od bilo kojeg oblika materijalne nagrade, povratna informacija omogućuje poticanje razvoja vještina i znanja te je stoga nezaobilazna podrška u osobnom razvoju svakog pojedinca. No kako bi se povratnom informacijom postigao što veći učinak, a posebice ako je ona negativna, nužno je primjenjivati osnovna pravila prilikom njezinog davanja. Pozitivno prihvaćena povratna informacija pridonosi razvoju kompetencija pojedinaca.

Ključne riječi:

povratna informacija, osobni razvoj, usmjeravanje, feedback, kritika, pohvala.

1. Uvod

Termin "povratna informacija" (engl. feedback = "povratno nahraniti") potječe od inženjerske struke, točnije iz područja lansiranja bespilotnih letjelica u svemir. Letjelica bi, nakon lansiranja u svemir, u bazu na Zemlji kontinuirano slala informacije o trenutnom položaju. Na temelju dobivenih informacija o trenutnom položaju, ta je letjelica bila dalje navođena: unosile su se korigirane ili potpuno nove koordinate budućeg leta.

Vratimo se unatrag, u ne tako davnu prošlost, kad smo bili relativni početnici u svom poslu ili možda na nekom potpuno novom radnom zadatku. Koja nam je tada bila najvažnija informacija? Informacija o razini kvalitete obavljenih zadataka. Kad bismo slično pitanje postavili djelatnicima, a to je: "Kako znate da ste dobro obavili posao?", pa čak i kad ne bismo bili početnici, iznenadio bi nas vrlo čest odgovor: "Šef ne galami na mene", "Nisam pozvan na razgovor kod šefa", "Nitko ne prigovara"... Dio nas, intrinzično motiviranih (motiviranih unutarnjim, razvojnim čimbenicima), jednostavno zna da smo dobro obavili svoj posao budući da imamo unutarnje referentne okvire. No velikom broju djelatnika povratna informacija je potrebna kako bi i nadalje obavljali posao na jednako kvalitetan način ili kako bi usvojili nova znanja i nove vještine.

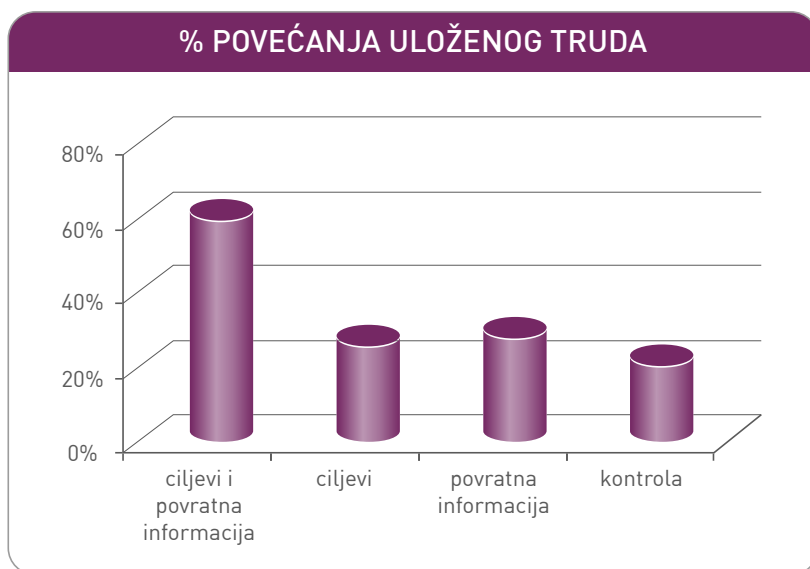
2. Najvažnije o povratnoj informaciji

2.1. ŠTO JE POVRATNA INFORMACIJA

Povratna informacija je iznošenje informacija ili mišljenja o tome je li nešto uspješno, kvalitetno odrađeno ili treba poboljšanje... Sastavni je dio svakodnevne komunikacije, formalne i neformalne, poslovne i privatne; daje se u različitim situacijama i s različitom svrhom. Uzmimo primjer iz svakodnevnog života, kad susjed u stanu do našeg preglasno sluša glazbu, televiziju ili nepotrebno galami, a mi mu dajemo povratnu informaciju o neprikladnom ponašanju kako bismo ga promijenili.

2.2. ZAŠTO DAJEMO POVRATNU INFORMACIJU

Postaviti ciljeve i zadati radne zadatke nije dovoljno. Motiviranost pojedinaca za povećan radni učinak javlja se samo kada postoje jasni ciljevi koji se trebaju postići, ali i povratna informacija o stupnju njihovog ostvarenja. Ciljevi bez povratne informacije i povratna informacija bez ciljeva i zadataka imaju slabiji učinak na motivaciju. Na Grafu 1. ćemo vidjeti da samo zadavanje ciljeva povećava trud do 25% u odnosu na situaciju bez konkretnih ciljeva. Sličan je rezultat i ako postoji samo povratna informacija ili samo kontrola načinjenog. No ako pri zadavanju ciljeva djelatnicima dajemo i povratnu informaciju o kvaliteti i/ili kvantiteti učinka, trud možemo povećati i za čak 60%!



Graf 1. Kako ciljevi i povratna informacija utječu na razinu motivacije/učinka
Izvor: Kouzes i Posner (2003.), str. 320

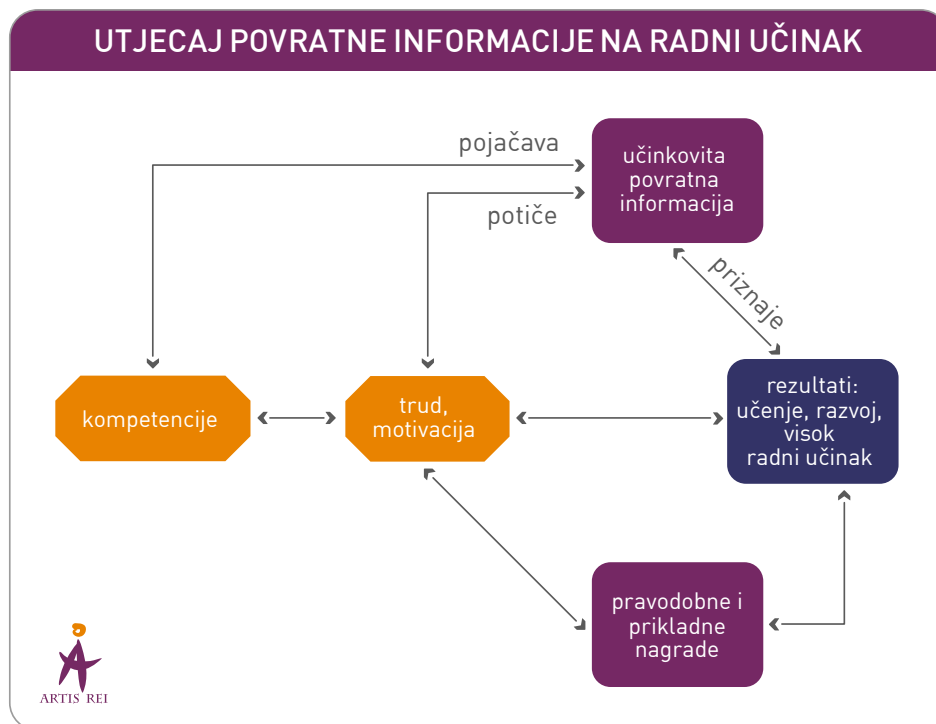
Dakle, povratnu informaciju dajemo kako bismo:

- dodatno motivirali djelatnike
- poticali pozitivno ponašanje i razvijali samopouzdanje
- pomogli djelatniku da osvijesti što i kako radi te da razmišlja o svom ponašanju, razmotri drugačije ponašanje i da u ponašanju promijeni ono što nije dobro
- postigli dugoročni osobni razvoj članova tima.

Drugim riječima, nužno nam je da znamo penjemo li se ili se spuštamo. Kad imamo konkretnu povratnu informaciju o učinku, možemo se sami korigirati i osvijestiti u kojim nam je područjima potrebna podrška.

2.3. KAKO POVRATNE INFORMACIJE UTJEČU NA POSLOVNI USPJEH

Važnost utjecaja kombinacije povratne informacije i zadanih ciljeva na uloženi trud pojedinca vidljiva je iz Grafa 1. No kako povratna informacija utječe na radni učinak? Ima li neki drugi oblik, npr. financijska nagrada, jednak utjecaj? Nema.



Slika 1. Utjecaj povratne informacije na radni učinak
Izvor: autorica, Performance management konferencija, 2007.

Slika 1. upućuje na to da povratna informacija i prikladna nagrada podržavaju dobar radni učinak, odnosno postignuti razvoj. Također, povratna informacija i prikladna nagrada potiču nas da se i nadalje jednako ili čak i više trudimo kako bismo postigli dobre rezultate. No povratna informacija, za razliku od samo prikladne nagrade, pojačava određene kompetencije. Uzmimo primjer djelatnika kojem je povećana plaća bez dodatnog konkretnog objašnjenja, osim “zaslužio si”. Uzmimo primjer i drugog djelatnika kojem je također povećana plaća, ali uz konkretno objašnjenje što je dobro učinio, kakvi su mu rezultati, kakvim konkretnim ponašanjem ju je zaslužio. Mislite li da će prvi djelatnik znati točno “što i kako” treba dalje? Ne nužno. Prvi djelatnik će se prije svega zapitati čime je to zaslužio. Nadalje, može smatrati da je povećanje plaće dobio radi pomoći i podrške koju je dao kolegama u projektu uvođenja informatičke tehnologije, budući da su ti zadaci od njega zahtijevali velik vremenski angažman. No, bez posebnog truda je uspio prodati dodatne proizvode koji bi inače ostali na skladištu, neprodani zbog isteka roka trajanja. Taj djelatnik zbog osobne percepcije može upravo dobrovoljno sudjelovanje na projektu smatrati razlogom povećanja plaće. I nastaviti s takvim ponašanjem, a ne s onim ponašanjem zbog kojeg je i dobio nagradu. Stoga je drugi primjer, u kojem je djelatnik uz povećanje plaće dobio i konkretno objašnjenje što je dobro učinio, a na čemu još treba dodatno raditi, za djelatnika korisniji, jer točno zna koje su mu prednosti, a što zahtijeva poboljšanje. U konačnici, na poslu će postati još učinkovitiji.

3. Kako dati i primiti povratnu informaciju

3.1. KOJA SU OSNOVNA NAČELA DAVANJA POVRATNE INFORMACIJE

Kako bi povratna informacija imala motivacijski efekt na djelatnika, savjetuje se pridržavanje nekih općih smjernica.

NAČELA DAVANJA POVRATNE INFORMACIJE	
NAMJERA	Naglasite potrebu za poboljšanjem, a ne za eventualnim kažnjavanjem. Povratna informacija će biti djelotvorna ako ju je djelatnik prepoznao kao pomoć nadređenog, a ne kao način umanjivanja njegove vrijednost ili vrijeđanja.
ATMOSFERA	Potrebno je stvoriti atmosferu u kojoj je djelatnik spreman primiti povratnu informaciju i razgovarati o vlastitom radnom učinku i ponašanju. Posebno ako se radi o djelatniku za kojeg pretpostavljate da će informacije teško prihvatiti. Nastojite izbjeći sve moguće izvore "prekida" razgovora poput npr. telefona i pokušajte stvoriti što opušteniju atmosferu za razgovor.
SLUŠANJE	Pažljivo slušajte djelatnika. Ako su reakcije više emocionalne, nego racionalne, dopustite mu izražavanje misli i osjećaja.
PRAVOVREMENOST	Povratna informacija daje se neposredno nakon određenog ponašanja ili akcije (ili najkasnije nakon dan, dva), a ne nakon nekoliko tjedana. To znači da biste povratne informacije trebali davati svakodnevno na poslu.
KONKRETNOST	Usmjerite se na konkretne događaje, rezultate ili uočeno ponašanje na koje se odnosi povratna informacija. Primjerima ilustrirajte ključna ponašanja koja želite raspraviti (<i>npr. djelatnik kasni na posao; djelatnik nema svu potrebnu zaštitnu opremu; djelatnik je puno griješio...</i>). Ne raspravljajte o općenitim stavovima i osjećajima (<i>npr. djelatnik je izvrstan analitičar, djelatnik odlično radi posao; djelatnik je izvrstan mentor, što bih ja bez tebe, ti si super...</i>). Usmjeravanjem na konkretno ponašanje određuju se očekivanja (što je u redu i što nije u redu) i razumijevanje da se radi o konkretnom ponašanju djelatnika u određenim okolnostima i u određeno vrijeme.

NAČELA DAVANJA POVRATNE INFORMACIJE

PONAŠANJE	Usmjerite se na ponašanje pojedinca – povratna se informacija temelji na onome što se i kako se radi te što se može promijeniti (<i>npr. materijal je izuzetno dobro koncipiran i pripremljen; problematična situacija sa zahtjevnim klijentom/dobavljačem je izvrsno riješena, budući da klijent i dalje radi s nama i zadovoljan je kvalitetom usluge</i>). Povratna informacija se nikako ne smije temeljiti na ličnosti i/ili vrijednosnom sustavu djelatnika (<i>npr. zbog svoje lijenosti nisi na vrijeme posložio registratore i obradio sve podatke potrebne za analizu; inteligencija i sposobnost se vide i u pripremi plana; ekstrovertiranost je došla do punog izražaja kod rješavanja problematične situacije sa zahtjevnim klijentom...</i>).
SADRŽAJ	Povratna informacija sadrži konkretne argumente (<i>prezentacija je pripremljena tako da je razumljiva auditoriju; prezentacija je neprikladna budući da se radi o ozbiljnom auditoriju, a ne o studentima...</i>). Nikako ne smije vrednovati (<i>npr. sviđa mi se/ne sviđa mi se prezentacija; lijepo/ružno pripremljena prezentacija; dobro/loše...</i>), jer tada direktno ugrožava samopoštovanje i smanjuje motivaciju.
KLJUČNA PODRUČJA	Odaberite ključna područja radnog učinka i istaknite pozitivne i negativne aspekte – ne naglašavajte samo nedostatke.
MOGUĆNOST PROMJENE	Usmjerite se samo na elemente radnog učinka i ponašanja koje djelatnici mogu promijeniti. Očekivati promjenu na području na kojem pojedinac može učiniti malo ili ne može učiniti ništa je gubitak vremena, a i demotivirajuće je (<i>npr. pri pisanju mišljenja trebaju biti uključeni sljedeći osnovni elementi; kad klijentu kasnimo s dogovorenim rokom, obavezno mu to moramo javiti...; nije adekvatno reći: klijentu ne smijemo kasniti na dogovorene rokove, pogotovo kad je situacija izvan kontrole djelatnika</i>).
UVAŽAVANJE	Uvažavajte djelatnika i pokušajte komunicirati s razumijevanjem i prihvaćanjem (jer razgovara se o njegovom postignuću, rješenju radnih zadataka, a ne o njegovoj ličnosti i vrijednosnom sustavu).
USUGLAŠAVANJE	Tražite mišljenje djelatnika i dajte mu mogućnost da se izjasni o povratnoj informaciji te da je prihvati. Ako djelatnik ne prihvaća dobivenu povratnu informaciju, ona ga neće motivirati i neće kod njega pokrenuti željene promjene. Sam djelatnik odlučuje kako će prihvatiti dobivenu povratnu informaciju te što će poduzeti.

KORACI U DAVANJU POVRATNE INFORMACIJE



Slika 2. Koraci povratne informacije
Izvor: autorica, trening "Davanje povratne informacije"

3.2. DAVANJE NEGATIVNE POVRATNE INFORMACIJE

Pružiti nekome povratnu informaciju o neodgovarajućem učinku i/ili ponašanju težak je zadatak i najčešće je popraćen osjećajem neugode. Zbog straha da će druga strana biti povrijeđena, ljuta ili uznemirena vrlo se često izbjegava davanje negativne povratne informacije. Naime djelatnik se može osjetiti ugroženim te braniti sebe i svoje ponašanje, pa makar morao izmišljati ili izobličavati činjenice. U takvoj situaciji djelatnik ne čuje što mu se govori, niječe samu poruku ili omalovažava vrijednost dobivene poruke.

Svrha davanja povratne informacije o neodgovarajućem učinku i/ili ponašanju je povećanje motivacije i poboljšanje radnog učinka.

Stoga se negativna povratna informacija treba dati s posebnom pažnjom. Ne postoje opća pravila, već je komunikaciju potrebno prilagoditi osobi kojoj se informacija daje. Uz savjete koje smo prethodno naveli, a koji su primjenjivi i u ovakvoj situaciji, dajemo i neke preporuke kako prezentirati informacije koje unatoč negativnom sadržaju mogu imati pozitivan učinak.

NAČELA DAVANJA NEGATIVNE POVROTNE INFORMACIJE

"ČETIRI OKA"	Vodite razgovor s djelatnikom u četiri oka. Kad treba pohvaliti osobu, činite to pred drugima, no kad treba riješiti problem, učinite to nasamo s djelatnikom.
AFIRMATIVNO POČNITE	Započnite razgovor afirmativnom rečenicom ističući pozitivno ponašanje ili dobro obavljen posao (nikako ne elemente njegove ličnosti ili vrijednosnog sustava). Iako je djelatnik učinio nešto loše, sigurno postoji puno stvari koje dobro obavlja.
"MANJE JE VIŠE"	Nemojte odjednom davati previše povratnih informacija o neodgovarajućem učinku ili ponašanju – ljudi se ne mogu nositi s puno negativnih povratnih informacija (ne više od dvije negativne povratne informacije odjednom).
PITAJTE	Većina djelatnika kad ih nadređeni pozove na hitan razgovor već iz načina i tona poziva pretpostavlja ili zna temu razgovora. Kad voditelj počne iznositi što je djelatnik dobro napravio, djelatnik će samo razmišljati o tome kada će biti rečeno "to je dobro napravljeno, ALI..." i kad će uslijediti kritika. Stoga razgovor može započeti pitanjem. "Što se dogodilo?" je dobro pitanje. Tražite mišljenje o tome što se i ZAŠTO dogodilo. Problem se može riješiti isključivo ako se utvrde uzroci i razlozi njegovog nastajanja. Različito se pristupa problemu koji je nastao zbog npr. nedostatne pažnje pri radu (npr. djelatnici je dijete bolesno i nekoliko noći zaredom nije dovoljno spavala) ili problemu zbog nepridržavanja uputa i standardnih procesa rada.
OBJASNITE UTJECAJ	Objasnite utjecaj određenog ponašanja na vas i/ili na druge ljude. Recite kako ste se osjećali zbog toga što je djelatnik učinio nešto loše (zbog toga što si dao pogrešne brojke, pred klijentom sam se osjećala vrlo neugodno i nesigurno, a klijent nas je doživio kao neprofesionalnu i neozbiljnu tvrtku).
NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	Vodite računa o vašoj neverbalnoj komunikaciji – neverbalna poruka u vašem glasu jednako je važna kao i neverbalna komunikacija vašeg tijela (trudite se koristiti otvorenim gestama ruku, usmjerite tijelo prema djelatniku, održavajte kontakt očima, a ako je prikladna situacija, što je moguće više se smiješite...). Dopustite pojedincima neka izraze emocije i nemojte zaustavljati njihovo izražavanje. No nemojte ni preuzeti odgovornost za tuđe emocije.
KONSTRUKTIVNOST	Zajednički potražite moguće rješenje – predložite neke načine na koje bi se situacija mogla drugačije riješiti, ali tražite od djelatnika neka sam iznese svoje viđenje rješenja problema. Izbjegavajte davanje savjeta, jer se na taj način dovodite u nadmoćnu poziciju i smanjujete mogućnost sagledavanja i djelatnikovog stajališta (to si trebao učiniti na ovaj način, jer je tako najbolje).
PLAN PROMJENE	Dogovorite s djelatnikom konkretne akcije koje je potrebno poduzeti kako se više ne bi ponavljala negativna ponašanja te svakako provjerite slaže li se djelatnik s tim akcijama. Dogovorite vremenski okvir djelovanja.
MOGUĆE POSLJEDICE	Raspravite i jasno izrecite koje su posljedice ponašanja ako se dogovor primijeni, odnosno ne primijeni.
POZITIVNI KRAJ	Ako želite da se promjene uistinu i ostvare, važno je i pozitivno završiti razgovor. Pozitivnim pristupom na kraju razgovora djelatniku pokažite vašu vjeru u rješenje problema, povjerenje koje imate u njega te kako ste ga uvijek spremni saslušati i pokušati razumjeti.

Nemojte zaboraviti primijeniti i sva ostala pravila koja vrijede za davanje povratne informacije općenito!

3.3. KAKO PRIMITI POVROTNE INFORMACIJE

Nikome nije ugodno slušati kritiku, čak ni onda kad je izrečena s dobrim namjerama. Jedini način da svoje vještine usavršimo jest spremnost saslušati i razmisliti o tome kako nas drugi vide. Možda ste razmišljali o tome kako postati uspješniji, ali niste pronašli pravi "ključ" odgovora na svoje pitanje – možda neka druga osoba, koja vas gleda na drugačiji način, ima odgovor na vaše pitanje, možda se i netko drugi našao u sličnoj situaciji, pa ju je uspješno riješio, zato prije svega treba pažljivo slušati osobu koja nam daje povratnu informaciju.

Ako određenu situaciju tumačimo ili smo je potpuno drugačije doživjeli ili ako je došlo do nesporazuma pa su drugi posve drugačije shvatili poruke koje smo im željeli uputiti – slobodno iznesimo svoje viđenje, ali i tražimo informacije zašto su to drugi drugačije shvatili ili doživjeli. Ako nismo sigurni o čemu se radi – provjerimo razumijevanje izrečenog, odnosno tražimo informacije i postavimo pitanja kako bismo u potpunosti shvatili problem ili imali što bolju "sliku" o tome kako nas drugi vide. U tome će nam pomoći primjeri konkretnih ponašanja i primjeri konkretnih situacija.

Kako bismo ostvarili napredak, razmislimo i dajmo prijedloge rješenja problema. Ono što nam ostaje je strpljivo i uporno ustrajati u svojoj odluci da nešto promijenimo, budući da se promjene ne događaju "preko noći".

4. Doprinos povratne informacije poslovnom uspjehu

Kao što smo to imali prilike saznati, slušanjem i prihvaćanjem povratne informacije možemo imati veliku korist; jasnije nam je kako možemo doći do željene nagrade, neovisno o tome radi li se o željenoj promociji, povećanju plaće ili željenoj edukaciji; možemo imati iskrivljenu sliku o tome u čemu smo zaista izvrsni, odnosno koja područja trebamo dalje razvijati. Krenemo li od pretpostavke da je za svaku organizaciju u konačnici bitno što smo postigli (koliko i kako smo nešto učinili), a ne samo koliko smo truda uložili za postizanje određenog rezultata, dolazimo do nezaobilazne činjenice da bez odgovarajuće povratne informacije, koja nas usmjerava u daljnjem osobnom i profesionalnom razvoju, samo tapkamo u mraku. A bez osobnog razvoja pojedinca teško je očekivati razvoj tima, odnosno svih zaposlenih.

Preporučena literatura

- Armstrong, M., Stephens, T.: *A Handbook of Management and Leadership*, Kogan page, 2006.
- Boyatzis, R. E.: *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, A Wiley-Interscience Publication, 1982.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z.: *Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2003.
- Manning, G., Curtis, K.: *The Art of Leadership*, McGraw Hill, 2007.