



## CO O VÁS ŘÍKAJÍ, KDYŽ **TAM NEJSTE**

**Ch**těli byste vědět, co o vás lidé říkají ve vaší nepřítomnosti? Zjistíte to jednoduše: zeptejte se jich! V této kapitole probere-me některé techniky umožňující zjistit, jakou máte pověst.

Lidé mají tendenci mluvit spíše o nás než s námi. Je to smutné, ale je to tak, a pokud nežijete v jeskyni, už jste na to jistě také přišli.

Před patnácti lety jsem zažila jednu velmi bolestivou lekci, která navždy změnila můj další přístup ke kariéře. Zrovna jsem odešla z práce, kterou jsem milovala, a nastoupila jsem do zaměstnání, kde jsem měla zajišťovat technická školení v odvětví, kterému jsem vůbec nerozuměla. Mým prvním úkolem bylo absolvovat úvodní firemní školicí program pro nové zaměstnance v délce deseti týdnů. Po jeho skončení jsem měla sama začít školit příští kurs pro nové lidi.

Pracovala jsem v jedné z poboček firmy. Čtyři trenéři, kteří zajišťovali desetitýdenní úvodní zaškolení, přijeli z ústředí vzdáleného přes tisíc mil. Zaučování nových zaměstnanců v naší pobočce zajišťovali už pět let a po té době už měli plné zuby dlouhodobých pobytů v hotelu Marriott. Čím dřív se naučím, co je třeba, tím dřív se mohou vrátit ke svým rodinám.

Všichni jsme byli zhruba stejně staří, po skončení pracovního dne jsme si obvykle zašli někam posedět a brzy se z nás stali přátelé. Chtěla jsem být ve svém novém zaměstnání úspěšná, takže jsem své nové přátele a kolegy požádala, aby mi poskytovali zpětnou vazbu a upo-

zornili mě, pokud dělám nebo říkám cokoli, co by mi v dosažení úspěchu bránilo. Slíbili mi, že to dělat budou. Zatím zní všechno dobře, co říkáte?

Bohužel materiály, které jsme probírali v rámci toho úvodního školení, byly na mě příliš technické a vůbec jsem jim nerozuměla. Většinu času jsem neměla ponětí, o čem vlastně mluvíme. Ale nechtěla jsem vypadat úplně bezradně, takže jsem nepřiznala, jak jsem z toho všeho zmatená. (Chytré, ne?) Bylo mi jasné, že pokud budu pokládat hloupé otázky, kolegové, kteří kurs absolvují se mnou, budou moci příští nové zaměstnance upozornit, že dostávají trenérku, která sama vůbec ničemu nerozumí. Takže jsem po celé dny jen seděla, mlčela a doufala, že mi to projde.

V průběhu šestého týdne si mě zavolala moje nadřízená. Řekla mi: „Shari, věci se tady pro tebe nevyvíjejí zrovna ideálně.“ (To mi bylo jasné. Ale já jsem o tom s nikým nemluvila. Přemýšlela jsem, odkud to tedy ví moje šéfová?)

Ta zatím pokračovala: „Školitelé tvého kursu mi řekli, že se nikdy na nic neptáš, takže z toho mají pocit, že jsi arogantní a příliš sebejistá. Obávají se, že tuhle práci nebereš moc vážně. Ráda bych, abys teď šla domů a zamyslela se nad tím, jestli tady opravdu chceš pracovat, a zítra mi sdělila své rozhodnutí.“

Takhle se projeví lidé, které jsem požádala, aby mi dávali zpětnou vazbu. „Přátelé“, s nimiž jsem trávila čas po práci. Místo aby mi něco řekli, šli za mou nadřízenou. Byla to tvrdá a bolestivá lekce, ale právě tehdy jsem poznala, že lidé mluví o nás, nikoli s námi.

Změnilo mi to život. Byla jsem naštvaná, uražená a zmatená. Hlavou se mi honilo: „*Opravdu působím příliš sebejistě? Vážně si školitelé myslí, že jsem arogantní?*“ Nevěděla jsem, jak se s tou zpětnou vazbou vyrovnat, a tak jsem se obrátila o pomoc na blízké lidi. Zavolala jsem svým rodičům, dvěma z mých nejbližších přátel a pár kolegům z mého posledního zaměstnání. Nevolala jsem lidem, kteří mě neměli rádi nebo kteří by si se mnou rádi vyřídili účty. Obrátila jsem se na lidi, u nichž jsem si byla jistá, že jim na mně záleží, a doufala jsem, že ke mně budou upřímní. Řekla jsem jim, že jsem v práci dostala nepřijemnou zpětnou vazbu, se kterou se snažím vyrovnat, a požádala je, jestli bych je ne-

mohla pozvat na oběd a při té příležitosti jim položit pár otázek. Slíbila jsem, že jim za odpovědi poděkuju, ať mi řeknou cokoli. Také jsem slíbila, že za oběd zaplatím (to je důležité – platit musíte vy!).

Nakonec jsem si domluvila šest takových setkání u oběda. Každému jsem pak položila následující otázky:

1. Jaký vyvolávám první dojem?
2. Jak se ti se mnou pracovalo, nebo jak myslíš, že by se ti se mnou pracovalo?
3. Kdyby se někdo zeptal mých kolegů, co si o mně myslí, co by o mně řekli v mé nepřítomnosti?
4. V čem jsem někdy překonala tvá očekávání?
5. Čím jsem tě zklamala?

Asi vás nepřekvapí, že jsem si vyslechla odpovědi příjemné i nepříjemné. Ale bez ohledu na to, co mí přátelé, rodiče a kolegové říkali, reagovala jsem jen slovem „Děkuji“, přestože jsem mnohdy měla sto chutí se s nimi hádat nebo se bránit tomu, co slyším.

Rozhodně to nebyly příjemné rozhovory, ale byly nesmírně přínosné. Nejdůležitějším poznatkem, který jsem si z nich odnesla, bylo, že ne vždy odhadnu, jak na druhé působím.

## VÍTE, JAKÝ **DOJEM** VYVOLÁVÁTE V DRUHÝCH LIDECH?

Všechno, co děláme, vyvolává určitý dojem: naše oblečení, doba, kdy přicházíme do práce, s kým se na pracovišti přátelíme, jak vypadá náš pracovní stůl apod. Právě tyhle drobné a na první pohled bezvýznamné věci mohou zabránit úspěšnému rozvoji naší kariéry. Pokud vaše oblečení neodpovídá danému pracovišti (například pokud nosíte boty s jehlovými podpatky, které se nehodí jinam než na večírek, nebo khaki kalhoty, které nikdy neviděly žehličku), jen málokdo vás na to upozorní. Zato si lidé vytvoří názor, že asi nebudete nejvhodnější osobou, která by měla mít na starosti komunikaci s významnými zákazníky. Nebo že asi nebude vhodné, abyste zrovna vy zastupovali šéfa na jednáních, jichž se nemůže sám zúčastnit.

Krátce předtím, než jsem opustila své předchozí zaměstnání, jsem přijala novou pracovníci. Kate byla mladá a chytrá, ale brzy jsem zjistila, že jí chybí trocha „politického“ myšlení. Kdykoli jsem procházela recepcí, Kate tam postávala a povídala si s recepčními. Vytvářelo to dojem, že marní čas svůj i čas jiných zaměstnanců. Navíc měla ve zvyku naklánět se přes pult recepce, takže se všem kolemjdoucím nabízel pohled na její pozadí. Rozhodně nešlo o image, jaký bychom chtěli prostřednictvím firemní recepce vytvářet, a doufala jsem, že ani sama Kate o takový image nestojí.

Dál jsem si všimla, že Kate obvykle chodí na oběd s asistentkou viceprezidenta obchodní divize, která měla na celém pracovišti pověst líné a nespolehlivé osoby. Kate byla ve firmě nová a lidé si o ní vytvářeli představu podle chování, které pozorovali.

Zní to jako politikaření – a také o něj jde. Lidé hodnotili Kate stejně, jako hodnotí každého z nás – podle toho, s kým ji v práci vídali. Jsme posuzováni podle toho, s kým se stýkáme. Pokud jste obvykle vidět ve společnosti chytrých a pracovitých lidí, ostatní si budou myslet, že jste také chytří a pracovití, dokud je nepřesvědčíte o opaku. Když kolem sebe většinou máte lidi, kteří šíří klepy a sami bývají zdrojem různých pomluv a firemní šeptandy, budou si o vás ostatní myslet, že nic neudržíte v tajnosti a nedá se vám věřit. Možná to není fér, ale je tomu tak.

Jiný příklad: nedávno mě požádala o radu jedna manažerka z firmy, které poskytují poradenství. Doslechla se, že jeden ze zaměstnanců není v práci spokojen a hledá si nové místo. Chtěla vědět, co má dělat. Šlo o jednoho z velmi schopných lidí a pro firmu by jeho odchod znamenal velkou ztrátu. Má zajít za šéfem oddělení a říct mu, co ví? Zeptala jsem se, jak se dozvěděla, že si ten zaměstnanec hledá novou práci. Řekla mi: „Jeden kolega zaslechl, jak si o tom povídá s jiným kolegou. A řekl mi to.“ Takhle věci fungují.

## **TAJEMSTVÍ ZŮSTANE TAJEMSTVÍM JEDINĚ V PŘÍPADĚ, ŽE OSOBA, KTERÉ JSTE SE SVĚŘILI, UŽ **NENÍ MEZI ŽIVÝMI****

Lidé si mezi sebou povídají. Ani po osmnácti letech ve světě firem se nepřestávám divit, jak intenzivně lidé probírají druhé a kolik věcí,

kteří někdo někomu důvěrně svěřil, se všeobecně ví. Ponaučení zní: Dávejte si pozor na to, s kým mluvíte a kde se rozmluva odehrává. Vycházejte z předpokladu, že cokoli někomu z kolegů v práci svěříte, bude se šířit dál, přestože vás daná osoba ujistila, že bude mlčet jako hrob.

Dojmy o druhých si vytváříme rychle a je těžké je změnit. Proto je důležité vědět, co si o nás lidé myslí a co o nás říkají v naší nepřítomnosti. Když víte, co si o vás lidé myslí a co o vás říkají, získáváte moc a kontrolu nad tím, v jakém světle se druhým jevíte, což vám umožňuje řídit vlastní kariéru.

Jedna špatná zpráva: Nemůžete kontrolovat, co si lidé budou myslet, co cítí a co říkají. Ale mám také dobrou zprávu: Máte kontrolu nad tím, co jim ukazujete. Můžete změnit své chování, způsob oblékání nebo hodinu, kdy chodíte do práce. Tím se změní i to, jak vás vnímají. Tohle je skutečně velmi dobrá zpráva.

Pokud své kolegy požádáte o zpětnou vazbu, musíte být připraveni vyslechnout si nejrůznější názory. Nezapomínejte, že jste slíbili, že jim v každém případě poděkujete. Říct „Děkuji“ nemusí být pokaždé tou nejjednodušší věcí na světě, vzhledem k tomu, co si možná budete muset vyslechnout.

## **CHCETE SLYŠET NEGATIVNÍ ZPĚTNOU VAZBU**

Všichni doufáme, že uslyšíme nějakou pozitivní zpětnou vazbu, ale zároveň také chceme, aby byla aspoň trochu negativní. Možná to zní poněkud zvláštně. Proč byste měli chtít, aby vám někdo říkal nepříjemné věci? Protože pokud nebude zpětná vazba vyvážená a upřímná, zůstanete uvězněni na svém současném pracovním místě a budete jen marně bádát nad tím, proč se vaše kariéra neposunuje vpřed. Nakonec z toho budete tak otráveni, že změníte zaměstnání – jen abyste se tam dostali do úplně stejné situace.

Cesty k úspěšné kariéře ve světě byznysu jsou všude stejné, není to jen otázka vašeho současného zaměstnání. Pokud nevíte, o jaké cesty jde, vaše kariéra utkví na mrtvém bodě, ať jste kdekoli.

Všichni víme, že některé věci týkající se našich pracovních návyků

a komunikačních dovedností by se mohly změnit k lepšímu. Víme to, ví to náš šéf a vědí to naši kolegové. Pokud se s námi ostatní cítí dostatečně uvolněně na to, aby nám řekli, že něco nefunguje, jde o důkaz, že jsme kolem sebe vytvořili opravdové vztahy. Jde o velmi mocný nástroj. Když víme, jak opravdu působíme na druhé, získáváme zároveň cenné informace a podklady pro další postup.

Kolikrát se vám stalo, že jste požádali o zpětnou vazbu a dozvěděli jste se, že všechno je fajn a máte pokračovat v tom, co děláte? Načež uběhlo půl roku a při osobním hodnocení jste nestačili zírat, co všechno je špatně. Komentáře typu „Odvádíte skvělou práci“ se sice hezky poslouchají, ale moc nám nepomohou.

Před několika lety jsem pracovala pro ženu, jejímž oblíbeným heslem bylo: „Zpětná vazba je dar.“ Svým nadšením pro verbální výprasky byla sice poněkud otravná, ale měla pravdu. Jen velmi málo lidí s vámi bude mluvit na rovinu. Když někdo odloží ostych a nazve věci pravými jmény, je to skutečně dar. Jde o nejcennější věc, kterou pro vás může jiný člověk udělat.

Pokud je zpětná vazba tak důležitá, ale jen málokdy ji dostanete, jak tedy máte zjistit, jak na své kolegy opravdu působíte?

## **POŽÁDEJTE O ZPĚTNOU VAZBU LIDI, KTERÝM DŮVĚŘUJETE**

Obráťte se na pár důležitých lidí, kterým záleží na dobrých vzájemných pracovních vztazích a kteří dokážou mluvit otevřeně. Nesnažte se zjišťovat zpětnou vazbu od kolegů, kteří vás nenávidí, prahnou po vaší pozici nebo s vámi mají nějaké nevyřízené účty. Říkat věci na rovinu je riskantní, nicméně lidé, jimž na vás záleží, mohou být ochotni toto riziko podstoupit.

Rozhovor můžete začít třeba takto:

*„Už spolu pracujeme docela dlouho. Víme toho hodně o práci, kterou ten druhý dělá, ale uvědomila jsem si, že o tom nikdy nemluvíme. Myslím, že by nám mohlo pomoci, kdybychom si vzájemně poskytovali zpětnou vazbu a říkali si, co děláme dobře*

*a co bychom mohli dělat jinak. Co si o tom myslíš? Je to něco, na co bys přistoupil?“*

*„Snažila jsem se hodně zapracovat na zlepšení svých dovedností vést efektivní jednání. Byl bys ochoten sledovat, jak řídím příští poradou, a dát mi pak nějakou zpětnou vazbu? Moc bych ocenila tvoje postřehy. Vlastně by se mi líbilo, kdybych obecně dostávala častější zpětnou vazbu. Kdybys byl ochoten upozornovat mě na věci, jimiž třeba poškozují své vyhlídky na úspěšný kariéerní postup, budu ti opravdu vděčná. Slibuju, že všechno přijmu vstřícně a pokaždé ti poděkuju. Udělal bys to pro mě?“*

Vyjádřete se svými vlastními slovy, tak, aby vám žádost zněla přirozeně. Ale hlavně se odhodlejte – nebojte se druhé požádat.

Lidé, s nimiž pracujete, jsou ve zcela mimořádné pozici a mohou vám pomoci dosáhnout vašich kariéerních cílů. Každodenně sledují vaše jednání. Jsou svědky situací, kdy děláte věci dobře, a vidí věci, jimiž si ubližujete. Ale pokud je o to nepožádáte, pravděpodobně vám sami nic neřeknou. Chopte se iniciativy a dejte jim svolení, aby vám poskytovali zpětnou vazbu. Nikdy není pozdě.

Také se můžete obrátit na kolegy z bývalého zaměstnání, na své přátele a rodinu. Možná budete překvapeni, jak přesně dokážou vaši blízcí přátelé a rodinní příslušníci vystihnout, čím můžete v práci lidi odrazovat a co stojí v cestě vašemu dalšímu kariéernímu posunu. Jste, jací jste. Ve chvíli, kdy projdete dveřmi své kanceláře, se neproměníte v jiného člověka. Pokud do práce chodíte pozdě, je dost pravděpodobné, že pozdě chodíte také na schůzky se svými blízkými. Pokud se oblékáte nevhodně, platí to zřejmě pro váš pracovní i soukromý život. Pokud máte tendenci moc mluvit, často zvyšujete hlas nebo nedokážete udržet žádné tajemství, vaši nejbližší to vědí. Nepodceňujte schopnost lidí, které denně potkáváte u snídaně, vystihnout vaše chování v práci.

## LIDÉ JSOU **NASTAVENI K OBRANĚ**

Není snadné přijímat negativní informace. Navíc máme tendenci přikládat jim často větší význam, než bychom měli. Pokud vám nadřízený řekne při hodnocení vaší práce pět pozitivních věcí a jednu nega-

tivní, o čem budete po zbytek dne přemýšlet? Pokud jste jako většina ostatních, zapomenete všechna pozitiva a zaměříte se na to špatné.

Negativní zpětná vazba pokaždé zastíní veškerá pozitiva. Nikdo nechce slyšet, že udělal chybu nebo že někoho zklamal. Výsledkem je, že když se nám dostane negativní zpětné vazby, reagujeme přehnaně. Často se snažíme ochránit tím, že zaujmeme silně obranný postoj. Jde o automatickou, pevně zakořeněnou reakci. Nedokážeme s tím nic udělat. Takže se prostě připravte na to, že budete pocívat potřebu začít se bránit. Uvědomte si své pocity, jakmile se dostaví, a zkuste svou reakci zvládnout. Zvýšíte tím šanci, že vám lidé budou poskytovat zpětné vazby i nadále.

Když se najde pár odvážlivců, kteří vám řeknou pravdu, usnadněte jim to. Zajistěte, aby to pro ně byla co nejpříjemnější zkušenost, kterou budou chtít zopakovat. Předvídejte svou obrannou reakci, nepodlehnete jí a zareagujte v rozporu s očekáváním druhé strany. Lidé se učí prostřednictvím zkušeností. Pokud se po vyslovení jejich názoru začnete bránit, budete dostávat méně zpětných vazeb.

## JEDINÁ SPRÁVNÁ REAKCE POKAŽDÉ ZNÍ: „DĚKUJI“

Správnou reakcí na jakýkoli typ poskytnuté zpětné vazby je „Děkuji“. Poděkování neznamená, že má druhá strana pravdu nebo že s ní souhlasíte. Znamená to, že jste si zpětnou vazbu vyslechli a oceňujete odvalu, se kterou váš protějšek podstoupil riziko říct vám věci otevřeně.

Když dostáváte zpětnou vazbu, žádejte o upřesňující informace a podrobnosti. Pokud není zpětná vazba konkrétní, požádejte o příklady. Bez ohledu na to, jak obtížně se vám poslouchá, co druhý říká, nezačínejte se bránit. Místo toho požádejte o svolení vrátit se k probíranému tématu později, poté, co budete mít dostatek času se nad vším zamyslet a získané informace si zpracovat.

Jakmile víte, co si o vás nebo o vašem oddělení ostatní myslí a co o vás říkají, posilujte věci pozitivní a začněte pracovat na zlepšení těch méně pozitivních. Začněte s málem, postupujte po jednotlivých krocích.

Jsme lidé a jako takovým se nám nejlépe daří, když se soustředíme



jen na jednu či dvě věci najednou. Takže si vyberte jeden typ chování, který chcete posilovat, a jeden z těch, u nichž je třeba zapracovat na změně. Po třech nebo šesti měsících můžete přidat další chování z každé kategorie. Ale v této chvíli se zaměřte jen na jednu či dvě věci, které lidé označili jako nejdůležitější pro úspěšné dosažení svých cílů.

Zvažte, zda se neobrátit na svého nadřízeného s tím, že jste dostali podnětnou zpětnou vazbu a velmi byste ocenili také jeho názor. Je dost pravděpodobné, že ho tím překvapíte. Navíc už víte, že většina lidí jen nerada poskytuje zpětnou vazbu. Abyste dosáhli svého, může se vám hodit třeba následující tip na zahájení rozhovoru:

*„Dostala jsem zpětnou vazbu na \_\_\_\_\_ .  
Vážím si vašich názorů a ráda bych věděla, co si o tom myslíte.  
Byl byste ochoten sledovat mé chování v těchto situacích po následující dva týdny? Pak bychom se mohli domluvit, kdy byste měl čas se mnou probrat své postřehy. Šlo by to?“*

Už jen tím, že jste o takový typ rozhovoru požádali, jste dokázali udělat několik věcí, o něž se většina lidí nikdy ani nepokusí.

Nabízím ještě jeden příklad:

*„Byl byste ochoten poskytnout mi nějakou zpětnou vazbu ohledně mého přístupu k vedení zahajovacích schůzek u nových projektů? Zjistila jsem, že u mého posledního projektu si členové týmu nebyli stoprocentně jistí tím, co přesně se od nich čeká. Byl byste ochoten sledovat, jak vedu příští zahajovací setkání, a pak mi říct, co si o tom myslíte? Jde mi hlavně o zhodnocení, jak se mi daří nastavit očekávání celého týmu. Chci si být jistá, že všem členům projektového týmu budou od začátku jasné jejich individuální role a odpovědnosti. Máme domluvenou schůzku na středu ve dvě odpoledne. Kdybyste se tam mohl zastavit, bylo by to skvělé. A pokud souhlasíte, na příští týden bych si s vámi ráda domluvila schůzku, kde bychom probrali vaše dojmy a postřehy.“*

Existuje několik důvodů, proč svého nadřízeného požádat o zpětnou vazbu na konkrétní typ chování nebo činnosti a zároveň sjednat

termín, kdy se sejdete, abyste si zpětnou vazbu vyslechli. Váš šéf by měl vědět, co děláte a jak si vedete, a měl by vám poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu. Pokud ho obecně požádáte „Chtěla bych dostávat častější zpětnou vazbu“, bude to znít jako kritika, že neplní své povinnosti. Žádost o poskytnutí specifické zpětné vazby je decentnější. Pokud vás šéf nesleduje na každém kroku, nemůže mít přesnou představu o tom, jak si vedete u každé jednotlivé činnosti. (Což je v pořádku, tedy pokud nedáváte přednost mikrořízení.)

Používáním této strategie sbírání informací dáváte svému nadřízenému možnost kontroly, aniž by přitom ztrácel tvář. Pro nadřízené je trapné, když dostanou otázku ohledně vašich schopností v určité oblasti a nedokážou na ni odpovědět. Tím, že zároveň domlouváte termín schůzky na probrání jejich postřehů, nestavíte je do nepříjemné situace, kdy chcete zpětnou vazbu na něco, čemu dosud nevěnovali pozornost. Navíc ukazujete, že jste introspektivní, vážíte si názorů svého šéfa, chcete je slyšet a máte opravdový zájem rozvíjet své profesní dovednosti. Výsledkem bude, že dostanete zpětnou vazbu, která bude podrobnější a promyšlenější.

**Podívejte se na video, kde autorka ukazuje,  
jak žádat o zpětnou vazbu:**

[www.leadershipandsalestraining.com/sayanything](http://www.leadershipandsalestraining.com/sayanything)

## **NÁVOD, JAK SI ZAJISTIT POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY**

Dodržujte následující kroky a budete dostávat rychlejší, konkrétnější a upřímnější zpětnou vazbu, která vám umožní lépe řídit své pracovní vztahy a dosahovat lepších výsledků. Skončete s domněnkami, že děláte věci dobře nebo špatně. Požádejte o zpětnou vazbu a vstřícně přijměte všechno, co uslyšíte.

1. Požádejte o zpětnou vazbu.
2. Slibte, že vaše reakce bude znít „Děkuji“, ať vám druhý člověk řekne cokoli.

3. Nezačínejte se bránit, ani když se vám zdá, že druhý nemůže mít pravdu, protože:
  - ▶ z jeho pohledu pravda vypadá takto;
  - ▶ jediné, čím má smysl se zabývat, je zkušenost druhé osoby;
  - ▶ váš pohled na to, k čemu došlo, na věci nic nezmění.

V dalším kroku využijte v žádosti o zpětnou vazbu následujících pěti konkrétních informací:

1. Zrovna pracuji na \_\_\_\_\_ .
2. Rád bych od vás dostal zpětnou vazbu.
3. Konkrétně by mě zajímal váš názor na \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ .
4. V následujících dvou týdnech je možnost sledovat mě, jak dané situace řeším, tehdy a tehdy. (Nebo: Prosím podívejte se na tento dokument.)
5. Můžeme si domluvit termín schůzky, kdy mi řeknete svůj názor?

Když budete o zpětnou vazbu žádat tímto způsobem, usnadňujete druhé osobě situaci a zvyšujete šanci, že dostanete, co potřebujete. Zároveň tím dokazujete, že vám záleží na zlepšování svých schopností a že si vážíte názorů druhé osoby.

## **TIPY NA ZVLÁDNUTÍ REAKCE NA ZPĚTNOU VAZBU**

- ▶ Mějte na paměti, že budete mít tendenci začít se bránit.
- ▶ Když říkáte: „Nechci se bránit tomu, co říkáte, ale ve skutečnosti jsem chtěl...“, bráníte se.
- ▶ Obranný postoj se neprojevuje jen tím, že zrudnete, zvýšíte hlas nebo začnete argumentovat proti sděleným informacím.
- ▶ Téměř cokoli, co řeknete, bude znít jako obrana.
- ▶ Řekněte: „Děkuji.“
- ▶ Ukončete rozhovor.
- ▶ Zamyslete se nad tím, co vám druhý sdělil.

- ▶ Požádejte jiné lidi o jejich názor.
- ▶ Až vás přejde rozrušení, vraťte se k poskytnuté zpětné vazbě a zeptejte se na víc podrobností, pokud je potřebujete.

Čím méně se budete bránit, tím víc zpětných vazeb budete dostávat. Zvládání reakcí na všechny typy zpětných vazeb je nesmírně potřebná dovednost. Pokud se opravdu chcete ve své kariéře posunout dál, osvojíte si ji.

Zpětná vazba přináší informace a informace vám dávají možnost kontroly nad tím, jakou máte pověst a jak vypadají vaše výsledky.

### **SHRNUTÍ:** *POZNEJTE SVÉ SLABÉ STRÁNKY.*

Úspěšní lidé, kteří umějí spolupracovat s druhými, vědí, jaký dojem vyvolávají a jak na lidi působí. Problém spočívá v tom, že jen velmi málo lidí vám řekne, co v práci děláte špatně. Je mnohem jednodušší povídat o tom někomu jinému. Jenže když takové informace nemáte, nemáte ani možnost věci změnit a napravit. Najděte ve svém životě, pracovním i soukromém, lidi, kteří vám dokážou říkat pravdu. Pravidelně si od lidí, kterým věříte, vyžadujte zpětnou vazbu. Slibte jim, že bez ohledu na to, co vám řeknou, zareagujete slovem „Děkuji“.

Uspadněte druhým situaci, aby vám mohli říkat pravdu. Čím snadnější je poskytovat vám zpětnou vazbu, tím víc informací budete dostávat. Čím víc informací máte, tím snadněji můžete řídit svou kariéru, ovlivňovat podobu svých vztahů a dosahovat výsledků.