



Spätaná väzba



Muž vošiel do baru a vypýtal si od barmana pohár vody.

Barman namiesto toho vytiahol spod pultu pištoľ a namieril ju priamo na muža. Muž sa usmial, poďakoval a spokojne odišiel.



Muž tlačí svoje auto po ulici. Keď
zastane pred veľkým hotelom, okamžite
vie, že zbankrotoval.
Čo sa stalo?

Preformulujte dané výroky

Výrok	Navrhovaný výrok
Vždy si nechávaš všetko na poslednú chvíľu!	
S tebou sa nedá pracovať! Si negatívny!	
Nikdy nepočúvaš, čo ti hovorím!	
To si celý ty! Nikdy nedotiahneš veci do konca!	
Nikdy nedodržiuješ termíny!	
Neustále máš samé výhovorky!	
Nedávaš pozor na detaily, potom robíš chyby!	
Nedokážeš zobrať zodpovednosť za svoje chyby!	
Neustále ignoruješ moje rady!	
Vždy si myslíš, že vieš všetko najlepšie!	
Si individualista! Nekomunikuješ s tímom!	
Nedokážeš dodržiavať bezpečnostné predpisy!	

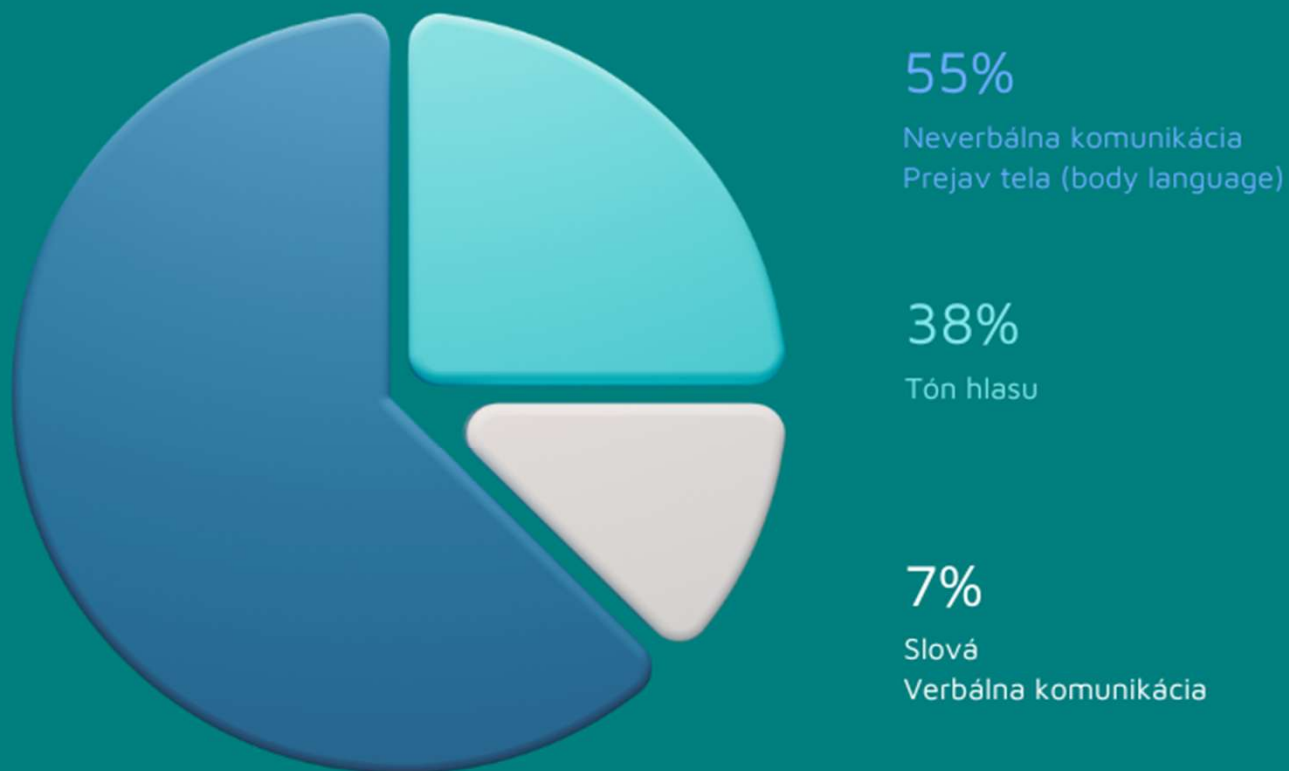
Kommunikácia



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 diskusii.
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.



Typy na komunikáciu



1. Komunikujte cez prvú osobu. „Ja mám pocit, že to nikam nevedie!“
2. Udržať svoje emócie pod kontrolou
3. Aktívne počúvanie, neskákanie do reči.
4. Nepoužívajte NIKDY, VŽDY, MUSÍŠ, OTÁZKU PREČO
5. Nepoužívajte otázku prečo?
6. Nevytvárajte si „domnienky“
7. Neberte si veci osobne
8. Overujte si, že správne chápete
9. Pozitívny prístup



Empatické počúvanie

„Nepočúvam, aby som odpovedal. Počúvam, aby som porozumel.“



**Ľudia sú schopní zapamätať si 25% - 50% informácií,
ktoré počujú**



Ako počúvať aktívne:

OČNÝ KONTAKT –pokúšaj sa udržať očný kontakt počas celého rozhovoru

POZORNOSŤ–počúvaj toho, kto hovorí, daj si mobil na tichý režim...- **NEPRERUŠUJ HOVORIACEHO**

OTVORENOSŤ–počúvaj bez hodnotenia,

EMPATIA–pokúšaj sa vnímať pocity hovoriaceho

REČ TELA –otvorené pozície,

SPÄTNÁ VÄZBA – uist'uj hovoriaceho, že počúvaš

OPAKOVANIE–zopakuj povedané, aby si sa uistil, že si rozumel



Empatické počúvanie

„Nepočúvam, aby som odpovedal. Počúvam, aby som porozumel.“





Základ je
otázka.

Ide o schopnosť:

- počúvať bez prerušovania
- nesúdiť
- nezachraňovať
- parafrázovať obsah
- pomenovať emóciu
- overovať porozumenie





pyramid

in

čas
prosti

Stroop efekt

konflikt nášho mozgu



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.“

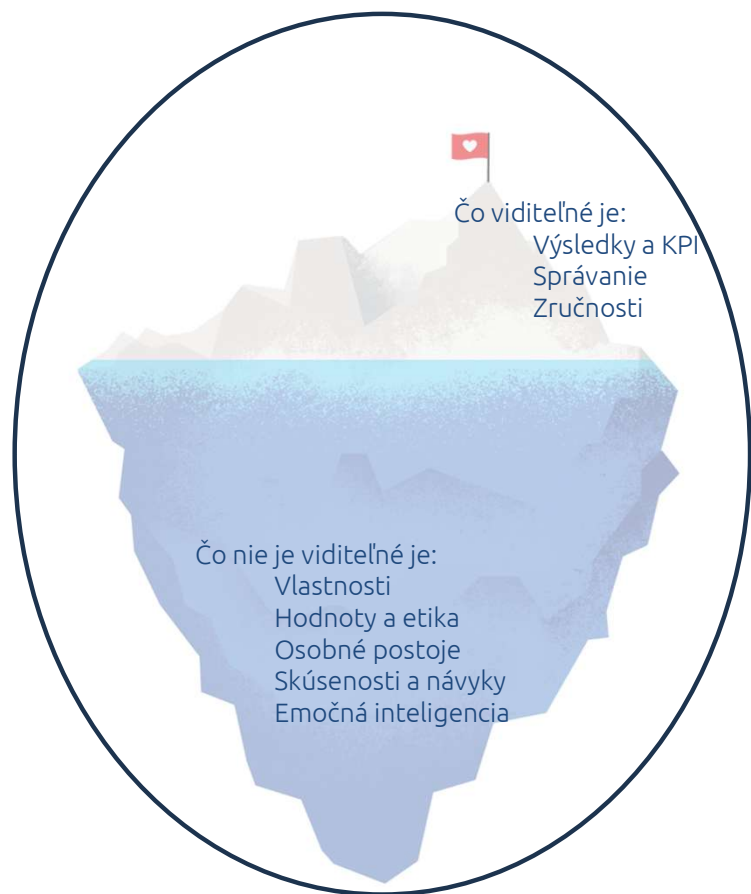
„Budem sa viac snažiť.“

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



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.

Úroveň potreby

1. Základné potreby

Ako to vyzerá v práci

Mám zvládnuteľné pracovné podmienky, čas na oddych, nie som dlhodobo preťažený.

Čo môže líder urobiť

Sleduje workload, prestávky, realistické termíny.

2. Bezpečie a istota

Viem, čo sa odo mňa čaká. Rozumiem pravidlám. Môžem povedať problém bez strachu z trestu.

Dáva jasné očakávania, transparentné rozhodnutia, vytvára psychologické bezpečie.

3. Príslušnosť

Cítim, že som súčasťou tímu, nie som „len moje oddelenie“. Kolegovia ma zapájajú a pomôžu mi.

Prepája ľudí, podporuje spoluprácu, rieši „my vs. oni“.

4. Uznanie a rešpekt

Moja práca a expertíza sú videné. Môžem ovplyvniť rozhodnutia, ktoré sa ma týkajú.

Oceňuje konkrétny prínos, pýta sa na názor, dáva zodpovednosť a dôveru.

5. Rast a seberealizácia

Môžem robiť náročnejšie veci, využívať svoje talenty, učiť sa a vidieť zmysel práce.

Dáva výzvy, priestor na rast, autonómiu a prepojenie práce na väčší cieľ.

Maslowova krivka potrieb zadanie

1. ČO VIDÍM?

Fakty, nie interpretácie.

2. ČO MÔŽE BYŤ POD TÝM?

Akú potrebu človek/oddelenie chráni?

3. KDE JE SPOLOČNÝ CIEĽ?

Čo potrebujú obe strany?

4. ČO UROBÍ LÍDER?

Akú otázku položí / aký rozhovor otvorí / čo nastaví?

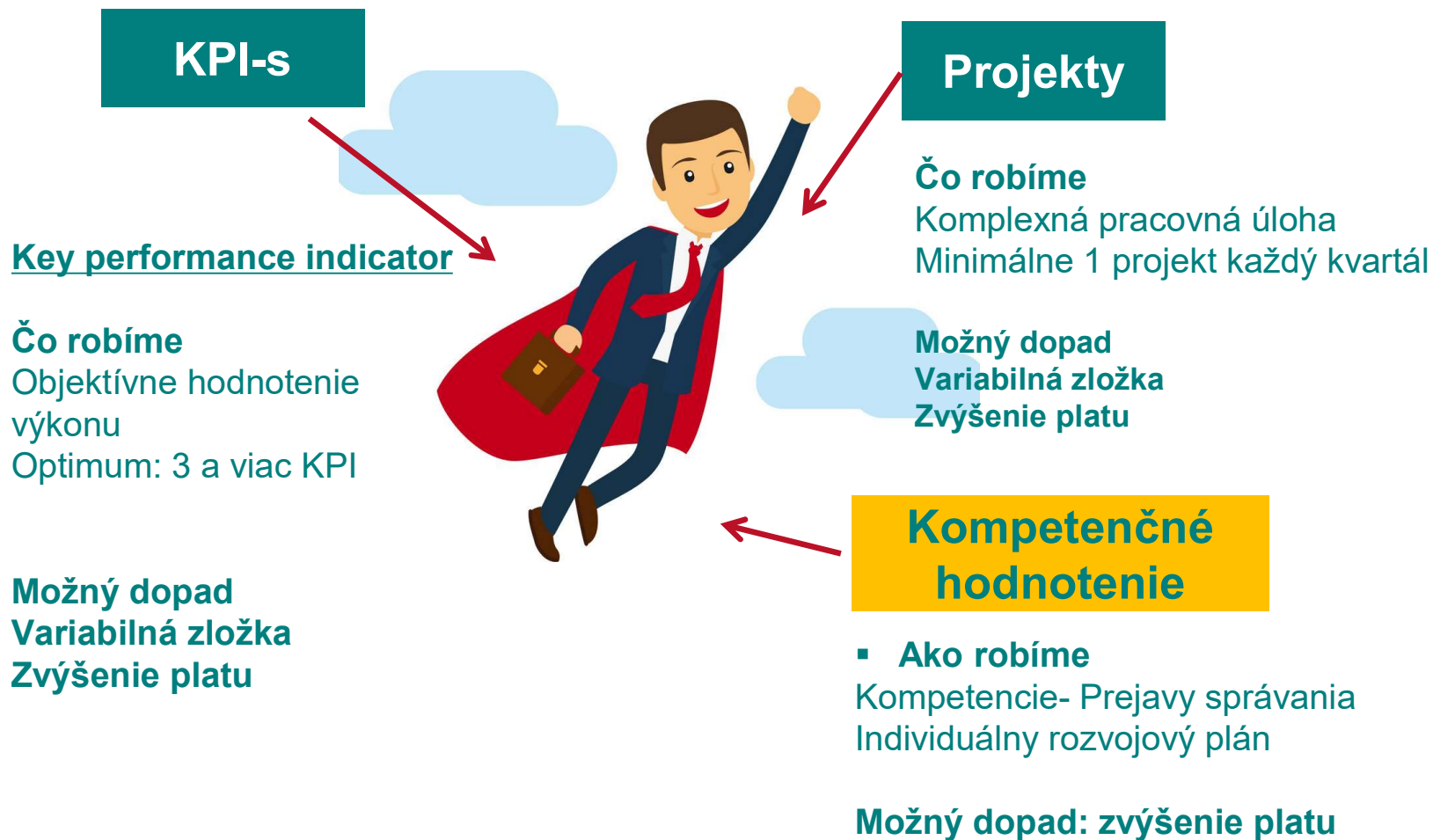
Spättná väzba



*Akú spättnú vāzbu si
pamātāte najviac?*



Hodnotiaci systém



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 cielenie 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: Prijemné 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 spôsoby, ako lepšie vyvážiť tvoje príspevky s podporou pre tím?

Možno by ti mohlo pomôcť cielene 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 spôsoby...“ = koučovacia spolupráca
Praktický návrh	Konkrétny tip (napr. pauza a pozvanie ostatných)
Podpora a dôvera	Manažér prejavuje záujem podporiť, nie len kritizovať



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

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

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.