

## Problémy se bojí zpětné vazby

Ing. Pavel Náhlavský, Moderní řízení

To je jedna z řady inspirujících myšlenek, které se dozvěděli účastníci semináře „Jak vytvořit a vést úspěšný prodejní tým“ uspořádaného 24.8.2000 v rámci série seminářů *Economia, a.s.*. Lektorkou úspěšného semináře byla ing. Miluše Jurošková, CSc., konzultantka a trenérka *Business Link*.

Se zpětnou vazbou to ale není až tak jednoduché. Zpětná vazba je něco jiného než kritika nebo hodnocení. Zpětná vazba je pouhá informace, pokud možno přesná, konkrétní, relevantní a aktuální. Informace, kterou včas a v klidu poskytne vedoucí svému spolupracovníkovi nebo také opačně, podřízený svému vedoucímu. Zatím co kritika hledá viníka a míří do minula, zpětná vazba iniciuje samostatnost v jednání, řešení a zlepšení, míří tudíž do budoucna.

Ne každý vedoucí a manažer umí takto zpětnou vazbu používat. Dost často se podřízeným neposkytne informace žádná a pak se zpožděním, když se problémy vyhrotily a nakupí, nastupuje zamračená, rozčilená kritika.

U zpětné vazby je rozhodující, jak je adresátem přijata. Správně by to měl pracovník – nebo tým – brát jako formu podpory a důvěry nadřízeného, který zpětnou vazbu dává šanci ke zlepšení. Záleží na charakteru vzájemného vztahu, vzájemných postojích obou partnerů i na komunikační dovednosti vedoucího, zda zpětná vazba vyvolá pozitivní odezvu a rychlou změnu, anebo nejistotu, pasivitu či odpor. Vedoucí proto udělá dobře, považuje-li ti za nezbytné, doplnit informaci formulací tohoto typu: „Berte to ne jako kritiku, ale jako podnět k zamyšlení a šanci ke zlepšení. Máte mou důvěru, věřím, že si s problémem poradíte.“ Pokud se jedná o pozitivní zpětnou vazbu, dozvídá se, co dělá správně, v čem by měl pokračovat a co je jeho silnou stránku. Také bývá užitečné krátce po poskytnutí zpětné vazby si ověřit, jak ji pracovník nebo tým pochopil a přijal a jaká je reakce. Pokud došlo k nedorozumění – to se stává - je třeba to ihned napravit.

Zpětná vazba – na rozdíl od přikazování – probouzí a podporuje individuální a týmovou samostatnost, vlastní iniciativu i odpovědnost za výsledky. Může se ukázat, že ne každý pracovník je zralý na samostatnost a osobní odpovědnost v jednání. V tomto smyslu je zpětná vazba nejen nabídnutou příležitostí, ale navíc i testem kvality lidí.

Kritika a autoritativní hodnocení jsou rizikové nástroje. Sice nemusí, ale často mohou podkopat vzájemný vztah i motivaci. Zpětná vazba ve formě konkrétní, pozitivně podané informace je naproti tomu téměř bez rizika – pokud se to ovšem umí. Je to dovednost, kterou si lze osvojit.

Správně poskytnutá a přijatá zpětná vazba je nástroj podpory a motivace jak jednotlivců, tak i týmů. Měla by proto mít své pevné místo v arsenálu moderních nástrojů vedení lidí každého manažera. Úspěšný prodejní – a nejen prodejní – tým si lze bez fungující zpětné vazby těžko představit.