



AKO BUDOVAŤ

OTVORENÚ KOMUNIKÁCIU V TÍMOCH?

Milí priatelia,

vitajte pri praktickom e-booku, zameranom na budovanie a podporu kultúry otvorenej komunikácie a spätnej väzby v tímoch a organizáciách.

Naše spoločné diskusie, konzultácie a tréningy, ktoré v tejto téme vedieme, nás inšpirovali k vytvoreniu tohto e-booku. Veríme, že Vám ponúkne **užitočné podnety a tipy**, ktoré **podporia komunikáciu a otvorenosť u vás v tíme a organizácii** a to sa pozitívne odzrkadlí na atmosfére a výkone.

V mene celého tímu ADDA Consultants vám prajem príjemné a inšpiratívne čítanie.

A pokiaľ by ste mali akékoľvek doplňujúce otázky, neváhajte ma kontaktovať.

Rada vám poskytnem všetky potrebné informácie, vrátane osobného predstavenia moderných a profesionálnych nástrojov v oblasti hodnotenia a rozvoja ľudí.



Katarína Krištofičová
Senior Consultant

M: +421 915 839 331

E: kristoficova@adda.sk

Od spätnej väzby ku kultúre otvorenej komunikácie

Otvorená komunikácia môže byť jedným z najlepších spôsobov ako nakopnúť výkon, zlepšiť morálku zamestnancov a podporiť lojálnosť a proaktivitu v tíme, či spoločnosti. Oplatí sa preto investovať čas a energiu do jej budovania a podpory.

O otvorenej komunikácii hovoríme, keď je možné zdieľať svoje myšlienky, nápady a pocity, ako pozitívne, tak i negatívne, bez akýchkoľvek obáv. Je spojením jasnosti, transparentnosti správy, ale i vzájomných vzťahov. Otvorená komunikácia je nevyhnutným predpokladom zdravých vzťahov ako aj neustáleho rastu a zlepšovania. Základné kroky k budovaniu otvorenej komunikácie a zdieľania kvalitnej spätnej väzby sa javia pomerne jednoducho, ale zamyslite sa, ako to je naozaj u vás, vo vašom tíme, či organizácii.

Kľúčové kroky k budovaniu kultúry otvorenej komunikácie cez odovzdávanie si kvalitnej spätnej väzby sú:

- Zmapujte si stav otvorenosti v komunikácii a k spätnej väzbe
- Spoznajte a naučte sa pracovať v súlade s princípmi poskytovania a prijímania spätnej väzby
- Zavádzajte systémy na podporu toku spätnej väzby
- Nenechajte spätnú väzbu bez povšimnutia a bez akcie

Zmapujte si ako ste na tom s otvorenosťou v komunikácii a k dávaniu a prijímaniu spätnej väzby. Pri mapovaní môžete uvažovať na rôznych úrovniach – môžete sa zamýšľať na seba a svojim fungovaním voči druhým, môžete uvažovať o vašom tíme a komunikácii v rámci neho, alebo sa pozrieť na veci naozaj z nadhľadu a koncepcne a zamyslieť sa nad organizáciou ako celkom.

1. Zmapujte si stav otvorenosti v komunikácii a k spätnej väzbe

Aký je aktuálny stav otvorenosti v komunikácii a k spätnej väzbe (u mňa, v tíme, v organizácii)?

Ohodnoťte na stupnici od 0 do 10 (0 = veľmi slabá, spätná väzba sa nekomunikuje a ak sa aj komunikuje, dôsledky sú negatívne; 10 = veľká, každý môže komunikovať svoj pohľad na veci, či spätnú väzbu a takáto komunikácia je očakávaná a vítaná).



Pomôcť si môžete aj nasledujúcimi doplňujúcimi otázkami:

- Ak sa vám niečo nepáči smerom ku kolegom, komunikujete to? Aká býva reakcia?
- Kedy ste si naposledy vypýtali spätnú väzbu od niekoho, s kým spolupracujete?
- Kedy vám naposledy niekto poskytol spätnú väzbu? Bola pozitívna, či negatívna?
- Kedy naposledy si niekto pýtal spätnú väzbu od vás?
- Kedy ste naposledy poskytli spätnú väzbu, niekomu s kým spolupracujete?
- Ako často máte u vás v tíme pravidelné hodnotiace-rozvojové rozhovory?

2. Spoznajte a naučte sa pracovať v súlade s princípmi poskytovania a prijímania spätnej väzby

Nakoľko ľudia poznajú a riadia sa princípmi poskytovania a prijímania spätnej väzby?

Ohodnoťte na stupnici od 0 do 10 (0 = spätná väzba, ktorá je komunikovaná a prijímaná je nekonštruktívna a teda skoro bez účinku ; 10 = spätná väzba, ktorá je komunikovaná a prijímaná konštruktívne a napomáha k pozitívnej zmene).



Pomôcť si môžete aj nasledujúcimi doplňujúcimi otázkami:

- *Je spätná väzba poskytovaná v rámci vášho tímu/ organizácie s úmyslom podporiť a pomôcť druhému, či situácii?*
- *Je v rámci spätnej väzby, ktorú dostávate a poskytujete pomenované konkrétne správanie a situácia?*
- *Keď sa niečo udeje, koľko trvá, kým príde reakcia v podobe spätnej väzby? Skôr sa s ňou čaká, alebo prichádza okamžite, resp. v krátkom čase?*
- *Je zo spätnej väzby, ktorú dostávate/ komunikujete vždy jasný dopad, aký má správanie na situáciu/ úlohu/ druhých?*
- *Ako často je súčasťou spätnej väzby aj odporúčanie pre ďalšie kroky?*

3. Zavádzajte systémy na podporu toku spätnej väzby

Do akej miery je výmena spätnej väzby podporovaná systémovo?

Spätná väzba by nemala byť jednorázovou záležitosťou a tiež nie otázkou náhody. Je dôležité, aby pulzovala v žilách organizácie a tým zabezpečovala tok kľúčových informácií pre reguláciu a neustály rast jednotlivcov, tímov ako aj spoločnosti ako celku. Zamyslite sa a ohodnoťte na škále od 0 do 10 (0 = vôbec nie; 10 = úplne), nakoľko je spätná väzba u vás:

- **Priebežná**, poskytovaná okamžite, keď sa udeje niečo, čo je hodné pochvaly, či korekcie;



- **Pravidelná**, cez nastavené procesy, ktoré zabezpečujú určitú periodicitu a systém na výmenu informácií medzi členmi tímu, či organizácie (napr. hodnotiace-rozvojové rozhovory, 360-stupňová spätná väzba a pod.).

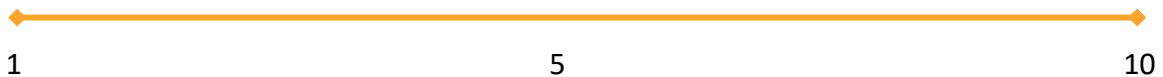


4. Nenechajte spätnú väzbu bez povšimnutia a bez akcie

Prebieha na základe spätnej väzby zvyčajne nejaká akcia?

Akákoľvek informácia, ktorú človek dostane a nič s ňou neurobí je zbytočná.

Ako sa narába s informáciami, ktoré prichádzajú v podobe spätnej väzby u vás?
Ohodnoťte na škále od 0 do 10 (0 = väčšinou je spätná väzba bez akejkoľvek odozvy; 10 = spätná väzba slúži ako základ pre posilnenie alebo nápravu a teda nadväzuje na ňu vždy nejaká akcia).



Vyhodnotenie

Spočítajte si body, ktoré ste prideliť na jednotlivých škálach a zistíte, ako na tom ste z pohľadu spätnej väzby a otvorenosti.

- 0 – 25** Otvorená komunikácia a zdieľanie spätnej väzby je u vás v počiatocnom štádiu. Pravdepodobne sú v tejto oblasti u vás mnohé nedostatky, ktoré však keď odstránite, môžu byť akceleračným faktorom pre váš rast a rozvoj. Zamyslite sa, do ktorej oblasti potrebujete investovať najviac a začnite s prvými krokmi!
- 26 – 40** Váš výsledok je pomerne dobrý. Otvorená komunikácia a zdieľanie spätnej väzby má určité základy, na ktorých sa dá stavať. Prečo to teda neurobiť? Zamyslite sa, do ktorej oblasti potrebujete investovať najviac a začnite s prvými krokmi!
- 41 – 50** Gratulujeme! Vyzerá to tak, že u vás nie je skoro žiaden problém s otvorenosťou v komunikácii a pri zdieľaní spätnej väzby. Využívate potenciál, ktorý vám výmena kľúčových informácií o vzájomnom fungovaní a pôsobení poskytuje. Len tak ďalej! Nájdú sa vo vašom okolí ľudia/ tímy, ktorým by ste vedeli pomôcť pri budovaní kultúry otvorenej komunikácie?



Budovanie otvorenosti v komunikácii a spätnej väzbe

Spôsoby, ako podporiť otvorenú komunikáciu vo vašom tíme, či spoločnosti

Vediete poradú. Prezentujete tretí bod a stále nič. Áno, prezentujete, pretože diskusia zatiaľ žiadna nevznikla. Je vám to povedomé?

Je možné, že to neprelomiteľné mlčanie zo strany kolegov na poradách je jedným zo znamení, že je čas zamyslieť sa nad otvorenosťou komunikácie u vás. Ako prelomiť bariéru ticha a rozprúdiť tok dôležitých informácií, ideí a nápadov?

Je zrejmé, že otvorená komunikácia podporuje kvalitu vzťahov a atmosféru v spoločnosti, čo má vplyv na motiváciu a angažovanosť ľudí. Je však aj kľúčom k výmene kľúčových informácií v spoločnosti, ktoré podporujú neustále zlepšovanie, inovácie, ale aj promptné a efektívne riešenie problémov.

Podme sa teda pozrieť na spôsoby, ako môžeme otvorenú komunikáciu podporiť a posilniť. Ciest k naplneniu tohto cieľa je niekoľko. Niektoré sú jednoduché a na ich zavedenie stačí vlastné úsilie, iné vyžadujú implementáciu komplexného systému. Niekoľko príkladov:

- Konajte v súlade s vlastnými očakávaniami
- Všímajte si signály „kultúry mlčania“
- Dbajte na to, aby bola komunikácia u Vás bezpečná
- Zabezpečte, aby „politika otvorených“ dverí bola úprimná
- Realizujte týždenné individuálne stretnutia

Čím lepšie ich nakombinujeme, tým viac podporíme otvorenosť v komunikácii. Načerpajte inšpiráciu a nájdite si vlastnú, Vám prirodzenú cestu!

9 spôsobov ako podporiť otvorenú komunikáciu v spoločnosti

Budovanie kultúry otvorenej komunikácie je jedným z najlepších spôsobov ako podporiť výkonnosť, pracovnú morálku, ale tiež zlepšiť atmosféru v spoločnosti. Tu nájdete 9 krátkych tipov, ktoré môžu slúžiť ako inšpirácia pre jej posilnenie.

- **Konajte v súlade s vlastnými očakávaniami**

Ak chcete podporiť otvorenú komunikáciu a ochotu zdieľať spätnú väzbu u vás v tíme alebo v spoločnosti celkovo, začnite od seba! Dajte si záležať na tom, aby potrebné informácie od vás prúdili všetkými smermi. Keď máte niečo na srdci, dajte to do slov a komunikujte. Rovnako to platí pre informácie pozitívne ako aj negatívne. Dbajte pri tom však na to, že cieľom nie je ventilácia, ale pomoc a podpora druhej strany alebo zvýšenie efektívneho fungovania, či dosahovania cieľov.

- **Dbajte na to, aby bola komunikácia u Vás bezpečná**

Povzbudzujte ľudí vo svojom okolí, aby komunikovali pravidelne, otvorene a úprimne. Kde je najlepšie začať? Predsa sebou! Hovorte o svojich ideách, skúsenostiach, ale aj túžbach, či prípadných nedostatkoch. Dbajte na to, aby ste zdieľanie ocenili, nech už ide o akúkoľvek informáciu.

- **Všímajte si signály „kultúry mlčania“**

Kedy Vám naposledy niekto oponoval na porade? Kedy Vám naposledy niekto referoval o probléme, na ktorý ste nemuseli prísť? Kedy Vám niekto poskytol spätnú väzbu (či už pozitívnu alebo negatívnu)? Dostávajú sa ku vám informácie načas a v plnom rozsahu, aby ste vedeli robiť kvalitné rozhodnutia? Už odpovede na tieto otázky Vám môžu mnohé naznačiť.

- **Zabezpečte, aby „politika otvorených“ dverí bola úprimná**

„U nás sú dvere vždy otvorené.“ – takéto výroky počuť v mnohých spoločnostiach. Niekedy však ide, bohužiaľ, len o ľúbivú frázu. Realita je však často taká, že dvere sú síce otvorené, ale myseľ nie. Rozvíjajte si zručnosti spojené s aktívnym počúvaním a prejavovaním záujmu o druhých a ich vyjadrenia.

- **Realizujte týždenné individuálne stretnutia**

Tieto pravidelné stretnutia môžu byť aj naozaj krátke, ale dajte si záležať na tom, aby sa realizovali. Venovať ich môžete rôznym témam – výmena vzájomnej spätnej väzby, zisťovanie ako sa podriadenému (prípadne kolegovi) darí, s čím sa aktuálne pasuje, alebo ho naopak teší. Dôležitá je pravidelnosť a vytvorenie dôvernej atmosféry.

- **Anonymné prieskumy**

Prieskumy umožňujú pravidelné hodnotenie firemnej kultúry, či celkovej spokojnosti zamestnancov. Využívajú sa aj pri meraní angažovanosti pracovníkov. V optimálnom prípade sú výsledky následne zdieľané s celou spoločnosťou. Tu je anonymita kľúčová, pretože zamestnanci musia mať pocit, že môžu bez akýchkoľvek obáv vysloviť svoj názor a vnímania. Rovnako kľúčové je však dotiahnutie vecí do konca. Ak chcete využiť tento nástroj, musíte byť pripravený na podnety, ktoré týmto spôsobom získate, aj reagovať.

- **360-stupňová spätná väzba**

360-stupňová spätná väzba je nástroj na zachytenie spätnej väzby prichádzajúcej zo všetkých strán, tzn. od nadriadeného, kolegov, podriadených, či dokonca zákazníkov, vlastné hodnotenie seba nevynímajúc. Nastavuje nám zrkadlo, kde môžeme vidieť ako fungujeme a ako to pôsobí na okolie. Dáva hlas aj tým, ktorí by sa za iných okolností možno ani nevyjadrili na našu adresu. Ukazuje tak jednotlivcovi jeho kľúčové silné stránky ako aj najkritickejšie oblasti pre rozvoj. Niekedy môže byť bolestivá, ale ukazuje, či ideme dobrým smerom a ak nie, kam sa teda pohnúť.

- **Neformálne stretnutia**

Nemusí ísť o veľkolepé teambuildingové akcie. Niekedy stačí naozaj málo – spoločné raňajky, alebo popracovné stretnutie v bowlingovom centre. Neformálne stretnutia sú príležitosťou na uvoľnenie atmosféry a teda aj podporu otvorenej komunikácie.

- **Výstupné pohovory**

Nie je dôležité ako veľký je váš tím, či spoločnosť, vždy si nájdite priestor na rozhovor s odchádzajúcimi členmi tímu. Ľudia môžu byť omnoho otvorenejší, keď už vedia, že tím/spoločnosť opúšťajú a vedia byť teda cenným zdrojom spätnej väzby. Využite informácie, ktoré vám poskytnú, pracujte na problémových bodoch, aby ste predišli odchodu vašich kľúčových ľudí.



Princípy a spôsob poskytovania efektívnej spätnej väzby

Ako podporiť prijatie spätnej väzby druhou stranou?

Niečo nefunguje, kolega vás rozčuľuje, podriadený niečo „domrvil“ a vy neviete, ako to povedať... Nakoniec sa odhodláte, poviete, čo vám leží na srdci, ale výsledok tejto komunikácie vás vôbec neteší. Druhá strana v lepšom prípade na vašu spätnú väzbu nezareagovala, v horšom prípade vyústila situácia do nepríjemného nedorozumenia, či dokonca konfliktu. Aká je šanca, že najbližšie budete ochotný zdieľať váš pohľad na prácu, či výkon druhej strany? A ako sa dá takémuto nešťastnému koncu predísť?

Forma akou je spätná väzba komunikovaná je aspoň tak dôležitá ako samotný obsah. Poskytovanie spätnej väzby je zručnosť. A ako každá zručnosť, vyžaduje určitý tréning a prax, aby sme si ju vycibrili a nami poskytovaná spätná väzba sa stala efektívnou.

Aby bola spätná väzba efektívna

Čo si predstaviť pod efektívnou spätnou väzbou?

Mala by byť jasná, zrozumiteľná a prijatá druhou stranou. To, či na základe našej spätnej väzby nastane aj zmena správania je rozhodnutie, ktoré musí urobiť prijímateľ a je mimo sféry nášho vplyvu. Dodržiavaním princípov poskytovania spätnej väzby však vieme jej prijatie výrazne podporiť.

Začnite otázkou „Prečo?“

Preskúmajte svoju motiváciu. Predtým, než poskytnete spätnú väzbu, zamyslite sa nad tým, prečo to robíte. Cieľom je väčšinou zlepšenie situácie alebo výkonu. Toto však nedosiahnete tým, že budete tvrdý, kritický, či dokonca útočný. Spätná väzba má vždy brať do úvahy aj záujmy a potreby jej prijímateľa.

Načasovanie je dôležité

Spätná väzba výrazne stráca na efekte, ak ju nedáte v správny čas. Na načasovanie sa dá pozrieť z dvoch uhlov pohľadu:

- či je aktuálne správny moment na takúto komunikáciu: Mám dostatok času na to, aby som v prípade potreby mohol svoju spätnú väzbu aj bližšie vysvetliť? Je prijímateľ v situácii, kedy má priestor si spätnú väzbu vypočuť a zamerať na ňu pozornosť?
- či je spätná väzba včasná – nedáva veľký zmysel komentovať niečo, čo sa udialo pred 6 mesiacmi. Ak je niečo hodné spätnej väzby (pozitívnej, či negatívnej), komunikujte to!

Buďte tak špecifický, ako sa len dá

Najmä v situáciách, kedy ide o negatívnu spätnú väzbu a niekto nás nahneval alebo sklamal, stúpa tendencia komunikáciu zovšeobecniť. Do hlavy nám naskakujú vety ako „Zas si to celé pokazil!“ „Alebo to si celá ty, nevieš sa vôbec ovládať!“. Takéto vyjadrenia však nevedú k žiadnemu pozitívnemu výsledku. Skúste skôr pomenovať konkrétne situácie a správanie, na ktoré chcete dať spätnú väzbu a popíšte emócie, ktoré to u vás vzbudilo. Tým, že budete špecifický, zvyšujete objektivitu a tiež zmenšujete priestor pre nejednoznačnosť, ktorá následne vedie k nedorozumeniam.

Vyhňte sa hodnoteniu

Kvalitná spätná väzba je popisná. To znamená, že popisuje situáciu a správanie a jeho dopady. Nemala by však skĺznuť k hodnoteniu druhej strany. Pri hodnotení majú ľudia tendenciu omnoho viac sa brániť a obhajovať. Ľahko sa preto môže stať, že sa spätná väzba (akokoľvek dobre mienená) minie účinku.

Objasnite, čo je žiaduce

Po komunikácii negatívnej spätnej väzby by malo byť jasné, čo treba urobiť, aby došlo k náprave. Ani pri pozitívnej spätnej väzbe netreba zabúdať na objasnenie očakávaní do budúcnosti. Nemusíte za každých okolností byť vy tým, kto dá návod na zlepšenie. Určite by ste však mali druhej strane pomôcť prísť na to, ako by svoje správanie mohla pozitívne zmeniť.

Využite formuláciu A-D-O

A-D-O je akronym pre časti, ktoré by mala konštruktívna spätná väzba obsahovať. Využite ho tento akronym, aby ste pri komunikácii spätnej väzby na nič dôležité nezabudli.

Akcia Popíšte konkrétnu situáciu a správanie, na ktoré dávate spätnú väzbu.

Dopad Komunikujte, čo toto správanie spôsobilo, aké boli jeho dopady.

Očakávania Nastavte očakávania na podporu, či opakovanie správania, alebo práve naopak na nápravu.

Zavádzanie systémov na podporu spätnej väzby

Pravidelnosť je jedným z kľúčov k úspechu

Otvorená komunikácia a zabezpečenie priebežnej výmeny spätných väzieb nie je jednorazová záležitosť. Pri budovaní kultúry otvorenej komunikácie je nevyhnutné uvažovať ako ju nie len zaviesť, ale následne aj udržiavať.

V tomto prípade je potrebné uvažovať systematicky a nastaviť aj procesy, ktoré takýmto výmenám budú pomáhať.

Hlavné oblasti, nad ktorými môžeme uvažovať sú nasledovné:

- Pravidelná spätná väzba medzi jednotlivcami na všetkých úrovniach za účelom rastu a rozvoja;
- Pravidelná spätná väzba medzi útvarmi a tímami za účelom skvalitnenia krosfunkčnej spolupráce;
- Komunikácia nápadov, myšlienok a návrhov na zlepšenia;
- Indikácia prípadných problémov a nedostatkov v systéme,

Nástrojov a systémov, ktoré tieto oblasti pomáhajú podchytiť je na výber hneď niekoľko.

Napríklad pre zavedenie pravidelnej a systematickej výmeny spätnej väzby medzi jednotlivcami na všetkých úrovniach je najvyužívanejším a najefektívnejším nástrojom 360-stupňová spätná väzba.

Jej prínosy sú nesporné ako napríklad:

- ✓ kvalitnejšia a systematická spätná väzba zameraná na kľúčové správanie
- ✓ spätná väzba od širokého spektra ľudí, s ktorými pracovník spolupracuje
- ✓ zvýšenie zodpovednosti za vlastný rozvoj
- ✓ zníženie miery subjektivity pri hodnotení, atď...

Na čo si však treba dať nesmierny pozor je správne zavedenie 360-stupňovej spätnej väzby do spoločnosti. Nižšie si preto nájdete krátky checklist, kde sú popísané **hlavné kroky pre zavedenie 360-stupňovej spätnej väzby**, aby ste na nič nezabudli.



Checklist pre zavedenie systému 360-stupňovej spätnej väzby

KROK	TERMÍN	V procese	Hotovo
 <p>Určenie cieľov</p> <p>V prvom rade je kľúčové zadať si, čo 360-stupňovou spätnou väzbou chceme dosiahnuť? Prečo ju chceme použiť?</p>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <p>Čo bude hodnotené prostredníctvom 360-stupňovej spätnej väzby</p> <p>Všeobecne sa v 360 stupňovej spätnej väzbe hodnotia prejavy správania pozorovateľné v pracovnom prostredí cieľovej skupiny. Je však dôležité na základe zámeru určiť, čoho by sa hodnotené správanie malo týkať. Môže ísť o kľúčové korporátne kompetencie, kompetencie potrebné pre vysoký výkon na danej pozícii, alebo o prejavy firemných hodnôt a pod.</p>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <p>Definovanie hodnotených a hodnotiteľov</p> <p>Ak sme dobre zadefinovali cieľ použitia 360-stupňovej spätnej väzby, už sa pomerne ľahko budeme vedieť rozhodnúť pri nominovaní hodnotených. Kto určí, kto všetko sa hodnotenia zúčastní ako hodnotiteľ? Budú to samotní hodnotení? Alebo hodnotení s ich priamymi nadriadenými? Alebo to je v zodpovednosti HR pracovníkov?</p>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <p>Komunikácia účastníkom</p> <p>Komunikácia sa dá rozdeliť na komunikáciu smerom k hodnoteným a komunikáciu smerom k hodnotiteľom. Tieto skupiny budú potrebovať inú hĺbku informácií a dôraz na iné aspekty 360-stupňovej spätnej väzby. Zamyslite sa nad možnými spôsobmi komunikácie a zvažte ich výhody a nevýhody, kým sa rozhodnete pre jeden konkrétny spôsob.</p>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 <p>Samotné hodnotenie prostredníctvom 360</p> <p>Dôležité aspekty hodnotenia prostredníctvom 360-stupňovej spätnej väzby sú:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <u>čas</u> – Kedy bude hodnotenie spustené a koľko času budú mať hodnotitelia na vyplnenie dotazníkov – <u>forma dotazníkov a zber dát</u> – Dotazníky budú fyzické? Elektronické? Ako bude zabezpečená ich distribúcia a zachovanie anonymity pri zbere dát? – <u>zabezpečenie návratnosti dotazníkov</u> – je potrebné rozhodnúť, či je vhodné v určitých časových intervaloch upozorniť hodnotiteľov, ktorí ešte dotazníky nevyplnili, aby tak urobili 	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Výstupy a správy

„Prekvapenia“ v tejto fáze môžu mať za následok problémy pri budúcim použití 360 stupňovej spätnej väzby. Preto je dôležité mať ešte v úvode jasno, kto všetko bude mať prístup k výsledkom a správam a v akom rozsahu.



Následné kroky

Z hľadiska prijatia výsledkov a splnenie cieľa projektu je toto najkľúčovejšia fáza. Prvým krokom je odovzdanie a komunikácia výsledkov. Tento krok by však mal byť nasledovaný aktivitami, ktoré budú na 360 nadväzovať v závislosti od celkového zámeru použitia 360.

Priestor pre poznámky

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nenechajte spätnú väzbu bez povšimnutia a bez akcie

Ako prijať a spracovať spätnú väzbu

Hovorí sa, že spätná väzba je dar. My sami sa môžeme rozhodnúť, ako s týmto darom naložíme – či ho prijmeme a využijeme, alebo ho odložíme a necháme zapadnúť prachom.

Ja zas zvyknem hovoriť, že spätná väzba je dôležitá informácia. Načo nám však je informácia, s ktorou nič neurobíme? Stáva sa úplne zbytočnou. Keď ju však spracujeme a využijeme v smere pozitívnej zmeny, je nesmierne cenná.

Skúste sa zamyslieť:

- Keď si pýtame od druhých spätnú väzbu, zvyšujeme ich očakávanie, že sa zmeníme v pozitívnom smere.
- Ak dostaneme spätnú väzbu, ale nezmeníme sa v pozitívnom smere, budeme vnímaní negatívnejšie, než keby sme spätnú väzbu nedostali.
- Proces zmeny začína už samotným prijatím spätnej väzby.

Možno už tušíte paradox, ktorý so sebou spätná väzba nesie: na jednej strane je potrebná, aby sme mali relevantné informácie o svojom pôsobení v prostredí, v ktorom sa pohybujeme a na strane druhej jej získavaním vzniká určitý záväzok využiť ju a pracovať s ňou.

Pomôcku k tomu ako spätnú väzbu prijať a zužitkovať v prospech vlastného rozvoja nájdete nižšie.

5P prijímania spätnej väzby

Počúvajte

Dajte si záležať na tom, aby ste si spätnú väzbu vypočuli celú tak, ako vám ju druhá strana chce odovzdať. Neprerušujte, nevyhodnocujte, nesnažte sa obhajovať sa a neútočte naspäť. Pozorne počúvajte a snažte sa pochopiť, čo vám druhá strana hovorí.

Pýtajte sa

Keď ste si spätnú väzbu vypočuli, je čas na otázky a vyjasňovanie. Na to, aby ste mohli so spätnou väzbou ďalej efektívne pracovať potrebujete jej plne porozumieť. Tu je vhodné, priam žiaduce parafrázovať, čo vám bolo povedané, aby ste si overili, že ste dobre porozumeli a dopýtanie sa na aspekty, ktoré vám neboli celkom jasné.

Podakujte

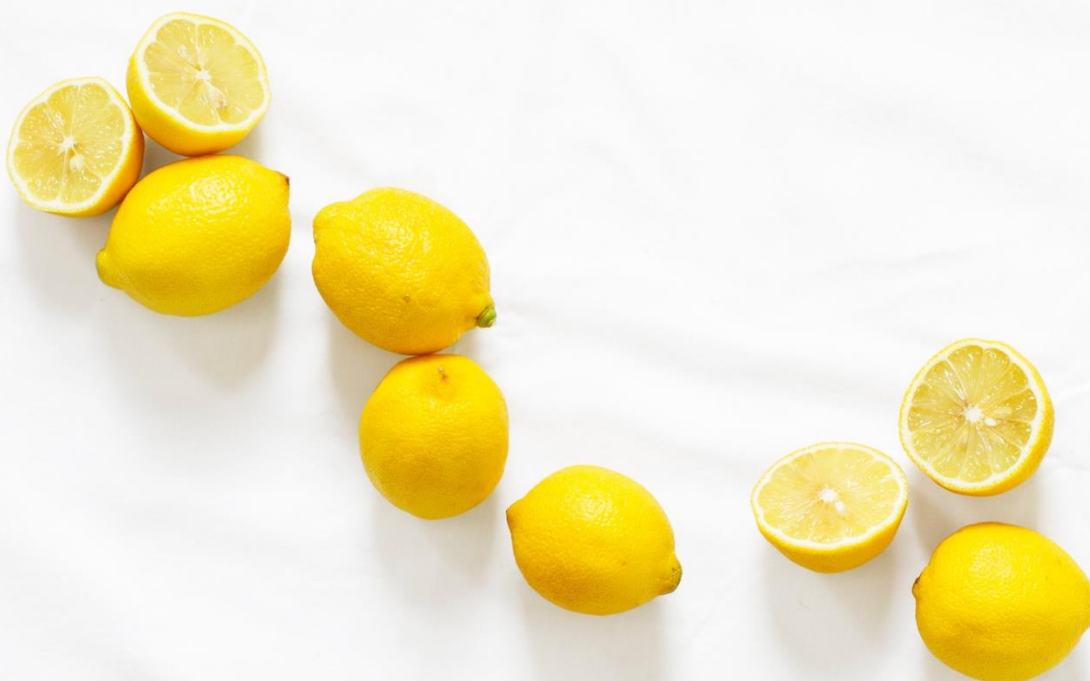
Nech ide o akúkoľvek spätnú väzbu – pozitívnu, či negatívnu – poďakujte za ňu. Pre vás je spätná väzba informácia a podnet, s ktorým môžete pracovať a môže vás posunúť, čo je hodné vďaky. Poďakovanie je tiež ocenením snahy, času a energie druhej strany a povzbudením do budúcnosti, aby bola ochotná s vami spätnú väzbu zdieľať aj najbližšie.

Porozmýšľate

Jeden z Folkmanových princípov hovorí, že najefektívnejší spôsob ako spracovať spätnú väzbu je prijať ju ako úplne reálnu a pravdivú. Neznamená to však, že nad správou, ktorú sme dostali nemáme premýšľať. Naše úvahy by však mali smerovať k tomu, ako získané informácie efektívne využívať.

Pretavte do akcie

Vytvorte si konkrétny akčný plán, ako informácie zo spätnej väzby zaviesť do vášho fungovania. Len cez konkrétne akcie a ich opakovanie nastane pozitívna zmena.



Krátky pracovný list na spracovanie spätnej väzby

Čo som počul/a? Kľúčové body, ktoré mi boli komunikované?

.....
.....
.....

Čo to pre mňa znamená? Ako sa to prejavuje v mojom fungovaní?

.....
.....
.....

Čo z toho chcem zmeniť? Definujte si konkrétny cieľ.

.....
.....
.....

Ako na to pôjdem? Aké kroky podniknem?

.....
.....
.....

Kto mi s tým môže pomôcť?

.....
.....
.....

Kedy a ako vyhodnotím, či nastala pozitívna zmena v tejto oblasti?

.....
.....
.....

Find us on
Facebook

LinkedIn

ADDA
ADDA

ADDA Consultants

www.adda.sk