

0 Úvod

Na zrealizovanie väčšiny našich projektov a aktivít potrebujeme použiť určitý stupeň interakcie s inými ľuďmi. Ovládanie komunikácie zvyšuje naše šance dosiahnutia výborných výsledkov pri interakcii s naším okolím.

Toto školenie má za cieľ poskytnúť prvky na rozvoj vášho chápania komunikácie, vašej schopnosti počúvať a zarobenia na spätnej väzbe.

1 Obsah

0 ÚVOD	2
1 OBSAH	2
2 ZÁKLADY KOMUNIKÁCIE	4
2.1 MODEL KOMUNIKAČNÉHO PROCESU.....	4
2.2 REBRÍK DEDUKCIE.....	4
2.3 KOMUNIKAČNÉ BARIÉRY.....	5
3 POČÚVANIE	6
3.1 STUPNE POČÚVANIA.....	6
3.1.1 <i>Nepočúvanie</i>	6
3.1.2 <i>Predstieranie počúvania</i>	7
3.1.3 <i>Selektívne počúvanie</i>	7
3.1.4 <i>Pozorné počúvanie</i>	7
3.1.5 <i>Empatické počúvanie</i>	8
3.2 ŠTYRI UŠI.....	8
3.2.1 <i>Faktické informácie</i>	9
3.2.2 <i>Sebavyjadrenie</i>	9
3.2.3 <i>Indikátor vzťahu</i>	9
3.2.4 <i>Žiadosť</i>	9
3.3 TECHNIKY A NÁSTROJE POČÚVANIA.....	9
3.3.1 <i>Počúvanie správy</i>	10
3.3.2 <i>Interpretovanie správy</i>	10
3.3.3 <i>Vyhodnotenie správy</i>	10
3.3.4 <i>Odpovedanie na správu</i>	10
3.4 PÄŤ SPÁSOBOV AKO LEPŠIE POČÚVAŤ.....	11

3.4.1	<i>Ticho</i>	11
3.4.2	<i>Mixér</i>	11
3.4.3	<i>Ochutnávanie</i>	11
3.4.4	<i>Pozícia počúvania</i>	11
3.4.5	<i>RASA</i>	11
4	EFEKTÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA	12
5	REFERENCIE	12
5.1	KNIHY.....	12
5.2	Internet.....	12

Pripravili:

Nuno Helder Silva, LBG Stockholm/Aveiro

nuno.helder.silva@BEST.eu.org

Marcos Ierides, LBG Athens

marcos.ierides@BEST.eu.org

Herve Tunga, LBG Louvain-la-Neuve

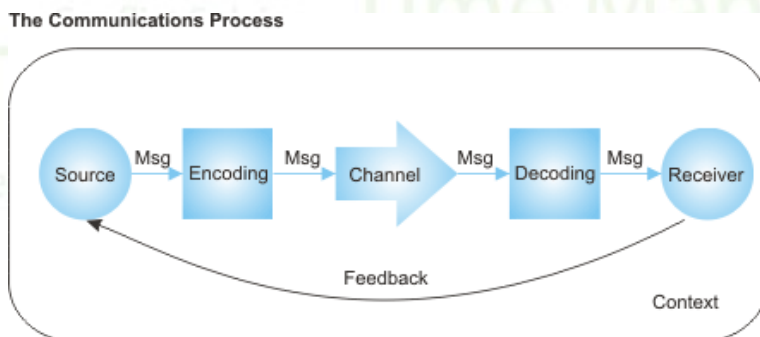
herve.tunga@BEST.eu.org

2 Základy komunikácie

2.1 Model komunikačného procesu

Komunikácia je proces **zdieľania našich nápadov, myšlienok a pocitov s inými ľuďmi tak, aby boli tieto nápady, myšlienky a pocity pochopené** ľuďmi, s ktorými sa rozprávame. Keď komunikujeme rozprávame, počúvame a pozorujeme.

Tento proces je rozdelený na viacero krokov tak, ako je to znázornené dole. Skladá sa z odosielateľa (zdroja) a prijímateľa. Komunikácia vychádza z interakcie medzi nimi, kde odosielateľ zakóduje správu kanálom, ktorý je dekodovaný prijímateľom. Prijímateľ môže odpovedať na správu dodaním spätnej väzby a jeho vyjadrením svojich vlastných názorov a myšlienok.



2.2 Rebrík dedukcie

Komunikačný proces zahŕňa spôsob, akým **správu vnímame**, ktorý môže byť vysvetlený **Rebríkom dedukcie**. Hovorí, že naše mozgy neustále absorbujú veľké množstvo dát a na ich základe potom konáme a prichádzame k záverom. Deje sa toto:

Krok 1: naše mozgy prijímú čisté dáta. Všetko je zachytené. V tomto momente nedávajú žiaden zmysel, sú to iba dáta.

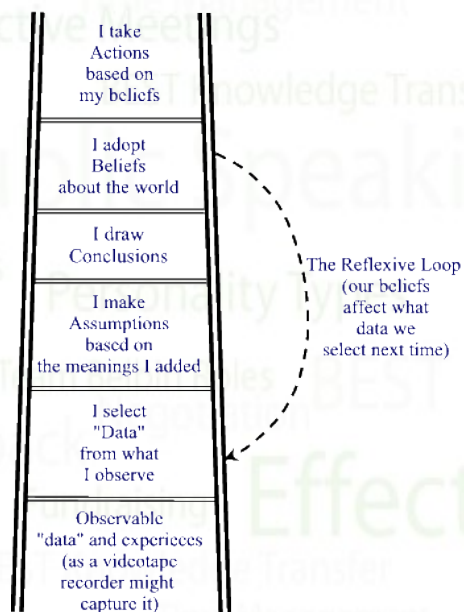
Krok 2: z toho, čo pozorujeme (dáta z kroku 1) začneme triediť a vyberať špecifické kúsky.

Krok 3: začíneme dávať dátam význam na základe našich skúseností a toho, čo si myslíme o svete.

Krok 4: následne vyvodíme záver podľa významu, ktorý sme dátam prideliili.

Krok 5: potom si prisvojíme názory na svet.

Krok 6: konáme na základe týchto názorov.



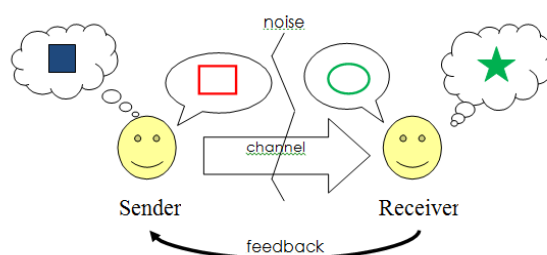
Jedným príkladom toho, ako môžeme vnímať rovnakú vec rôznymi spôsobmi je Rorschachov test. Je to psychologický test zložený z krezieb, zvaných atramentové škvrny. Rôznymi psychologickými interpretáciami je analyzované

vnímanie týchto atramentových škvŕn subjektami. Tento test sa používa na vyhodnotenie osobnostných charakteristík a emočného fungovania študovanej osoby. Atramentové škvŕny Rorschachovho testu sú znázornené nižšie.



2.3 Komunikačné bariéry

Je komunikácia vždy jednoduchá? Čo môže spraviť správu nejasnou? Aké sú hlavné komunikačné bariéry/prekážky?



Vskutku, nie je to jednoduché a niekedy je treba vynaložiť veľa námahy na odstránenie bariér alebo len na to, aby sme znížili ich vplyv na komunikačný process. Teraz prichádza 7 hlavných bariér voči **dobrej komunikácii**.

1. **Fyzická:** čas, prostredie, pohodlie, potreby, fyzické komunikačné médium
2. **Vnímanie:** pozeranie sa na povedané zo svojej vlastnej perspektívy
3. **Emocionálna:** osobné pocity v danom momente
4. **Kultúrna:** etnické, náboženské a sociálne rozdiely
5. **Jazyková:** rôzny jazyk alebo slovná zásoba, prízvuky
6. **Pohlavie:** rozdiely medzi rečovými návykmi muža a ženy. Žena povie medzi 22,000 a 25,000 slov za deň, na rozdiel od toho muž povie medzi 7,000 a 10,000. Muži hovoria lineárnym, logickým a škatuľkovaným spôsobom, zatiaľ čo ženy zvyknú miešať logiku s citmi.
7. **Medzil'udská:** Rituály, koníčky, práca

Príklad: Ako príjemne sa cítite, keď telefonujete kým ste v autobuse a zatiaľčo ste doma?

3 Počúvanie

“Dôvod, prečo máme dve uši a iba jedny ústa je, aby sme počúvali viac a hovorili menej.”
Ralph Waldo Emerson

Počúvanie je „prijímacia“ časť komunikácie. Vytváranie významu zo zvukov je aktívny proces, ktorý zahŕňa:

1. Prijímanie informácií
2. Porozumenie
3. Vyhodnotenie správy
4. Dávanie spätnej väzby odosielateľovi

Keď je vykonávané efektívne, tak počúvanie:

- zlepšuje vzťahy medzi ľuďmi;
- spraví aj z ostatných dobrých poslucháčov;
- zlepšuje schopnosť riešiť problémy;
- zvyšuje spokojnosť z práce;
- zlepšuje komunikáciu, dôveru, rešpekt medzi členmi tímu;
- vytvára tímovú spoluprácu.

3.1 Stupne počúvania

Existujú rôzne typy počúvania. Typicky sú prezentované ako **stupne počúvania**.

Viacerí ľudia vytvorili modely počúvania. Nižšie môžete nájsť pokus zhrnúť a rozšíriť dobrú súčasnú teóriu počúvania do prístupnej a stručnej podoby. Majte na pamäti, že počúvanie sa málokedy sústreďuje iba na slová. Niekedy to, čo počúvate bude obsahovať ďalšie zvuky, intonácie alebo zvuky vyjadrujúce emócie. Niekedy počúvanie zahŕňa všimnutie si ticha alebo pauzy – ničoho – „mŕtveho vzduchu“ ako to nazývajú v rozhlase. Namiesto toho by ste mohli počúvať hudobné predstavenie, hluk motora alebo preplnené stretnutie, aby sme pochopili alebo zhodnotili, čo sa naozaj deje alebo je povedané. Taktiež, počúvať v tom najplnšom význame, ako uvidíte nižšie, skutočne zahŕňa veľa neverbálnych faktorov a faktorov, ktoré nemôžeme počuť, ako reč tela, výrazy tváre, reakcie iných ľudí, kultúrne elementy a vzájomné reakcie rečníka s poslucháčmi.

3.1.1 Nepočúvanie

Ruch v pozadí – vôbec sa nekoncentrujete na zvuky a nič nevnímate. Ignorácia by bol iný spôsob ako popísať tento typ počúvania. Nie je nič zlé na pasívnom počúvaní, ak nejde o nič dôležité. Ale pasívne počúvanie alebo nepočúvanie je očividne nemúdre a môže byť nebezpečné, ak ide o dôležitú komunikáciu.

3.1.2 Predstierané počúvanie

Nie ste koncentrovaný a nebudete si nič pamätať, pretože vlastne snívate s otvorenými očami alebo ste vyrušovaný niečím iným. Napriek tomu raz za čas prikývnete alebo budete súhlasiť s použitím „zásoby“ bezpečných odpovedí.

Toto je bežný typ počúvania, aký dospelý používajú pri deťoch. Tento level počúvania sa v niektorých modeloch nazýva **Reagujúce počúvanie**, avšak **predstieranie** je pravdepodobne vhodnejší výraz, keďže slovo „reagujúci“ naznačuje vyšší záujem u počúvajúceho a predstieranie vyjadruje určitú lož na strane počúvajúceho voči rečníkovi.

Väčšinou budete vedieť, keď predstierate, pretože rečník bude vidieť sklenený pohľad vo vašich očiach a povie niečo ako "Budeš ma prosím počúvať? Hovorím s tebou!" Hlavne, ak rečníkom je malé dieťa.

3.1.3 Selektívne počúvanie

Počúvate a vnímate určitú časť informácií, ale pretože už máte silný opačný, či iný názor alebo odpor k rečníkovi, nedovoľíte, aby hocičo, čo je povedané alebo nejaký hluk zmenilo váš postoj a stupeň vedomosti a pochopenia. Váš postoj sa prenáša na rečníka a slová.

Typicky by ste to urobili, keď ste pod tlakom alebo veľmi defenzívny. Normálne by ste si boli vedomý, že počúvate iba selektívne a to je veľký rozdiel medzi týmto stupňom a tým ďalším.

3.1.4 Pozorné počúvanie

Počúvate iba obsah, ale nevnímate všetky ostatné neverbálne zvuky a signály, ako tón hlasu, výrazy tváre a reakciu rečníka na vaše vlastné reakcie a počúvanie.

Je to v poriadku, keď zmyslom komunikácie je jedine získať/vyjadriť suché fakty a údaje, ale je to úplne neadekvátne pri iných komunikáciách, ktoré vyžadujú hodnotenie pocitov, motívov a okolností skývajich sa pod povrchom slov a zvukov.

Pozorné počúvanie je vyšší stupeň počúvania ako Zle pochopené počúvanie, pretože dokáže zozbierať spoľahlivé fakty, ale nedokáže zozbierať a vhodne odpovedať na emócie a city, či na situáciu druhej osoby, čo je špeciálne riskantné, ak je pozícia tej druhej osoby potenciálne nebezpečná. Tento typ počúvania je bežný medzi ľuďmi „zatlač a presvedč“ z oddelení predaja. Pozorné počúvanie iba obsahu je zvyčajne hnané silným osobným motívom výsledku. Môže byť veľmi manipulatívne a násilné. Tento typ počúvania vyhráva bitky, ale prehráva vojny, t.j. môže dosiahnuť krátkodobé úspechy, avšak ničí šance na vytvorenie niečoho konštruktívneho a trvalého.

3.1.5 Empatické počúvanie

Počúvate s plnou pozornosťou zvuky a ostatné relevantné signály vrátane:

- tónu hlasu
- ostatných verbálnych aspektov - napr. tempo, hlasitosť, udýchanosť, plynulosť, štýl, dôraz
- výrazov tváre

- reči tela
- kultúrnych alebo etnických alebo iných aspektov osoby, ktoré by mohli ovplyvniť spôsob jej komunikácie a signály, ktoré vás ovplyvňujú
- pocitov – nie sú obsiahnuté v jedinom zmysle – vyžaduje to celkové ocenenie všetkými relevantnými zmyslami (pričom chuť je pravdepodobne jediný zmysel, ktorý sa tu nepoužíva) toho, ako sa tá druhá osoba cíti
- ste schopný vidieť a cítiť sa v pozícii danej osoby

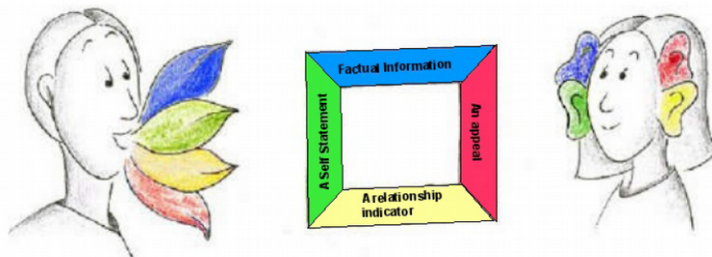
Taktiež reagujete, dávate spätnú väzbu a uisťujete sa, že si s rečníkom rozumiete. Budete sumarizovať, možno si písať poznámky a súhlasiť s poznámkami, ak sa jedná o dôležitú debatu. Budete úprimne vyjadrovať svoj nesúhlas, ale zároveň aj vyjadrovať úprimné pochopenie, ktoré snáď (ak máte primeranú dávku načúvacej empatie) udrží emócie na civilizovanej úrovni aj v prípade veľmi zložitých/náročných diskusií. Budete inštinktívne alebo vedome vnášať elementy efektívnej komunikácie a empatie do výmeny. Tiež bude možné, pre tých, ktorí to vedia, interpretovať výmenu z perspektívy zlepšených vzťahov, vzájomného uvedomenia a porozumenia.

3.2 Štyri uši

Komunikačný štvorec je najbežnejší a teraz aj najrozšírenejší model. Vytvoril ho Friedemann Schulz von Thun. Tento model sa tiež označuje ako „model štyroch uší“. Štyri stupne komunikácie nie sú významné iba pre osobné priateľstvá, ale hlavne v odbornej sfére, kde sa neustále stretáva profesionálne s ľudským.

Keď ja, ako človek, niečo poviem, vyvolá to štyri rôzne efekty. Každá moja výpoveď obsahuje, či to chcem alebo nie, zároveň štyri správy.

- faktickú informáciu (o ktorej informujem) – modrá,
- sebvýjadrenie (čo o sebe ukazujem) – zelená,
- indikátor vzťahu (čo si o vás myslím a aký je môj vzťah k vám) – žltá,
- žiadosť (čo chcem, aby ste urobili) – červená.



Preto, Schulz von Thun znázornil štyri strany výpovede ako štvorec a prisúdil štyri zobáky odosielateľovi (rečníkovi) a štyri uši prijímateľovi (poslucháčovi). Z psychologického hľadiska, keď komunikujeme 4 zobáky a 4 uši sa zapájajú na oboch stranách. Kvalita konverzácie závisí od spôsobu akým tieto interagujú.

3.2.1 Faktické informácie

Na faktickom leveli konverzácie, fakty stoja v popredí, pozornosť sa sústreďuje na dátumy a faktický obsah. Na faktickom leveli sú tri aplikovateľné kritériá: kritérium pravdy – pravda alebo lož (správne/nesprávne), kritérium relevantnosti (sú nasledovné fakty relevantné/nerelevantné pre tento problém) a kritérium dostatočnosti (sú nasledovné faktické indikátory dostatočné na vyriešenie tohto problému alebo je ešte veľa ďalších vecí, ktoré treba zvážiť?)

Je preto dôležité, aby odosielateľ jasne a koherentne odovzdal faktický obsah. Prijímateľ, ktorý otvoril svoje faktické ucho, dáva pozor na dátumy, fakty a okolnosti a má veľa príležitostí sledovať ho na základe troch kritérií, ktoré boli spomenuté vyššie.

3.2.2 Sebavyjadrenie

Keď niekto niečo povie, poskytnie tým taktiež aj časť seba. Preto každá výpoveď obsahuje, či to chceme alebo nie, **sebavyjadrenie**, indikátor toho, čo sa v nás deje, čo cítime, aký postoj zastávame a čo si myslíme o svojej úlohe. Toto sa môže stať „explicitne“ (ja-správy) alebo implicitne. Táto okolnosť mení každú správu na malú ochutnávku vlastnej osobnosti, čo môže znepokojovať odosielateľa a nie iba počas prehliadok a stretnutí s psychológmi.

Kým odosielateľ používa zobák sebavyjadrenia, implicitne alebo explicitne, aby poskytol informácie o sebe, prijímateľ ich získava pomocou ucha sebavyjadrenia: Čo mi tieto informácie hovoria o tom druhom? Čo je on/ona za osobu? Aké sú jeho/jej vlohy? Atď.

3.2.3 Indikátor vzťahu

Ak chem alebo nie, keď niekoho oslovím tiež mu/jej dávam vedieť (formuláciou, intonáciou, výrazmi), aký je môj **vzťah** k nemu/nej a čo si o ňom/nej myslím – v každom prípade v závislosti od aktuálneho obsahu konverzácie.

Každé vyhlásenie obsahuje aj indikátor vzťahu, na ktorý má prijímateľ často špeciálne (až príliš) citlivé vzťahové ucho. Na základe toho, čo toto ucho zachytí sa človek rozhodne: „Ako sa cítim, keď sa tento druhý človek takto ku mne správa? Čo si o mne myslí a aký máme spolu vzťah?“

3.2.4 Žiadosť

Keď niekto osloví iného človeka, zvyčajne si želá, aby to malo nejaký efekt, či vplyv. Nie iba osloviť druhého človeka, ale niečo aj pri tom dosiahnuť. Otvorený alebo zatvorený, tento stupeň je o túžbach, **žiadostiach**, radách, inštrukciách, efektoch atď. Z toho dôvodu je ucho žiadostí špeciálne otvorené otázky: „Čo by som mal teraz robiť, myslieť si alebo cítiť?“

3.3 Techniky a nástroje počúvania

Počúvanie vedie k efektívnej komunikácii. Efektívni poslucháči **POČÚVAJÚ** a **VYBERAJÚ** informácie podávané rečníkom, dávajú im zmysel, určujú ako sa rečník cíti a odpovedajú v priebehu pár sekúnd. Iba takýmto spôsobom je možné zhrnúť počúvanie. Vyžaduje schopnosť **POČÚVAŤ** **POCITY**, tak isto ako slová.

3.3.1 Počúvanie správy

1. Počúvať aktívne

Koncentrujte sa na hlavnú tému diskusie, špecifické nápady a fakty. Budte v strehu a dávajte otázky. Skontrolujte svoj postoj. Sedte rovno a pozerajte sa priamo na rečníka.

2. Počúvať objektívne

Pochopte rečníkov pohľad na vec. Nebudte zaujatý voči téme (odložte svoj odpor, osobné ciele, konflikty, záujmy atď.).

3. Počúvať prezentáciu analyticky

Spoznajte tému, potom kľúčové myšlienky, podporujúce fakty a ostatné detaily.

3.3.2 Interpretovanie správy

4. Počúvať význam slov odosielateľa

Dosiahnite vzájomné pochopenie toho, čo rečník myslí. Dobrý poslucháč vedia, že súlad vo význame je súlad v porozumení.

5. Určiť hlavné body

Hľadajte štruktúru výpovede a mentálne posúďte už vypovedané. Hlavné body môžu prísť na začiatku, v strede alebo na konci výpovede. Užitočnosť výpovede môže byť určená podľa hlavných bodov.

6. Rozumieť neverbálnym podnetom

Gestá, výrazy tváre, oči a postoje sú neverbálne stopy, či reč tela, ktoré buď potvrdia alebo vyvrátia slová výpovede a tón hlasu. Požiadajte o vysvetlenie alebo zopakovanie, ak si nie ste istý, čo chcel rečník povedať.

3.3.3 Vyhodnotenie správy

7. Počúvať s empatiou a porozumením

Nazbierajte všetky kľúčové informácie predtým ako si utvoríte názor. Zvážte a zanalyzujte všetky dôkazy predtým ako sa rozhodnete. Empatický poslucháč sa vcíti do kože rečníka a chápe problém z jeho uhla pohľadu.

8. Oddial'te súdenie

Vyhýbajte sa súdeniu rečníka alebo jeho výpovede. Porozumejte rečníkovmu zámeru v tom, čo chce vyjadriť. Rešpektujte a rozpoznať jeho uhol pohľadu. Parafrázujte alebo vyjasnite, čo povedal, ak si tým nie ste istý.

3.3.4 Odpovedanie na správu

9. Dajte spätnú väzbu

Poslucháči musia poskytnúť spätnú väzbu rečníkovi na to, aby sa vyplnil komunikačný proces. Aktívny poslucháč sa bude snažiť informovať rečníka o tom, že počul, porozumel a správne vyhodnotil hlavnú myšlienku. Dobrá spätná väzba by mala byť relevantná a aktuálna. Mala by sa zakladať na faktoch a mala by súvisieť s tým, čo sa práve deje.

10. Kontrolujte svoje emócie

Ako poslucháči, môžete pocítiť rôzne emócie na to, čo rečník hovorí.

„Ťažké“ slová alebo výpovede vás môžu donútiť reagovať emocionálne. Aby ste sa dokázali kontrolovať, musíte identifikovať, čo je u vás spúšťačom, pochopiť svoje odpovede a vyvinúť si schopnosť počúvať objektívne a pozorne bez vyrušovania.

3.4 Päť spôsobov ako lepšie počúvať

3.4.1 Ticho

Aj keď sa to môže zdať jednoduché, najdôležitejšia vec, ktorú si treba zapamätať je prestať rozprávať. Ticho pomáha vynulovať a skalibrovať vaše ucho.

3.4.2 Mixér

Na preplnenom mieste, dávajte aktívne pozor na to, koľko individuálnych zvukových kanálov ste schopný počuť v tom mixe. Toto cvičenie vám môže pomôcť zlepšiť kvalitu vášho počúvania.

3.4.3 Ochutnávanie

Dávať pozor na svetské zvuky môže byť veľmi zaujímavé, keďže sú okolo vás stále a môžu vám poskytnúť nejaké informácie.

3.4.4 Pozícia počúvania

Získať schopnosť posunúť svoju pozíciu počúvania tam, kde je vhodné: z aktívnej na pasívnu, z redukívnej na expanzívnu, z kritickej na empatickú. Toto vám pomôže stať sa sebavedomým, vyvinúť svoju osobnú paletu odpovedí a naladiť sa viac na správu odosielateľa.

3.4.5 RASA

Rasa je slovo zo sanskritu a znamená džús a jeho akronym z hľadiska komunikácie znamená:

Received (prijaté) – venujte pozornosť tomu, kto rozpráva

Appreciate (ocente) – uistite sa, že počúvate

Summarise (sumarizujte)

Ask questions afterwards (pýtajte sa potom)

Konverzácia medzi odosielateľom správy a jej prijímateľom je delikátny tanec. Aj keď si možno len chcete vypočuť správu, vyžaduje si to dávanie a branie na oboch stranách od začiatku komunikačného procesu až do konca po posledné slovo.

4 Efektívna spätná väzba

Efektívna spätná väzba je jedným z najlepších nástrojov na *motivovanie ľudí, zlepšovanie pracovnej efektivity, rozvoj ostatných, vytváranie správneho pracovného prostredia, vytváranie synergie a spojenia* vo vašom tíme. V správnych rukách a so správnym vnímaním dokáže tento nástroj zázraky. Ale, ako každá schopnosť, dávanie a prijímanie spätnej väzby je niečo, čo sa treba naučiť, skúšať, zlepšovať. Je to schopnosť, ktorú si človek pestuje časom.

Hlavným cieľom spätnej väzby je vývoj jednotlivca:

- **konštruktívna**

Spätná väzba by mala byť nastavená tak, aby nasmerovala k zlepšeniu a/alebo pomohla nájsť spôsob ako sa zlepšiť.

- **pozitívna**

Spätná väzba by mala pomôcť zvýšiť sebavedomie, podporiť stály vysoký výkon a oceniť, čo už je robené efektívne.

Constructive feedback can:	Positive feedback can:
1. Help identify where and how to take corrective action	1. Reinforce appropriate behavior and performance
2. Help align expectations and priorities	2. Help build a sense of achievement
3. Increase self-awareness	3. Enhance internal motivation
4. Fill in gaps in knowledge	4. Help build trusting relationships
5. Help build trusting relationships	5. Increase self-awareness

Nakoniec, tí, ktorí dostávajú spätnú väzbu potrebujú vedieť, kde sa majú zlepšiť a čo by mali robiť na dosiahnutie individuálnych cieľov a cieľov organizácie.

4.1 Čo je spätná väzba?

Spätná väzba je informácia sprostredkovaná vedúcim (v našom prípade školiteľom), zameriavajúca sa na aspekty činnosti alebo pochopenia. Má za cieľ poskytnúť:

- opravné informácie
- povzbudenie
- šancu na posúdenie (iný uhol pohľadu)
- vysvetľujúce nápady
- ocenenie dobrej práce

Spätná väzba je „výsledkom“ výkonu. Často je to najrealistickejší indikátor toho, ako dobre bola úloha splnená. Navyše, je to vitamín sebavedomia! ☺ Vždy by mala byť užitočná a zmysluplná pre jej prijímateľa. Mala by byť niečím, čo môže použiť vo svoj prospech: je to vo svojej podstate dar, tak ju tiež spravte darom.

Okrem osobnej spätnej väzby, ktorá bola popísaná vyššie, môže byť spätná väzba daná aj skupinám.

4.2 Prípravy pred daním spätnej väzby

Predtým ako sa budete s niekým rozprávať o jeho správaní/výkone, je dôležité opýtať sa samého seba, či:

1. Rozumie daný človek tomu, aká je jeho úloha? Ako to môžete vedieť?
2. Daný človek úplne rozumie vašim očakávaniam kvality a kvantity práce, očakávanému postoj, profesionálnemu správaniu? Ako toto všetko môžete vedieť?
3. Daný človek podal dobrý výkon v minulosti v podobnej úlohe. Ak nie, bolo mu to v tom čase povedané? Ak dostal správnu spätnú väzbu, prečo sa nič nezmenilo? Alebo, ak sa niečo zmenilo – ako a do akej miery? A ak áno, čo myslíte, že spôsobilo prepád vo výkone?
4. Daný človek je príliš/málo kvalifikovaný na danú úlohu.
5. Daný človek vie, že je tam problém (v prípade, že ste nejaký označili a chceli by ste sa o ňom rozprávať).
6. Vy alebo iní v organizácii prispievate k problému.

4.3 Dávanie konštruktívnej spätnej väzby

Na dávanie spätnej väzby existujú určité užitočné pravidlá, ktoré by bolo dobré nasledovať (ČO ROBIŤ), a niektoré, ktorým sa treba snažiť vyhýbať (ČO NEROBIŤ).

ČO ROBIŤ:

- Opýtajte sa, či môžete dať svoju spätnú väzbu v danom momente.
- Dávajte spätnú väzbu v súkromí – priamo človeku, ktorého sa týka.
- Dávajte spätnú väzbu čo najskôr po výkone ako sa dá, ale nie kým sú ľudia stále emočne zaangažovaní.
- Budte špecifický a používajte konkrétne príklady. Odvolávajte sa na správanie (priebeh).
- Majte jasno v tom, čo chcete povedať.
- Zahrňte aj pozitívny pohľad a pocity. Ak neviete nájsť nič pozitívne, čo by ste mohli povedať, je čas pozrieť sa do zrkadla. (Spätná väzba nie je rovná kritike v negatívnom zmysle slova.)
- Odovzdajte svoje dojmy ako pohľady na vec a pocity ako pocity, nie ako fakty.
- Zformulujte spätnú väzbu tak presne a detailne ako je možné.
- Kladte otázky na pochopenie, sumarizovanie a vyjadrenie vašej podpory.
- Pamätajte si, že to je vaša osobná spätná väzba, a preto používajte zámeno „JA“.

ČO NEROBIŤ:

Pokúste sa vyhnúť nasledujúcim veciam, keďže môžu byť demotivujúce, nerešpektujúce a všeobecne robiť veci ešte horšími. Takže:

- Nehovorte o danej osobe ako o celku, ale sústreďte sa na správanie, špeciálne na správanie, ktoré sa dá zmeniť.
- Nesúďte.
- Nepoužívajte slová, ktoré indikujú zovšeobecňovanie ako „všetci“, „vždy“, „nikdy“ atď.
- Nezabudnite, že ste to vy, kto dáva spätnú väzbu a teda používajte zámeno „JA“.
- Nezaobalujte do sladkých slov negatívnu spätnú väzbu.
- Neodkladajte/nevychýbajte sa konverzácii až do posledného momentu.
- Nedávajte pozitívnu spätnú väzbu bez špecifických elementov.
- Nezamieňajte si validne dôvody za výhovorky.
- Nehovorte, že viete, čo sa deje v druhého hlave.
- Nedávajte spätnú väzbu iba keď je problém. Tak sa ľudia naučia, že po „si naozajstný tímový hráč...“ bude vždy nasledovať „ALE...“.
- Nepoužívajte sarkazmus.

Nakoniec, spätná väzba by mala fungovať vice versa. Váš partner by mal byť schopný odpovedať rovnakou cestou.

Avšak:

...keď dávate spätnú väzbu, aby ste zo seba dostali nejaký problém, nedávate naozaj spätnú väzbu. Spätná väzba by mala pomôcť človeku ďalej sa rozvíjať a správne vyhodnotiť, čo jeho konanie znamená. Ak ste nahnevaný alebo smutný, nevybíjajte si svoju zlosť na človeku, ktorému dávate spätnú väzbu. Vaše pocity sú vaše a nepomôžu ostatným, aby sa stali lepšími.

...keď dávate spätnú väzbu, ktorá sa týka slabého/nevhodného výkonu, uistite sa, že hovoríte jasne, čo presne by ste chceli vidieť zmenené. Stanovte vaše požiadavky a očakávania, a tiež čo sa stane, ak nebudú splnené.

Proces dávania spätnej väzby:

- Opýtajte sa, či je prijímateľ pripravený počúvať.
- Prezentujte **špecifické fakty/činy/správanie**, na ktoré chcete poskytnúť spätnú väzbu.
- Vysvetlite, čo ste **cítili** kvôli danému správaniu.
- Povedzte **ako** tieto pocity spôsobené daným správaním **ovplyvnili** vás alebo **vašu prácu**.
- Poskytnite **návrhy** ako daná osoba môže **zlepšiť** svoje správanie.

4.4 Po daní spätnej väzby

Sledujte – skontrolujte, či sa identifikované problémy vyriešili a či sa správanie/výkon zlepšil/o. neočakávajte, že uvidíte okamžitú zmenu, spätná väzba je informácia, ktorá sa musí „uležať“, nie je to zoznam inštrukcií. Predsa len, aby ste trochu urýchlili zmenu môžete nechať oči otvorené pre všetko, čo posúva danú osobu bližšie k zlepšeniu situácie a uplatniť to.

4.5 Dostávať spätnú väzbu

Ako už bolo spomenuté, spätná väzba je informácia. Niekedy môže byť prekvapivá, dokonca vyvolať silné emócie. Avšak, existuje niekoľko zlatých pravidiel na to, ako prijímať spätnú väzbu.

ČO ROBIŤ:

- Počúvajte, neprerušujte.
- Opýtajte sa, ak máte pocit, že potrebujete niečo vysvetliť.
- Poďakujte za spätnú väzbu.
- Vyhodnoťte spätnú väzbu za seba a postupujte podľa nej, ak je to potrebné.

ČO NEROBIŤ (čomu sa snažte vyhnúť...):

- stať sa defenzívnym
- dokázať, že sa mýlia
- cítiť sa, že musíte niečo urobiť, aby ste sa zmenili

- dať odpoveď, aby ste ospravedlnili
- zamietnuť informáciu
- cítiť sa bezmocný niečo urobiť s tým, čo ste si vypočuli
- zmeniť tému a zaútočiť na rečníka
- generalizovať informácie, ktoré ste počuli a cítiť sa zo všetkého zle/myslieť si, že ste perfektný vo všetkých aspektoch

Ak chete viac spätnej väzby, vypýtajte si ho. Čím viac ľudí sa opýtate, tým informovanejší budete! Taktiež, opýtaním sa tak veľa ľudí, ako je možné, budete môcť spraviť vyrovnané vyhodnotenie informácií, ktoré ste počuli.

Ale pamätajte si, že nie každý vie ako má správne dať dobrú, konštruktívnu spätnú väzbu. Ak namiesto spätnej väzby, dostanete kritiku, pokladajte otázky, aby ste druhú osobu navigovali procesom dávania spätnej väzby.

Proces prijímania spätnej väzby:

- **Povedzte**, či ste pripravený prijať ho.
- **Počúvajte a usmievajte sa.**
- **Opýtajte sa, ak potrebujete niečo vysvetliť.**
- **PodĎakujte za spätnú väzbu.**

5 Referencie

5.1 Knihy

- Mastering Communication, Nick Stanton
- 7 habits of highly effective people, Stephen R. Covey
- Rule #1 Stop talking, Linda Eve Diamond
- The lost art of listening, Michael P. Nichols
- Giving and perceiving performance feedback, Peter R. Gaber

5.2 Internet

- <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>
- <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>
- <http://www.hodu.com/barriers.shtml>
- http://www.ted.com/talks/lang/eng/julian_treasure_5_ways_to_listen_better.html
- <http://managementhelp.org/communicationsskills/feedback.htm>

