



# *Spätaná väzba*

*Akú spättnú vāzbu si  
pamātāte najviac?*



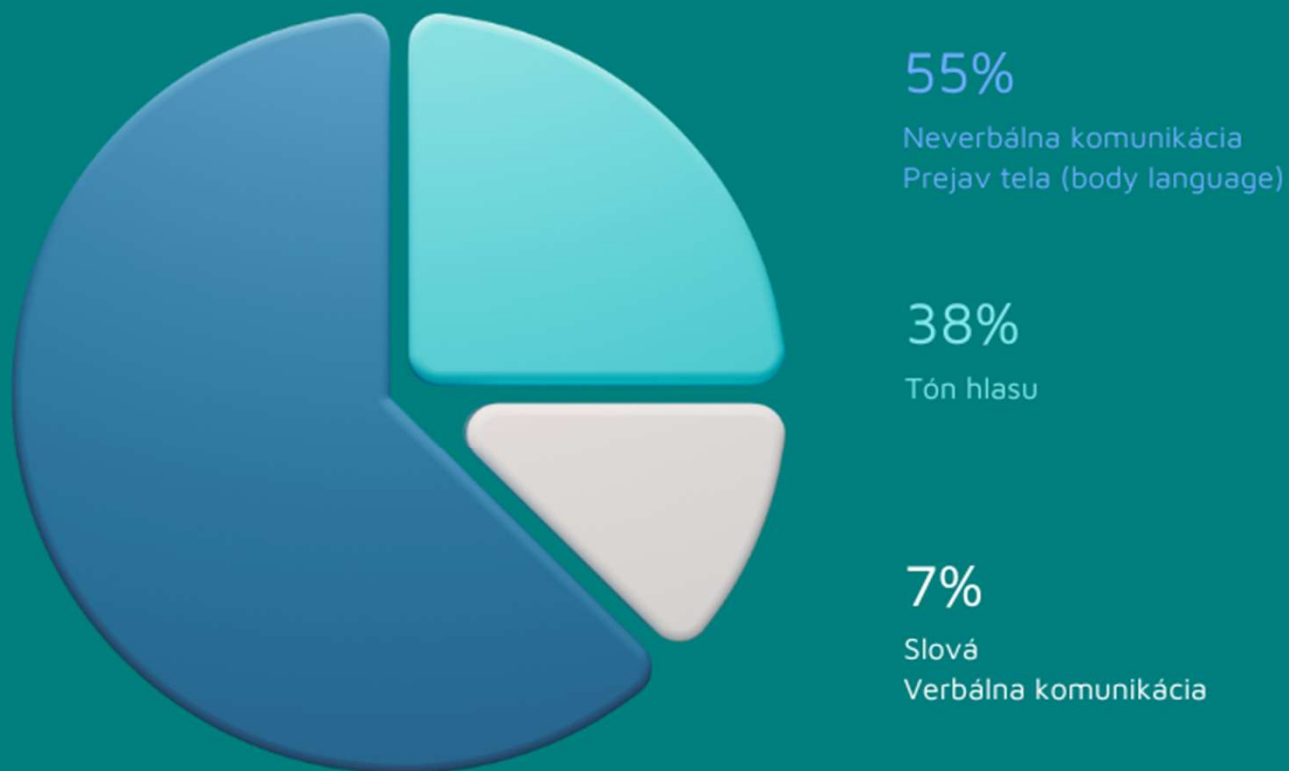
# *Kommunikácia*



# 8 prvkov komunikačného procesu



# DÔLEŽITÉ JE AKO KOMUNIKUJETE





# *Komunikácia podľa Gallup*



*Zlaté pravidlo komunikácie*



*Platinové pravidlo komunikácie*

## Exekutívne

(executing)

### Produktívny (Achiever):

Budte priami a zameraní na výsledky.  
Jasne stanovte ciele.

### Zodpovednosť (Responsibility):

Budte spoľahliví. Doržte, čo sľúbili.

### Napravujúci (Restorative):

Budte pripravení riešiť problémy.

### Organizátor (Arranger):

Diskutujte o rôznych možnostiach  
a spôsobe, ako optimalizovať.

### Konzistentný (Consistency):

Budte spravodliví a konzistentní.  
Jasne stanovujte pravidlá  
a dodržiavajte procesy.

### Presvedčenie (Belief):

Rešpektujte ich hodnoty a  
presvedčenia. Diskutujte o témach,  
ktoré sú v súlade s ich vnútorným  
presvedčením.

### Rozvážny (Deliberative):

Budte opatrní a zvažujte. Dajte im  
čas na rozhodnutie.

### Sústredenosť (Focus):

Budte priami a zameraní  
na cieľ. Neodvádzajte pozornosť  
od hlavného cieľa.

### Disciplína (Discipline):

Budte systematickí a organizovaní.  
Rešpektujte ich potrebu štruktúry  
a dodržiavania plánov.

## Ovplyvňujúce

(influencing)

### Maximalizujúci (Maximizer):

Venujte sa excelentnosti. Diskutujte  
o spôsoboch, ako dosiahnuť  
špičkové výsledky.

### Komunikácia (Communication):

Hovorte pútavo, ale jasne. Kľudne  
pridajte "small talk".

### Spoločenský (WOO):

Budte otvorení. Pridajte otázky  
aj na súkromný život.

### Súťaživosť (Competition):

Diskutujte o výzvach a cieľoch,  
ktoré im umožnia preukázať  
svoje schopnosti.

### Aktivátor (Activator):

Budte rýchli a rozhodní.  
Nezdržujte sa zbytočnými  
podrobnosťami, namiesto toho ich  
hneď zapojte do činnosti.

### Významnosť (Significance):

Diskutujte o zmysluplnosti a vplyve.  
Nebojte sa hovoriť o veľkých  
plánoch.

### Sebadôvera (Self-assurance):

Budte sebaistí a rozhodní.  
Rešpektujte ich vnútorné  
presvedčenie a dôveru vo vlastné  
schopnosti.

### Velenie (Command):

Budte priamočiari a rozhodní.  
Nebojte sa diskutovať o zložitých  
témach a nechať ich viesť.

## Vzťahové

(relationship building)

### Vzťahy (Relator):

Budte úprimní. Diskutujte  
o hlbokých a zmysluplných  
vzťahoch.

### Harmónia (Harmony):

Budte pokojní a snažte sa  
o konsenzus. Vyhňte sa konfliktom  
a podporujte spoluprácu.

### Empatia (Empathy):

Budte vnímaví a citliví. Pochopte a  
reagujte na ich emocionálne potreby.

### Prispôsobivosť (Adaptability):

Budte flexibilní a otvorení zmene.  
Reagujte na ich schopnosť  
prispôsobiť sa okolnostiam.

### Pozitivita (Positivity):

Budte povzbudzujúci a optimistickí.  
Sírte pozitívnu energiu.

### Rozvíjajúci (Developer):

Podporujte a oceňte rast. Diskutujte  
o možnostiach rozvoja potenciálu.

### Jedinečnosť (Individualization):

Prispôbte svoj spôsob  
komunikácie na mieru každému.

### Začlenenie (Includer):

Budte vnímaví a zapojte všetkých.  
Podporte rovnosť všetkých  
a inklúziu.

### Prepojenosť (Connectedness):

Budte empatickí a zameraní na vyšší  
zmysel. Diskutujte o prepojeniach  
medzi ľuďmi a udalosťami.

## Rozmýšľavé

(thinking)

### Učiaci sa (Learner):

Diskutujte o nových poznatkoch  
a možnostiach vzdelávania.

### Strategický (Strategic):

Diskutujte o alternatívach a  
možnostiach. Sústreďte sa na širší  
obraz a hľadajte najlepšiu cestu.

### Zberateľ (Input):

Diskutujte o informáciách a zdrojoch.  
Budte pripravení zdieľať poznatky  
a zapojiť sa do hlbokých diskusií.

### Nápady (Ideation):

Budte otvorení novým nápadom.  
Nebojte sa diskutovať  
o nekonvenčných riešeniach.

### Analytický (Analytical):

Prineste fakty a údaje. Budte  
pripravení na hlbokú diskusiu  
a analýzu detailov.

### Vizionársky (Futuristic):

Budte vizionárski a inšpiratívni.  
Diskutujte o budúcnosti a nových  
možnostiach a snoch.

### Intelekt (Intellection):

Budte premýšľaví a otvorení diskusií.  
Nebojte sa ísť do hlbokých úvah  
a prijmite intelektuálne výzvy.

### Súvislosti (Context):

Diskutujte o chybách a skúsenostiach  
z minulosti. Spájajte súčasné situácie  
s minulosťou, aby ste im poskytli  
zmysluplný kontext.



# TRANSAKČNÁ ANALÝZA

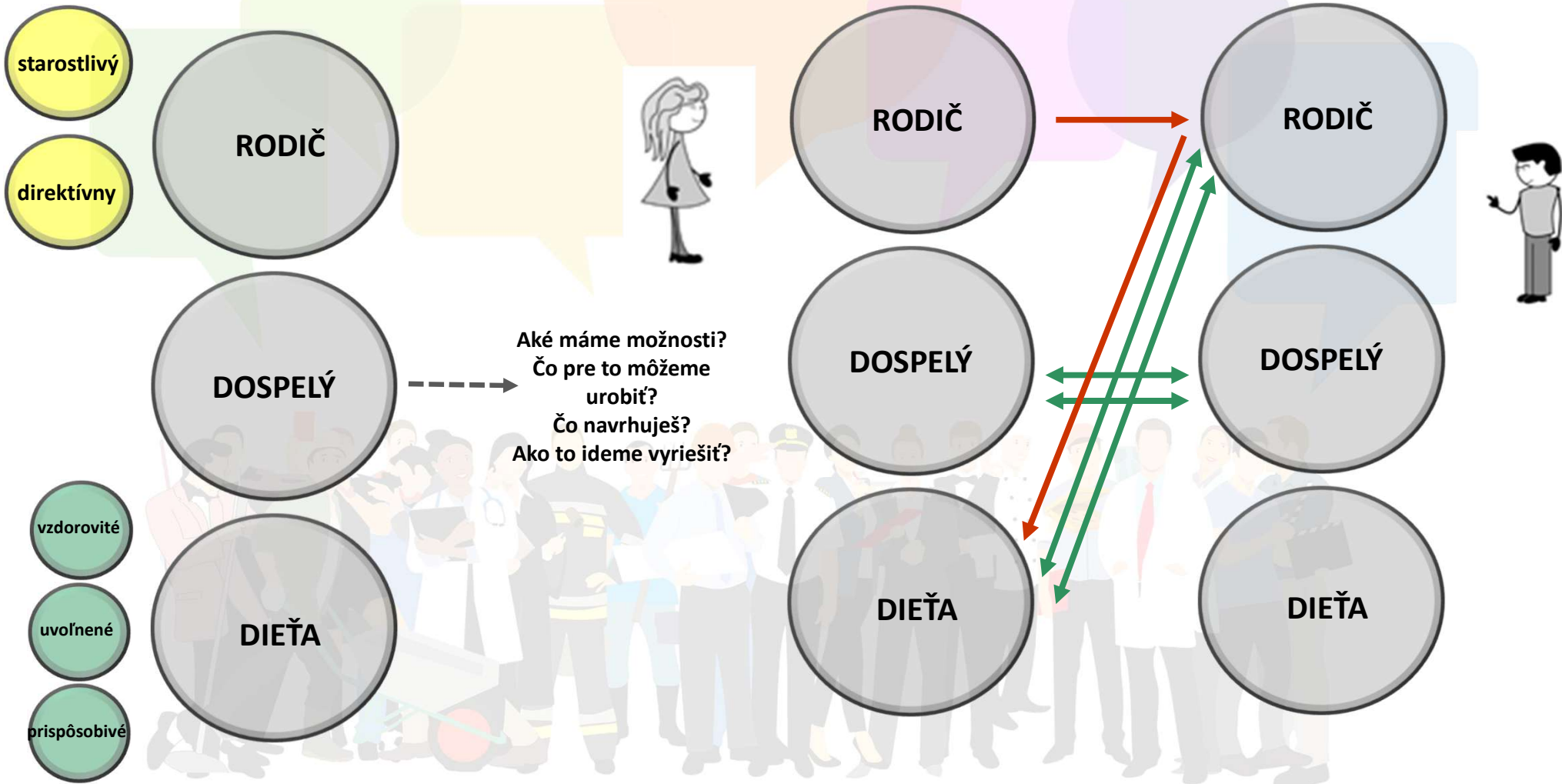
## *EGO stavy*



# EGO STAVY

## Transakčná analýza

transakcia





# *„Čo sa deje v hlave, keď príde spätná väzba“*

✗ „Som v bezpečí alebo som v ohrození?“





## ? Otázka 1:

„Pálka a loptička stoja spolu 1,10 €.  
Pálka stojí o 1 € viac ako loptička.

Koľko stojí loptička?“

*Autopilot?*



## ? Otázka 2:

„5 strojov vyrobí 5 kusov za 5 minút.

Koľko strojov treba na výrobu 100 kusov za 100 minút?“

*Autopilot?*



### ? Otázka 3:

„Na jazere rastie leknový list. Každý deň zdvojnásobí veľkosť.

Za 30 dní pokryje celé jazero.

Za koľko dní pokryje polovicu?“

*Autopilot?*

# Správne odpovede



## ? Otázka 1:

„Pálka a loptička stoja spolu 1,10 €.

Pálka stojí o 1 € viac ako loptička. Koľko stojí loptička?“

**0,05 €**

? **Otázka 2:** „5 strojov vyrobí 5 kusov za 5 minút.

Koľko strojov treba na výrobu 100 kusov za 100 minút?“

**5 strojov**

? **Otázka 3:** „Na jazere rastie leknový list. Každý deň zdvojnásobí veľkosť. Za 30 dní pokryje celé jazero. Za koľko dní pokryje polovicu?“

**29 dní**



Ak je v  
bezpečí

Je otvorený

- Počúva
- Učí sa
- Spolupracujem
- Premýšľa
- Mení správanie



# Ak je v ohrození



## ÚTEK

**Čo vidím navonok**

rýchly súhlas

minimálna diskusia

ukončenie rozhovoru

**Čo môže hovoriť**

„Dobre.“

„Jasné.“

„Rozumiem.“

**Čo sa deje vo vnútri**

Chcem, aby toto čo najskôr skončilo.



# Ak je v ohrození



## ZAMRZNUTIE

**Čo vidím navonok**

ticho

minimum reakcií

slabý očný kontakt

**Čo môže hovoriť**

„Neviem.“

„Možno.“

„Asi áno.“

**Čo sa deje vo vnútri**

Potrebujem čas spracovať, čo sa deje.



# Ak je v ohrození



## **ZAVĎAČENIE SA**

### **Čo vidím navonok**

okamžité ospravedlňovanie

prijatie celej viny

snaha vyhovieť

### **Čo môže hovoriť**

„Prepáčte.“

„Je to moja chyba.“

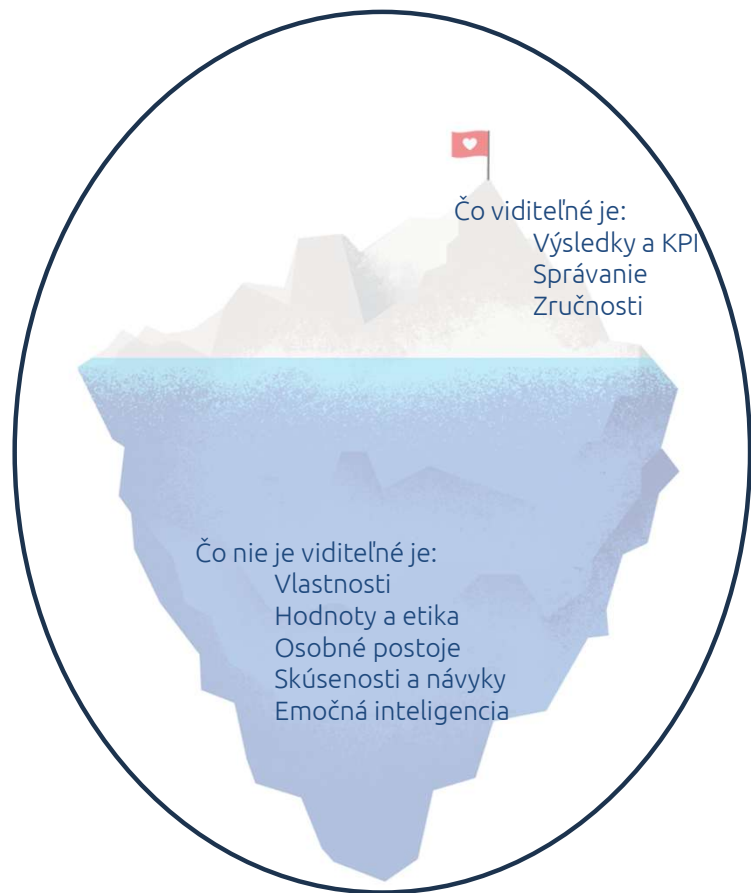
„Budem sa viac snažiť.“

### **Čo sa deje vo vnútri**

Potrebujem obnoviť vzťah a znížiť napätie.



## Bez ohľadu na konverzáciu



*Čo vidím?*

*Slovo*

*Čo nevidím?*

*Emócie, potreby*

*Čo potrebujeme?*

*Porozumenie*

*Uznanie*



# Základné ľudské potreby



**Status**

Som stále kompetentný?

**Vzťah**

Si na mojej strane?

**Istota**

Čo sa teraz stane?

# Status



## Otázka mozgu

Som stále kompetentný a hodnotný?

Obrovská potreba najmä u lídrov, odborníkov a výkonných ľudí.

Keď počujú:

"Toto si nezvládol."

Mozog často nepočuje:

"Táto úloha nebola zvládnutá."

Počuje:

"Nie som dosť dobrý."

### Ohrozenie

Hanba

Obrana

Vysvetľovanie

Útok

### Bezpečie

Prijatie reality

Zvedavosť

Ochota zlepšiť sa

# Vzťah

## Otázka mozgu

Si stále na mojej strane?

Pri spätných väzbách si ľudia neuvedomujú len obsah.

Sledujú:

tón hlasu,  
výraz tváre,  
záujem,  
rešpekt.

Ak človek cíti:

"Vedúci ma chce nachytať.,,  
nastáva obrana.

Ak cíti:

"Vedúci mi chce pomôcť uspieť."  
nastáva spolupráca.

**Ohrozenie**

Nedôvera

Uzatvorenie

Odstup

**Bezpečie**

Spolupráca

Otvorenosť

Dialóg



# Istota



## Otázka mozgu

Čo bude nasledovať?

Mozog nemá rád neistotu.

Veľmi často nie je problém spätná väzba.

Problém je: "Neviem, čo bude ďalej."

Príklad: Vedúci povie: "Musíme sa porozprávať."

A nič viac.

Čo sa deje?

Mozog okamžite vytvára scenáre.

### Ohrozenie

Domnienky  
Katastrofické  
scenáre  
Stres

### Bezpečie

Jasnosť  
Predvídateľnosť  
Pokoj

# Základné ľudské potreby – tip pre lídra



## Status

Ako zachovám dôstojnosť človeka?

## Vzťah

Ako ukážem, že som na jeho strane?

## Istota

Ako mu pomôžem pochopiť ďalší krok?

# Maslowova pyramída potrieb

POROZUMEJ SVOJIM POTREBÁM,  
RASTI V SÚLADE SO SEBOU



Ked' sú základné potreby naplnené, máme viac energie, odvahy a priestoru rásť – ako lídri aj ako ľudia.

# *Spättná väzba*



# Hodnotiaci systém



# Príklad štandardu a časový plán



1. Príprava a  
plánovanie

2. Monitorovanie  
Spätná väzba

3. Rozvoj

2. Monitorovanie  
Spätná väzba

4.  
Hodnotenie

4 stupňový model hodnotenia

## .....o spätnej väzbe



### 1 Zopár faktov o spätnej väzbe

Manažér, ktorý nedáva feedback stratí až 98% angažovanosti  
Angažovaní zamestnanci sú produktívnejší  
Produktivitu zvyšuje konštruktívna a motivujúca spätná väzba  
Každý človek potrebuje pozornosť (pochvalu)  
Aj negatívny feedback je lepší ako žiadny  
\*according Gallup survey 2009

### 2 Mýty

Často veríme tomu, že je to negatívna vec  
Často si myslíme, že nepomáha  
Často si myslíme, že sa máme niekomu poďakovať  
Možno si myslíme, že nás niekto nebude mať rád  
Možno si myslíme, že niekto neunesie našu SV  
Možno si myslím, že je to zbytočné lebo sa človek aj tak nezmení

# *Spätná väzba SBI model*

## Situation (situácia)

Opíš, kde, kedy, presná špecifikácia

## Behavior (prejav správania)

Opíš prejav správania detailne

## Impact (vplyv)

Opíš vplyv, aký to malo na biznis, tím, výsledky, atď.

# SMART ciele

S

Specific Špecifický

Cieľ má byť jasne a konkrétne formulovaný, aby bolo zrejmé, čo presne chceme dosiahnuť.

M

Measurable Merateľný

Cieľ musí obsahovať meradlo, podľa ktorého vieme vyhodnotiť úspech. (číslo, %)

A

Achievable Dosiahnuteľný

Cieľ má byť realistický vzhľadom na naše možnosti a zdroje.

R

Relevant

Cieľ by mal byť zmysluplný a v súlade s hodnotami, prioritami alebo stratégiou.

T

Time-bound časový rámec

Cieľ má mať jasný termín, dokedy má byť splnený.



# Čo je to?

**„Martin, to čo si včera predviedol na porade, bolo otrasné. Neustále skáčeš ľuďom do reči a robíš zo seba stredobod vesmíru. Už to nikoho nebaví. Mal by si sa konečne naučiť správať.“**



## Čo je na tejto negatívnej spätnej väzbe zlé?

Je hodnotiaca a útočná – slová ako „otrasné“, „robíš zo seba“, „konečne naučiť“ vyvolávajú odpor a obranu. Útočí na osobnosť, nie na správanie – ide do identity („robíš zo seba“, „už to nikoho nebaví“), nie do faktov. Nie je konkrétna – nepopisuje, čo presne sa stalo a ako to ovplyvnilo ostatných. Neobsahuje návrh na zmenu – neposúva dopredu, iba kritizuje. Nemá rešpektujúci tón – chýba úcta, empatia aj konštruktívny zámer.

# Typy spätnej väzby



Pozitívna



Koučing



Konštruktívna



Peer spätná väzba (kolegiálna)

# Pozitívna spätná väzba



Ahoj Katka,

chcela som ti povedať, ako veľmi ma zaujal výborný výsledok tvojej práce na poslednej kampani na sociálnych sieťach.

Tvoje inovatívne nápady na obsah a premyslené ciele boli skutočne viditeľné – a naozaj sa to vyplatilo. Všimla som si, že miera zapojenia sa zdvojnásobila a predaj počas kampane vzrástol o 30 %.

Tvoja kreativita a dôraz na detail urobili veľký rozdiel.

Ďakujem ti za tvoju tvrdú prácu! Pokračuj v skvelej práci – teším sa, čo prinesieš nabudúce!

1. Konkrétnosť: Popísané je čo presne bolo spravené dobre (inovatívne nápady, targeting, výsledky).
2. Merateľný dopad: Zdôraznené konkrétne výsledky (dvojnásobná angažovanosť, +30 % predaj).
3. Ocenenie úsilia: Vyjadrenie vďaky a uznania za tvrdú prácu.
4. Podpora do budúcnosti: Motivácia pokračovať („teším sa, čo prinesieš nabudúce“).
5. Prívetivý tón: Príjemné a ľudské podanie – podporuje dôveru a motiváciu.

# Strengths-based koučovacia spätná väzba

**„Jozef, tvoj zápal pre tím a schopnosť prinášať inovatívne nápady sú tvoje silné stránky, ktoré veľmi posúvajú náš tím dopredu.**

**Všímam si, že máš prirodzený drive a chuť riešiť veci hneď – to je skvelé pri štarte diskusie.**

**Niekedy však tvoje nadšenie spôsobí, že ostatní nemajú priestor zapojiť sa.**

**Čo by si povedal na to, keby sme spolu hľadali spôsob, ako lepšie vyvážiť tvoje príspevky s podporou pre tím?**

**Možno by ti mohlo pomôcť cieľene sa zastaviť po prvej myšlienke a pozvať kolegov, aby pridalí svoj pohľad. Rád ťa v tom podporím.“**

Nasledovať môže príklad koučovací rozhovor v štruktúre GROW.

Kľúčové prvky strength-based koučovacej spätnej väzby:

|                                  |                                                            |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Silné stránky na začiatku .....  | Oceňuje konkrétne kvality (inovatívnosť, zápal, drive)     |
| Pozorovanie bez hodnotenia ..... | Nehovorí „prerušuješ“, ale „nie je priestor pre ostatných“ |
| Partnerstvo .....                | „Podme spolu hľadať spôsob...“ = koučovacia spolupráca     |
| Praktický návrh .....            | Konkrétny tip (napr. pauza a pozvanie ostatných)           |
| Podpora a dôvera .....           | Manažér prejavuje záujem podporiť, nie len kritizovať      |



| Exekutívne<br>(executing)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Ovplyvňujúce<br>(influencing)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Vzťahové<br>(relationship building)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Rozmýšľavé<br>(thinking)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Produktívny</b><br/>Daj mu ako zoznam, na ktorom môže pracovať</p> <p><b>Zodpovednosť</b><br/>Dodrž slovo, stavia sa zodpovedne SV</p> <p><b>Naprávajúci</b><br/>Pomenuj mu problémy, povzbud' ho</p> <p><b>Organizátor</b><br/>Zvláda aj viacero vecí naraz - multitasking</p> <p><b>Konzistentný</b><br/>Opatrne, priprav ho, daj mu systém ako postupovať.</p> <p><b>Presvedčenie</b><br/>Rešpektuj hodnoty, prijmi tvrdohlavosť RDD</p> <p><b>Rozvážny</b><br/>Daj mu čas sa pripraviť, oznám vopred, dopraj čas na premyslenie</p> <p><b>Sústredenosť</b><br/>Daj mu jasnú víziu, cieľ, smerovanie. Konkrétne kam sa chceš dostať</p> <p><b>Disciplína</b><br/>Bud' pripravený podrobne, všetko dodrž, jasné stanovené</p> | <p><b>Maximalizujúci</b><br/>Sústred' sa na jeho silné stránky, zlepšenia,</p> <p><b>Komunikácia</b><br/>Venuj mu pravidelnú spätnú väzbu. Ideálne ako rozhovor</p> <p><b>(Spoločenský</b><br/>Nevadí mu SV aj na porade medzi kolegami. Väčšinou je jej otvorený</p> <p><b>Sút'áživosť</b><br/>Motivuj ho tak aby mohol súťažiť, podniet' jeho chuť vyhrávať nad ostatnými</p> <p><b>Aktivátor</b><br/>Neotál'aj, daj mu SV hneď</p> <p><b>Významnosť</b><br/>Urob SV ako významnú udalosť, daj jej špeciálnu pozornosť. Samozrejme aj konkrétnemu človeku</p> <p><b>Sebaistota</b><br/>Nechod' okolo horúcej kaše, bud' priamy. Pozor na aroganciu</p> <p><b>Velenie</b><br/>Nechod' okolo horúcej kaše, bud' úplne otvorený, pozor na útok EGO</p> | <p><b>Vzťahy</b><br/>Daj SV špeciálnu pozornosť. Vytvor bezpečné súkromie – 1:1</p> <p><b>Harmónia</b><br/>Bud' citlivý, hľadaj za každú cenu konsenzus. Venuj sa praktickým veciam.</p> <p><b>Empatia</b><br/>Bud' citlivý, rešpektuj pocity človeka. Dovoľ mu prežívať jeho emócie.</p> <p><b>Prispôsobivosť</b><br/>Bud' kľudne spontánny, nemusíš plánovať vopred, ani oznamovať. Stačí byť tu a teraz!</p> <p><b>Pozitivita</b><br/>Vyzdvihni jeho pozitivitu a zároveň hľadajte spolu vo všetko tú príjemnú stránku vecí</p> <p><b>Rozvíjajúci</b><br/>Daj mu možnosť rozvíjať iných. Všimni si aj malé kroky jeho posunu.</p> <p><b>Jedinečnosť</b><br/>Vyzdvihni jeho jedinečnosť. Vyhni sa všeobecným frázam.</p> <p><b>Začlenenie</b><br/>Každý by mal vyjadriť svoj názor. Aj celý tím. Zväž 360tku</p> <p><b>Prepojenosť</b><br/>Neboj sa používať frázy. Všetko sa pre niečo deje. Čo ťa to chcelo naučiť? ☺</p> | <p><b>Učiaci sa</b><br/>Daj mu možnosť sa niečo nové učiť. Vyzdvihni jeho schopnosť prinášať nové.</p> <p><b>Strategický</b><br/>Pýtaj sa ho, aké možnosti vidí. Aké cesty môžete spoločne zvážiť.</p> <p><b>Zberateľ</b><br/>Maj pripravené konkrétny zdroje, situácie. Daj SV úroveň.</p> <p><b>Nápady</b><br/>Dovoľ si byť kreatívny pri dávaní SV, vyzdvihni jeho kreatívnu myseľ</p> <p><b>Analytický</b><br/>Maj pripravené konkrétny fakty, podklady. Neprestreľné.</p> <p><b>Vizionársky</b><br/>Dovoľte si snívať, pozerajte sa roh. „O čom sníváš? Akú lepšiu budúcnosť vidíš?</p> <p><b>Intelekt</b><br/>Daj SV jednoznačne úroveň, vyčleň si priestor. Bud' pripravený a vyzbrojený.</p> <p><b>Súvislosti</b><br/>Pýtaj sa ho na minulosť. Ako sa môžeme z nej poučiť. Ako nám môže pomôcť. Maj dáta z minulosti.</p> |

# Konštruktívna spätná väzba



**„Martin, počas pondelkovej prezentácie pred vedením (Situácia)  
si niekoľkokrát čítal text z prezentácie doslova a zároveň si neudržiaval očný kontakt s publikom.**

**(Správanie)**

**To spôsobilo, že vedenie sa miestami prestalo sústrediť a nevyznali naplno tvoje silné argumenty.**

**(Dopad)**

**Tvoj obsah bol veľmi kvalitný – najmä analýza trhu – a bola by škoda, keby sa to stratilo len kvôli  
forme prezentácie. Navrhujem, aby sme si spolu prešli niekoľko tipov na prirodzené vystupovanie  
pred publikom. Verím, že aj malá zmena môže mať veľký efekt. Rád ti v tom pomôžem.“**

Konkrétna: Nie je všeobecná („mal si slabý prejav“), ale popisuje presné správanie.

Vyvážená: Poukazuje na kvalitu obsahu, ale aj na výzvu vo forme.

Podporujúca: Obsahuje návrh na podporu, nie len spätnú väzbu.

Rozvojová: Nenecháva človeka v neistote – ponúka ďalší krok.

# Peer to peer

**Zdieľanie postrehov medzi kolegami, s cieľom budovať dôveru a posilňovať súdržnosť tímu.**

**Často sa týka oblastí ako spolupráca, vzájomná podpora alebo príspevok jednotlivca k tímu.**

**Výhodou takejto spätnej väzby je, že keď prichádza priamo od kolegov, býva objektívnejšia a úprimnejšia, a zároveň ponúka unikátnu perspektívu, ktorú manažér často nevidí.**



## 🗣️ Príklad peer-to-peer spätnej väzby:

**„Naozaj si cením, že si mi pomohol dokončiť správu, keď som toho mal príliš veľa.  
Ukázal si tým skvelého tímového ducha.“**

Peer-to-peer = medzi kolegami (rovnocennými)

→ Nejde o hierarchický vzťah, ale o rovnosť, čo podporuje dôveru.

Prirodzená, neformálna, ale silná

→ Nepotrebuje formálnu štruktúru ako výročné hodnotenie.

Zameranie na konkrétne správanie a dopad na tím

→ Podporuje vzorce správania, ktoré zlepšujú spoluprácu.

Podpora kultúry uznania

→ Peer-to-peer feedback výrazne podporuje psychologickú bezpečnosť a angažovanosť v tímoch.

Možnosť pravidelného používania

→ Hodí sa ako súčasť tímových rituálov, retrospektív, či „feedback piatkov“.

# *Cvičenie* 😊



# Spätná väzba cez talenty



## Situácia A

Zamestnanec:  
neustále kladie  
otázky  
chce dáta  
preveruje  
rozhodnutia

## Situácia B

Zamestnanec:  
berie si veľa úloh  
ostáva dlho v práci  
má problém  
delegovať

## Situácia C

Zamestnanec:  
chce, aby boli všetci  
spokojní  
vyhýba sa  
konfliktom  
hľadá kompromis

# Spätná väzba cez talenty Velenie



„Potrebujem, aby si viac spolupracoval s tímom a menej rozhodoval sám.“

# Spätná väzba cez talenty Velenie



„Potrebujem, aby si viac spolupracoval s tímom a menej rozhodoval sám.“

# Sumár k spätnej väzbe

## ✅ DO'S ČO ROBIŤ PRI SPÄTNEJ VÄZBE

Priprav sa – čo, prečo, ako.

Hľadaj porozumenie – pýtaj sa na kontext.

Buď prirodzený a ľudský.

Zostaň objektívny – hovor o správaní, nie o osobnosti.

Buď konkrétny a orientovaný na budúcnosť.

Buď jasný a stručný.

Navrhni ďalší krok alebo riešenie.



## ❌ DON'TS ČOMU SA VYHNÚŤ

Nevybíjaj si frustráciu, neútoč.

Neponižuj a nepoužívaj dehonestujúci jazyk.

Nevychádzaj z domnienok – overuj fakty.

Nedávaj spätnú väzbu na verejnosti.

Nezovšeobecňuj („vždy“, „nikdy“).

Nezameriavaj sa len na chyby bez návrhu riešenia.

🎯 Zlaté pravidlo:

Spätná väzba nie je výstrel, je to pozvanie.