

Nakladatelství FORUM, s. r. o.



*Naše znalosti
pro Váš úspěch*

e-Seminář

Zpětná vazba, mentoring, koučink

2. lekce:

Zpětná vazba

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Autorka: Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Redakční úprava: Mgr. Anna Zavadilová

Vedoucí projektu: Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018



Obsah 2. lekce

Zpětná vazba

1 Úvod.....	4
2 Zpětná vazba v každodenní praxi	5
2. 1 Nepodceňte dobrou přípravu.....	6
2. 2 Jak přijmout zpětnou vazbu	8
2. 3 Čemu se při zpětné vazbě raději vyhnout	9
3 Pravidla efektivní zpětné vazby	10
4 Doporučený postup	12
4. 1 Sendvičová metoda	12
5 Časté chyby.....	13
5. 1 Příklady nesprávně poskytnuté zpětné vazby (nekonstruktivní kritiky).....	13
5. 2 Příklady správně poskytnuté zpětné vazby (konstruktivní kritiky či pochvaly).....	14
6 Technika PVKD.....	16
7 Závěr	20
8 Kontrolní test	21
9 Odpovědi na otázky z minulé lekce	22

1 Úvod

Přestože si to většinou ani neuvědomujeme, zpětná vazba je všude kolem nás. Díky ní například dokážeme stát na nohou, aniž bychom spadli. Pomocí senzorů polohy, jakými jsou například oči, vyhodnocuje mozek naši polohu a stimuluje jednotlivé svaly tak, abychom udrželi rovnováhu. Můžete se sami přesvědčit, že je mnohem obtížnější udržet rovnováhu, když zavřete oči a někdo do vás strčí. Dochází totiž k rozpojení informačního kanálu mozku a senzorů zraku a ztrátě zpětné vazby. Jak je možné, že někteří rovnováhu přesto udrží? Oko není jediným senzorem polohy. Mozek vyhodnocuje polohu také například pomocí tekutiny ve vnitřním uchu. Rozpojení zpětné vazby je velmi patrné v bezvědomí, kdy se lidské tělo skácí k zemi.

Zpětná vazba (také zpětnovazební smyčka) je termín pro **situaci** (mechanismus, elektronický obvod), kdy **výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup**. Nejčastěji se tento pojem používá v kybernetice, elektroakustice, průmyslové regulaci, automatizaci, ale také obecně v technice, v biologii, ekonomii, ekologii, systémové dynamice a dalších oborech. Norbert Wiener, považovaný za zakladatele kybernetiky, přirovnával zpětnovazební smyčku ke slepecké holi, která dává slepci zpětnou informaci o jeho pohybu a ovlivňuje tak jeho pohyb následující.

2 Zpětná vazba v každodenní praxi

!Důležité

Zpětnou vazbou v mezilidské komunikaci rozumíme **sdělení, ve kterém říkáme, jak na nás působí chování či jednání druhého, a chceme toto chování podpořit** (pochvalou), anebo **eliminovat** (kritikou).

Jak jste se dostali tam, kde jste dnes?

Zamysleli jste se někdy nad tím, jak jste se dostali tam, kde jste dnes? Díky čemu nebo komu umíte to, co dnes umíte, a děláte to, co děláte? Ve většině případů si uvědomíme, že tím, kdo chtěl něco dokázat, jsme byli my sami, ale zároveň kdesi v minulosti byl někdo, kdo v nás věřil. Někdo, kdo nám svěřil úkol, podporoval nás, chválil a v dobrém úmyslu i kritizoval.

Umění chválit a kritizovat jednoduše mění životy – k lepšímu i k horšímu.

Proč to děláte?

Až v 90 % času nepřemýšlíme o tom, proč děláme to, co děláme. Rozhodují za nás zvyky neboli to, jak jsme to dělali dříve. Pokud chcete dát člověku zpětnou vazbu, měli byste mu chtít pomoci, potěšit ho, povzbudit, dodat mu chuť do další práce či změnit jeho chování.

V žádném případě by vaším cílem nemělo být ulevit si či ublížit mu.

Příklad:

„Rád bych, aby ses naše zákazníci usmíval. Vyjádříš tak naši vstřícnost mnohem efektivněji než slovním ujištěním, že jsme přátelská firma.“ (snaha změnit chování)

„To, co jsi udělal, je úplně k ničemu.“ (snaha ulevit si/ublížit)

!Důležité

Chystáte se dnes někoho pochválit nebo zkritizovat? **Uvědomte si svůj záměr:** chcete mu pomoci, nebo si ulevit a ublížit mu?

2. 1 Nepodceňte dobrou přípravu

Říká se, že zpětná vazba (ať pochvala, nebo kritika) je **dárek**. Někdo nakupuje dárky do šuplíku, jinému je nakupuje sekretářka či manželka, další zaběhne do obchodu a za pět minut má nakoupeno. Ti, na jejichž dárky se těšíme, na to jdou jinak. Položí si **pět otázek** a teprve potom se vrhnou do práce:

- **Pro koho** ten dárek je a co ten člověk potřebuje/ocení?
- **Co** bych chtěl tím dárkem sdělit?
- **Jakým způsobem** mu/jí ho dám – jak zabaleny/jak budu předávat?
- **Kdy** ho předám? Při jaké příležitosti?
- **Kde** ho předám?

Podstatné je, že vás nikdo nenutí dárky dávat ani přijímat. Se zpětnou vazbou je to stejné.

Takže ještě jednou: „Proč to děláte?“

Imunitní systém

Chytili jste za minulou zimu kašel, rýmu, nebo jste dokonce onemocněli a museli zůstat v posteli? Pravděpodobně jste měli oslabený imunitní systém: málo jste spali, pili, milovali se, špatně jste jedli, moc jste se stresovali a setkali jste se s více viry, než byl váš organismus schopen zvládnout. Stejně tak je to se zpětnou vazbou. **Kritika je jako virus**, který oslabuje organismus často až do té míry, že daného člověka nemůžete ani v klidu pozdravit, protože ihned „startuje“, uráží se, brání se nebo přechází do útoku.

Úkol k procvičení:

Sepište si vaše blízké (kolegy) a na škále 0–5 si označte jejich současný imunitní systém:

0 = cokoli řeknu, vyvolá obranu/útok

5 = můžu říci cokoli přímo bez urážení

Teprve podle jejich imunity zvažte, jak naložíte s kritikou.

Balení

Podle síly imunitního systému je třeba dárek/zpětnou vazbu zabalit. Jsou lidé, kteří předávají dárky v igelitové tašce z obchodu. Stejně tak jsou lidé, kteří vám vychrstnou kritiku do tváře tak, že nevíte, která bije.



!Důležité

Obecně platí, že čím slabší imunitní systém, tím více dbejte o to, aby „obdarovaný“ měl o vaše názory zájem a zaměřte se na kvalitní přípravu (viz pět otázek výše). Je velmi důležité, aby dotyčný chápal, proč ho kritizujete, a tak dobře važte slova!

Podle sebe soudím tebe...

Co dělá dobře mne, nemusí vyhovovat ostatním. Jestliže tedy miluji pochvalu před nastoupenou jednotkou, jiné to nemusí těšit. Víte, jakým způsobem mají lidé kolem vás rádi „zabalenou“ pochvalu? Natož kritiku...

Nemíchat, protřepat

Máte-li pro jednoho člověka připraveno více dárků jako na Vánoce nebo při pravidelném formálním hodnocení, můžete zvolit jednu ze dvou cest. Buď každý dárek, každý váš komentář zabalíte zvlášť do hezkého obalu a pentle, nebo všechno naházíte do jedné krabice.

U zpětné vazby se velmi rozšířil nešvar dávat klady a zápory do jedné krabice: „*Dobrá práce (+), ale tohle musíš změnit (-)!*“

Poznámka: Problémem je právě ona malá, a přesto velmi významná spojka „**ale**“. Pokud ji použijete, buďte si jisti, že všechny klady, které jste vyjmenovali předtím, byly k ničemu. Člověk je neuslyší. Angličané tomuto nešvaru, respektive lidem, kteří jím trpí, přezdírají: „**yesbuts**“. Patříte k „jesbatům“?

Démon v lahvi

Také jste se v dětství báli tmy? Vzpomenete si, zda to byla tma, nebo něco/někdo v té tmě? Většina z nás viděla díky dětské představivosti ve tmě různé demony (duchy, strašidla, nestvůry, později i zloděje a vrahy). Pokud napětí přetrvávalo, představivost dokázala ve tmě vykouzlit až neuvěřitelné věci. Stejně tak mezi lidmi rostou různí démoni přímo úměrně tomu, jak málo se o nich mluví. A protože se bojíme konfliktu a obecně nepříjemností, raději tohoto démona nacpeme pod zátku do lahve. Uvnitř pak vzniká takový přetlak, že to lítá jako správně zteplalé šampaňské. Udělejte to jinak. **Hned, jak uvidíte démona (= bude nejasné, co se děje), rozsviňte si na něj (= promluvte si o tom).**

Magický poměr

Jakékoli setkání s lidmi v nás zanechá nějaký dojem. Ať už s jiným člověkem strávíme minutu nebo týden, obvykle odcházíme s dobrým nebo se špatným pocitem – se znaménkem plus, nebo mínus. **Pokud si chcete udržet dobré vztahy, zvyšte nekompromisně poměr plusů!** Pokud to bude minimálně **5:1**, máte vysokou šanci, že s lidmi budete dobře vycházet. Dávejte však také pozor, abyste nepřepálili! Horní strop je někde okolo **13:1**. Ovšem naše česká realita se pohybuje kolem **1:13**, proto se nebojte a jděte do toho naplno!

Dívejte se do budoucnosti

Cílem zpětné vazby je **poučit se z toho, co se podařilo, a poučit se z toho, co se nepodařilo**. Žádné pitvání, rozebírání, šťourání...

2. 2 Jak přijmout zpětnou vazbu

Podle výzkumu TNS AISA (srpen, 2005) ví pouze 23 % českých zaměstnanců, jaký názor má na pracovní výkon jejich nadřízený; pouze 18 % věří svému nadřízenému; pouze 8 % slyšelo za posledních sedm dní upřímnou pochvalu nebo poděkování. **Lidé si stěžují na neupřímnost a na to, že neví, co si o nich ostatní myslí, a zda jsou spokojení s jejich fungováním** (ať už je to šéf, partner nebo kolegové).

Vrcholoví sportovci mají svou tabuli výsledků, nekompromisní diváky a neoblomného trenéra. Po tréninku nebo zápase si sednou před televizi, podaný výkon společně sledují a mluví o tom, v čem pokračovat a co změnit (viz výše). Kdy naposledy jste se svým trenérem (manažerem) rozebírali před obrazovkou váš výkon? A jak vůbec získáváte zpětnou vazbu?

Pravidla pro příjem zpětné vazby

Třese se jako osiky, kdykoli se chystáme říci nepříjemné věci. Když se někdo „chystá na nás“, třese se ještě víc. Proto je i pro příjem zpětné vazby třeba vyjasnit určitá pravidla. Ta základní znějí:

- ujistit se, že **chápu, proč** mi ten druhý chce říct to, co mi říká
- zbytečně nic **nevysvětlovat**
- snažit se **vzít si z toho maximum**
- **poděkovat**, je-li za co

Naše reakce záleží na síle imunitního systému.



2.3 Čemu se při zpětné vazbě raději vyhnout

Chcete-li, aby vaše zpětná vazba dopadla na úrodnou půdu, váš kolega (partner) si s chutí vyslechl to, co se mu chystáte říci, a navíc vám poděkoval, potom se snažte vyhnout následujícím okolnostem:

- únavě – pokud jste vy nebo kolega unavení, zapomeňte na kritiku
- emocím – pokud se jednomu z vás nahrnula krev do hlavy, dejte si raději pauzu
- člověku – nekomentujte člověka, ale jeho/její chování
- lidem – jejichž názoru si z nějakého důvodu nepovažujete nebo naopak
- srovnávání
- obraně a útoku

Vždy máte možnost volby

Máme v jednoduchosti tři možnosti, jak se postavit ke každé situaci:

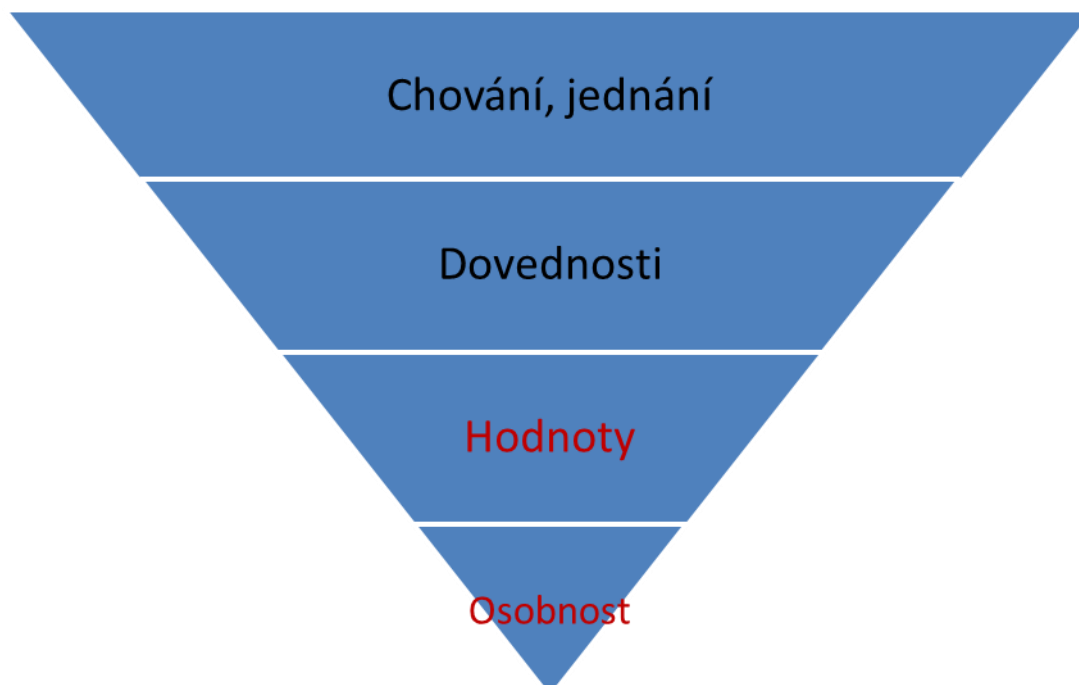
- 1) buď mě baví a užívám si ji (chválím)
- 2) nevyhovuje mi a chci změnu (kritizuji s cílem změnit)
- 3) nevyhovuje mi a nechci ji měnit (fyzicky odcháším nebo se duchem vzdaluji)

Poznámka: Nezapomeňte, že horší poměr kritiky než 5:1 (ve prospěch pochvaly) vede k slabému imunitnímu systému, mizerným vztahům, nechuti, atd.

3 Pravidla efektivní zpětné vazby

Existuje celá řada technik poskytování zpětné vazby. Mohou a nemusejí fungovat. Velmi záleží na vašem **citu pro situaci**, ve které chcete příslušnou techniku použít, a na **odhadu člověka**, ke kterému má směřovat. Přesto je možné doporučit určitá pravidla, jejichž dodržení vás přiblíží k úspěchu.

Podívejte se na následující obrázek, který naznačuje, co mohu a do jaké míry zpětnou vazbou ovlivnit.



!Důležité

Zpětná vazba má smysl jen tehdy, pokud směřuje ke změně chování, jednání či dovedností člověka. V okamžiku, kdy **zasáhnete jeho hodnoty nebo osobnost, nedosáhnete v lepším případě žádné změny**, v horším případě si povšimnete negativní změny na úrovni chování či jednání.

Zpětná vazba jako konstruktivní kritika informuje o mém **aktuálním pohledu na chování druhého, které chci změnit**, proto by měla v ideálním případě splňovat následující

doporučení.

Pravidlo č. 1: Poskytujte spíš pozitivní zpětnou vazbu než negativní

Více chvalte, méně kritizujte.

Pravidlo č. 2: Povzbuzujte

Jestliže se vám na někom něco líbí nebo máte pocit, že něco udělal zvláště dobře, uznejte to. Poskytněte mu pozitivní zpětnou vazbu a povzbudte ho, aby dál stavěl na svých silných stránkách.

Pravidlo č. 3: Buďte konkrétní

Vyhýbejte se všeobecným poznámkám typu „Bylo to dobré.“ Místo toho řekněte, **CO** bylo dobré.

Pravidlo č. 4: Uvádějte detaily

Detailní zpětná vazba poskytuje větší příležitost k učení. Např.: „*Rozhovor jste vedl velmi dobře, protože jste používal celou řadu otevřených otázek. Tím jste zákazníka rozmluvil a také získal celou řadu důležitých informací. Například to, že dává přednost tmavým barvám a modernímu designu...*“

Pravidlo č. 5: Více popisujte, méně posuzujte

Budete-li hodnotit, udělejte to s odkazem na kritéria, která jste viděli nebo slyšeli, a na účinek, který na vás měla. **Soustředte se na to, co lze změnit.** Směřujte svou zpětnou vazbu pouze na věci, s nimiž daný člověk může něco udělat.

Zpětná vazba by měla být:

- přesná
- správně načasovaná
- doplněna konstruktivním návrhem
- s konkrétním, jasným obsahem (především u kritiky)
- zaměřená na chování, jednání, výsledek, ne na osobu
- zaměřená na řešení, ne na problém
- pochvalná, kdykoliv je to možné (pozitivní, protože směřuje ke změně do budoucna)

- zapojující druhého

4 Doporučený postup

Uveďme si pro ilustraci alespoň jeden z mnoha postupů při poskytování kritiky:

- 1) začneme **hodnotami**, které chceme zachovat (co se mi *na tvém chování* líbí)
- 2) pak uvedeme **výhrady** – co chceme odstranit (co se mi *na tvém chování* nelíbí nebo lépe, jaké má tvé chování důsledky)
- 3) společně **prozkoumáme názory** (jak zachovat klady a odstranit nedostatky)
- 4) shrneme **návrhy a kroky**, na kterých jsme se shodli

4.1 Sendvičová metoda

Se zpětnou vazbou souvisí tzv. **sendvičová metoda**, kdy hodnotící nejprve řekne **něco pozitivního** a poté přejde k **negativnímu sdělení**. Názory na tento způsob vedení zpětné vazby se u různých autorů liší.

Např. Hroník (2006) uvádí, že tato metoda zpětnou vazbu deformuje tím, že **snižuje váhu pozitivního vyjádření**, protože ji zaměstnanci chápou pouze jako „fintu“ ke sdělení negativní informace, a snižuje význam negativní informace. Tento autor navíc zdůrazňuje, že pozitivní informaci je třeba sdělit hned a ne ji oddalovat, aby ji bylo možno spojit s negativní.

Naopak Thompson (2007) chápe tuto metodu jako **základní kámen poskytování zpětné vazby**, protože pokud se hodnocení soustředí výhradně na oblasti špatného výkonu, vyvolává u hodnoceného špatné pocity a nemotivuje ho dobře ke zlepšení.

Osobní doporučení: Přikláním se k tomu, že **kritika má být kritikou a pochvala pochvalou**. Jelikož někteří z nás mají tendenci zaobalit kritiku tak, že dotyčný vůbec netuší, že to byla kritika, doporučuji velmi stručně říci, co máte na srdci.

5 Časté chyby

Zcela neefektivně poskytnutou zpětnou vazbou, která víc uškodí, než pomůže, jsou všechna vyjádření, která lze charakterizovat jako:

- obecná
- vágní
- nepřesná
- nejasná
- směřující ke kritice osobnosti a hodnot člověka

5.1 Příklady nesprávně poskytnuté zpětné vazby (nekonstruktivní kritiky)

„Hele, už delší dobu pozoruju, co děláš, a nelíbí se mi to. Děláš spoustu chyb, práce je nepořádná, musím tě neustále kontrolovat, je to fakt hrozný. Nedělám nic jiného, než že ti stojím za zády, nemohu se na tebe spolehnout, a když ti svěřím nějaký úkol, klepu se strachy, jak to dopadne, jestli to nebudu muset předělávat.“

„Pracujete špatně“.

„Musíte se více snažit.“

„Tak si vaši práci nepředstavuji.“

„Tomuhle se nedá říkat dobrý pracovní výkon.“

„Předělejte tu práci, ať to za něco stojí.“

„Nic neuděláte pořádně.“

„Pořád vás musím kontrolovat a vždycky najdu chybu.“

5. 2 Příklady správně poskytnuté zpětné vazby (konstruktivní kritiky či pochvaly)

Zkuste sami zformulovat efektivní zpětnou vazbu k následujícím situacím:

Situace č. 1: Vidíte, že váš obchodník nepozdraví zákazníka, který vejde do prodejny, chvíli mu trvá, než si ho všimne, působí unaveně a neochotně. Dokonce nezná některé produkty.

Možné řešení:

Všiml jsem si, že jsi nepozdravil zákazníka, který k nám vešel do prodejny, a také chvíli trvalo, než ses mu začal věnovat. Rád bych, aby úsměv a ochota byly součástí každého tvého jednání, a to i v případě, že toho máš hodně a jsi unavený. Jak jsi na tom se znalostí produktů? Proč tě zaskočila otázka na izolace? Navrhuji, aby ses účastnil školení příští týden...

Situace č. 2: Váš podřízený je velmi kreativní a nadšený z každého nového úkolu. Problém má však s dodržováním termínů.

Možné řešení:

Dobrý den, děkuji, že jste přišel. Rád bych s vámi mluvil o dodržování termínů projektů. Vaše zpoždění s dodávkami části kódů způsobuje zpoždění dalších spolupracovníků a posouvání termínů. V případě, že nedostanete potřebné podklady včas, chci, abyste byl proaktivní a tlačil na své dodavatele tak, abyste svůj termín dodržel. V případě, že se Vám to nebude dařit, požádáte mne o pomoc. Od této chvíle očekávám, že vše bude probíhat dle dohody. Souhlasíte?

Situace č. 3: Váš kolega je nadšený extrovert, buduje dobré vztahy se zákazníky, protože jeho hodnoty jsou postaveny na důvěře a respektu. Také miluje svou rodinu a je pro něj na prvním místě i v případě, že byste potřebovali, aby zůstal déle v práci.

Možné řešení:

Chci ti poděkovat za tvůj přístup ke kolegům a našim zákazníkům. Dokážeš skutečně vybudovat dobré vztahy založené na důvěře a respektu. (TEČKA! Nekombinujte to s druhou částí, pochvala by možná vyzněla jako zástěrka.)

Chtěl jsem tě požádat, abys ve výjimečných případech zůstal v práci. Za jakých podmínek by to pro tebe bylo přijatelné? Stačí o to požádat alespoň den předem nebo bys byl ochotný být v takových situacích na telefonu?



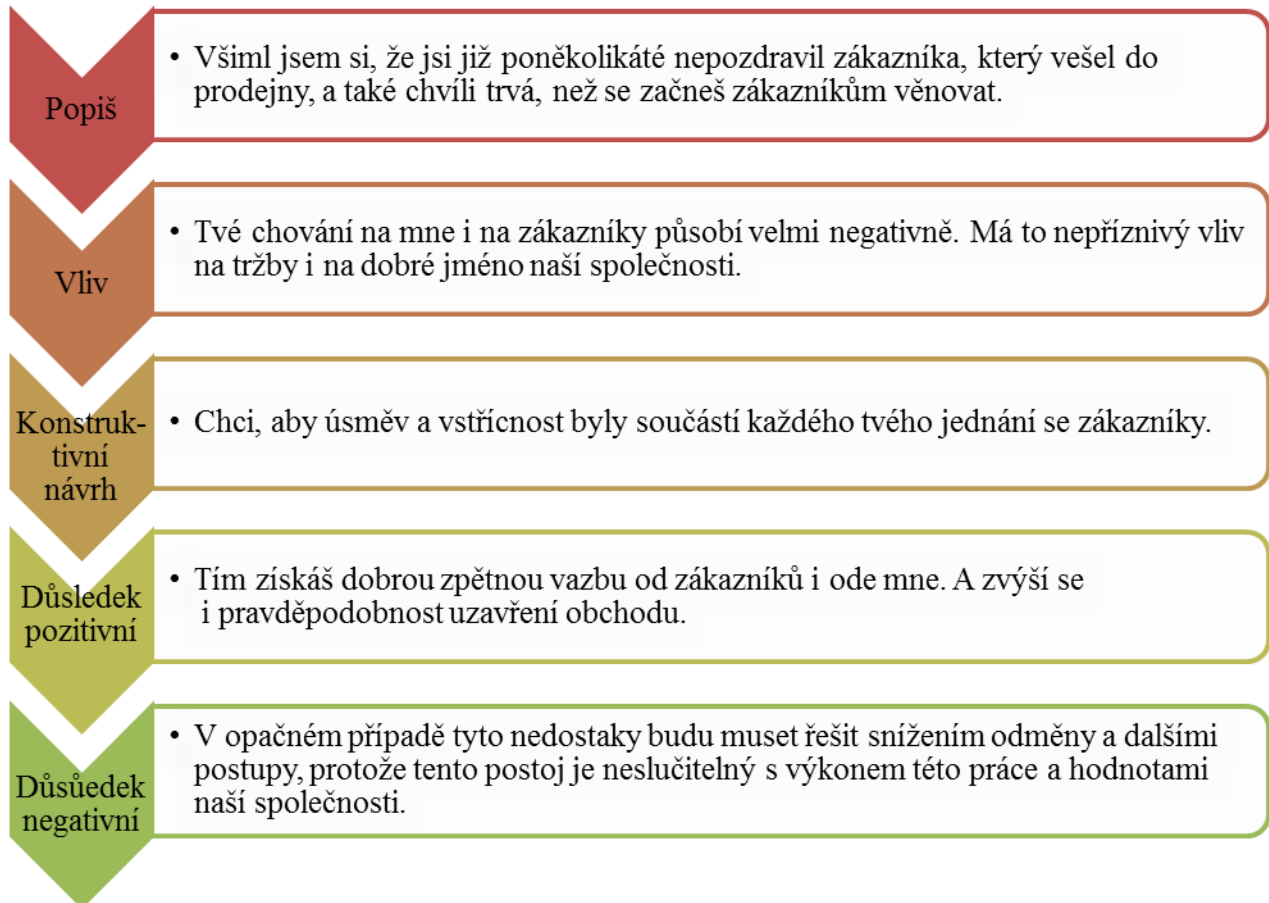
6 Technika PVKD

V případě, že zpětná vazba nemá požadovaný účinek, je třeba mluvit o věcech hlouběji a najít **příčinu toho, proč ke změně nedochází**. Zde vám může pomoci zpětná vazba **technikou PVKD**, která se hodí právě v případě, že opakovaně dochází k porušení dohodnutého chování.

Tato technika spočívá v následujících **pěti krocích**:

Popsat	Popište skutečnost (co se děje) tak, aby bylo jasné, o čem mluvíte.	Takovým způsobem se druhá osoba necítí být obviněna a je otevřenější k naslouchání.
Vyjádřit	Vyjádřete, jaké účinky má tato skutečnost na vás, na vaše pocity.	Je důležité, aby druhý věděl, co to ve vás způsobuje, jak se cítíte.
Konkretizujte	Konkretizujte, čeho chcete dosáhnout, co chcete.	Navrhňte možná řešení, řekněte, co po druhém chcete.
Důsledky pozitivní	Vysvětlete pozitivní důsledky tohoto řešení pro vás i druhou osobu.	Poskytujete druhé osobě vysvětlení, jaký užitek z toho může mít.
Důsledky negativní	Uveďte také negativní důsledky, které vzniknou, pokud situace zůstane stejná.	Upozorníte druhého na situaci, která nastane v případě, že nedojde ke změně.

Názorné využití techniky PVKD si předvedeme na možném řešení výše uvedené situace, kdy potřebujete zkorigovat chování a jednání vašeho obchodníka. Postupovali bychom asi takto:



!Důležité

Váš kolega, podřízený či partner by měl mít vždy možnost se ke sdělení vyjádřit. Proto ho vyzvěte otázkou „Souhlasíš?“. Je záměrně uzavřená, nedává příliš velký prostor k diskusi.

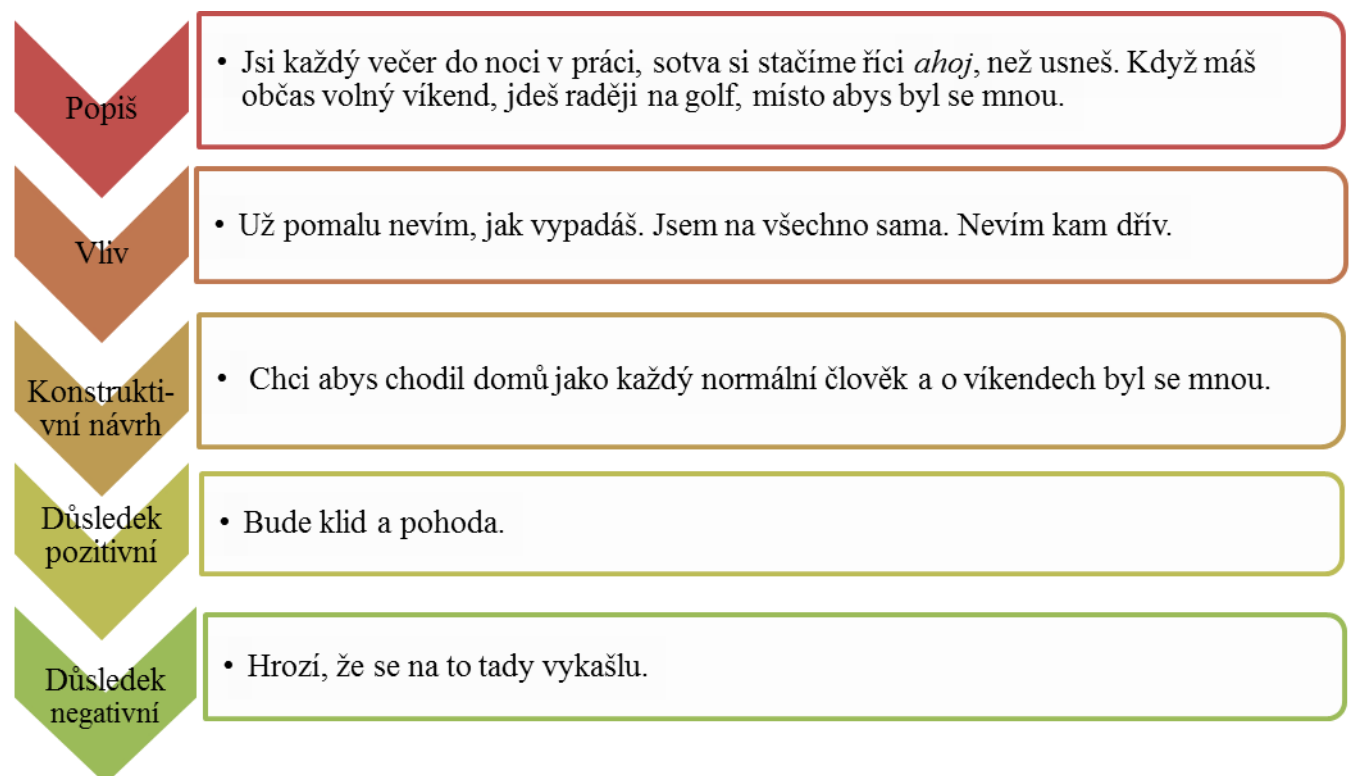
Úkol k procvičení:

Pokuste se sami dát někomu zpětnou vazbu pomocí techniky PVKD. Vzpomeňte si na nějakou konkrétní situaci a chování, které se neustále opakuje, přestože jste jej na to několikrát upozorňovali. Nemusí být nutně pracovní. Například: chcete dosáhnout toho, aby váš partner (partnerka) navrhl způsob společně stráveného volného času a netrávil jej neustále

práci či relaxací v rámci svého koníčku.

Když tento úkol zadáváme na našich trénincích, většinou se účastníkům **nedarí popsat situaci věcně, bez kritiky druhého**. Většinou první pokus poskytnutí kritiky pomocí techniky PVKD vypadá tak, jak zachycuje následující schéma.

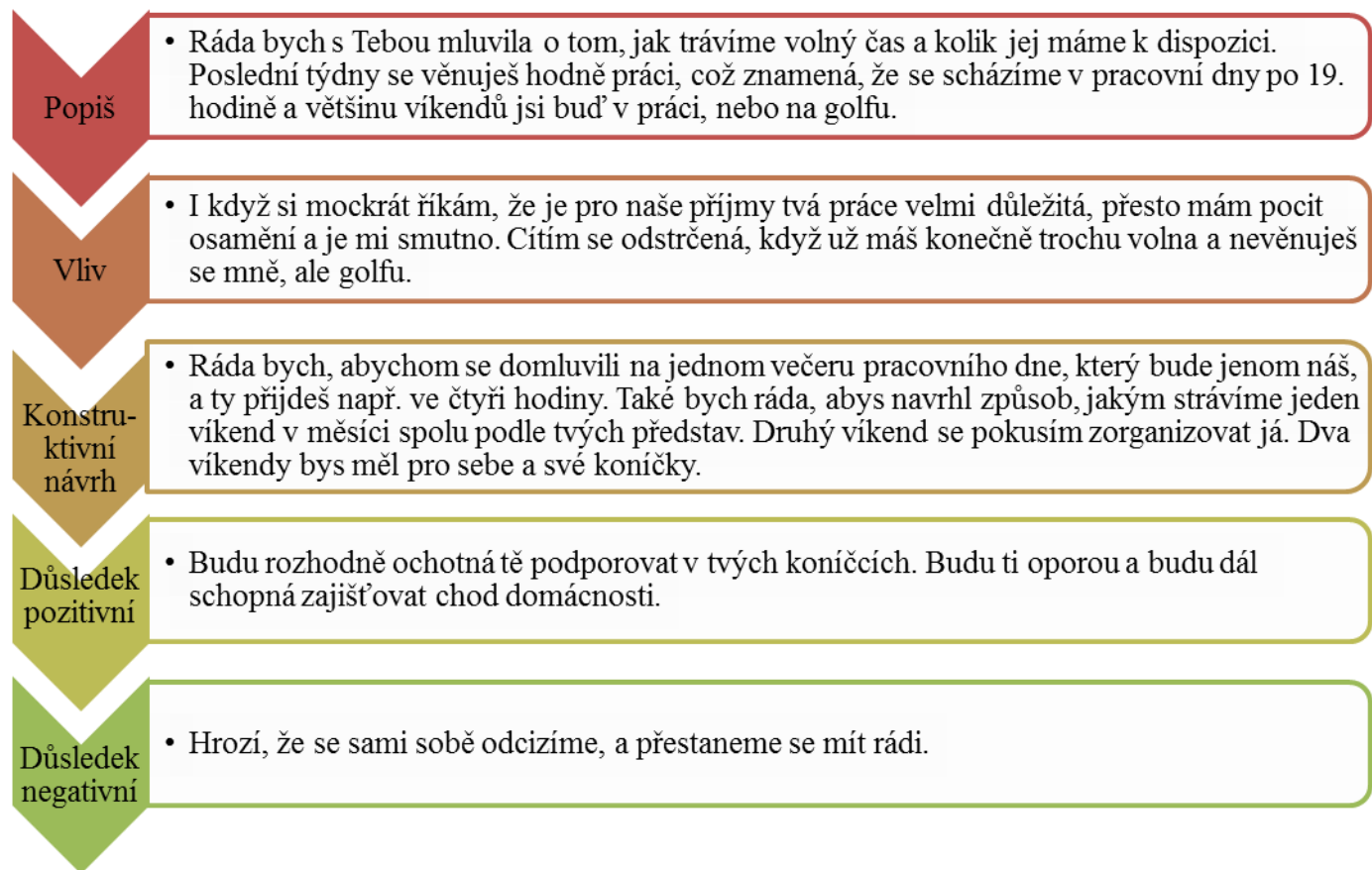
Nevhodné řešení



Mnohým z nás to asi zní hrozně, avšak povědomě. Nemáme-li dostatečnou praxi v popisu situace bez emocí, dopadáme všichni podobně, aniž si to uvědomujeme a připouštíme.

Poskytování vhodné zpětné vazby vyžaduje čas a cvik.

Možná by lépe zafungovala následující varianta řešení. Vždy je důležitý příjemce naší zpětné vazby a způsob, jakým reaguje (i neverbálně). Od toho se pak odvíjí volba vhodného tónu a slov. Mnohdy se však musíme pustit na tenký led.

Vhodnější řešení:

7 Závěr

Pokud chcete budovat dobré vztahy, motivovat a vést druhé, měla by mít zpětná vazba spíš podobu pochvaly než kritiky. **To, co platí pro poskytování kritiky, se vztahuje také na pochvalu.** Stejně jako kritika by pochvala měla být konkrétní, věcná, správně načasovaná, zaměřená na chování, jednání a výsledek, ne na osobu. Z tohoto důvodu ani počtvrté vyřčená věta: *“Dobrá práce!”* nemá žádný dlouhodobě pozitivní efekt.

Rozlišujte kritiku jako **okamžitou reakci** na chování, jednání, výsledek a kritiku jako zpětnou vazbu, která není okamžitou reakcí, ale **shrnutím jednání za určité období, když potřebujete dosáhnout změny.** Poté můžete v různých modifikacích zkoušet použití techniky PVKD.

Mějte však na paměti, že nestačí říct, že jste již několikrát upozorňovali na pozdní příchody, vždy je ještě lepší uvést, kdy jste tak učinili a kolikrát. Právě v tom spočívá kouzlo zpětné vazby. **Musí být čistá – jasná, stručná, konkrétní, kritizující jednání a chování, ale nekritizující osobnost člověka a jeho hodnoty** (například to, že má raději čas strávený s rodinou než s vámi v kanceláři).

8 Kontrolní test

Nyní si můžete ověřit, zda jste předchozímu textu zcela porozuměli. Odpovědi na tyto otázky naleznete v závěru další lekce.

1. Co dělá manažer tím, že poskytuje zpětnou vazbu podřízeným?
2. Je možné, aby také manažer získával zpětnou vazbu od svých podřízených?
3. Jaká by měla být struktura kritiky?
4. Jaká by měla být struktura pochvaly?
5. V čem spočívá *sendvičová metoda* poskytování kritiky a jaké má silné a slabé stránky?
6. V jakých situacích je vhodné poskytnout zpětnou vazbu metodou PVKD?



9 Odpovědi na otázky z minulé lekce

1. Jak se v práci projevuje labilní introvert?

Působí často na manažerských pozicích v technických oborech. Zachovává si kritický nadhled, zaměřuje se na principy a logické souvislosti. Výborně se soustředí. Může vyvolávat chladný a nepřístupný dojem, ale zároveň může být dobrým terapeutem či koučem.

2. Jak se v práci projevuje stabilní introvert?

Působí uvolněně. Je nad věcí. Projevuje zájem pracovat nezávisle na druhých. Má své tempo, nenechá se vyvést z míry.

3. Jak se v práci projevuje labilní extravert?

Prosazuje změny. Ocítá se rád v čele dění, vyvolává konflikty a tlačí druhé do akce. Lákají ho manažerské pozice, v nichž je třeba zvládnout tlaky, stresy i negativní atmosféru.

4. Jak se v práci projevuje stabilní extravert?

Má upřímnou radost z práce s lidmi. Povahou je spíše demokrat, zaměřuje se na vztahy a pomoc druhým.

5. Co znamená vyjádření, že typologie *MBTI* je založena na preferencích?

Znamená to, že k určitému jednání inklinujeme (preferujeme ho).

6. Může mít introvert v sobě i část extravertního chování?

Samozřejmě ano. Málokdo je 100% introvert bez extravertní části.

7. Co znamená být introvert a jak se to projevuje?

Introvert čerpá energii z klidu. Potřebuje se soustředit bez vyrušování. Má-li prezentovat něco na veřejnosti, může si počínat stejně dobře jako extravert, jen se pak cítí víc vyčerpan.

8. Co znamená být extravert a jak se to projevuje?

Extravert čerpá energii z interakce s druhými. Má silnou potřebu sdílet zkušenosti, komunikovat a vyměňovat si názory. Má-li prezentovat něco na veřejnosti, je po skončení prezentace nadšen a nabit energií.



9. Podívejte se na tabulku, v níž je znázorněno všech šestnáct typů. Co mají společného ti v prvním, druhém, třetím a čtvrtém sloupečku?

V prvním sloupečku mají společné ST (fakta a logika). To znamená:

- velmi dobré učení faktů, zejm. čísel
- potřeba jasných a logických instrukcí krok za krokem
- důvěra v minulou zkušenost (zaměření na současnost a minulost)
- potřeba okamžité zpětné vazby

V druhém sloupečku mají společné SF (fakta a lidé). To znamená:

- očekávání vstřícné atmosféry pro učení
- radost z učení o věcech, které mají vliv na praktickou činnost
- důvěra v minulou zkušenost (zaměření na současnost a minulost)
- vyhledávání interakcí s druhými

Ve třetím sloupečku mají společné NF (možnosti a lidé). To znamená:

- sdílení inspirací a nápadů s druhými
- zájem o hodnoty a morální aspekty
- očekávání flexibilního a inovativního prostředí
- důvěra v intuici (zaměření na současnost a budoucnost)
- snaha o nalézání souvislostí

Ve čtvrtém sloupečku mají společné NT (možnosti a logika). To znamená:

- velmi dobré učení teoretických koncepcí
- vytváření a zapamatování algoritmů, koncepcí a schémat
- očekávání intelektuálně stimulujícího prostředí, inovativního přístupu
- důvěra v intuici (zaměření na současnost a budoucnost)
- potěšení z diskuzí a kritických analýz

10. Jaký typ člověka je vhodný pro zpětnou vazbu?

Každý typ je vhodný pro zpětnou vazbu. Důležité však je zvolit správný způsob jejího poskytnutí, aby byla přijata.

11. Proč je koučink nejvhodnější u lidí, kteří *UMĚJÍ A CHTĚJÍ*?

Koučinkem odstraňujeme překážky, které koučovanému jedinci brání využívat to, co umí, zná a dovede. Pokud na sobě člověk nechce pracovat a rozvíjet se, koučové s tím nic nenadělají.

