

4

Udržování směru: Pozitivní a konstruktivní zpětná vazba

Povězte mi to: prostě mi ji dejte

Zpětná vazba jako rozhodující prvek vysoké výkonnosti

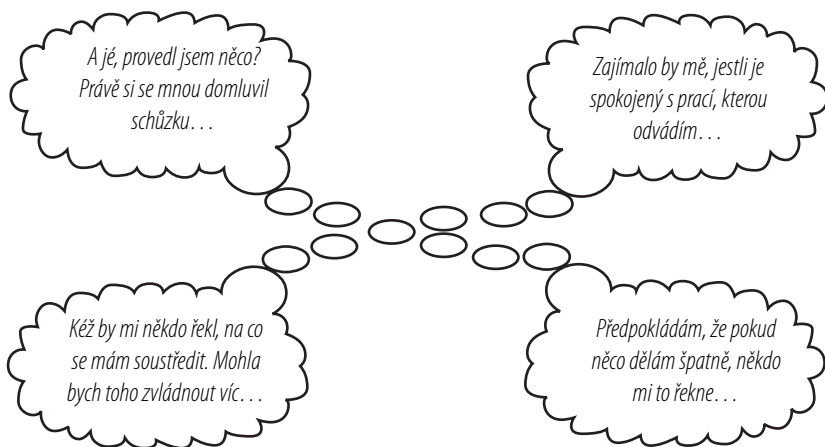
Jak již bylo uvedeno v kapitole 2, rozpoznání pracovního výkonu zaměstnanců se počítá mezi osm nejdůležitějších faktorů, které určují spokojenost v zaměstnání. Každého z nás nějakým způsobem ovlivňuje přijímání zpětné vazby na naše výkony. Dá se říci, že zpětnou vazbu neustále hledáme. Psanou a jistě i nepsanou. Vysoce výkonní zaměstnanci a generace milénia (která v současné době vstupuje na pracovní trh) se zpětné vazby dožadují ještě více než předchozí generace. Zpětná vazba je důležitým prvkem urychlování výkonnostního růstu, změn chování v konkrétním kontextu podniku, získávání užitečných postřehů a dosažení shody na standardech individuálního výkonu.

K tomu, abyste dosáhli cílové stanice, potřebujete v organizaci soustředěné a sladěné úsilí. Jak jsme usoudili v kapitole 1, je třeba mít v organizaci lidi jdoucí stejným směrem a jednající podle stejného souboru vodítek. Bez tohoto seřazení budou pracovníci sice pracovat tvrdě, ale často na špatných záležitostech, protože se musejí rozhodovat podle velice omezených dat. Vedle tolika věcí, které soutěží o naši pozornost v práci, a všech těch příležitostí, které odvádějí naši pozornost, pomáhá nepřetržitá komunikace zahrnující zpětnou vazbu udržet každého na správné cestě.

V knize *Minutový manažer* byla zpětná vazba popsána jako nepřerušovaný (a většinou jednostranný) rozhovor se zaměstnanci, který je veden za účelem jejich pochvaly i pokárání. Dnešní zpětná vazba může být mnohem komplexnějším a dokonce mnohem důležitějším prvkem vysoce výkonné kultury. Co se týče pojetí i terminologie týkající se *pokárání*, ušli jsme dlouhou cestu.

Před pětadvaceti lety byla formální zpětná vazba v zaměstnání neobvyklým jevem. Možná jste se jednou ročně sešli s manažerem, abyste dostali zprávu o zvýšení platu. Když jste měli štěstí, možná jste dostali i nějakou informaci o tom, jak si ve funkci vedete, s ohodnocením na jedno- až pětistupňovém systému rozděleném do několika kategorií. Většina zaměstnanců ale obvykle na těchto setkáních dostala zpětnou vazbu v tom, co ani nebylo řečeno a jak hodně nebo málo se jim oproti jejich očekávání zvýšil plat.

Ačkoliv se v našem pracovním světě za posledních pětadvacet let změnilo téměř vše, v této oblasti není vidět žádný velký pokrok. Když se zeptáme zaměstnanců, většina z nich má stále pocit, že dostává zpětnou vazbu jednou nebo dvakrát do roka na formálně stanovené schůzce s jejich šéfem (po tom, co tato schůzka byla několikrát odvolána a přeložena).



Prakticky každý zaměstnanec, na kterého jsem kdy narazila, by chtěl dostávat více zpětné vazby.

V této oblasti mají dnešní rozdílné generace pracovníků velice odlišná očekávání a chování. Obecně lze říct, že tradicionalisté hledají veřejné uznání, odpovědnost a ocenění úspěchu – jak jeho individuálních, tak i týmových. Děti babyboomu také touží po veřejném uznání za dobře odvedenou práci a rády takové uznání dostávají od manažera i od kolegů. Děti babyboomu mají větší potřebu kontroly. Poskytování zpětné vazby jim tedy pomáhá cítit větší kontrolu toho *co* dělají a *jak* to dělají. Generace X je více motivována tím, jak jejich činy přispívají úspěchu organizace. Zpětná vazba týkající se toho, jak jejich individuální pokroky ovlivňují podnik a jeho úspěchy, je pro ně důležitá. Také generace X touží po uznání od svých nadřízených, protože ti mají zkušenosti a znají soutěživost uvnitř pracovní síly. Současně se rádi neustále učí. Zpětná vazba tedy může být prezentována tak, že jim nabízí příležitosti k růstu a rozvoji. Generace milénia žije ve světě sociálních sítí, ve kterém je zpětná vazba součástí každodenních činností. Zpětná vazba je pro ně pro-

stě způsobem života. Frekvence, s jakou ji ostatním poskytují, se od předchozích generací dramaticky liší. Ale i když se generace milénia zpětné vazbě hodně věnuje, nemusí být nutně dostatečně schopná poskytovat ji efektivním způsobem. Jejich ohromné elektronické propojení s ostatními se nemusí vyrovnat kvalitě interpersonálních spojení, k nimž dochází tváří v tvář.

Zpětnou vazbu napříč organizací chce realizovat většina podniků. Když se opravdu snažíte přijít na důvod, většinou se bude točit kolem toho, že top management chce zpětnou vazbu pro sebe nebo že věří, že by zavedení zpětné vazby mohlo podniku prospět. Uvědomují si však, že zpětnou vazbu v současné době neposkytují nebo ji nepřijímají. Ještě nikdy jsem nemluvila s ředitelem podniku nebo manažerem, který by si myslel, že zpětná vazba není potřebná. Důvody, proč zpětná vazba není přímým podřízeným poskytovaná a ani není vyžadovaná, se výrazně liší. Limitující může být přesvědčení: „Takhle my prostě nepracujeme.“ „Copak není moje roční zhodnocení zpětnou vazbou?“ „Můj šéf opravdu neříká, jak se cítí.“ „Kdybych dělal něco špatně, řekli by mi to.“ „Kdybych požádal o zpětnou vazbu, vyslechl bych si jenom negativní poznámky.“ „Můj tým nerad dostává reakce.“ „Jednoduše nemáme dost času.“ A generační ukazatel: „Nikdy se mi nestalo, že bych přišel a dopadl dobře.“

První otázka, kterou byste si měli sami položit, je: *Co náš současný systém nebo kultura produkuje?* Je uvnitř podniku obecně dobrá zpětná vazba, ale vyskytují se místa, v nichž se neobjevuje? Pokusili jste se v minulosti zavést zpětnou vazbu, ale setkal jste se s neúspěchem? Žádají zaměstnanci o zpětnou vazbu (prostřednictvím průzkumů, anonymních vzkazů atd.)? Dostáváte takovou zpětnou vazbu o odpovídající kvalitě, která spojuje váš individuální výkon s podnikovou strategií? Opravdu věříte v důležitost zpětné vazby?

Když si definujete prvky svého strategického plánování, budete dělat mnoho rozhodnutí o zpětné vazbě. Tento krok můžete explicitně nazvat jako jeden z vašich řídicích principů nebo organizačních atributů. Snad s ním budete počítat jako s kategorií vašeho modelování cílového bodu (doporučuji). A i když tomu tak nebude, bude jistě včleněn do cílů s ohledem na pracovní postupy; nástroje, systémy a technologie; a vaši značku/pověst. Záleží také na tom, jaké si určíte klíčové provozní úspěchy. Pokud si vyberete čistě finanční měřítko, aniž byste brali sebemenší ohled na kvalitativní ukazatele, vysíláte organizaci hlasitou zprávu a vytváříte kulturu, která je vedena pouze otázkou *co* a potenciálně se nezabývá otázkou *jak*.

Přinutíte se zjistit, co se staví podnikové zpětné vazbě do cesty. Promyslete si váš současný systém nebo kulturu. Vedou lídři a manažeři se zaměstnanci rozhovor? Nabízejí členové týmu ostatním svoje nápady a myšlenky? Je v pořádku, když poradíte kolegům nebo svému šéfovi? Opomíjí se nějaký problém, takže si zaměstnanci říkají: „Kéž by se zeptali...“ nebo „Víme o tom všichni, ale nikdo nás neposlouchá...“?

Následují nejobvyklejší příčiny, proč se zaměstnanci nezapojují do zpětné vazby:

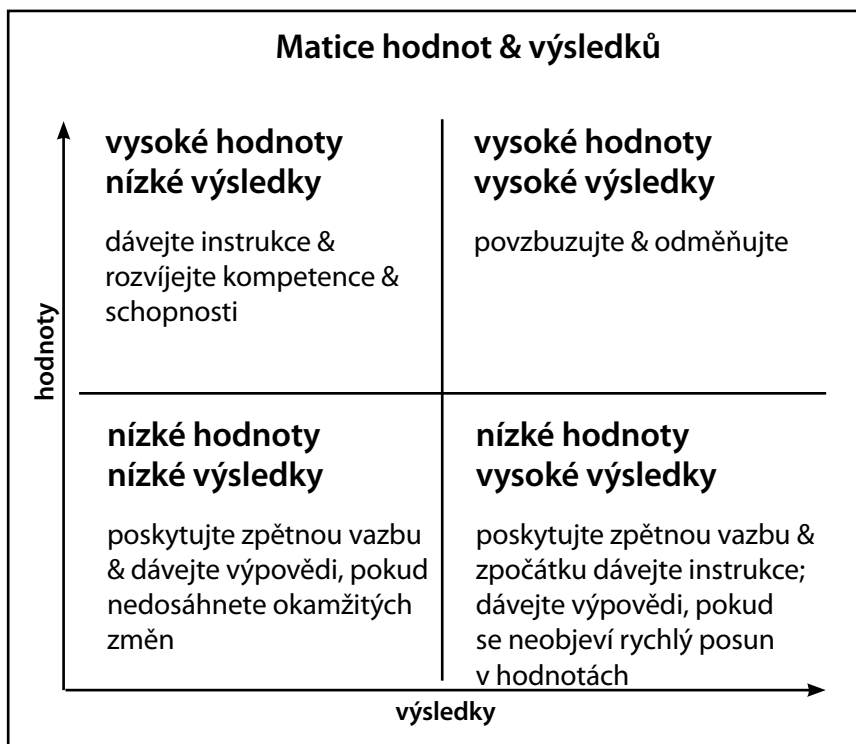
- Jednotlivci a týmy lpí na starých postupech, protože ty byly v minulosti pravděpodobně úspěšné. Ačkoli dochází k významným změnám, hledají zaměstnanci pohodlí continuity. Nevyžadují tedy informace, které by měnily jejich zvyky.
- Když nejsou nové cíle inspirující, snadno na ně zapomínáme a spoléháme se na osvědčená schémata jednání.

- Stará „moudrost“ se předává novým pracovníkům. Zaměstnanci rychle učí ostatní, „jak se postupuje u nás“, takže jsou nové nápady a postupy rychle umlčeny.
- V mnoha organizacích je nízká tolerance ke kritice, protože obecně málo umíme poskytovat skutečně konstruktivní zpětnou vazbu.
- Špatné předchozí zkušenosti s nekvalifikovanými manažery a lídry vedou lidi ke zdráhání být tím prvním, kdo se pokusí dát zpětnou vazbu. Zpětná vazba se tedy nikdy nestane pohonem nebo součástí operačních postupů.

Před poskytnutím zpětné vazby nejprve musíte zjistit, *co* zaměstnanci dělají a *jak* to dělají. Vezměme v úvahu vaši současnou pracovní sílu. Instinktivně se možná nejprve podíváte na to, *čeho* a *jak* moc zaměstnanec dosahuje. Tedy v podstatě na kvantitativní výstupy. Ostatní se mohou místo toho nejprve podívat na způsob, jakým zaměstnanec dosahuje stanovených cílů. V obou směrech je vaše původní reakce pravděpodobně ovlivněna tím, kolik času a energie věnujete určitým členům vašeho pracovního týmu. Pokud je například vaší primární výzvou fakt, že v podniku jsou málo produktivní zaměstnanci (malé prodeje, malá produkce výrobků, málo nových klientů atd.), pravděpodobně věnujete velký díl svého času otázce *co* – tedy vzdělávání, znalosti produktu a propojování příležitostí. Pokud se ale trvale věnujete „hašení ohně“, přeražování členů týmu nebo poskytování rad, jste více naladěni na otázku, *jak* vaši zaměstnanci postupují.

Jedním způsobem vedoucím k lepšímu porozumění, jak *co* nejefektivněji využít čas, je podívat se na vizuální reprezentaci vaší pracovní síly. Představte si na chvíli, že každý z vašich prodejců nebo

pracovníků zákaznických služeb spadá při zohlednění celkového pracovního výkonu do jednoho z následujících čtyř kvadrantů.



Pro dosažení skvělého výkonu a vašich cílových bodů je zásadní otázka: *co i jak* váš spolupracovník dělá.

Vysoké hodnoty, vysoké výsledky: Toto jsou vaši nejlepší pracovníci, vaše klenoty. Jakým způsobem si zajišťujete, že nepřeběhnou ke konkurenci? Pokud jsou opravdu dobří, je pravděpodobnost, že o ně budou usilovat jiné podniky. Co je vede k tomu, aby zůstali s vámi? Protože jde o všestranně skvělé zaměstnance, jak jim kromě ocenění jejich prodeje ukazujete nebo vyslovujete, že jsou pro vás významní? Někdy se dostaneme to takové pasti, že je prostě necháme být. Představujeme si, že vědí, jak jsou úspěšní,

a že „jsou odpovídajícím způsobem placeni; co by ode mě ještě potřebovali jednou týdně nebo jednou měsíčně slyšet“. Máme tendenci věnovat této skupině co nejméně času. Ujistěte se, že pro zaměstnance, které počítáte do této kategorie, máte aktivní plán pro opětovné obnovování sil.

Nízké hodnoty, vysoké výsledky: Pokud nějaký spolupracovník dosahuje dobrých výsledků takovým způsobem, že se ostatním odcizuje, stojí více peněz nebo vytváří dodatečné problémy. Takový spolupracovník musí být instruován o tom, *jak* postupovat. Takové jedince, kteří v souřadnicovém vyjádření spadnou do kvadrantu v dolním pravém rohu, má mnoho organizací. Obvykle s nimi trávíte spoustu času, přičemž se jim snažíte vysvětlit, proč jejich pracovní postupy nejsou v souladu s vaším rámcem strategického plánování. Jsou to oni, komu se ostatní vyhýbají. Když budete v reakci na dobré výsledky jejich postupy přehlížet, akceptovat nebo odměňovat, vysíláte tak hlasitou zprávu ostatním zaměstnancům. Aniž byste se o to nějak vědomě snažili, sdělujete jim, jaké chování je přijatelné; a v některých případech dokonce i to, že výsledky jsou důležitější než hodnoty nebo operační principy. S takovými pracovníky tráví většina lídrů a manažerů převážnou část času. Když někdo dosahuje dobrých výsledků, z mnoha důvodů s ním váháme prodiskutovat změnu způsobu, *jak* těchto výsledků dosahuje. Někdy se bojíme, že by zaměstnanec mohl odejít a my bychom tak ztratili spolupracovníka dosahujícího skvělých výsledků. Když objektivně posoudíte investici času a na zotavení ze škody, která je běžně spojená se zaměstnanci nejednajícími při dosahování výsledků přijatelným způsobem, rychle pochopíte, že (pokud se nezmění jejich pracovní postupy) se bude jednat o ztrátovou propozici.

Vysoké hodnoty, nízké výsledky: Na druhou stranu když se nějaký spolupracovník zdá být „dobrým“ charakterním člověkem a je

obecně mezi ostatními oblíben, ale nedosahuje výsledků, musí být k dosahování výsledků instruován. Takoví zaměstnanci často potřebují mít více ujasněno, co mají dělat a kdy. Možná také k provedení vámi požadované práce potřebují školení, nástroje nebo jiné prostředky. Čas věnovaný podobným instruktážím bude dobrou investicí. Vy i pracovník budete schopni okamžitě ocenit, když v této oblasti dosáhne malých vítězství.

Nízké hodnoty, nízké výsledky: Zaměstnanci z tohoto kvadrantu svoje lídry a manažery někdy šikanují nebo zastrašují a současně jsou jejich kolegy. Je možné, že pro vás pracují již dlouhou dobu. Nebo mají hluboké technické znalosti, bez nichž, obáváte se, byste nemohli existovat. V případě zaměstnanců z tohoto kvadrantu musíte situaci řešit rychle a rozhodně. Ještě před tím, než se v této věci jasně rozhodnete, položte si otázku: *Co jsem jako jeho manažerka udělala pro to, abych mu objasnila „co“ a jak? A pokud lze způsob „jak“ přizpůsobit, je někde v podniku místo, na kterém by daný zaměstnanec mohl dosáhnout toho, co po něm chce?* Vaší odpovědností je získat z tohoto málo výkonného pracovníka maximum a potom se věnovat další věc. Neztrácejte tady příliš mnoho času, protože byste mohli zanedbávat pracovníky, kteří z vaší pomoci a zpětné vazby mohou hodně vytkžit.

Vyčleňte si pár minut a rozřídte jména zaměstnanců do jednotlivých odpovídajících okének souřadnice. Dávejte si však pozor, abyste je posuzovali podle jejich celkového výkonu, ne podle momentálního individuálního chování.

Jakmile to budete mít hotové, podívejte se, se kterými zaměstnanci trávíte nejvíce času jejich vedením, opravováním chování, odměňováním nebo ukázkováním. Na kterou skupinu spotřebujete nejvíce času? Buďte k sobě upřímní. V závislosti na vašem stylu řízení se odpověď může zdát zřejmá. Co to vypovídá o efektivitě a účin-

nosti vaší organizace, týmu nebo vašeho pracovního dne? Věnujete čas pracovníkům s vysokými hodnotami a vysokými výsledky, protože je to snadnější a méně stresující? Věnujete hodně času zápolení se zaměstnanci, kteří mají nízké výsledky a vysoké hodnoty, protože v jejich případě se lze zaměřit na něco hmatatelného, protože u nich lze sledovat něco měřitelného, co ukazuje, že jste dobrý manažer? A jak je to s pracovníky, které jste zařadili do dvou sekcí nízkých hodnot? Co děláte pro to, abyste jim pomohli se rozvíjet nebo s nimi ukončili spolupráci?

Když vezmeme v úvahu pravidlo 80/20, měli byste věnovat 20 procent svého času a energie záležitostem (strategiím, rozhodnutím a zaměstnancům), které k dosažení vašeho strategického plánu přispívají z osmdesáti procent. Pokud ale věnujete osmdesát procent svého času zaměstnancům, kteří mají vysoké výsledky a nízké hodnoty, nadešla vhodná doba pro přesunutí pozornosti zpět k tomu, co je pro organizaci nejlepší. Pokud zpětná vazba a instruování nefunguje, musíte udělat to, co je nejlepší pro organizaci (a morálku). To se lehce řekne, ale je stále obtížnější to udělat. Krátkodobé cíle mají pro současnou organizaci zřetelný význam. Protože je cena času, který věnujeme zaměstnancům používajícím nepřijatelné postupy, obvykle skrytá, problematizuje se tím odůvodnění, proč by měl podnik ztratit „top výkonného zaměstnance“.

Když jste zvážili celkový výkon vašich zaměstnanců a rozřadili je do odpovídajících okének podle hodnot a výsledků, ponořte se ještě hlouběji. Podívejte se na každého jednotlivého přímého podřízeného.

- Zvažte významné povinnosti nebo úkoly každého zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců s podobnými rolemi. Pro usnadnění si očísľujte významnost povinností nebo úkolů.