

Zpětná vazba:

A) Co je to zpětná vazba:

„ZV je informace upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě.“

- **Upozorňující informace:** ZP má vždy informativní charakter a využívá některou formu komunikace.
- **Chování:** Zpětná vazba má konkrétní obsah. Věty jako: „Jsi šikovný!“ a „Děláš všechno špatně.“ nejsou zpětná vazba.
- **Systém:** Systémem může být skupina lidí i jednotlivec. Vždy je nutné na základě hodnocení systému zvážit, čeho chceme dosáhnout a jak to uděláme.
- **Žádoucí a nežádoucí:** někdy uměle rozděluje pozitivní a negativní ZP, v praxi je třeba podávat komplexní zpětnou vazbu, která pojmenovává jak to co funguje, tak to co nefunguje.
- **Cesta:** Zpětná vazba je orientovaná na budoucnost – na základě zhodnocení minulosti musíme vždy učinit závěr vztahující se do budoucna.

Motivací ke ZP by měla být změna, osobnostní růst, udržení fungujícího, zorientování se v problému, rozvoj vztahů a komunikace, předcházení konfliktům.

Špatnou motivací je naopak msta, ponížení, samoúčelná ZP, emočně podmíněné jednání.

Pokud se někomu pomstíme, ponížíme ho, či ho budeme neustále kárat za to, co se již stalo, nikam to nepovede. Nelze ale ignorovat problém a být „hodný až blbý“. Je třeba hledat řešení do budoucna a dohodnout se na tom, kdo za co bude zodpovědný a co se stane, když dohoda nebude splněna.

B) Formy ZP

- **1v1** – Hodí se pro vyřešení citlivějších témat, kritiky, osobního rozvoje. Často se na ní zapomíná, nebo se podává spontánně, bez přípravy a se silným emočním nábojem.
- **Skupinová** – hodí se pro hodnocení práce jako týmu, zhodnocení postupu či zpětnou vazbu jednotlivým členům skupiny/týmu, kterou si dávají navzájem. Je třeba, aby skupinovou vazbu někdo uvedl a moderoval.
- **Evaluace** – strukturovaná zpětná vazba, kterou si vyžádá přednášející, pořadatel akce či organizátor aby na základě ní mohl zdelšovat svojí práci a služby.

C) Prostředky zpětné vazby:

- rozhovor
- telefon/skype
- mail/chat
- tužka + papír
- alternativní ZP
 - kreslení
 - scénky
 - pomůcky
 - hry
 - symbolizace

Každá forma má **výhody a nevýhody**. Je třeba se nad nimi vždy zamyslet a odpovědět si na **otázky**:

- Jaké formy a prostředky bych mohl použít?
- Jaké jsou jejich pro a proti?
- Proč jsem vybral tu, kterou jsem vybral?
- Jak jí použít co nejlépe?

D) Rámec zpětné vazby

Je nutné, aby všichni účastníci zpětné vazby věděli, že co se právě děje, je zpětná vazba a že má určitá pravidla. To platí jak mezi čtyřma očima, tak ve skupině. Za to, že zpětná vazba bude mít určitý rámec, zodpovídá ten, kdo zpětnou vazbu iniciuje:

- Chtěl bych ti dát zpětnou vazbu ohledně...
- Mohl bys mi prosím dát zpětnou vazbu...
- Teď proběhne krátká zpětná vazba...

Na daném rámci by pak měla panovat shoda. Ideální je, když existují pravidla na úrovni organizace a ohledně podávání a přijímání zpětné vazby je vytvořena určitá kultura. Shoda na formě vedení zpětné vazby může předejít hádkám a nedorozuměním. **Zpětná vazba bez rámce není zpětná vazba!**

E) Čemu se vyhnout:

- Spontánní emočně motivovaná zpětná vazba.
- Jednostranná negativně vedená zpětná vazba.
- Ponižování a zesměšňování.
- Zaměření na minulost.
- Zaměření na problém – je třeba hledat řešení.
- Používání „TY“ vět: „Udělal jsi to špatně.“, „Ty nám to kazíš.“ – Je lepší používat „JÁ a MY.“: „Nám to přiděluje práci.“, „Dohodli jsme se, že to budeme dělat tak a tak.“ „Mě to není příjemné“, „Co s tím můžeme dělat?“.

F) Cesta k dobré zpětné vazbě

- 1) **Urovnat si EMOCE.** Nejde o to je potlačit, ale uvědomit si jejich roli. Můžeme je verbalizovat: „Dost mě to naštválo, abych pravdu řekl.“. Pokud necháme emoce pouze působit, může se stát, že z nás vyletí: „Už mě docela *****.“ (JÁ X TY). Emoce nám mohou pomoci uvědomit si, že něco není v pořádku, něco není příjemné, ale zpětné vazbě by měl dominovat rozum.
- 2) **Vyjasnit si CÍL.** Tedy ne pouze shrnout si, co je to co nás trápí/těší, ale také proč a zpětnou vazbu dáváme.
- 3) Zvolit **formu a prostředek.**
- 4) Vytvořit vhodný **rámec** zpětné vazby, připravit na ní všechny zúčastněné.
- 5) Být **konkrétní** – popisovat konkrétní situace a konkrétní chování.
- 6) Nezapomenout **chválit** a posilovat co funguje.
- 7) Dát **prostor** všem zúčastněným.
- 8) Zaměřit se na **budoucnost**. To co jsme spolu identifikovali jako nefunkční změnit, funkční zachovat/rozvíjet.
- 9) **Vytvořit dohodu.** Nestačí pouze nařídit co dál. Druhý by s tím měl závazně souhlasit. Můžeme také vytvořit kontrolní bod, kdy zhodnotíme, jak se změny ujaly.
- 10) Opět **ošetřit emoce** – po ukončení zpětné vazby se ještě můžeme bavit, k emailu připojit vtipné video apod. Je důležité myslet na vztahy.

KAŽDÁ ZPĚTNÁ VAZBA MÁ SPECIFIKA A KAŽDÁ JE JINÁ, VŠEM JE SPOLEČNÉ TO, ŽE MAJÍ DANÝ RÁMEC A MAJÍ SVŮJ ÚČEL.

Alternativní techniky ZV

Techniky na rychlé shrnutí

Palce – účastníci mají 3 polohy palce (nahoru, dolů, horizontálně), čímž vyjádří spokojenost/nespokojenost

Čísla na prstech – účastníci ukážou na prstech ruky na kolik jsou spokojeni (1-5/10)

Teploměr – účastníci ukážou jak jsou spokojeni tím, jak vysoko dají ruku

- ➔ U technik na rychlé shrnutí doporučuji, aby před hodnocením všichni zavřeli oči a hodnotili všichni naráz

Ostatní techniky

Snílci a reálníci – skupina se rozdělí na snílky a reálníky; snílci si napíší jak/co by chtěli zlepšit na kartičku a předají ji svému rolníkovi, který je v průběhu dalších aktivit hlídají, aby pracovali na cestě ke svému cíli

Schodiště – skupina si nakreslí dvoje schodiště – jedno pozitivní a jedno negativní; na negativním se odspoda seřadí nejnegativnější momenty (dole bude nejnegativnější), které ovlivnily průběh aktivity a na pozitivním schodišti se seřadí odspoda momenty, které aktivitu ovlivnili pozitivně (nahore bude nejpozitivnější)

Zed' – účastníci si nakreslí/postaví/oškrábou ☺ cihlovou zed', na každou cihlu napíší, co jim brání v dosažení cíle -> poté lze cihly čisti od textu, zed' rozebírat apod...

Kamenné moře – technika na mapování vztahů; účastník si vezme čtvrtku a kamení, kameny pak na čtvrtce symbolicky postaví tak, jak má ke komu blízko (jeden kámen symbolizuje jeho)

Mé místo – utvoří se centrum skupiny, každý se pak postaví (nebo položí svůj talisman) tak daleko od centra, jak se cítil zapojený v předchozí aktivitě

Sousoší – 2 varianty, skupina se buď postaví do sousoší společně (každý sám za sebe) aby tím co nejvíce vyjádřili svůj stav/své pocity anebo staví jeden ostatní, kdy se jedná o jeho zpětnou vazbu ke skupině

Karikatura – kreslicí technika, kdy jedinec zesiluje významné rysy buď jedince, nebo aktivity (symbolická kresba)

Komix – jedinec nebo skupina kreslí komix, v kterém popíší významné momenty

Malba na sklo – dvojice má tabulku skla, na kterou každý sám za sebe kreslí z jedné strany (beze slov), dalo by se to také nazvat jako „dialog barev“, po dokončení díla se k výsledku nejprve vyjadřuje skupina, poté jednotlivec – jak to na ně působí, na co reagovali...

Literární ZV – účastníci píší ZV v nějakém slohovém útvaru, mají více prostoru a ZV více promýšlí

Deník – seberefektivní deník, neveřejný

Drama – účastníci sehrají významné momenty, ve kterých přehánějí, aby zdůraznili to, co je pro ně na situaci podstatné

Já jsem ty – výměna rolí a přehrání určité situaci v „kuži“ někoho jiného

Techniky vyžádané ZV

Horká židle – jedinec si sedne před ostatní a ti mu všichni dávají ZV, ptají se ho apod.

Žádost – konkrétní ZV od konkrétních lidí

Techniky průběžné ZV

Zed' nářků a zed' radostí – negativní a pozitivní „zed“, kam se píšou příslušné momenty apod.

Techniky na konečnou ZV

Diagram – kreslí se diagram ve kterém se vypíchnou podstatné body a pak se diskutuje, jak ovlivnili celkový výsledek

Plášť superhrdinů – osobní (zpravidla do pozitivní laděná) ZV, kdy každý má na zádech papír a ostatní mu (anonymně) píše co si o něm myslí 😊

Na závěr 4P na které se lze soustředit při vedení ZV

POCITY

POZNATKY

PRŮBĚH

PŘÍLEŽITOSTI