

### 3. Dávanie spätnej väzby

**Zhrnutie:** Členovia tímu potrebujú vedieť, čo robia dobre, čo robia nesprávne a ako sa môžu zlepšiť. Schopnosť dať hodnotenie výkonu formou spätnej väzby je nevyhnutná funkcia vodcu. Ak je správne použitá, môže pomôcť znížiť stres, zlepšiť medziludské vzťahy a podporovať dôveru a rešpekt medzi vedúcim a členmi tímu navzájom.

#### Ciele:

- Určí svoje súčasné schopnosti pri dávaní spätnej väzby.
- Zisti, čo sa potrebuješ ešte naučiť, aby si bol schopný udeliť efektívnu spätnú väzbu.
- Precvičuj dávanie spätnej väzby v rôznych pozíciách v rámci svojho klubu.

Ak majú členovia tímu pracovať na rozvoji svojho potenciálu, potrebujú vedieť čo robia dobre a čo nie, taktiež čo môžu zmeniť, aby sa zlepšili. Dávanie výkonnostného hodnotenia cez spätnú väzbu je nevyhnutnou schopnosťou každého efektívneho vodcu. Ak umožníš, aby neefektívny člen tímu pokračoval vo svojom správaní, môže to spôsobiť, že celý tím nedosiahne svoje vytýčené ciele. Ďalej to môže znížiť morálku a motiváciu tých členov tímu, ktorí podávajú dobrý pracovný výkon. Tým, že sa pracovníkovi dostane uznania za dobrý výkon, ho môžeme motivovať, aby ďalej pokračoval vo svojej dobrej práci. Potencionálne tím môžeme zvýšiť produktivitu celého tímu.

Napriek tomu sa mnohí lídri pri hodnotení výkonnosti druhých cítia nepríjemne. Pozerajú sa naň ako na kritiku a myslia si, že väčšina ľudí na oboch stranách - aj tí čo dávajú, aj tí, čo prijímajú spätnú väzbu, považujú kritiku za negatívnu skúsenosť. Nakoniec, nikomu sa nepáči hovoriť druhým alebo dostávať sám hodnotenie, ktoré hovorí, že niečo robí zle alebo že nedostatočne plní svoje pracovné úlohy.

Avšak ak je použitá správne, spätná väzba, môže byť pozitívna skúsenosť. Pre prijímateľa to môže byť príležitosť dozvedieť sa, čo robí správne a zistiť, čo môže zlepšiť. Pre vodcu je to možnosť, ako iným pomôcť fungovať efektívnejšie. Spätná väzba môže znížiť napätie a stres, zlepšiť medziludské vzťahy a podporovať dôveru a rešpekt voči lídrovi a členom tímu.

#### Ako efektívne dávaš spätnú väzbu?

Over si svoje schopnosti dávať hodnotenie odpovedaním na tieto otázky. Zakrúžkuj svoju odpoveď pre každý výrok. Po dokončení tohto projektu urob test znova, aby si videl svoj progres.

	VŽDY	NIEKEDY	NIKDY
• Rozprávam sa s členmi tímu o ich výkonnosti keď som pokojný.	3	2	1
• Moja spätná väzba je zameraná iba na výkonnosť člena tímu, nie na ich osobu alebo charakter.	3	2	1
• Popíšem špecifické konanie, správanie ktoré je problémové a poukážem na príklady.	3	2	1
• Vysvetlím, aký účinok má správanie člena na zvyšok tímu.	3	2	1
• Od člena/ostatných členov tímu si žiadam komentáre a vysvetlenia.	3	2	1
• Ponúkam konkrétne odporúčania na zlepšenie.	3	2	1
• Dávam konkrétne príklady toho, čo člen tímu robí dobre - pochvala.	3	2	1
• Nakoniec vždy člena tímu povzbudím.	3	2	1

**Hodnotenie:** Spočítaj zakrúžkované čísla.

Ak si mal medzi 22-24 bodov, gratulujem! Tvoje schopnosti v dávaní spätnej väzby sú vynikajúce.

Ak si mal 16-21 bodov, potrebuješ zlepšiť určité schopnosti.

Ak si mal 15 a menej bodov, je načase urobiť kroky k náprave!

### Prečo váhame

Cítite sa nepríjemne pri dávaní spätnej väzby? Niekedy váhame, pretože sme druhému človeku nepovedali, čo od neho očakávame. Predpokladáme že druhá strana to bude automaticky vedieť. Avšak, keď zistíme, že to tak nie je, radšej obviňujeme samých seba a rozhodneme sa nechať žiadnu spätnú väzbu. Alebo len dúfame, že situácia sa sama vyrieši. Myslíš si, že situácia sa vyrieši sama a člen tímu sám zistí, čo od neho očakávaš a Ty budeš ušetrený konfrontácie. Máš strach že sa s daným členom tímu odcudzíte, pretože mu povieš svoje hodnotenie. Tiež sa môžeš cítiť vinný za kritizovanie druhých, keď vieš, že sám nie si dokonalý.

### Ako dávať spätnú väzbu

Aby bola čo najprínosnejšia, mala by byť používaná čo najskôr po výskyte určitého správania. Podávaj ju s úctou, pokojom, povzbudením a uši ju na mieru konkrétnemu človeku. Nasledujúce návrhy Ti môžu pomôcť pri dávaní efektívnej spätnej väzby:

1. **Opíš špecifické správanie, ktoré ťa trápí.** „Lucia, týždňová zásielka do našej brazílskej pobočky meškala dva dni. Stalo sa už druhýkrát tento mesiac, že zásielka meškala. V obidvoch prípadoch bola zásielka zabalená na čas, no jednoducho na čas neodišla.“ Nesnaž sa analyzovať dôvod za takýmto správaním („Lucia viem že si nahnevaná pretože si nebola povýšená.“) Namiesto toho len popíš dané chovanie.
2. **Vysvetli účinok daného správania.** „Naša brazílska divízia prišla o troch zákazníkov kvôli oneskoreným dodávkam. Toto našu spoločnosť stálo tisíce dolárov a členovia nášho tímu v Brazílii aj kvôli tomu nedosiahli svoje predajné ciele.“
3. **Počúvaj.** Člen tímu môže poskytnúť vysvetlenie: „Dvaja naši zamestnanci boli chorí počas toho týždňa“, „Celý deň som bol na pracovnom stretnutí.“ Uznaj tieto vysvetlenia, ale zostaň zameraný na problémové chovanie.
4. **Vyžaduj zmenu správania.** „Dodávky musia od nás odchádzať na čas.“
5. **Znovu potvrd' schopnosť človeka urobiť danú zmenu.** „Ak zavoláš našej dopravnej spoločnosti skôr, zaručí nám to, že dodávky odídu na čas.“
6. **Skonči pozitívne.** „Lucia, si naša vedúca pre oddelenie dodávok už cez päť rokov a naozaj oceňujem všetko, čo si pre našu spoločnosť urobila.“
7. **Pokračuj so sledovaním.** Pozoruj, ako daný člen tímu zmenil svoj výkon. Ak došlo k zlepšeniu, určite ho pochváľ. „Lucia, brazílska divízia mi oznámila, že posledné dve dodávky prišli o deň skôr ako mali. Ďakujem!“

Buď diplomatická. Spôsob, akým podáš určitú informáciu, má vplyv na členov celého Tvojho tímu. Chceš predsa, aby členovia tímu boli schopní prijať Tvoje pripomienky. Poskytni pripomienky zo svojej vlastnej skúsenosti alebo z vlastného pohľadu. Nehovor: „Všetci si myslia...“ alebo „Ľudia hovoria, že...“ Namiesto toho hovor za seba. Povedz napr.: „Videl som ...“ alebo „Trápi ma, že ...“

Vyhni sa tomu, aby si dotlačil daného člena tímu k tomu, aby bol defenzívny. Nehovor: „Keby si robil svoju prácu správne, nemusel by som ti stále volať a žiadať ťa o tie dáta.“ Namiesto toho môžeš povedať: „Ak nedostanem potrebné dáta na čas, nebudem schopný dokončiť správu pre prezidenta v termíne.“

### Poukáž aj na dobré výkony

Spätná väzba zahŕňa aj uznanie dobrých výkonov. Ak chceš podporovať neustále zlepšenie členov svojho tímu, poukáž a oceň ich dobré výsledky. Pozitívna spätná väzba dokáže motivovať ľudí, aby pracovali ešte lepšie. Pri dávaní pozitívnej spätnej väzby sa sústreď na tieto body:

1. **Buď konkrétny.** Presne uved', čo daný človek urobil dobre – za čo si zaslúžil pochvalu.

2. **Vyjadri svoje ocenenie.** Vysvetli, prečo úsilie daného človeka bolo efektívne a ako prispelo k úspechu celého tímu.
3. **Povzbud' ich k tomu,** aby takéto výkony podávali aj ďalej.

### Precvičuj vo svojom klube

Tvoj klub Toastmasters ponúka mnohé príležitosti ako rozvíjať a precvičovať svoje zručnosti pri dávaní spätnej väzby. Nasledujúce roly vyžadujú dávanie spätnej väzby:

**Hodnotiteľ prejavu.** Hodnotiteľ dôkladne počúva prezentáciu od iného člena klubu, potom mu poskytne spätnú väzbu – čo bolo urobené dobre a čo môže ešte zlepšiť. Hodnotiteľ prezentuje krátke slovné hodnotenie počas stretnutia klubu. Tiež si pripraví písomné hodnotenie, ktoré po stretnutí klubu odovzdá rečníkovi, pričom (ak rečník chce) sa s ním môže aj porozprávať o jeho prezentácii. Samotné hodnotenie má byť nápomocné a povzbudivé.

**Jazykový korektor.** Úlohou jazykového korektora je počúvať, ako rečníci používajú gramatiku a jazyk ako taký. Zameriavajú sa na gramatické chyby, ale aj na príklady správneho používania daného jazyka, pričom poskytuje návrhy a odporúčania na zlepšenie.

**Súhrnný hodnotiteľ.** Úlohou všeobecného hodnotiteľa je oceniť všetko, čo sa udialo počas stretnutia klubu. Poskytuje pripomienky na zlepšenie, poukazuje na to, čo bolo dobré. Tiež sa zameria na veci, ktoré môžu byť urobené lepšie na ďalšom stretnutí.

**Tvoja úloha.** Získaj a precvičuj svoju schopnosť dávať spätnú väzbu prostredníctvom úloh, ktoré sú rozobraté vyššie počas niekoľkých stretnutí klubu. Viacej informácií o tom, ako sa pripraviť na jednotlivé úlohy sa nachádza v prílohe.

Požiadaj viceprezidenta pre vzdelanie, aby ti pridelil hodnotiteľa pre každú z tvojich rolí. Hodnotiteľ bude pozorovať a dá ti spätnú väzbu k tvojim vodcovským schopnostiam. Tiež ti napíše pripomienky do manuálu na konci tohto projektu. Pre každú úlohu môžeš mať iného hodnotiteľa. Tiež sa opýtaj svojho viceprezidenta pre vzdelanie, či bude tvoja rola ohodnotená slovne počas stretnutia klubu. Niektoré kluby nie sú schopné začleniť slovné hodnotenie vodcovských projektov do svojich stretnutí z časových dôvodov. Ak je takáto situácia aj v tvojom klube, dohodni sa so svojim hodnotiteľom pred stretnutím, aby si dostal slovné hodnotenie po stretnutí klubu.

**Poznámka:** V prípade že máš viacej úloh počas jedného stretnutia, do projektu sa hodnotí len jedna. Napríklad ak robíš gramatika aj všeobecného hodnotiteľa, vyber si rolu, ktorá ťa ako rečníka posunie ďalej. Iba jedna z nich môže byť použitá pre splnenie tohto projektu. Tiež nie je možné aby druhá rola splnila iný projekt v tomto manuáli. Aby nedochádzalo k preťaženiu členov klubu a celého stretnutia, počas každého stretnutia môžeš byť ohodnotený iba v jednej z rolí z vodcovského manuálu.

Taktiež niektoré roly spĺňajú požiadavky pre viaceré projekty. Napr. projekty č.1, 2, 3 a 8 ti dávajú možnosť zastávať úlohu hodnotiteľa prezentácie iného člena klubu. Tým že splníš túto rolu, úspešne absolvuješ len jeden z projektov - nie všetky štyri. Aby si získal všetky štyri projekty, v ktorých sa rola hodnotiteľa vyskytuje, potrebuješ byť v tejto úlohe počas 4 rôznych stretnutí klubu.

Potom, ako si dokončil všetky tri roly v tomto projekte, uisti sa, že máš vyplnenú tabuľku „Záznam dokončených projektov“, ktorý je v úvodnej časti manuálu.

## Príručka pre hodnotenie projektu

### 3. Dávanie spätnej väzby

**Poznámka pre hodnotiteľa:** Vodca má za úlohu precvičiť si schopnosti dávať spätnú väzbu v troch rôznych úlohách. Prosím prečítaj si celý tento projekt pred samotným stretnutím klubu. Potom odpovedz na otázky, ktoré sa vzťahujú na výkon vodcu v danej úlohe, pričom mu poskytni odporúčania a konkrétne návrhy, čo môže zlepšiť.

#### Hodnotiteľ prejavu

Hodnotiteľ \_\_\_\_\_ Dátum \_\_\_\_\_

- Sústredil sa hodnotiteľ pri oceňovaní na výkon samotného rečníka alebo hodnotil jeho osobu?
- Ako efektívne hodnotiteľ citoval príklady toho, čo urobil rečník dobre počas svojej prezentácie?
- Aký účinný bol vodca pri poskytovaní odporúčaní pre rečníka? Poukázal aj na konkrétne riešenia?
- Čo mohol vodca urobiť inak, aby poskytol lepšie hodnotenie?
- Ktoré časti hodnotenia zvládol líder veľmi dobre?

#### Jazykový korektor

Hodnotiteľ \_\_\_\_\_ Dátum \_\_\_\_\_

- Ako efektívne hodnotiteľ citoval príklady správneho používania gramatiky, a slovnej zásoby počas prezentácie?
- Aký efektívny bol líder pri zvýraznení miest, kde rečník potreboval zlepšiť svoju gramatiku a slovnú zásobu? Poskytol líder konkrétne príklady a odporúčania na zlepšenie?

- Čo mohol vodca urobiť inak, aby poskytol lepšie hodnotenie používania gramatiky a slovnej zásoby?
- Ktoré časti hodnotenia vodca zvládol veľmi dobre?

### *Súhrnný hodnotiteľ*

*Hodnotiteľ* \_\_\_\_\_ *Dátum* \_\_\_\_\_

- Sústredil sa líder na hodnotenie samotného stretnutia klubu, nie na jednotlivé osobnostné vlastnosti jednotlivých hodnotených členov klubu?
- Ako efektívne hodnotiteľ citoval príklady toho, čo sa počas stretnutia klubu podarilo dobre?
- Aký efektívny bol líder pri poukazovaní na oblasti stretnutia klubu, ktoré potrebujú byť zlepšené? Poskytol líder konkrétne návrhy a príklady na zlepšenie, aby tak upevnil svoje hodnotenie?
- Čo mohol líder urobiť inak, aby poskytol lepšie hodnotenie?
- Ktoré časti hodnotenia líder zvládol veľmi dobre?