

E-book

JAK NA ZPĚTNOU VAZBU

**E-BOOK, KTERÝ VÁM POMŮŽE ZVLÁDNOUT
ZPĚTNOU VAZBU NA JEDNIČKU**

**MÍŠA DAŇKOVÁ
ŠÁRKA KONEČNÁ
KAMILA VEVERKOVÁ**

OBSAH

01

Úvod do videokurzu

02

Zpětná vazba v roli příjemce

03

Nečekaná zpětná vazba

04

Zpětná vazba, na kterou se můžeme připravit

05

3 modely vedení zpětné vazby

06

Zpětná vazba u mladých lidí

07

Specifika ročního hodnocení

08

Zpětná vazba pro tým

09

Human resources

10

Inspirace pro Váš rozvoj

11

Úvod do videokurzu Jak na zpětnou vazbu

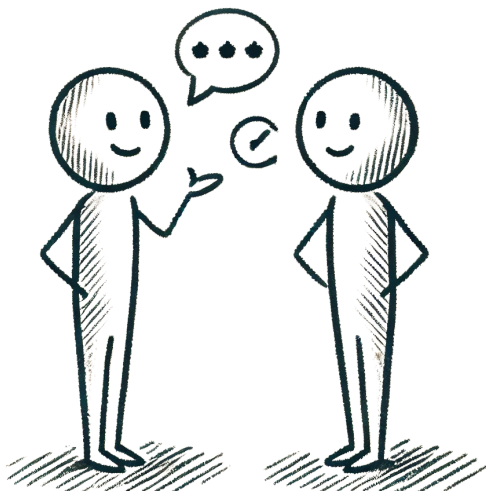
Vítáme vás v našem kurzu **Jak na zpětnou vazbu**. Máme radost, že jste se rozhodli s námi na sobě pracovat. Každá chvíle, kterou věnujeme svému rozvoji, se počítá! Udělali jste dobře a věříme, že vám to přinese ovoce.

Se zpětnou vazbou se setkáváme každý den. Hodnotí nás nadřízení, zákazníci, kolegové, a i doma dostáváme zpětnou vazbu od naší rodiny. Ne vždy jsme na zpětnou vazbu připraveni, ne vždy si o ni sami říkáme a chceme ji slyšet, ale musíme se s tím vypořádat. Zároveň také my druhým sdělujeme, co se nám líbí, co nás mrzí a s čím nejsme spokojeni. Zpětná vazba je magický nástroj. Je to podobné jako s ohněm – „dobrý sluha, ale zlý pán“. Pozitivní zpětnou vazbou rozzáříme kolegovi den, a naopak necitelným pokáráním můžeme zkazit druhému radost. Abychom zpětnou vazbu zvládali co nejlépe, připravili jsme pro vás videobalíček Jak na zpětnou vazbu.

Jak s kurzem pracovat

Balíček videokurzu Jak na zpětnou vazbu obsahuje 12 videí, ebook, který je před vámi a pracovní listy s inspirujícími otázkami. Je jen na vás, s čím začnete. Je vám milejší se začíst? Nastudujte si ebook. Nebo nejprve chcete zhlédnout videa? Pustťte si je. Začít můžete i s pracovními listy. K videokurzu se můžete vracet průběžně, dopisovat si pracovní listy, doplňovat si informace. Porovnávat si, co jste odpověděli dříve, a co nyní. Nové informace o zpětné vazbě určitě ve svém životě využijete. Přejeme vám, ať si videokurz užijete, ať vám přinese to, co potřebujete, a taky ať se s námi cítíte dobře.

Vaše Míša, Šárka a Kamila



Zpětnou vazbu můžeme dostat kdykoliv. Mnohdy nás překvapí, kdo všechno má potřebu nám dávat zpětnou vazbu. V tomto ebooku se zaměříme zejména na zpětnou vazbu v pracovním prostředí, ale také se podíváme na to, jak přijímat a dávat zpětnou vazbu doma.

Zpětná vazba nás může zaskočit, a to dokonce i když se o sobě dozvídáme pozitivní věci. Že se nám něco povedlo, že jsme týmu vytrhli trn z paty, že jsem šikovný a že se s námi nadále počítá.

Negativní informace, které od druhých dostaneme, se nás často osobně dotknou. Můžeme si je vyložit jako bolestivé, nespravedlivé, zraňující. A pak je přirozené, že v prvním okamžiku reagujeme spíše emocemi než klidnou hlavou.

Proto doporučujeme se soustředit zejména na obsah, co nám druhý říká, a ihned nereagovat. Neobhajovat se, nehledat výmluvy, neobviňovat kolegy, nezamlžovat realitu.

U pozitivní zpětné vazby **doporučujeme pochvalu nesnižovat, nebagatelizovat, neříkat „to je dobré, to nic není“.** Poděkovat a ocenit, že nám to druhý řekl. Udělalo nám to radost. Nesnižovat pochvalu ani před sebou. Neočekávat po pochvale výtku nebo nehledat za tím nic špatného. Nebrat pozitivní zprávy jako úvod k následné výtce. Pochvalu přijmout a radost se z ní.

Zpětná vazba, kterou dostáváme, často **vypovídá více o tom, kdo nás hodnotí,** než o nás samotných. To, že někomu připadáme pomalí, nemusí apriori souviset s naším pracovním tempem, ale s tím, že daný člověk sám reaguje rychle, impulsivně, možná až překotně. Na jednu věc, kterou uděláme, bychom dostali mnoho různých zpětných vazeb podle toho, kdo nám je bude dávat. Proto je tak důležité pracovat s obsahem, a nenechat se rozhodit formou zpětné vazby. Například jako polehčující okolnost pro agresivní zpětnou vazbu může být to, v jakém emocionálním rozpoložení se daný člověk nachází. **Neberme si zpětnou vazbu osobně.** Svět se netočí jen kolem nás.

Například na větu: „Všechno jsi udělal špatně!“ potřebujeme **znát kontext.** To znamená, o čem daný člověk hovoří, jaké činnosti nebo aktivit byly neadekvátní, jaký byl dopad mé činnosti, co jsem jemu nebo ostatním způsobila, co mám konkrétně zlepšit. Na to všechno se musíme doptat, abychom pochopili, o co druhému skutečně jde.

Pracujeme na důležitém projektu, hoří nám termíny, projekt nejede podle plánu. Kolega, se kterým na projektu spolupracujeme, nás potká na chodbě a vyštěkne na nás „Zase jste to včera všechno zkomplikovali, to nikdy nedoděláme!“

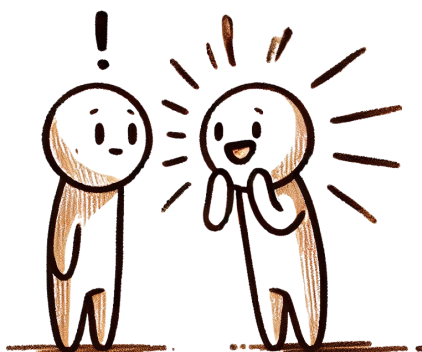
Poté, co se zorientujeme, o čem druhý mluví, můžeme reagovat. Jestliže máme dostatek informací, můžeme i danou věc vyřešit. Nejde nám o hledání viníka, ale o to, aby věci fungovaly. Pokud nemáme dostatek informací, proč se projekt zpožďuje, proč nefunguje to, co by kolega potřeboval a očekával, požádáme ho o time out. Potřebujeme čas, abychom zjistili, jak to skutečně je a mohli jsme mu dát relevantní odpověď. Je důležité kolegu ubezpečit, že my sami máme zájem na co nejlepším řešení, a proto doporučujeme v dané situaci použít věty typu:

Jak na to

- „Projekt digitalizace je pro mě alfa omega, má absolutní prioritu, já to sama tak vnímám. Zjistím, jak s tím procesáci pokročili, kde to vázne a proč. Do hodiny ti dám vědět a řekneme si, co s tím dál můžeme dělat.“
- „Poslal jsem výstupy kolegům včera odpoledne, ale je pravda, že jsem to nezkontroloval, zda to dostali a zda je to ve formátu, který potřebují. Zajdu za nimi osobně a zjistím, jak jsou na tom a kde je problém. Dám ti hned vědět.“
- „Omlouvám se, nevěděl jsem, že ten materiál potřebuje šéf na poradě vedení. Okamžitě se do toho pustím a do hodiny ti dám alespoň základní údaje.“

Může se stát, že **chyba je na naší straně**. Pak v daný okamžik nemá smysl se obhajovat. Naopak doporučujeme otevřeně přiznat svoji chybu.

- „Omlouvám se, vím, že jsi mi to včera říkal, ale já jsem na to zapomněl. Promiň. Udělám to hned.“
- „Údaje jsem si neověřila, je to moje chyba, omlouvám se.“



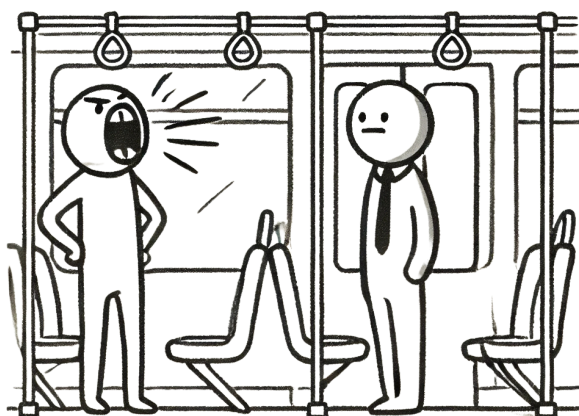
Co když druhému **nejde o řešení, ale chce mě jen psychicky ublížit?** Zranit mě, poškodit náš útvar, zchladit si žáhu, zkazit mi náladu? To nejhorší, co bychom mohli udělat, je neprohlédnout jeho záměr, naskočit na vějičku, a pustit se s ním do hádky. Protihráč je ve výhodě, protože se připravil. Překvapil nás. A často nás umí zasáhnout na tom nejbolavějším místě.

V tomto případě doporučujeme **mlčet a chvíli nereagovat**. „Donutit“ druhou stranu, aby svoji kritiku/výtku ještě několikrát zopakovala. Opakováním stejné informace ztratí protihráč výhodu a promáchně ránu bez zásahu. Naopak my, kteří jsme naskočili na hádku, jsme teď v roli silnějšího.

Nenechme na sobě dříví štípat

„Lidé si k nám dovolí tolik, kolik my jim dovolíme.“ U někoho bude lepší zarazit litanii urážejících slov hned a razantně. Někdo potřebuje dostat jasnou odpověď okamžitě. A pak si to sám srovná v hlavě. Nebo se zalekne a ustoupí. U někoho bude naopak účinnější si zpětnou vazbu vyslechnout, a to modelem „jedním uchem tam, druhým ven“. Je důležité přemýšlet o našich cílech v daném dni, co nás čeká a nevyčerpat se při nečekané zpětné vazbě. Určitě se můžeme vrátit k neadekvátně podávané zpětné vazbě později. Ale v klidu, s naší přípravou a se záměrem eliminovat negativní dopady pro příští spolupráci.

Když nás někdo překvapí se zpětnou vazbou, a může to být i cizí člověk v tramvaji, často nejsme schopní hned správně zareagovat. Většinou se nezmůžeme na nic, naopak se naštve a máme zkažený celý den. Teprve až doma v klidu nás napadne správná odpověď. Přesto není jisté, že by ideální odpověď na hrubiána v tramvaji zabrala. Proto doporučujeme v daný okamžik nereagovat. Stejně je to, i pokud máme chronického kritika v práci. Často je lepší se takovým lidem vyhýbat.



Zpětná vazba, na kterou se můžeme připravit

Může se jednat o pravidelné „one to one“ schůzky. Hodnocení minulého týdne, měsíce, kvartálu, pravidelné projektové schůzky. Využíváme toho, že se můžeme připravit. Že víme, kdy a o čem hodnotící schůzky budou.

50/50 - padesát na padesát

Jak rozhovor dopadne, je z 50% závislé na druhé straně, ale my sami máme ve svých rukách zbylých 50% výsledku. **Připravíme se!** Připravíme si fakta, čísla, všechny podklady. Z naší praxe si lidé většinou připravují argumenty, proč věci neudělali, proč něco nejde. Místo toho, aby si připravili podklady na jednání. Příprava může být často důležitá zejména pro nás, abychom si uvědomili souvislosti, aby nás napadaly možnosti, jak věci řešit. Doporučujeme si připravit i příběh „co je za tím“. Potřebujeme vysvětlit, nakolik se výsledek liší od standardu a na jaké konsekvence to ukazuje. Ne všichni rozumí do detailu naší práci. Příběhem, povídáním, proč se, co stalo, z jakého důvodu, jaké kroky jsme udělali a proč.... vtáhneme druhého do tématu. Možná i do návrhů řešení, které nás nenapadly. Příběh nemusí být dlouhý. Stačí pár vět, ale je to jiné, než když uvedeme jen suchá data.

Když se řekne, že denně odbavím 40 telefonátů s klienty, může to být omračující informace. Ale když řeknu, že více než 5 hodin denně mi zaberou pouze telefonické hovory s klienty, má druhá strana lepší představu o mé práci.

Součástí přípravy na pravidelné hodnotící rozhovory je i správná formulace protiargumentů druhé strany. Doporučujeme se soustředit zejména na **hledání řešení**. Nemusíme sami přijít na ideální řešení, ale určitě můžeme uvažovat o variantách, co lze v dané situaci dělat. Můžeme proaktivně zjišťovat, nakolik jsou určitá řešení realizovatelná v praxi. Jak jsou ostatní oddělení připravená na spolupráci, kolik to bude stát peněz, jak jsme na tom časově.

U zpětné vazby s nadřízenými si rozmyslíme i to, co bychom od nich potřebovali, v čem by nám mohli pomoci. Zajímá nás, jaké jsou jejich návrhy a doporučení k naší práci. Také si můžeme říct o pochvalu, nebojíme se vyzdvihnout, co se nám povedlo, co jsme zařídili, co jsme se nově naučili.

Jak na zpětnou vazbu – resumé

- 1) Eliminovat emoce.
- 2) Nebrat si zpětnou vazbu osobně. Ne vše se nás týká.
- 3) Požádat o více informací.
- 4) Nechat si čas na reakci. Jde nám o řešení, ne o hledání viníka.
- 5) Umět přiznat vlastní chybu, pokud jí uděláme.
- 6) Vyhýbat se toxickým lidem. Šetřit energii.
- 7) U pravidelné zpětné vazby můžeme výsledek hodně ovlivnit.
Model 50/50 funguje!
- 8) Připravme si fakta, čísla, data.
- 9) Pro pochopení souvislostí dodejme i příběh, jak k věci došlo.
- 10) Nezapomeňme se sami pochválit. Požádejme druhé o jejich nápady a doporučení k naší práci.

Když my dáváme zpětnou vazbu

Aniž si to uvědomuje, zpětnou vazbu dáváme častěji, než si myslíme. Můžete to být recenze na Google ohledně restaurace, pochvala partnera za přivrtanou poličku, výtka dítěti za známky ve škole. Dáváme zpětnou vazbu svým kolegům, šéfům i podřízeným. Je rozdíl, jestli se jedná o okamžitou zpětnou vazbu, nebo hodnocení výsledků za týden nebo delší období.

Často se obáváme dávat zpětnou vazbu těm, které máme rádi, kterých si vážíme. Bojíme se, abychom nezkazili vzájemný vztah. I když se nám nelíbí, co druhý dělá, raději mlčíme, než bychom to řekli. Myslíme si, že chráníme náš vztah. U maličkosti to platí. Nebudeme každou chybu hned řešit. Ale pokud se situace opakuje, je lepší zareagovat ihned, než čekat, až to v nás bouchne.

Příklad

Kolegyně Maruška není pečlivá v číslech. Ale jinak je to skvělá kolegyně, která nám ráda pomůže, je s ní legrace a jsme rádi, že ji v týmu máme. Bohužel naše práce na její podklady navazuje a její špatně spočítané tabulky nás připravily o hodně času. Nestalo se to jen jednou, opakuje se to častěji.

Špatná reakce

„Sakra Maruš, myslíš, že by sis po sobě mohla alespoň občas zkontrolovat práci?!“

Dobrá reakce

„Maruško zjistila jsem, že v podkladech od tebe byly chyby. Musela jsem to přepočítávat znovu. Stálo mě to dvě hodiny navíc a šéf byl na mě naštvaný, protože už potřeboval výsledek. Můžu ti v tom nějak pomoci? Jsi si jistá při práci s makry? Ráda ti pomůžu, může to být nějaká maličkost, která je za tím. Určitě na něco přijdeme.“

Je to nepříjemná situace. Je nám to hloupé, zvláště když je Maruška ve věku naší maminky a má 25 let zkušeností. Ale to neznamená, že musíme dělat, že chybu nevidíme. Nepopisujeme jen chybu samotnou, nekritizujeme Marušku, ale soustředíme se hlavně na důsledky. Kam chyba vedla, co to pro nás znamenalo, jaké další činnosti s tím byly spojené, jak je chyba náročná časově, jestli se to dotkne klienta. Důležité je i to, že to výrazně ovlivňuje práci našeho nadřízeného. Kromě vysvětlení důsledků, navrhuje Marušce i naši pomoc.



Příklad

Včera jsme nebyli v práci a hovor s klientem za vás vyřídil kolega Karel. Jednalo se o náročnou reklamaci, ale Karel to vyřešil celé sám a výborně!

Špatná reakce

„Karle díky za včera. Tak snad mi toho klienta rovnou nepřetáhneš, ty stará vojno.“

Dobrá reakce

Karlovi přinesu kávu, a poděkuji mu se slovy „Děkuji ti Karle za včerejší hovor. Jak jsi to vzal za mě. Víím, že je to náročný klient, a že to s ním nebývá jednoduché. Ale už mi psal email, že vše je v pořádku. Máš to u mě Kájo.“

Přijímání pozitivní zpětné vazby

Zkušenosti kolegové často neumějí přijímat pozitivní zpětnou vazbu. Nemůžeme očekávat, že nám padnou okolo krku. Naopak mnohdy se naši pochvalu snaží shodit, obrátit ji v žert, anebo pochvalu odbydou mávnutím ruky. Ale to neznamena, že by ocenění neslyšeli a že je to nezahřeje u srdce. Je důležité druhé chválit, posílí to naše vztahy.

Pokud jste v roli vedoucího, musíte počítat s tím, že pro řadu pracovníku je pozitivní zpětná vazba považována za předeheru negativního feedbacku. Mají svoji zkušenost, že takhle to dělal jejich dřívější šéf nebo kolega. Často to slyšíme i u rodičů. „Jsi dobrá, ALE...“ Musíme paradoxně některé kolegy učit, že pozitivní zpětná vazba nemá žádné postranní úmysly. A že to myslíme jen dobře.

Proto doporučujeme **oddělovat negativní zpětnou vazbu a pozitivní zpětnou vazbu**. Pokud budeme chválit, nepřidáváme výchovné věty typu: „Neusni na vavřínech, ještě bys mohl zlepšit tohle...“. Více o tom píšeme v tématu sandwich. **Bud' chválíme, nebo vytýkáme**. Na zpracování zpětné vazby je to jednodušší a zároveň efektivnější.

Zpětná vazba v práci vedoucího

Když jste v roli vedoucího, je zpětná vazba vašim trvalým nástrojem pro vedení lidí. Díky zpětné vazbě zlepšujete **výkon**, a zároveň zvyšujete **spokojenost** zaměstnanců. Zpětná vazba není jenom o tom, že jdeme „po lidech“ a „buzerujeme je“.

Feedback je záchranným kruhem zejména pro nováčky. Potřebují vědět, co dělají dobře, co je špatně. A jak věci dělat jednodušeji a lépe. Pokud zavedeme denní zpětnou vazbu jako trvalou součást pracovního dne, nebude to pro nováčka obtěžující. Naopak! Denní feedback bývá i příležitostí, kdy nováček může sdílet své pochybnosti a může dostávat od nás doporučení a dobré tipy. Pravidelná zpětná vazba je jeho jistota, která mu může reálně pomoci se lépe adaptovat.

Denní zpětná vazba by měla následovat **ihned po sledované činnosti**. Například to může být po vašem naslechu rozhovoru nováčka s klientem, po přejezdu linky, na konci směny, po dokončení náročného úkolu. Může se jednat o pět, deset minut. Vy sami víte, na co se svých nováčků zeptat a jakou volit formu zpětné vazby.

Osvědčené jsou věty typu:

- „Jak ti to dneska šlo od ruky?“
- „Jak jsi se cítil?“
- „Co ti dělalo problémy?“
- „Co se ti povedlo?“
- „Z čeho máš dnes radost?“
- „Co už ti jde lehce a samo?“
- „Co jsi udělal lépe od minule?“
- „Na co se zaměříš příště?“



Příklad

Skončil prodejní rozhovor s klientem, při kterém jste dělali náslechy. Nováček klienta nenechal mluvit souvisle, často mu skákal do řeči. Neptal se, ale naopak předjímal, co chce klient říct. Nabízel svoje odpovědi na otázky, které klient neměl. Nováček byl horlivý, nabízel řešení, hodně mluvil o výhodách, ale klienta neposlouchal.

Špatná reakce

„To bylo všechno špatně, neviděla jsem tam jediný dobrý bod. Příště lépe!!“

Dobrá reakce

„Co jsi se o klientovi dozvěděl?“

„Nechal jsi klienta mluvit?“

„Měl jsi k řešení, které jsi mu nabízel, všechny informace?“

Také můžete udělat ještě jednu věc. **Můžete nabídnout svůj pohled na věc, jak jste to vy vnímali.**

„Tím, že jsi nenechal klienta mluvit, ses nedozvěděl to, co jsi potřeboval. Informace od klienta ti budou chybět. Nemůžeš vytvořit optimální nabídku, když nevíš, co klient potřebuje. Klient nebude spokojen s tím, co mu nabídneš, když to nebude odpovídat jeho potřebám.“

Součástí rychlé zpětné vazby by měl být **jasný závěr, na co si dát příště pozor.** V našem případě by to byla informace o tom, že nováček by neměl klientovi skákat do řeči a měl by ho nechat mluvit.

„Příště poslouvej, ptej se, zjišťuj. Projevuj zájem, doptávej se. Až budeš vědět všechno potřebné, pak teprve dej na stůl svoji nabídku.“

Při zpětné vazbě nováčka nezapomeneme **pochválit** za konkrétní věc, abychom neztratili jeho motivaci. Oceňujeme, jak se lepší, jak se učí, jak implementuje naše doporučení. Nejde o to vymýšlet pozitivní věci za každou cenu, ale **všímat si jeho zlepšování**.

Zpětná vazba by měla být příležitostí i pro nováčka, **aby nám řekl, jak se cítí**. Potřebujeme průběžně sledovat jeho zapojení, nadšení, chuť pracovat nebo naopak demotivaci a zaječí úmysly. Často nováčci považují denní zpětnou vazbu jako **projev zájmu** a zároveň možnost učit se a posouvat se ve své práci.

Pokud bychom denní zpětnou vazbu prováděli u tahounů nebo zkušených pracovníků pravidelně, mohou to vnímat jako naši nedůvěru a přehnanou kontrolu. U tahounů doporučujeme se zeptat na jejich názor a zapojit je spíše do procesu rozhodování.

Každý útvar má svůj systém na pravidelné vyhodnocování výkonu, na dávání zpětné vazby. Může se jednat o týdenní nebo měsíční zpětnou vazbu. Doporučujeme se toho držet i v **neobchodních týmech**. Nezapomínejme, že zpětná vazba posiluje dobrý výkon a zároveň je i prostorem pro průběžné zjišťování spokojenosti/ nespokojenosti.

Zpětná vazba kolegům z jiných útvarů

Při podávání zpětné vazby kolegům z jiných útvarů si musíme dát větší pozor na to, jak jim zpětnou vazbu říkáme. Musíme **dobře vysvětlit, proč** jim zpětnou vazbu dáváme. Často si lidé neuvědomují, jaké důsledky má jejich práce na fungování našeho útvaru. Pro mnoho týmu je typické, že uvažují pouze v rámci svého teritoria a následné kroky je nezajímají. Není to tím, že by týmy byly lhostejné, ale jednotliví lidé nemusejí mít dostatek informací, co se s výsledky jejich práce děje, na co kolegové z jiných týmů přímo navazují, co je pro spolupracující útvary nejdůležitější, a co je naopak méně podstatné. Velký podíl na tomto postoji má zejména **vedení daného útvaru**. I dobře míněná zpětná vazba, kterou jiným útvarům dáváme, může být z jejich strany **chápána jako neoprávněná kritika a vměšování se do jejich věcí**. Proto bychom se měli lépe připravit. Zároveň bychom měli být jemnější ve formě, jak zpětnou vazbu kolegům z jiných týmů dáváme.

Určitě je vhodné, abychom **jiné týmy pochválili, poděkovali jim, v čem konkrétně nám pomáhají**. Co je pro nás zásadní.

Příklad

Firma, ve které se vyráběl materiál na výrobu pneumatik, se potýkala s velkou reklamací. Operátoři byli nespokojeni, protože scrapy (neshodné výrobky) se negativně promítaly do jejich mzdy. Při návštěvě ve firmě, která zpracovávala daný materiál, se operátoři od kolegů ze zpracovatelské firmy na vlastní oči přesvědčili, co jejich vadné zboží způsobuje za problémy. Když operátoři viděli, jaký materiál lze a nelze použít, mnohem pečlivěji přistupovali ke své práci. Tím, že znali důsledky své práce, více o práci přemýšleli a dodržovali nařízený postup. **Věděli PROČ**, a to bylo zásadní.

Psychologická bezpečnost

Naším cílem je, aby se naši zaměstnanci v práci cítili dobře. Aby mohli naplnit svůj potenciál. Aby se mohli ptát, dostávat odpovědi, aby se nebáli sdělovat svoje nezdary. Aby se z chyb učili a neměli obavu, že budou hodnoceni jako neschopní. Pro posilování psychologické bezpečnosti je naprosto nezbytné **podporovat vzájemnou otevřenou komunikaci. K tomu se váže pravidelná zpětná vazba. Jak ze strany vedení, tak i zaměstnanců.**

Zpětná vazba, která obsahuje nejen náš pohled, ale zejména prostor pro vyjádření druhé straně, je účinným nástrojem pro posilování psychologické bezpečnosti. Lidé nechtějí být stroje, naopak mají zájem vyjádřit své emoce a názory.

Častou chybou u manažerů je to, že se soustředí na dávání zpětné vazby zejména problematickým osobám. Věnují větší pozornost zejména těm, kteří „zlobí“, kteří na sebe v negativním upozorňují.

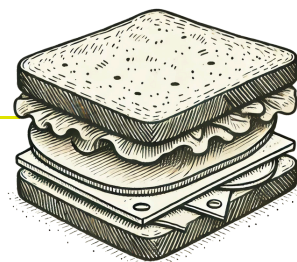
Naopak **menší pozornost vedoucí věnují tahounům**, seniorním lidem s velkou zkušeností a pracovníkům se stabilně vysokým výkonem. Argument typu „**Fanda žádnou zpětnou vazbu nepotřebuje, protože dělá sám.**“ neobstojí.

Fanda sice pracuje sám, ale také by chtěl k něčemu něco říct, poradit se.

U seniorního Fandy se nemusí využívat zpětná vazba pouze pro hodnocení výkonu, ale naopak nás bude zajímat Fandův pohled, doporučení a nápady, co dělat lépe, co dělat jinak.

Zároveň u zkušených pracovníků využijeme společný čas i pro **neformální témata** – osobní život, rodina, hobby. Můžeme se s ním poradit o nováčkách nebo o dalších úkolech oddělení. Zkušení lidé nám mohou pomoci se spoustou problémů, které nás trápí. Jen se jich musíme zeptat.

3 modely vedení



Model sandwich

Sandwichový model je nejčastěji citovaný v odborné literatuře. Učí se v manažerských kurzech, ale to neznamená, že je nejlepší. Jedná se o způsob zpětné vazby, který kombinuje pozitivní a negativní informace.

Sandwich začíná **icebreakem, pozitivní pochvalou**, co se druhé osobě povedlo. Čeho si na ní vážíme. Tato úvodní část má sloužit k pozitivnímu naladění hovoru, a podpořit spolupráci. Potom následuje hlavní část rozhovoru. Jsou to často **závažná témata, pochybení, špatná rozhodnutí, nedobré výkony**. Po smršti výtek ve střední části sandwiche následuje **měkká peřina v podobě pochvaly a ocenění**. Celá filozofie modelu sandwiche spočívá v tom, že je třeba naladit kritizovaného, aby se otevřel. Konec zpětné vazby má být znovu v pozitivním duchu a podpořit tak další spolupráci. Ukážeme si přednosti a omezení tohoto modelu.

Příklad

Láďa je zkušený pracovník, umí s lehkostí komunikovat s klientem. Umí klienta rozprávět a má dobré výsledky v prodeji. V poslední době se zavedl nový systém na zápis z obchodních rozhovorů, kam prodejci zapisují detaily jednání s klientem. Pro návazný útvar podpory prodeje je to zdroj informací, pro jejich další činnost s klientem. Co a jak má podpora prodeje připravit, samostatně projednat s klientem, co nabídnout a tak dále. Ale Láďa se s programem nesžil a nevyplňuje ho. Důsledkem je to, že paradoxně blokuje útvar, který by mu mohl reálně pomoci.

Zpětná vazba sandwich

„Láďo, jak ty umíš ty klienty rozkecat, to je neuvěřitelné, jsi fakt borec, chlape. Musíš ale rozhovor zapsat do systému, jinak ti holky z podpory nepřipraví dobrou nabídku. Už mi zase volaly, že jsi to nevyplnil. A stěžovala si i tvoje kolegyně z prodeje, že na to kašleš. Ale jak říkám Láďo, víc takových obchodníků jako jsi ty.“
Co si z toho pravděpodobně Láďa vezme?

Záleží samozřejmě na typu osobnosti, ale je pravděpodobné, že si Láďa odnese, že je dobrý a že jsme s ním spokojeni. Možná mu zůstane v hlavě, že by mohl občas i věci zapsat do systému. Nebo si Láďa odnese jen body, že nám nejde o reálnou práci s klientem, ale o administrativu, a že si na něj stěžovala kolegyně z týmu.

Sandwichová metoda je vhodná jako **inspirace** zejména pro manažery kteří nemají velké zkušenosti s dáváním zpětné vazby. Nebo pro pracovní prostředí, které není připravené na otevřené jednání.



Model koučovací

Koučovací model je vhodný zejména pro podávání zpětné vazby **seniorním a zkušeným pracovníkům**. Model vychází z toho, že nejlépe práci rozumí ti, kteří ji dělají. Ale to neznamená, že zkušené nemůže posunout podnět zvenku. Pro seniorního pracovníka stačí dobře zvolená otázka, která ho povede k tomu, aby se sám zamyslel na jednotlivými konsekvencemi dané činností. Nejdůležitější je, aby seniorní pracovní sám přišel na to, proč a jak danou věc řešit. Klíčovým bodem je tzv. „**AHA**“ **zážitek**. Zkušenému není třeba servírovat jednotlivé kroky, ale naopak mu nechat prostor a pouze ho navést. Koučovací model je nadužívaný a považuje se mylně za nejlepší. U **nových, nezkušených a nemotivovaných zaměstnanců** se koučovací model zcela **míjí účinkem**.

Příklad

Jana je zkušená manažerka, která má ve svém týmu tahouny a nováčky. V poslední době se soustředila zejména na zaučování nových lidí, a tím pádem jí nezbyl čas na zkušené lidi. Na minulé poradě se dozvěděla, že tahouni se cítí odstrčení. Sama si to neuvědomuje a trápí jí to. Šla se poradit se svým šéfem, který použil koučovací zpětnou vazbu.

Inspirativní otázky šéfa pro Janu byly následující:

- „Kolik času věnuješ nováčkům?“
- „Kdy jsi si zašla jen se svými tahouny na oběd nebo na kávu?“
- „Jaká je stabilizace nováčků? Kolik nováčků, kteří loni přišli, zůstalo? Kolik jich odešlo? Jaká je účinnost tvého zaučování?“
- „Kdo dělá výsledky, kdo z týmu přináší čísla? Tahouni nebo nováčci?“

Klidně by šéf mohl použít jen jednu, dvě věty. Zkušenému stačí napovědět, dát mu správnou otázku na přemýšlení.

Po koučovacím modelu zpětné vazby si Jana sama uvědomila, že většinu svého času i energie věnuje nováčkům. Ale ten, kdo jí přináší výsledek, jsou tahouni. Sama se rozhodla pro nápravu, věděla, jak na to.



Model mentorovací

Mentorovací zpětná vazba je vhodná zejména u nováčků a zároveň vyžaduje manažera, který má sám vlastní zkušenosti s prací podřízeného. Mentor – zkušený lídr -doporučuje svoje návrhy a řešení dané situace. Co se mu osvědčilo, co jemu fungovalo. Upozorňuje nováčka na rizika jednotlivých řešení, nabízí konkrétní kroky a opatření.

Mentorovací model zpětné vazby je populární zejména pro svoji **konkrétnost a návodnost**. Ale má to i své omezení. To, co fungovalo mentorovi, nemusí fungovat mentorovanému. Práce se vyvíjí v čase, lišit se může i firemní kultura a záleží i na povaze daného pracovníka, zda je schopen se zachovat stejně jako mentor.

Příklad

Jirka byl jmenován jako neoficiální zástup lídra údržby. Je přemotivovaný a hned se pustil do řízení týmu. Začal kontrolovat, kdo kdy chodí do práce. Zavedl srovnávací tabulku efektivity jednotlivých údržbářů a vede ostré diskuse s vedoucím výroby.

Po dvou měsících Jirka docílil toho, že jeho tým je rozložený, panují tam špatné vztahy a nikdo s nikým nemluví. Vedoucí výroby si na něj stěžoval a situace se dostala až ke generálnímu řediteli.

Nadřízený si ho pozval a dal mu mentorovací zpětnou vazbu:

„Jirko, vedoucího údržby jsem dělal patnáct let a vím, že kvalitní údržbář je pro výrobu k nezaplacení. Taky dobrý údržbář se těžko shání, než ti přijde zkušený a pracovitý člověk do údržby, to je někdy na dlouho. Nemůžeš na kluky jít hned zotra. Na rozdíl od tebe oni tady dělají přes deset let a dobře vědí, kam šáhnout a kde co utáhnout. Musíš je nejdřív poznat, a ne je kontrolovat! S každým z nich si sedni a zjisti, co má na starosti, kde vidí problémy, co by chtěl zlepšit. Nejde jen o to, abys zjistil fakta, ale abys navázal s podřízenými vztah. Musí poznat, že se o ně zajímáš. Do diskuse s vedoucím výroby nechod', to je plně moje kompetence. Jestli s ním budeš mít problém, řekni to mě, já to vyřídím.“

Jirka si mentoring vzal k srdci, zrealizoval individuální setkání s podřízenými dle doporučení svého šéfa. Situace v týmu se postupně stabilizovala.

Musíme zvážit, jestli naše vlastní zkušenosti jsou aktuální, jestli jsou použitelné do daného oboru. Nicméně reakce lidí na mentoring je velmi dobrá. Příjemci oceňují konkrétnost a mají-li v nás důvěru, rádi přijímají konkrétní, ozkoušená doporučení.

Zpětná vazba u mladých lidí

Pro mladé lidi je často charakteristické to, že jsou na zpětnou vazbu výrazně citlivější. Více se jich dotýká kritika. Osobně si berou to, že se jim věci nedaří podle jejich představ. S činnostmi, které jim nejdou hned, mají tendenci skončit. Neláká je model postupného zlepšování se, učení se od starších, zdokonalování se prostřednictvím vlastních chyb. Naopak je pro ně lákavější najít právě tu danou činnost, která jim umožní zazářit. **Neúspěchy jsou pro ně synonymem slepé cesty. Nechtějí se učit do zásoby**, co by se jim někdy v budoucnu mohlo hodit. Je pro ně obtížné přijmout klasický mentorský model. Preferují model **buddyho – partáka**, který je na stejné úrovni, je pro ně podporou a má jim co nabídnout. Pro manažera je podstatné u svého týmu hledat přirozené neformální autority, které jsou pro mladé lidi akceptovatelné.

Důležité je i nepředpokládat klasický model motivace, ale ptát se jich, co právě pro ně je motivátorem. Může to být stáž v jiném oddělení, mentor – buddy z jiného oddělení, možnost připravovat eventové programy a překvapivě i školení na soft skills. Zároveň pro mladé lidi nemusejí být motivací peníze nebo vyšší pozice. To, co je zajímavé, je kolektiv. **Společná parta**, s kterou mohou nejen pracovat, ale i trávit volný čas.

Podávání zpětné vazby mladým lidem musí být odlišné od předchozích generací. Doporučujeme pravidelnou denní zpětnou vazbu jako prostor pro postupné zlepšování. A zároveň jako emocionální opečovávání. **Je pro ně důležité vědět, že se o ně jejich šéf zajímá, a to nejen jako o pracovníka, ale i jako o člověka.**

U mladých lidí doporučujeme **dodržovat týdenní zpětnou vazbu, na kterou se musí připravit**. Cílem je, aby si mladý pracovník sám připravil fakta, čísla, data. Učil se analyzovat fakta a vyvozovat důsledky, aby sám chodil s nápady a řešeními. Podporovat je při nezdarech, když se nedaří. Sledovat jejich motivaci. **Nenechat je dlouhodobě zažívat neúspěch.**

U zpětné vazby, kterou dáváme mladým lidem, bychom měli být **konkrétní**. Nestačí říct „děláš to dobře“, ale vypíchnout, **co konkrétně dělá dobře a proč.**

„Oceňuji, jak jsi zavedl novou tabulku na dodavatele. Zároveň jak jsi to naučil Janu a jak jste to na poradě představili všem. Za mě je to mnohem přehlednější a líp se s tím pracuje. Děkuji ti za to a mám tady pro tebe dva volné lístky do kina.“

Specifika ročního hodnocení

Roční hodnocení je často spojené se změnami platu, s výší ročního bonusu, nebo se změnou pozice, pracovního zařazení. Jedná se o komplexní zhodnocení daného pracovníka ve firmě za rok. Naše jednoznačné doporučení je, aby se roční hodnocení realizovalo, **aby si manažer udělal dostatek času na jeho přípravu a zároveň i na dobrou realizaci.**

Stejně jako u ostatních zpětných vazeb je cílem nejen posoudit pracovní výkon, vyzdvihnout úspěchy, upozornit na chyby a na nedostatky.

Stěžejní je podle nás i získat informace o spokojenosti zaměstnance. Jestli můžeme očekávat stabilizaci, jaká je motivace pro práci v příštím roce nebo zda je pracovník naladěný na udržovací pracovní model bez větší invence nebo dokonce na odchod z útvaru.

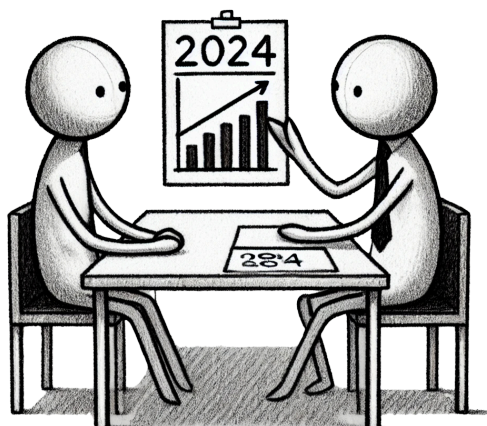
Roční hodnocení by mělo být pro pracovníky, které chceme stabilizovat, motivační samo o sobě. Chceme, aby hodnocení odcházeli z rozhovoru s tím, že vědí, v čem si jich jejich vedoucí váží, co udělali dobře, a co mohou konkrétně zlepšit. Na kolik s nimi manažer počítá v příštím roce a na jaké pozici, při jaké činnosti. Naším cílem je, aby podřízené práce s námi bavila a chtěli odevzdat to nejlepší. Jestli roční hodnocení bude jen formální, záleží hodně na manažerovi, jak rozhovor povede.

Jak jsme již psali v předchozím textu, často se manažeři soustředí na vedení rozhovoru s novými a problematickým pracovníky. Na koho se zapomíná, jsou **tahouni**. Ale právě ti jsou těmi, kteří by při ročním hodnocení měli dostat největší penzum času a pozornosti.



Když vedete hodnotící rozhovory

- 1) Dobře si rozhovory **naplánujte**, včetně dostatku času na přípravu.
- 2) Pracujte se specifiky jednotlivých zpětných vazeb. Okamžitá zpětná vazba, týdenní, měsíční, roční.
- 3) Přemýšlejte, zda se jedná o nováčka, o nemotivovaného pracovníka nebo o zkušeného tahouna.
- 4) Volte **adekvátní formu zpětné vazby** – sandwichový, koučovací nebo mentorovací model.
- 5) U každého pracovníka si stanovte cíl. Naplánujte si, co si pracovník bude odnášet za informace a s jakou náladou bude odcházet. U někoho může být cílem stabilizace a umožnění nových aktivit. U někoho příprava na lídrovskou pozici. A u někoho to může být naopak „výstraha“, že pokud nedojde ke zlepšení výkonu, budeme muset uvažovat o razantnějších změnách.
- 6) **Nechte mluvit hodnoceného**, neskákejte mu do řeči a nechte ho vyjádřit všechny názory a pocity, které ke zpětné vazbě patří.
- 7) Dejte si dostatek času na samotný rozhovor.
- 8) **Neřešte témata, s kterými jste nepočítali**, naplánujete na ně mimořádnou schůzku.
- 9) Držte své emoce na uzdě, nenechte se vykolejit. Naopak při pochvale se nebojte **autenticity a buďte vřelí**.
- 10) Ze zpětné vazby udělejte závěr, zápis a nechte si ho potvrdit druhou stranou.



Na co nezapomenout, když jste hodnotitel

- 1) Dobře vysvětlete **důležitost ročního hodnocení** svým podřízeným a požádejte je o jejich pečlivou přípravu – vyplnění **sebehodnotícího formuláře**.
- 2) Na roční rozhovor si **připravte fakta, data, čísla**. A uvědomte si **záměr**, který s danou osobou máte v příštím roce.
- 3) Na roční rozhovor počítejte na jednoho pracovníka s čtyřicetipěti minutami až hodinou čistého času. Musíte započítat i čas na přípravu a pak na vyhodnocení.
- 4) **Nejvíce času a pozornosti věnujte svým tahounům**.
- 5) Připravte si vlastní hodnocení na daného člověka a řekněte ho vcelku.
- 6) **Zeptejte se**, jak se hodnocenému s vámi pracuje a co byste měli zachovat a co zlepšit.
- 7) Po hodnocení si dopřejte čas na rekonvalescenci, **neplánujte jeden rozhovor za druhým**.

Na co nezapomenout, když jste sami hodnocení

- 1) Každá zpětná vazba je pro vás důležitá. Můžete se dozvědět důležité věci. Pozitivní podněty, i náměty ke zlepšení.
- 2) Pokud se můžete **připravit**, udělejte to.
- 3) Pokud jste udělali chybu, řekněte to a rovnou si připravte návrhy na řešení.
- 4) Učte se sami sebe ocenit, **pochválit se** a připravte si i pro své šéfy konkrétní příběhy, jak se vám, co povedlo.
- 5) **Ptejte se svému nadřízeného, co jste z jeho pohledu udělali za tento rok dobře, co naopak hodnotí špatně**. Jaké jsou důsledky vašich aktivit, abyste dobře pochopili, proč se má co dělat.
- 6) Držte své emoce na uzdě. **Nereagujte impulzivně**. Snažte se nejprve pochopit druhého. Nebojte se zeptat, jak to druhý myslel.

Specifika ročního hodnocení

Specifika ročního hodnocení pro hodnocené

- 1) Roční rozhovor je pro vás důležitý. Vyplňte hodnotící formulář na sebehodnocení, připravte se a berte to vážně.
- 2) Do formuláře piště krátce, jasně, k věci a bez emocí. Fakta, čísla, data a připravte si příběh.
- 3) Nechodte na rozhovor uřícení, dopřejte si čas před i po rozhovoru na srovnání myšlenek a emocí.
- 4) **Nebojte se pochválit.** Váš šéf nemusí znát do detailu vaší práci a nemusí mít představu, kolik jste toho zvládli.
- 5) Požádejte svého vedoucího o podporu, přijďte s návrhy, co by se dalo dělat jinak. Využijte roční hodnocení i jako **prostor pro zlepšení spolupráce s vaším šéfem.**
- 6) Pracujte se zápisem z rozhovoru. Může to ovlivnit váš plat i profesionální růst.
- 7) Věci z ročního rozhovoru nikde dál nešířte, je to rozhovor jen mezi vámi a vaším vedoucím.



Velkým faktorem úspěchu/neúspěchu je tým. Proto doporučujeme, abyste dávali **pravidelně zpětnou vazbu celému týmu**.

Jestli to bude jednou měsíčně nebo kvartálně, záleží na vás a na pracovním zaměření týmu. Osvědčilo se nám, když děláme „pravidelné odečty“ výsledků vzhledem k ročnímu cíli. A to nejenom číselně, ale názornější formou, použijeme grafy, tabulky.

Každý z týmu by měl vědět, jak si v jednotlivých parametrech aktuálně stojíme. Co nám chybí, co se nám povedlo a na čem konkrétně máme dál pracovat.

„Co nelze měřit, to nelze řídit“

Vágní hodnocení – „to se nám povedlo, to nám nejde“ nikoho nemotivuje. Cílem zpětné vazby je týmu **dát dostatečnou reflexi, zajistit nápravu a motivaci**.

Pokud je to možné a vhodné, doporučujeme i jmenovité označení – kdo a jak se na výsledku podílí. U některých činností nebo týmu to není možné – práci nelze rozložit. Pak zvolíme adekvátnější formu – podle regionů, činností, projektů.

Mělo by být zřejmé, že manažer pravidelně a pečlivě vyhodnocuje pozitivní přínosy všech členů týmu a umí je ocenit.

Někdy máme tendenci se soustředit jen na to, co nám nejde a zapomínáme **pochválit tým za aktivity, které nám jdou**. Stejně čelem je potřeba se postavit i k výsledkům, které jsou špatné. Udělat analýzu. **Co se nepovedlo, z jakých příčin**, jaká poučení z toho plynou, co kdo kdy uděláme jinak.

A vzít plnou odpovědnost na sebe. Zametání neúspěchů pod koberec je krátkozraká cesta.



HR oddělení jako hybná síla zpětné vazby v rámci firmy

Zpětná vazba je klíčový nástroj v dosahování výsledků. Bez plošné implementace zpětné vazby v rámci celé firmy se zásadních výsledků nedosáhne. Nestačí, když některý manažer nebo některé oddělení se zpětnou vazbu pracuje, zatímco v jiných útvarech se zpětná vazba neprovádí. **Bez trvalé podpory personálního útvaru, útvaru lidských zdrojů zpětná vazba v rámci firmy nemá šanci.**

Je třeba si uvědomit, že systém zpětné vazby ať už týdenní, měsíční, čtvrtletní nebo roční hodnocení, nebývá u všech manažerů oblíben. Manažeři mají tendenci zpětnou vazbu podceňovat nebo jí aplikovat po svém. Někdo nerad chodí do nepříjemných rozhovorů, nemá v oblibě negativní emoce. Někdo nerad sděluje konkrétně, co se danému člověku nepovedlo, ale volí jen „inspirativní“ doporučení. Výsledkem bývá, že daný člověk často neví, co se po něm chce a jak by se měl zlepšit. Dalším častým jevem je to, že manažeři mají tendenci se soustředit na negativní zpětnou vazbu, ale příliš nechválí. Pak jsou překvapení, když jim pracovníci odcházejí jinam. Zcela specifickým problémem z pohledu HR je dávání zpětné vazby mladým pracovníkům. Manažeři mají tendenci se ke všem chovat stejně, k mladým i ke zkušeným, ale to nefunguje.

Před HR stojí tyto úkoly

- 1) Vytvořit systém hodnocení včetně formulářů, organizace, popisu postupů.
- 2) Provázání systému hodnocení a systému odměňování.
- 3) Hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Nastavení cílů na příští období.
- 4) Seznámit manažery s připravovanými systémem hodnocení, rozvoje a naučit je využívat nástroje zpětné vazby.
- 5) Na co se zapomíná a co je velkou brzdou, je **trvalá edukace manažerů** při dávání zpětné vazby. Nestačí jednorázový kurz. Podávání zpětné vazby je náročná a trvalá činnost. Nejde o to si jednou poslechnout, jak se má dávat zpětná vazba, jak vést hodnotící rozhovor. Při zpětné vazbě jsou manažeři často zaskočeni náročnými situacemi, ke kterým při hodnotících rozhovorech dochází. Proto navrhujeme a podporujeme **každoroční tréninky**, edukační workshopy k podávání zpětné vazby.

6) Získávání manažera pro zpětnou vazbu je každodenní úkol HR, protože **plošným** školením pro všechny se zpětná vazba do firmy neprosadí.

7) Často může pomoci **dobrý příklad manažera**, který zpětnou vazbu ve své práci používá a může být pro své kolegy vzorem. Ostatní se mohou od něj spoustu věcí přirozeně naučit.

8) Doporučujeme **edukaci i hodnocených lidí**. Pro hodnocené není jednoduché přijímaní zpětné vazby a potřebují se to naučit. Vědět, jak reagovat, jak zůstat v klidu, jak být konstruktivní.

9) Z témat pro zpětnou vazbu doporučujeme specifika dávání zpětné vazby mladým lidem, jak využít zpětnou vazbu u tahounů jako motivační nástroj, zpětná vazba celým týmům.

10) Nemusíme systém zpětné vazby zavádět hned jako komplexní a hotový, ale je to živý nástroj, který se bude v čase vyvíjet, doplňovat a měnit.



I mimo práci dostáváme zpětnou vazbu. Zároveň máme tendenci zpětnou vazbu v rodině dávat. Říct druhým, co nás štve, co nám vadí, co bychom od druhých chtěli. Také chceme své nejbližší pochválit, ocenit, co pro nás udělali, potěšit je. Zpětná vazba v práci má svá pravidla. Ale to neznamená, že stejné modely fungují i doma.

Na co si musíme dát doma pozor je:

- 1) **Přílišná příkrost.** Někdy jsme se vším doma hned hotoví. Neznáme souvislosti a hodnotíme. Možná, že myčka není naplněná, protože došly tablety. Ale my hned vynášíme soud, že je dcera lenivá, když ani myčku nenaplní. Přitom nákup nových tablet byla naše starost.
- 2) **Dlouho si necháváme věci pro sebe, a pak vybuchneme.**
- 3) **Nechceme přijít o vztah, a proto druhým neříkáme, co nám na nich vadí.**
- 4) **Málo chválíme,** dobré činy bereme jako samozřejmost. Nepochválíme jedničku z češtinu, ale trojku z chemie komentujeme hned!
- 5) **Máme příliš vysoké nároky.**
- 6) **Máme malou sebereflexi,** neptáme se druhých, jak se jim s námi žije. Třeba i my máme své mouchy a mohli bychom se zaměřit nejprve právě na sebe.

Doporučení na zpětnou vazbu doma

- 1) **Pravidelně upouštět páru, nehromadit emoce.**
- 2) **Soustředit se na dobré věci, které pro nás druzí dělají. Nehledejme jen chyby.**
- 3) **Chválit, chválit, chválit.**
- 4) **Zeptat se, v čem mám pokračovat a od čeho mám upustit.**
- 5) **Neřešit a nekomentovat maličkosti. Odlišit drobnosti a velké věci.**

- 6) Nepřenášet problémy z práce domů a nehrát si doma na šéfa.
- 7) Umět se ozvat! Když se nám něco nelíbí, nebojíme se to říct. V klidu, ale jasně.
- 8) Nebrat si zpětnou vazbu od ostatních osobně.
- 9) Na zpětnou vazbu, která nás zaskočí nebo se nás dotkne, **nemusíme reagovat hned**. Dáme si čas a necháme si zpětnou vazbu projít hlavou.
- 10) Brát vážně zpětnou vazbu od dětí a reálně v tom něco udělat.

A na závěr

Děkujeme, že jste došli až sem! Doufáme, že tento ebook vám otevřel oči a přinesl nové pohledy na to, jak zpětná vazba může obohatit váš život – ať už doma, nebo v práci.

Pamatujte, že zpětná vazba je cenný nástroj, který nás může posunout dál. Když ji přijímáme s otevřeným srdcem a dáváme s respektem, má obrovskou sílu – dokáže nás motivovat, inspirovat a pomoci nám růst. A to platí nejen pro nás, ale i pro všechny kolem nás.

Pokud máte někdy pocit, že je zpětná vazba těžká nebo náročná, připomeňte si, že je to proces, který si žádá čas, trpělivost a praxi. Ať už ji dáváte, nebo přijímáte, každý malý krok vpřed je úspěch. Nebojte se učit, zkoušet a hlavně se nebát být otevření – jak k sobě, tak k ostatním.

Věříme, že teď máte v rukou nástroje, které vám pomohou lépe komunikovat a vytvářet silnější vztahy – ať už v práci, nebo v osobním životě. Už teď jste na cestě k lepší verzi sebe sama, a to je ten nejkrásnější začátek.

Přejeme vám hodně odhodlání, trpělivosti a radosti na vaší cestě! **Jsme přesvědčené, že zvládnete všechno, co si před sebe postavíte – a zpětná vazba bude tím, co vás posune ještě dál.** Přejeme vám hodně úspěchů na každém kroku.
Míša, Šárka, Kamila

PS: Budeme moc šťastné, když nám dáte zpětnou vazbu, jak se vám líbila videa. Jak se vám pracovalo s eBookem? Jak jste si užili vyplňování pracovních listů? Napište nám, jak vám náš videokurz pomohl – co jste vyzkoušeli a s jakým úspěchem! Jsme zvědavé, jak to šlo, a těšíme se na vaše zprávy o tom, co všechno se vám povedlo! A pokud máte jakékoli tipy na zpětnou vazbu, nebo cokoli, co byste rádi sdíleli, napište nám, prosím. Těšíme se na vaše příběhy, na to, jak vám to jde a jak se vám daří růst.

Máme pro vás další skvělé videobalíčky, které vám určitě pomůžou ještě víc posunout vaše dovednosti!

První videobalíček je zaměřený na řízení lidí – říkáme mu Jdi a jednej. V něm se podíváme na to, jak rozdělit úkoly v týmu a jak komunikovat s různými typy lidí. Jak pracovat s nováčky, jak motivovat ty, kdo stále mají svoje názory, jak podpořit tahouna, ale i co dělat s těmi, kdo chodí do práce „od-do“. A taky jak tým podržet při změnách, které přijdou. Tento balíček je skvělý pro nové manažery, ale i pro zkušené, kteří se chtějí stále zlepšovat.

Druhý balíček je o manipulaci – Jak vyvrátit na manipulátora. Pokud vás zajímá, jak zvládat náročné komunikace, nejen v práci, ale i doma, tohle je pro vás. Pustíme se do toho, jak zlepšit vztahy s rodiči, co dělat, když je komunikace s tchýní těžká, jak se vypořádat s partnerem, který se chová manipulativně, a jak si udržet svoje hranice, aniž byste se cítili špatně. Tento balíček vám pomůže cítit se silněji a sebevědoměji, a to jak v osobním, tak pracovním životě.

V obou videobalíčcích najdete **konkrétní ukázky rozhovorů, praktické tipy a doporučení**. Cílem je, abyste se cítili více v pohodě a měli víc času na sebe – ať už v práci, nebo doma. Budete vědět, jak se vypořádat s těmi, kteří vám berou energii, a zároveň si udržíte vyvážený work-life balance.

A to není všechno!

Každý týden pro vás máme novou dávku inspirace v našem newsletteru, nové videa na YouTube a zajímavé příspěvky na sociálních sítích.

Pokud se vám naše materiály líbí a pomáhají vám, budeme rády, když o nás řeknete svým přátelům, kolegům a známým. Doporučte nás těm, kdo by také mohli hledat způsob, jak se zlepšit a růst.

Těšíme se na to, co všechno spolu dokážeme!

Míša, Šárka, Kamila

NEWSLETTER KAŽDÝ ČTVRTEK V 7:30 K RANNÍ KÁVĚ

PŘÍBĚHY ZE ŽIVOTA, DOPORUČENÍ, ZKUŠENOSTI,
INSPIRATIVNÍ OTÁZKY.

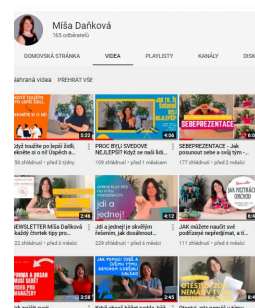
ZA 3 MINUTY ČTENÍ ZÍSKÁTE KONKRÉTNÍ ŘEŠENÍ
A NÁPADY NA PŘEMÝŠLENÍ.

NEWSLETTER MÍŠA DAŇKOVÁ



YOUTUBE KANÁL MÍŠA DAŇKOVÁ 200 KRÁTKÝCH VIDEÍ.

TÉMATO – JAK MOTIVOVAT, JAK SE PROSADIT, JAK
ZVLÁDAT KONFLIKTY, JAK NA MANIPULÁTORA.
TIPY A DOPORUČENÍ Z PRAXE.



KNIHY

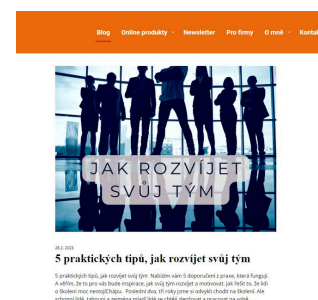
PRAKTICKÉ TIPY, NÁPADY, DOPORUČENÍ:

KOUCOVÁNÍ - KDY JAK A PROČ
JAK PROKOUKNOUT SVOJE LIDI
KOUCOVÁNÍ TÝMU
JAK PROKOUKNOUT SVÉHO ŠÉFA
PROKOUKNĚTE KOMUNIKAČNÍ STYL Druhých



BLOG - DO PRÁCE I DO ŽIVOTA

PODÍVEJTE SE NA WWW.MISADANKOVA.COM,
KAM PRAVIDELNĚ PŘIDÁVÁM PŘÍSPĚVKY.
PRAKTICKÉ, JASNÉ A AKTUÁLNÍ.



BUĎME V KONTAKTU. NAJDETE MĚ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH POD JMÉNEM
MÍŠA DAŇKOVÁ.



TĚŠÍM SE NA VÁS!

Podívejte se na video

Toto video je přímo o vás. O vašem talentu a o tom dělat v životě opravdu to, co chcete. Vím, že dnes to vypadá jako sci-fi - řídit svůj vlastní život. Ale my zkusíme udělat maximum, abychom prosadili sami sebe. Kdo jiný než my si zaslouží plnou energii a naši pozornost. Když se chceme posunout a chceme lepší židli, musíme si o ní říct.



Přečtěte si článek

Jak říct někomu, že smrdí? Velmi časté téma doma i v práci. Není lehké to říct, aby se druhý neurazil. Doporučuji to řešit individuálně, ale jasně, bez zbytečných tajností a náznaků. Sebrat odvalu a jít do toho napřímo. Co nefunguje, JAK to říct správně, KDO to má říct. Vše se dozvíte v článku.



Jak říct někomu, že smrdí

Na pracovišti se tím setkáváme relativně často a není lehké to říct, aby se druhý neurazil. Doporučuji to řešit individuálně, ale jasně, bez zbytečných...

 misadankova.com Úspěch a pohoda s Míšou

BUĎME V KONTAKTU. NAJDETE MĚ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH POD JMÉNEM MÍŠA DAŇKOVÁ.



TĚŠÍM SE NA VÁS!

Poznámky

Poznámky

Poznámky

Poznámky
