

**Lekce
8.4**

UMÍME DRUHÉMU SDĚLIT, CO SE NÁM V JEHO CHOVÁNÍ LÍBÍ A CO NELÍBÍ (poskytujeme zpětnou vazbu)

Jakub Švec



OSV

Mgr. Jakub Švec

**UMÍME DRUHÉMU SDĚLIT, CO SE NÁM V JEHO CHOVÁNÍ LÍBÍ
A CO NELÍBÍ (POSKYTUJEME ZPĚTNOU VAZBU)**

Tematický okruh osobnostní a sociální výchovy

Komunikace

Lekce 8.4

Vydalo občanské sdružení Projekt Odyssea
Katusická 712, 197 00, Praha 9
www.odyssea.cz

Počet stran: 43
Vydání 1., 2007

Obrázek na obálce a v textu: © Mgr. Anna Pekárková
© Projekt Odyssea, 2007

ISBN 978-80-87145-14-2

OBSAH:

1	Úvod.....	3
1.1	Smysl lekce	3
1.2	Struktura lekce	4
1.3	Úvodní otázky pro učitele i žáky	5
1.4	Očekávaný výstup lekce.....	7
1.5	Témata a cíle lekce.....	7
2	Jak realizovat tuto lekci.....	8
2.1	TÉMA A - Co to je zpětná vazba (a jakou funkci má v mezilidské komunikaci)	8
2.1.1	Cíle	8
2.1.2	Praktická teorie	8
2.1.3	Doporučený postup	25
2.1.4	Evaluační	32
2.2	TÉMA B – Jak poskytovat zpětné vazby	33
2.2.1	Cíle	33
2.2.2	Praktická teorie	33
2.2.3	Doporučený postup	39
2.2.4	Evaluační	42
3	Použitá a doporučená literatura	43

1 Úvod

1.1 SMYSL LEKCE

Vážení kolegové,

tento text vznikl jako pomůcka pro učitelské sbory, které chtějí týmově zpracovat osobnostní a sociální výchovu do svého školního vzdělávacího programu a do běžné praxe své školy. Smyslem textu je především:

1. Usnadnit učitelům orientaci v základních pojmech, tématech a cílech osobnostní a sociální výchovy (dále jen OSV).
2. Nabídnout ukázky konkrétních postupů a konkrétních aktivit, které je možno využít ve školní výuce OSV.

Lekce OSV jsou vytvořeny jako *průřezové*. Znamená to, že nejsou rozpracovány pro konkrétní ročník nebo předmět. Rozhodnutí o tom, která témata a které cíle bude škola realizovat v jakém ročníku nebo předmětu, zůstává vždy na konkrétní škole. Lekce by měla být realizována průběžně napříč předměty díky spolupráci celého učitelského sboru. Navíc by měla být obohacena dalšími nápady a zkušenostmi učitelů z dané školy.

Studiu konkrétní lekce by měla předcházet celoškolní diskuse o tom, které osobnostní vlastnosti a sociální dovednosti svých žáků chce škola rozvíjet především.

Doporučujeme, aby učitelé z konkrétní školy nejdříve společně prostudovali, prodiskutovali a naplánovali do ŠVP pouze ty lekce, které odpovídají celoškolním prioritám. Ostatní lekce mohou například používat jen ti učitelé, kteří se specializují na příslušná témata.

Věříme, že Vám text pomůže při hledání právě té Vaší cesty k OSV!

Projekt Odyssea, tým projektu „Zavádění OSV do ŠVP“, 2006-2007

Máme zájem o Vaše nápady a připomínky k této lekci.
Budeme moc rádi, když nám je pošlete na adresu:

lekce@odyssea.cz

1.2 STRUKTURA LEKCE

Na začátku, v podkapitole 1.3 Úvodní otázky pro učitele i žáky, stručně přibližujeme čtenářům hlavní témata lekce.

V podkapitole 1.4 Očekávaný výstup lekce naleznete přesné znění očekávaného výstupu osobnostní a sociální výchovy, ke kterému byla tato lekce vypracována. Jedná se o cílovou vlastnost osobnosti žáka nebo o sociální dovednost žáka, kterou se snažíme rozvíjet.

Podkapitola 1.5 Témata a cíle lekce obsahuje seznam dílčích měřitelných cílů, které odpovídají očekávanému výstupu lekce. Tyto dílčí cíle jsou uspořádány do témat označených písmeny A, B, C ...

V kapitole 2 Jak realizovat tuto lekci naleznete informace o tom, jak můžeme během vyučování naplňovat dílčí cíle OSV. Kapitola 2 je uspořádána podle jednotlivých témat této lekce (A, B, C ...).

Každé téma obsahuje podkapitoly:

- *Cíle*
- *Praktická teorie*
- *Doporučený postup*
- *Evaluace*
- *Seznam aktivit*

V kapitole 3 Použitá a doporučená literatura naleznete přesné informace o zdrojové literatuře.

Poslední kapitola 4 Podrobný popis vybraných aktivit obsahuje podrobný popis vybraných aktivit, na které odkazujeme v kapitole 2. Aktivity jsou seřazeny podle jednotlivých témat (A, B, C...).

UPOZORNĚNÍ 1: Seznam aktivit v kapitole 2 Jak realizovat tuto lekci obsahuje pouze názvy a stručnou charakteristiku aktivit. Podrobný popis aktivit naleznete až na konci lekce v kapitole 4 Podrobný popis vybraných aktivit nebo v použité a doporučené literatuře.

UPOZORNĚNÍ 2: Cíle lekce je samozřejmě možno naplňovat i mnoha dalšími aktivitami, které v lekci nejsou zmíněny. Výběr konkrétních aktivit a jejich úprava pro konkrétní skupinu žáků je vždy v rukou učitele.

1.3 ÚVODNÍ OTÁZKY PRO UČITELE I ŽÁKY

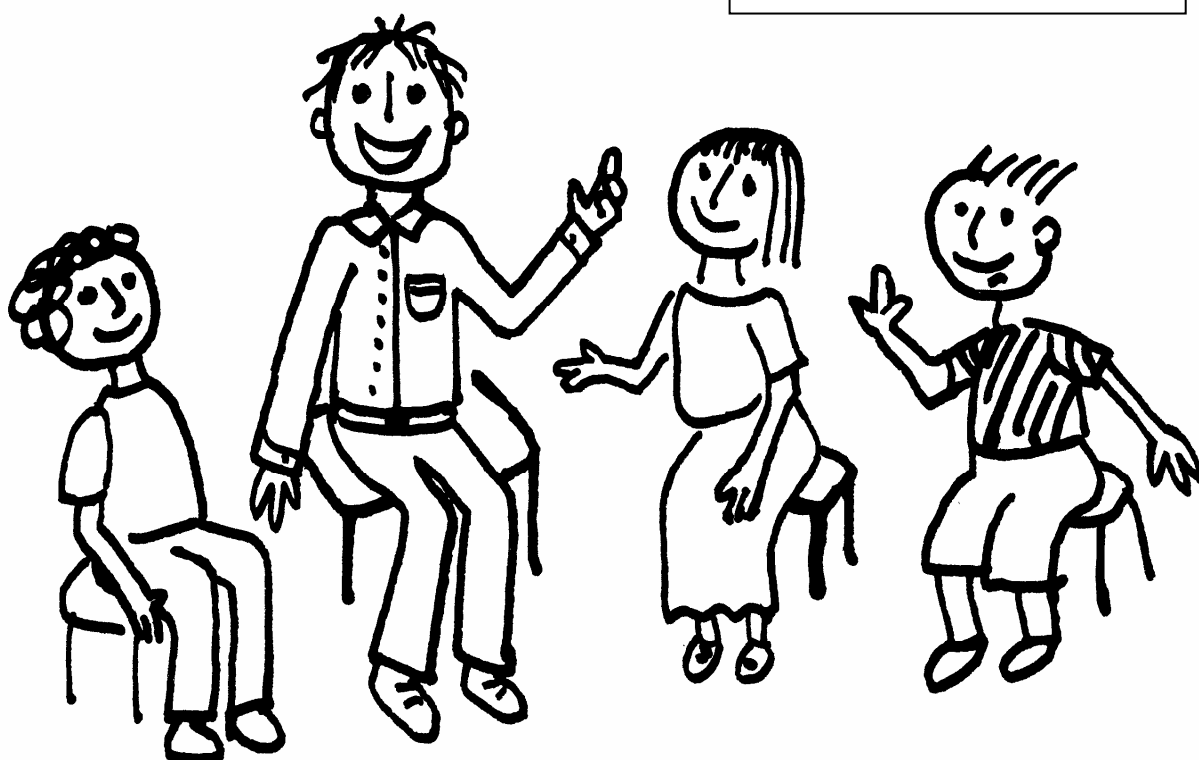
Následující otázky zaměřují pozornost na témata této lekce. Umožňují vybavit si vlastní zkušenosti s danou problematikou. Pomáhají objevit smysl a užitek rozvíjených dovedností.

Pokud si na otázky sami odpovíme, můžeme je s porozuměním položit svým žákům při realizaci této lekce ve vyučování.

- Jak se cítíme, když nám dělá někdo něco, co je nám nepříjemné, co se nám nelíbí?
- Jakými způsoby na to lidé běžně reagují? A jak na to reagujeme my?
- Pokud bychom se sami chovali tak, že by to druhým bylo ne/příjemné, jak bychom chtěli, aby nám to dali najevo?
- Jak můžeme dát druhým najevo, že nás jejich chování štve nebo naopak že se nám jejich chování líbí (tj. jak můžeme druhým dát *zpětnou vazbu* na jejich chování)?
- Jak musí vypadat formulace zpětné vazby, aby byla účinná (efektivní)? Jaké budou mít „běžně“ používané formulace dopad na původce daného chování?
- Jak budou druzí reagovat na naši přímou agresi (na výčitky, útoky, vyhrožování)? Jak na ironii? Jak na nálepky a hodnocení? Jak budou reagovat na tzv. „nevyžádané dobré rady“ a jak na to, když budeme interpretovat jejich chování, když budeme věštit?
- Jaké dopady na komunikaci mají hodnocení (nálepkování), agrese, nevyžádané dobré rady a věštění (interpretování)? Jak působí na efektivitu (účinnost) komunikace?
- Jak (intuitivně) rozumíte pojmu zpětná vazba? Jaký je rozdíl mezi zpětnou vazbou a shrnutím (sumarizací)?
- Z jakého důvodu není v zásadě pravdivý výrok: „To, že se naši žáci dostávají ve velkém počtu na vysokou školu, je pro nás tou nejlepší zpětnou vazbou, že na našem gymnáziu dobře učíme“? Jak by musela škola měřit efektivitu své výuky, jak by ji musela ověřovat, aby byl tento výrok více či méně pravdivý?
- Pro které situace je zpětná vazba určena (ve kterých situacích je na místě ji poskytnout)?
- Jaký účel (cíl) má zpětná vazba? Co je jejím smyslem? Jak se pozná pozitivní a jak negativní zpětná vazba?
- Jaké zásady musíme dodržet, abychom zformulovali zpětnou vazbu? Ve kterých situacích zpětná vazba nebude „fungovat“? Jak zvýšíme pravděpodobnost, že ji druhá strana přijme?

Učitel: „Představte si, že jste dorazili pozdě na schůzku s Vaším kamarádem. Jakým způsobem byste chtěli, aby Vám sdělil, že je mu nepříjemné, že jste se opozdili?“

Žák: „Třeba tak, že napřed řekne, že ho to štvě, a pak dodá, co ho štvě (že jdu pozdě o 15 minut). Rozhodně bych nechtěl, aby mi nadával nebo říkal, že mám určitě hodinky na sluneční pohon.“



1.4 OČEKÁVANÝ VÝSTUP LEKCE

Žák kultivovaně projevuje, co se mu líbí a co se mu nelíbí na chování druhého člověka (poskytuje druhému zpětnou vazbu).

1.5 TÉMATA A CÍLE LEKCE

TÉMA A – Co to je zpětná vazba a jakou funkci má v mezilidské komunikaci

- Žák uvede vlastními slovy, jak rozumí tomu, co je to zpětná vazba.
- Žák vysvětlí, jakou funkci má zpětná vazba v mezilidské komunikaci.
- Žák se naučí rozlišovat, ve kterých situacích je efektivní dát druhým lidem zpětnou vazbu.
- Žák uvede, k jakým důsledkům dochází v komunikaci, nekomunikujeme-li za pomoci zpětných vazeb.

TÉMA B - Jak efektivně poskytovat zpětné vazby

- Žák dostane příležitost uvědomit si ještě více do hloubky, jak funguje zpětná vazba v efektivní komunikaci.
- Žák uvede vlastními slovy, jak se tvoří pozitivní a negativní zpětná vazba.
- Žák si vyzkouší (nacvičí) poskytování zpětné vazby v reálných situacích.
- Žák zdůvodní, jaký smysl vidí v užívání zpětné vazby.

2 JAK REALIZOVAT TUTO LEKCI

2.1 TÉMA A - CO TO JE ZPĚTNÁ VAZBA (A JAKOU FUNKCI MÁ V MEZILIDSKÉ KOMUNIKACI)

2.1.1 Cíle

- Žák uvede vlastními slovy, jak rozumí tomu, co je to zpětná vazba.
- Žák vysvětlí, jakou funkci má zpětná vazba v mezilidské komunikaci.
- Žák se naučí rozlišovat, ve kterých situacích je efektivní dát druhým lidem zpětnou vazbu.
- Žák uvede, k jakým důsledkům dochází v komunikaci, nekomunikujeme-li za pomoci zpětných vazeb.

2.1.2 Praktická teorie

V této kapitole (v tématu A) se budeme především věnovat tomu, jak rozumíme pojmu zpětná vazba. Budeme se také zabývat tím, jakou má zpětná vazba funkci v mezilidské interakci, ve kterých situacích je efektivní ji poskytovat a k jakým to vede dopadům, pokud ji používáme nebo nepoužíváme. Nepůjde to bez toho, abychom zde shrnuli některé základní teze o komunikaci, které se týkají celého tematického okruhu OSV s číslem 8 (tj. právě Komunikace). Podrobnější teorii k problematice procesu komunikace lze proto najít i v jiných lekcích, týkajících se celého osmého tematického okruhu. Ještě bychom zde rádi podotkli, že důsledně vycházíme z myšlenek našeho kolegy, psychologa Zdenka Matuly.

Signály v mezilidské komunikaci

Obecně platí, že každý z nás (když komunikuje, tedy v zásadě neustále) vysílá signály či impulsy směrem k druhým lidem. Vysíláme je celým tělem: gesty, mimikou, pohledy očí, postojem těla, ale i tónem řeči, rychlostí mluvy, pomlkami a v neposlední řadě samozřejmě i tím, co říkáme.

Druzí lidé naše signály přijmou smysly (nejčastěji očima a ušima) a zpracují je. Reagují pak na to, jak těmto signálům porozuměli, jak je zpracovali, jak je vnímali.

Proto na stejný signál, který vyšleme (např. „Dobrý den.“), mohou lidé reagovat nejrozličnějšími způsoby (od „Dobrého dne přeji.“, přes „A co je na něm asi dobrého.“ až po „Proč se mně vysmíváte.“). Reakce našich komunikačních partnerů se bude odvíjet podle toho, jak naše slova, tón hlasu, náš pohled a mnoho dalších signálů vyhodnotí. Záleží také na tom, jaké budou prožívat emoce, jaká bude jejich nálada, kam bude zaměřena jejich pozornost, jakou budou mít s námi a našimi pozdravy (a asi i s pozdravy obecně) minulou zkušenost apod. To vše má vliv na to, jak vyhodnotí naše slova a jak na ně budou reagovat.

Proto je důležité, abychom si uvědomili, že naše vnímání komunikačních signálů druhých je velmi subjektivní (individuální) a často není lehké jim rozumět. (Jsou mnohdy myšleny jinak, než my je interpretujeme.) Z toho vyplývá, že nemá-li docházet v komunikaci k nedorozumění, musíme se pídít po tom, jak to druhí mysleli, musíme si ověřovat, co že nám chtěli svými signály dát najevo. Také se musíme snažit, aby naše signály byly co nejčistší a nejpřesnější – abychom minimalizovali, že je druhí pochopí jinak, než my jsme zamýšleli.

Cíl mezilidské komunikace: co nejlepší vzájemné porozumění

Obecným cílem mezilidské komunikace je proto co nejlepší vzájemné porozumění. Porozumění je základní a nutnou podmínkou pro efektivní komunikaci! Co to tedy znamená porozumění? Porozumění v komunikaci nastane, když pochopíme, jak to ten druhý myslel, když porozumíme, co že nám svými signály chtěl sdělit. Porozumíme-li někomu, ještě to neznámá, že s ním musíme souhlasit! Můžeme někomu rozumět a přitom s ním nebýt „zajedno“. Nicméně snaha o porozumění je nutnou podmínkou, pokud chceme komunikovat.

Věcné a vztahové signály v komunikaci

Také platí, že naše signály, které ke druhým vysíláme, jsou vždy dvojího typu: tzv. věcné či obsahové a vztahové. Komunikujeme vždy v těchto dvou rovinách.

Věcnými (obsahovými) signály informujeme druhé o tom, co chceme říci. Věcné signály dáváme druhým najevo jakýmkoli kodifikovaným systémem znaků (slovy či pojmy, ale také morseovkou, prstovými znaky, apod.). Odborníci říkají, že věcná komunikace je digitální, tj. relativně přesná (i když si pod pojmem stůl představí každý asi trochu jiný stůl, budeme si více či méně rozumět, protože věcná komunikace je v zásadě přesná, nezkreslená).

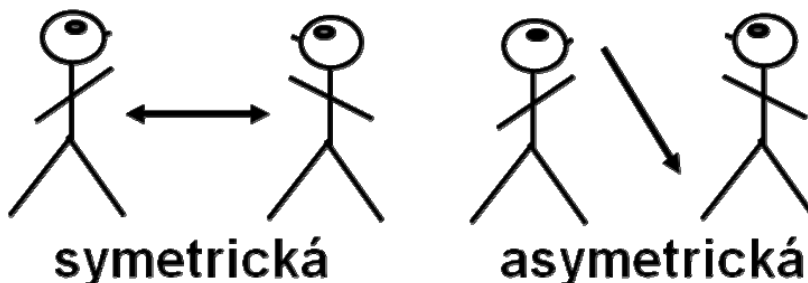
Oproti tomu vztahová komunikace bývá označována za analogovou, tj. probíhá v analogiích či podobenstvích. Vztahovou komunikací dáváme druhým zejména najevo, jak se k nim vztahujeme jako k lidem. Ke druhým lidem se v zásadě můžeme vztahovat třemi způsoby.

Symetrie a asymetrie ve vztahové komunikaci: 3 způsoby vztahování se ke druhým lidem

Vztahovou komunikací tedy ukazujeme, do jakého postavení se vůči druhým stavíme. Zda se vůči nim stavíme do partnerské, rovnocenné či symetrické pozice, nebo zda se nad ně vyvyšujeme, či se vůči nim ponížujeme, zda se stavíme do nadřazené pozice (tzv. horní asymetrie) či podřazené pozice (tzv. dolní asymetrie). Vztahy vyjadřujeme i slovy („respektuji Tě“ či „nařizuji Ti“, „poslechnu Tě“), ale zejména neverbální komunikací (gesty, mimikou, pohledy očí, vzdáleností apod.) a také tím, čemu se říká paralingvistické charakteristiky řeči – tónem hlasu, výškou a zabarvením hlasu, délkou pauz v řeči, a jeho hlasitostí apod. Neexistuje přesně daný kodex vztahové komunikace. Jedno gesto, jeden pohled může znamenat cokoli, můžeme jím vyjadřovat druhému jak symetrii či symetrické postavení, tak asymetrii – asymetrické postavení (záleží například na kontextu dané situace). Proto je vztahová komunikace analogová, tj. obrazová a probíhá především na základě podobenství. Jestliže výše platilo, že slovo stůl si každý z nás vyloží trochu jinak a přece v zásadě podobně, u vztahové komunikace platí v maximální možné míře, že jedno gesto, jeden náklon hlavy, jeden postoj si každý bude vykládat zcela odlišně! Proto ve vztahové komunikaci dochází k mnoha nedorozuměním a proto je porozumění v analogové – vztahové komunikaci obtížnější než v digitální – věcné. Navíc ve vztahové komunikaci často chybí vědomý záměr něco sdělit. Zatímco ve věcné komunikaci vždy „něco říkáme“, ve vztahové dáváme „pouze“ najevo, jak se vůči druhým stavíme, a to může být často ne zcela uvědomované. (Jak často se nám např. do tónu našeho hlasu vloudí ironie? Teprve zpětně si někdy dokážeme uvědomit, že jsme tak reagovali na něco v chování našeho komunikačního partnera, co nás rozladilo. Postavili jsme se proto ironií do nadřazené role vůči němu a jeho chování a ani jsme si to nemuseli uvědomit.).

Jak lze schematicky znázornit symetrické a asymetrické postavení ve vztahové komunikaci, ukazuje následující obrázek:

Vztahová komunikace:



Vztahovou komunikací tedy dáváme druhým najevo, jak by měly být vnímány naše signály v kontextu celé promluvy: zda se jedná o příkaz, zákaz, návrh, prosbu, pochvalu, ocenění apod. Dáváme tak najevo, do jaké pozice (symetrické – partnerské, či asymetrické – nadřazené, nebo podřazené) se v komunikaci stavíme vůči našim komunikačním partnerům. Zároveň vždy vnímáme signály našeho komunikačního partnera, jeho neverbální chování a paralingvistiku i na vztahové rovině a sledujeme, do jaké pozice se vůči nám staví. Vztahová komunikace je tak velmi pestrá, intenzivní a přitom nepřesná, tj. může v ní vznikat velké množství zkreslení. Někdy není těžké poznat, zda nám druhý svým tónem hlasu, náklonem, gesty, postojem apod. vyjadřuje sympatie, či nesympatie. Často je však signálů, které druzí vysílají, mnoho a my nevíme, co přesně znamenají. Když udělají to a to a k tomu ještě tohle a tohle, znamená to, že se zlobí? Nebo se bojí? Nebo ...? A berou nás v tu chvíli jako rovnocenného partnera? Vyvyšují se na nás? Ponižují se před námi? Co tím vlastně myslí, co tím chtějí říci?

Vztahová komunikace je navíc vývojově starší a je pro nás důležitější, než komunikace věcná. Pokud bychom se snažili rozebrat naše signály, které v komunikaci vysíláme a pečlivě je roztřídit na věcné a vztahové, zjistili bychom, že vztahové převažují. Některé výzkumy udávají dokonce, že vztahové signály tvoří 91 – 93 % z celkového množství všech signálů, které během komunikace vysíláme. Logicky lze dopočítat, že věcné signály tvoří zbylých 7 – 9%.

Z výše uvedeného vyplývá, že chceme-li si rozumět, musíme se informovat navzájem, co se v nás děje, jak se cítíme, jak na nás druzí působí. Pokud to dělat nebudeme, budou k nám docházet nepřesná poselství, zbude velký prostor pro nemalá zkreslení a dohady. Komunikace pak nebude o porozumění, ale o nedorozumění.

Vzhledem k tomu, že do komunikace vstupují najednou oba typy signálů, tj. věcné a vztahové, není někdy jednoduché se v komunikaci orientovat, vyznat se v ní, porozumět jí. Navíc, jak jsme již uvedli, věcné

signály jsou relativně přesné, jsou digitální (a je jich méně), zatímco vztahové signály jsou nepřesnější, analogové, tj. „pouze“ na základě podobenství a přitom jsou pro nás naprosto zásadní. Vždy je pro nás důležitější, jak se k nám druhý chová, než co říká po obsahové stránce. Souvisí to s nutností cítit se (a to nejen v komunikaci) bezpečně. Nejdříve vnímáme, jak k nám druhí nastavují komunikaci po vztahové stránce a teprve pak jsme schopni sledovat, co nám říkají po stránce věcné, obsahové. Pokud mezi námi dochází ke konfliktům a nedorozuměním, většinou je to důsledek porušené vztahové komunikace. Uveďme si zde proto malý příklad.

Na dotaz „12 na druhou je 140?“ lze zareagovat minimálně dvěma vztahově rozdílnými reakcemi:

- Např. „Co já vím, je to 144.“ nebo „Podle mne je to 144.“, apod.
- Lze ovšem také říci: „A to Ti říkal kdo, ty chytrolíne? Odjakživa to je 144.“ či „Dával jsi ve škole vůbec pozor? Jak jsi na to přišel? Je to přece 144, jak ví každé dítě školou povinné.“

Ve věcné rovině sdělujeme druhému v zásadě v obou případech vždy to samé, tj. že 12 na druhou rovná se 144. Ovšem ve vztahové rovině se jedná o dva zcela jiné způsoby sdělení: prvním druhému signalizujeme spíše partnerský vztah nebo se nad něj minimálně nevyvyšujeme, zatímco ve druhém případě se nad něj stavíme do nadřazené pozice, shazujeme ho. První typ sdělení velmi pravděpodobně konflikt nevyvolá, druhý takřka jistě ano.

Právě proto, že do komunikace vstupují oba typy signálů a právě proto, že jsou pro nás vztahové signály důležitější a primárnější, je důležité umět oddělně vnímat (rozlišovat) věcné signály od vztahových a umět je řídit. Jak se to dělá?

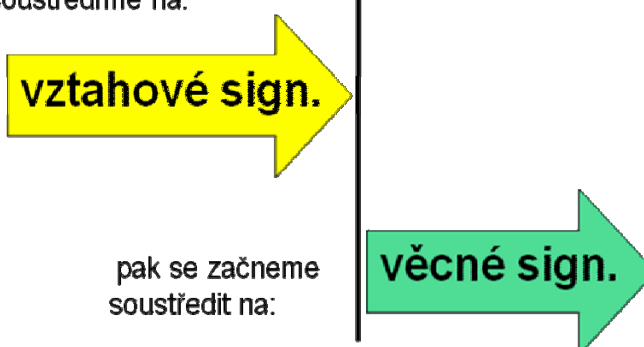
Průběh komunikace v čase – střídání vztahových a věcných signálů

Každá komunikační transakce (výměna), či jinak řečeno každé komunikační setkání nebo situace, začíná tak, že se v úvodu soustředíme na vztahové signály našeho komunikačního partnera. Během prvních pár vteřin (výzkumníci hovoří o intervalu od 1 vteřiny do 30 – 40 vteřin) se soustředíme na vztahové signály našeho komunikačního partnera. Jakou má pozici těla? Jaký má tón hlasu? Jaká dělá gesta? (Nemusíme si to ani plně uvědomovat, nicméně analyzujeme jeho vztahovou komunikaci.) Jakmile si uděláme jasno o tom, jak je to s našimi vztahy, začínáme se soustředit na věcnou komunikaci, na věcné signály.

Říkáme-li, že se v úvodu naší interakce soustředíme na vztahové signály, neznamená to, že věcné signály nejsou přítomny. V komunikaci jsou vždy přítomny jak vztahové, tak věcné signály. V úvodu jakékoli komunikace však necháváme věcné signály jaksi stranou a soustředíme se na signály vztahové. To však, jak je uvedeno výše, trvá většinou pouze pár vteřin. A naopak, i když se posléze začneme zabývat věcnými signály našeho komunikačního partnera, vztahové signály jsou stále přítomny, jen je plně nevnímáme, jsou jaksi v pozadí.

Po vztahovém úvodu, který trvá pár vteřin (do 1 do 40) a kde se fixujeme na vztahové signály, se začínáme postupně soustřeďovat na signály věcné. Nicméně ani v této chvíli naše fixace na věcné signály nezpůsobí, že pro nás vztahové signály přestaly existovat! Jak bylo uvedeno již před chvílí: i když se soustředíme na jeden typ signálů, druhé jsou vždy v pozadí a mohou kdykoli vstoupit do hry. Jde jen o to, co zaujímá naši pozornost, na co si dáváme pozor. Jak zaměření naší pozornosti zhruba funguje, ukazuje níže uvedený obrázek:

Začátek komunikace,
prvních 1 – 40 vteřin,
se soustředíme na:



Reakce na vztahové signály, které nás ruší

I když jsme po vztahovém úvodu nyní plně soustředěni na signály věcné, nemusí tomu tak být až do konce hovoru! Začne-li druhý vysílat vztahové signály, které nás začnou rušit (začne nám nadávat, ironizovat nás, zvyšovat hlas, popírat naše vidění světa, shazovat nás apod.), přestaneme se postupně věnovat signálům věcným a prioritní se pro nás stanou (znovu, tak jako na počátku našeho setkání) signály vztahové. V takové chvíli se přestáváme soustředit na to, co druhý říká po obsahové stránce. Naše pozornost více či méně klesá a roste v nás napětí. Na takovou situaci reagujeme běžně jedním ze tří způsobů:

- **IGNORACE:** Můžeme se pokusit „zuby, nehty“ držet věcných signálů a pokusit se rušivé vztahové signály (útoky, popírání, shazování atd.) ignorovat. O lidech, kteří to umí, říkáme někdy,

že na nich můžeme „dříví štípat“. Jak taková „ignorační“ strategie vypadá v praxi? Např. takto: v našem příkladu s mocninou dvanácti by na vztahový útok: „Dával jsi ve škole vůbec pozor? Jak jsi na to přišel? Je to přece 144, jak ví každé dítě školou povinné.“ mohl ten, kdo se snaží ignorovat vztahový útok, odpovědět např. „Jé, díky za vysvětlení, teď už mi to vychází, je to opravdu 144.“ Nereagoval by tedy na útočné, asymetrické vztahové signály komunikačního partnera, ale soustředil by se pouze na věcnou rovinu sdělení.

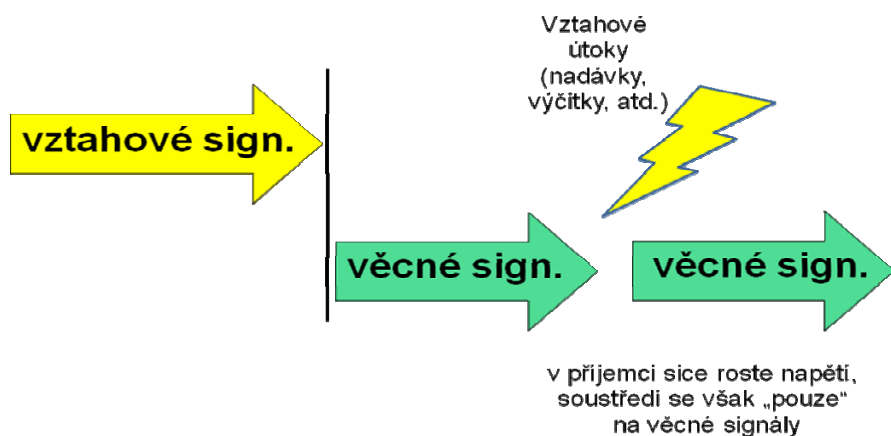
Ignorovat vztahové útoky druhých umíme všichni. Každý z nás jen v jiné míře (záleží na osobních dispozicích, únavě, temperamentu, míře sebevědomí, apod.). Zde bychom jen rádi upozornili na dvě věci.

Nikdo z nás nedokáže ignorovat vztahové útoky druhých do nekonečna. Každý pohár jednoho dne přeteče a i ten nejmírnější člověk může „vyletět“. Okolí se pak diví: „co se mu stalo“, „je nějaký divnej“. Málokdo si ale uvědomí, že daný člověk možná reaguje na desítky či stovky vztahových útoků, které do té doby ignoroval, ale dále to už nedokáže.

Druhá naše poznámka se týká toho, že i když si často myslíme, že ignorujeme vztahové útoky druhé strany a nereagujeme na ně, není tomu tak. Ignorace je prostě ignorace – o ignoraci se jedná pouze a jen tehdy, pokud se dokážeme zcela „odstříhnout“ od vztahových útoků a nereagujeme na ně, držíme se jen věcných signálů. Ignorovat některé vztahové útoky je často velmi obtížné (ne-li nemožné), a proto na zvyšování hlasu reagujeme mnohdy zvyšováním hlasu, na agresi odpovíme protiagresí, na útok protiútokem, na ironii zareagujeme zesměšňováním apod. Zde už se však nejedná o ignoraci, ale o boj, o konflikt.

Nyní bychom rádi shrnuli: každý z nás dokáže ignorovat vztahové útoky druhého, zejména, jde-li mu o „věc“, tj. je-li pro něj téma hovoru z nějakého důvodu důležité a je-li v dobré fyzické a psychické pohodě. Pak se dokážeme soustředit pouze na věcné signály a vztahové signály, které nás ruší, se pokusíme ignorovat. Nedokážeme to však do nekonečna a často, i když nám připadá, že jsme se odstříhli od vztahových signálů, místo ignorování útočíme na druhé. Ignoraci proto nedoporučujeme jako univerzální strategii – hodí se výhradně ve výjimečných situacích.

Jak obecně může vypadat strategie ignorace ukazuje níže uvedený obrázek:



- **BOJ, KONFLIKT, VZTAHOVÁ VÁLKA, OBRANA A ÚTOK:** někdy dokážeme ignorovat vztahové útoky druhých jen velmi obtížně. V takové situaci se pak neudržíme a „vybouchneme“: na asymetrii ve vztazích, tj. vztahový útok (např. popření našeho vidění) zareagujeme stejně, tedy asymetrií, vztahovým útokem. I když jsme soustředěni na věcné signály, přestaneme si jich všimnat a reagujeme ve vztahové rovině. Vezmeme-li náš příklad s mocninou dvanácti, vypadalo by to asi nějak takto: „Dával jsi ve škole vůbec pozor? Jak jsi na to přišel? Je to přece 144, jak ví každé dítě školou povinné.“ Na tento útok by mohla vypadat (proti)útočná reakce např. „Já ve škole pozor dával, já ano. Ale kdo z nás dvou měl trojku z češtiny?“ Všimněme si, že navenek jakoby komunikujeme dále o „věci“, tj. o číslech, škole, apod. ve skutečnosti se však jedná o vztahový boj. V úvodu se mluvčí nejprve brání, posléze se nevyhne protiagresi. A tak to se vztahovými útoky bývá nejčastěji: dotkne-li se nás nějaká poznámka, gesto, pohled atd. druhého, cítíme-li z jeho strany vztahový útok, přestáváme se soustředit na téma (věcné signály) a zareagujeme obranou, či protiútokem, často obojím dohromady. Každopádně v obou případech (jak při obraně, tak při útoku) jde efektivita komunikace vniveč! Neudržíme se totiž ve věcné rovině a začneme „míchat“ vztahové a věcné signály dohromady. To věcné, o čem jsme se pak doposud bavili, je pryč. Je promícháno se vztahovým. Došlo ke smíšení věcných a vztahových signálů. Ted' si již vyřizujeme vztahy, i když se může zdát, že se bavíme o „věci“: ve skutečnosti však řešíme, kdo je „nahore“ a kdo je „dole“. I když to navenek může často vypadat, že komunikujeme o „věci“, ve skutečnosti si přes „věc“ vyřizujeme vztahy. Došlo ke konfliktu, k válce. Taková komunikace může trvat minuty, hodiny, léta, ale nevede k porozumění. Nevede k cíli. Ujasňujeme si jen, kdo je v nadřazené, asymetrické pozici, kdo je lepší, krásnější, chytřejší

apod. a kdo je v podřízené pozici, tedy kdo je horší, méněcennější a podrobenější. Komunikace se rázem stává konfrontační. Vrátime-li se k našemu příkladu, mohlo by to vypadat asi takto:

A: „12 na druhou, že je 140? Dával jsi ve škole vůbec pozor? Jak jsi na to přišel? Je to přece 144, jak ví každé dítě školou povinné.“

B: „Já ve škole pozor dával, já ano. Ale kdo z nás dvou měl trojku z češtiny?“

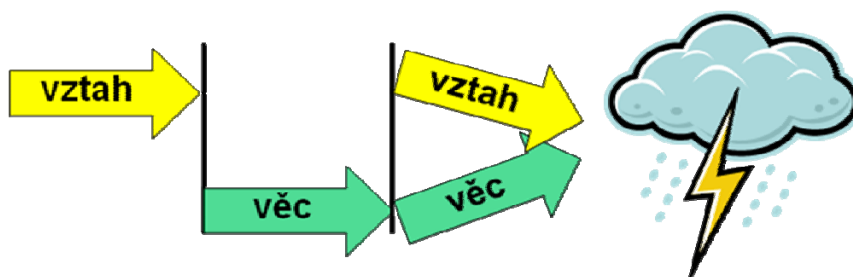
A: „No my jsme neměli dobrou učitelku. Ale aspoň mám maturitu. Já ano.“

B: „No, to je toho. Leckdo nemá maturitu a jak je chytřej. Podívej, já nemám maturitu, ale mám mercedes.“

A: „Chceš říct, že nedokážu vydělat dost peněz? A to mi říká člověk, co podvádí na daních?“

Jak vidíme, mohla by takováto komunikace pokračovat ještě asi dlouho. Ve věcné rovině by nic nevyřešila, jen by si její aktéři zraňovali a poškozovali vztahy. A možná by i přešli k válce „opravdové“, tj. s fyzickými útoky.

Shrnutí a potvrzení: pokud jsme v komunikaci soustředěni na věcné signály a přitom začneme vnímat vztahové útoky druhé strany, reagujeme často protiagresí a obranou, kdy smísíme věcné a vztahové signály dohromady. Většinou to vede k eskalaci konfliktu: dojde ke „vztahové válce“, porozumění se ztratí a my se pouze bráníme nebo útočíme. Efektivita komunikace se pak blíží k nule. Jak by to šlo znázornit graficky, ukazujeme níže:



- **TRANSPARENTNÍ ODDĚLENÍ VĚCNÉ A VZTAHOVÉ KOMUNIKACE:** jak tedy reagovat v situaci, kdy jsme soustředěni na věcné signály a začnou nás rušit vztahové signály našeho komunikačního partnera? A my je nechceme ani ignorovat, ani se nechceme bránit, ani s ním nechceme bojovat? Kdybychom to nechali být bez povšimnutí, budeme tyto signály

ignorovat a nepřímě ho tak budeme v jeho chování podporovat. Budeme-li se však bránit, útočit na něj, setřeme rozdíl mezi vztahovou a věcnou stránkou komunikace a dojde ke konfliktu. A to také nechceme. Co máme tedy dělat, jak musíme postupovat, pokud chceme dospět k základnímu, obecnému cíli komunikace, tj. k porozumění?

Můžeme transparentně (jasně, viditelně) přerušit naši komunikaci ve věcné rovině, ukončit ji a „vyříkat si“ vztahy. Můžeme se přestat soustředit na věcné signály, můžeme je přestat mít v popředí a můžeme se soustředit na signály vztahové. A jakmile si vztahové signály vysvětlíme, jakmile nastavíme „vztahový mír“, můžeme se vrátit zpět k věcným signálům.

V našem počítačím příkladě s mocninou dvanáctky by to mohlo vypadat asi takto: pokud by na slova „12 na druhou je 140?“, kde se oba mluvčí doteď soustředili na věcnou stránku komunikace, zazněl vztahový útok: „Dával jsi ve škole vůbec pozor? Jak jsi na to přišel? Je to přece 144, jak ví každé dítě školou povinné.“, tak nebudeme tato slova ignorovat, ani se nebudeme obhajovat, bránit, ani nebudeme na jejich autora útočit. Transparentně ukončíme komunikaci ve věcné rovině: „Moment, teď se na chvíli přestaňme bavit o mocninách.“ A nyní otevřeme naše vztahové signály a jasně, s porozuměním, si o nich promluvíme: „Musím říci, že je mi nepříjemné, když mi tímto tónem říkáš: „Dával jsi ve škole vůbec pozor?“. Uvidíme nyní, jak na to druhá strana zareaguje. Většinou se omluví: „Je tak pardón, ty byl jen takový vtip.“ Nyní byla vztahová symetrie obnovena. Můžeme se tedy vrátit k věcným signálům, k věcné rovině komunikace: „Říkáš 144? Ááá, už mi to vychází. Tak díky.“

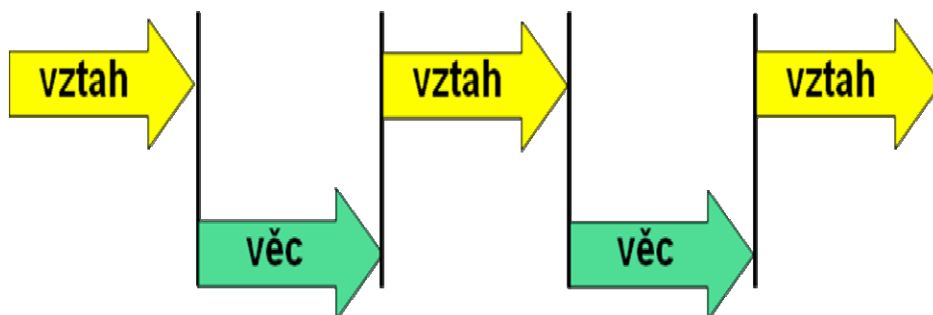
Jak vědomě pracovat se vztahovou komunikací

Chceme-li řídit komunikační procesy, chceme-li se je naučit ovlivňovat, musíme se naučit přepínat mezi věcnou a vztahovou stránkou komunikace. Musíme se naučit transparentně ukončovat komunikaci ve věcné rovině a „vyříkávat“ si vztahové signály. Jen tak dojdeme k základnímu, obecnému cíli mezilidské komunikace, tj. k porozumění a jen tak zabráníme vzniku konfliktů a vztahové války.

Dnešní společnost je velmi verbalizovaná a racionální. Naše schopnost komunikovat city bývá potlačena. Ono křehké umění vyznat se ve vztahové komunikaci, umět se soustředit na věcné signály a vrátit se zas opět ke vztahovým, je dnes zhusta potlačováno. Často jsme vedeni k tomu, abychom naše pocity, afekty, hnutí mysli, zkrátka naše prožívání skrývali, uzavírali

v sobě. Tím postupně omezujeme i naše dovednosti vědomého zacházení se vztahovou komunikací a naše schopnosti jí rozumět. S růstem vzdělání a vývojem kultury jsme stále více odkázáni na náš věcný jazyk a méně se vyznáme ve vztahové komunikaci (v mimoslovním jazyce gest, těla, tónu hlasu, apod.) Éra počítačových her a SMS zpráv tomu nenapomáhá, naopak tento trend podporuje. Obecně platí, že se v dnešní době výrazně zmenšuje prostor pro sociální učení (které probíhá převážně nápodobou), pro učení se vztahové komunikaci. Zatímco ve školách a v rodinách často kultivujeme mluvní projev po verbální stránce, formalizujeme ho a trénujeme, kultivaci vztahové komunikace se bohužel příliš nevěnujeme. Proto umění vztahové komunikace ustupuje stále více do nevědomí. Z těchto důvodů zde důrazně voláme po rehabilitaci vztahové komunikace a po tom, abychom s našimi žáky trénovali přepínání mezi oběma typy signálů (v soustředění se na věcné signály a na signály vztahové).

Jak může vypadat, když umíme oddělovat oba typy komunikace, když dokážeme „přepínat“ mezi vztahovými a věcnými signály (a naopak), ukazuje tzv. základní komunikační vzorec na níže uvedeném obrázku:



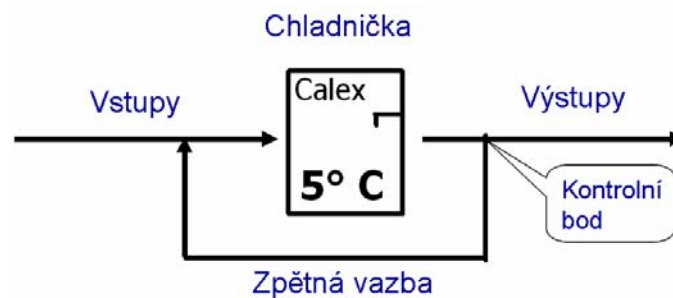
Jak však „přepneme“ signály? Jak zařídíme, abychom se ze soustředění na signály věcné vrátili k signálům vztahovým? Tímto nástrojem, který to umí, je tzv. zpětná vazba. Zpětná vazba je tedy komunikační nástroj, jehož úkolem je transparentně ukončit komunikaci ve věcné rovině (pro danou chvíli) a zaměřit pozornost na vztahové signály. Zpětná vazba má za úkol informovat našeho komunikačního partnera o tom, jak prožívám, jeho vztahové signály, které ke mně vysílá (tedy o tom, jak reaguji na jeho chování). Pojdme se proto podívat, jak zpětná vazba funguje.

Co to je zpětná vazba?

Zpětná vazba je pojem, který se do komunikační teorie dostal z kybernetiky či z věd zabývajících se teorií systémů a fungováním procesů. Jak je zde pojímán zpětnovazební mechanismus, jak funguje?

Každý proces má nějaké vstupy a nějaké výstupy. Cílem procesu je pak pomocí určitých kroků zařídit, aby se vstupy přeměnily na výstupy. Zpětná vazba je samoregulující se mechanismus, který kontroluje výstupy z nějakého takového procesu. Do oblasti výstupů je včleněn zpětnovazební kontrolní článek či kontrolní člen. Tento člen „číhá“ na výstupy a porovnává hodnotu výstupů s určitým předem nastaveným limitem. Pokud hodnota výstupu odpovídá nastaveným limitům, výstup je bez problémů propuštěn a „proteče“ až na konec procesu. Pokud však hodnota výstupu neodpovídá hodnotám nastaveným v kontrolním článku, je výstup vrácen zpět do procesu, aby se „předělal“.

Můžeme si to představit například na chladničce, viz obrázek:



Kontrolním bodem u ledničky, jejím zpětnovazebním mechanismem, je termostat. Je v něm nastavená hodnota, např. 5 stupňů celsia. Pokud se v ledničce teplota zvýší, např. na 8 stupňů, termostat vydá povel: „chladit“. (Teplota neodpovídá nastavení, je nutné ji změnit – a tomu se říká negativní zpětná vazba.) Lednička začne chladit. Klesne-li pak teplota na 5 stupňů, termostat vydá povel: „přestat chladit“. (Teplota odpovídá nastavení, teď je taková jaká má být, teď ať už se nehýbe, ať zůstane, jaká je – a tomu se říká pozitivní zpětná vazba.)

Jak má vypadat zpětná vazba v mezilidské komunikaci?

Chceme-li řídit komunikaci, chceme-li jasně, transparentně a s porozuměním hovořit o vztahových signálech (hovořit o tom, jak prožíváme chování našeho komunikačního partnera) musíme zpětnou vazbu v komunikaci používat stejně, jako v onom procesním schématu. Cílem zpětné vazby je informovat druhého, zda je nám jeho „teplota“

(jeho vztahové signály – tedy tón hlasu, gesta, postoj apod., tedy zkrátka jeho chování) příjemné a zda bychom ocenili, aby ho proto neměnil, a dali mu tak pozitivní zpětnou vazbu. Také však druhý může dělat věci, které nás ruší, jsou nám nepříjemné (jeho „teplota“ se nám nelíbí) a my mu chceme dát negativní zpětnou vazbu (chceme, aby upravit, změnil své chování). Cílem zpětné vazby je tak vždy u druhého posílení, či oslabení určitého chování, zpětná vazba má vždy regulační (usměrňující) aspiraci (záměr):

- Pozitivní zpětnou vazbou chceme nějaké chování u druhého zpevnit, posílit.
- Negativní zpětnou vazbou chceme vždy určité chování potlačit, upozadit, chceme, aby přestalo.

Ještě jednou podotýkáme, že **cílem zpětné vazby je pokus o úpravu partnerova chování**. Buď nějaké chování oceňujeme, posilujeme (pozitivní zpětná vazba) anebo nějaké chování chceme korigovat, změnit a pak se jedná o negativní zpětnou vazbu.

Aby byla zpětná vazba účinná (efektivní), musí vždy obsahovat:

- **Co nejkonkrétnější (nejpřesnější), vztahově neutrální popis (deskripce) chování druhého člověka.**
- **Pojmenování toho, co toto jeho chování ve mně vyvolává (nejčastěji tedy emoci, pocit).**

Je lhostejné, zda začneme popisem (deskripce) chování druhého nebo začneme naším pocitem (emocí). Uveďme si nyní některé příklady zpětných vazeb, důsledně založených na schématu popis a pocit:

- „Ty jsi dnes nevynesl smetí a mne to mrzí.“
- „Odevzdali jste posudky včas a to mne nesmírně potěšilo.“
- „Štve mne, že jsi dorazil na naši schůzku pozdě.“

Zpětnou vazbu můžeme dávat i do budoucna (popsat chování, které bychom ocenili a přidat emoci, kterou by v nás takové chování vyvolalo):

- „Udělalo by mi velkou radost, kdyby ses přezul.

Takto (do budoucna) poskytnutá zpětná vazba (a navíc i pozitivní) je zároveň uživatelsky příjemnější.

Všimněme si, že ve zpětné vazbě mluvíme za sebe („mne roztrpčilo, když ...“), a i když popisujeme chování druhého, nemluvíme přímo o něm (o jeho nitru), ale pouze o tom, co je přístupné našim smyslům: o jeho chování, o signálech, které k nám vysílá.

Zpětnou vazbou, o které mluvíme v tomto textu, míníme tedy komunikační či sociální zpětnou vazbu. Používáme ji v komunikaci, abychom sdělili partnerovi, že chceme upravit nebo posílit jeho chování. Naším záměrem je prostřednictvím komunikace ovlivnit (sociální, tedy mezilidské) chování druhého člověka. Proto bychom mohli též používat pojmy sociální zpětná vazba nebo komunikační zpětná vazba. Z důvodu jednoduchosti však používáme pouze pojem „zpětná vazba“ a míníme tím „komunikační“ a „sociální“ zpětnou vazbu.

Neefektivní „pokusy“ o zpětnou vazbu (o úpravu chování druhých)

Pokud chceme, aby byla zpětná vazba efektivní, (tj. vedla k cíli, tedy k ovlivnění chování našeho komunikačního partnera), nesmíme v ní mluvit za druhého či o druhém. Nesmíme:

- **Věštit** či **interpretovat** jeho chování („ty ses nesoustředil“, „udělal jsi to schválně“, „nepřipravil ses“ apod.)
- **Hodnotit** chování druhých, dávat jim nálepky („jsi lajdák“, „jsi nezodpovědný“, ale nedoporučujeme ani pozitivní nálepky typu: „dobrá práce“, „jsi šikulka“ apod.)
- Dávat druhým **nevyžádané dobré rady** („měl by ses nad tím ještě zamyslet“, „pomohla by ti dovolená“ apod.)
- A už vůbec nesmíme být **agresivní** tj. např. **ironičtí** („ty jsi kamelot, že tak vyřváváš“, „okamžitě toho nech!“, „ještě jednou a dostaneš poznámku“, „jestli Ti na mně záleží, tak přestaneš“ apod.)

I čtyři výše uvedené věci používáme často s aspiračním záměrem. Věštíme, hodnotíme (nálepkujeme) druhé, dáváme jim nevyžádané dobré rady a jsme na ně agresivní (např. jim vyhrožujeme) právě tehdy, když chceme ovlivnit jejich chování. Nicméně většinou tyto naše snahy nemají požadovaný dopad! Chceme-li dlouhodobě ovlivnit chování druhého, musíme pro tohoto našeho komunikačního partnera vytvořit prostor. Nesmíme na něj „tlačit“. A tento prostor vytváří právě zpětná vazba. Zpětná vazba je maximálně efektivní pro změnu či ovlivnění chování druhého člověka. Pracujeme zde s principem pravděpodobnosti: chceme-li dlouhodobě a trvale změnit či posílit chování druhých, musíme pro ně vytvářet prostor, musíme jim dávat zpětné vazby. Pokud

se o změnu či posílení chování budeme snažit vštěním, hodnocením, nevyžádanými dobrými radami nebo agresí, nedojde k úpravě chování vůbec nebo jen na krátký čas – dokud my jako autorita, která zmíněné komunikační nástroje použila, budeme dozírat na chování dotyčného. Dokud ho budeme kontrolovat a řídit, bude se chovat podle nás (o to víc, pokud máme v rukou nějakou formu moci a trestů). Jakmile se však „otočíme“, navrátí se k původnímu chování a navíc ho často přejene do extrému! Jako příklad zde můžeme uvést, že když budeme někomu zakazovat kouřit pomocí agrese („jestli si zapálíš, urazím ti ruce“) nebo formou nevyžádaných dobrých rad („neměl bys kouřit, to dobří žáci nedělají“), před námi kouřit asi nebude. Ale aby dokázal, že má svobodnou vůli, „zapálí si“, jakmile od nás bude pryč. Domníváme se, že pokud bychom ho o nekouření žádali formou zpětných vazeb („udělalo by mi velkou radost, kdybys nekouřil“), pravděpodobnost, že začne, by byla menší, byť ne nulová, protože na kouření má vliv mnoho dalších faktorů, nejen to, jak my o něm komunikujeme.

Proto zde platí: chceme-li být z dlouhodobého hlediska úspěšní, chceme-li vytvářet na základě počtu pravděpodobnosti prostor pro svobodu druhých ke změně, musíme jim dávat zpětné vazby. Ty jsou nejefektivnější komunikační nástroj pro úpravu a posílení chování druhých. Všechny ostatní pokusy o úpravu chování jsou neefektivní a fungují většinou krátkodobě – i tak do komunikace však patří! (A konec konců, ani zpětná vazba nemusí často přinést kýžené ovoce – to záleží na mnoha okolnostech. O tom také viz níže.)

Funguje tady tedy jednoduchá rovnice: budeme-li používat zpětné vazby, vzroste vysoce pravděpodobnost dlouhodobého ovlivnění chování druhých. Budeme-li vůči nim agresivní, hodnotit je, vštíť a dávat jim nevyžádané dobré rady, ovlivníme jejich chování jen krátkodobě nebo paradoxně docílíme přesného opaku toho, co chceme.

I asymetrie má v komunikaci své místo

Netvrdíme, že tyto 4 asymetrické komunikační nástroje (např. výše uvedený rozkaz „okamžitě toho nech“ v posledním bodě u agrese) do komunikace nepatří. Jsou situace, kdy jsou určité na místě. Trénujeme-li však ošetřování vztahů a zpětné vazby, jde-li nám o to, abychom zformulovali „ryzí“ zpětnou vazbu, nemá takováto asymetrie v našich formulacích co dělat!

Další doporučení pro zpětnou vazbu

To jsou základní informace o zpětné vazbě. Připojme nyní ještě pár poznámek na okraj:

- Zpětnou vazbu doporučujeme dávat k takovému chování, které může druhý změnit (není efektivní poskytovat zpětnou vazbu např. ke koktání).
- Zpětnou vazbu také dávejme, poskytujme druhým co nejdříve (ihned) po tom, co se „odehrálo“ chování druhého, k němuž se vyjadřujeme. V takových situacích bývá nejúčinnější.
- Největší dopad má zpětná vazba tehdy, pokud je vyžádaná, tj. pokud si o ni druhá strana řekla: „Jak na tebe působil můj projev, co se ti na něm líbilo a co nelíbilo?“

Zpětná vazba není všemocná či samospasitelná

Rádi bychom zde ještě připomněli, že zpětná vazba není jediným komunikačním nástrojem. Nejobecnějším cílem mezilidské komunikace je porozumění. Jsou chvíle, kdy je místo zpětné vazby lepší položit otázku, omluvit se, či vznést prosbu. Velmi efektivní může být kombinace zpětné vazby s „pátráním po porozumění“, tedy nejčastěji s otázkou. (Např. „Honzo, když mi skáčeš do řeči, moc mne to ruší. Mohu vědět, z jakého důvodu to děláš? Co je za tím?“) Zde odkazujeme opět na celý kontext osmého tematického okruhu OSV, tedy Komunikace.

Shrnutí a doplnění

Vysvětlili jsme si tedy, jak funguje zpětná vazba v naší komunikaci. Uvedli jsme příklady zpětných vazeb, ukázali jsme, jak zpětná vazba „přepíná“ komunikaci z věcné roviny do vztahové. Podotkli jsme také, že zpětná vazba není samospasitelná, že existují i jiné komunikační nástroje.

Zde bychom rádi ještě doplnili, že v některých situacích může být efektivní nedávat druhému zpětnou vazbu, ale chtít po něm, aby si ji dal sám (tím pro něj vytvoříme maximální prostor, tak dostane nejvyšší možnou míru svobody – a výše už jsme uvedli, že míra svobody souvisí s tím, zda dojde, či nedojde k úpravě chování). Nejčastěji můžeme dát druhým co největší prostor za pomoci otázky: „Ne, já Ti neřeknu, jak jsem spokojen s Tvým chováním, jak na mne působí (já Ti nedám zpětnou vazbu), ale Ty mi řekni, jak se Ti líbí, jak jsi udělal to a to, jak

jsi v pohodě se svým výkonem? Co na svém výkonu oceňuješ? Čeho si na něm vážíš? A co se Ti naopak nelíbí?“ Touto cestou pak vedeme naše žáky k sebehodnocení, k sebereflexi. Učíme je, aby se sami nenálepkovali, neříkali: „jsem dobrý“ a „jsem špatný“ a neučili se tak, že svět je buď „černý“ nebo „bílý“. Chceme po nich, aby reflektovali své chování zcela dle výše uvedeného schématu, principu zpětné vazby:

- **Co nejkonkrétněji (nejpřesněji), vztahově neutrálně popsali své chování.**
- **Pojmenovali to, co toto jejich chování v nich samých vyvolalo (tedy jakou emoci, jaký pocit: radost, smutek, naštvaní, nadšení, nudu, roztrpčení, překvapení apod.)**

Věříme, že tímto způsobem vedeme naše žáky ke zdravému pohledu na sebe, utváříme jejich zdravý sebeobraz a také je učíme rozumět jejich vlastnímu prožívání (emocím) a v neposlední řadě je trénujeme, aby se uměli orientovat ve věcné i vztahové komunikaci, aby uměli popisovat své komunikační signály.

Nehodnotíme proto žáky (ve smyslu nálepkování), nevedíme je k tomu, ať se nálepkují sami, ale dávejme jim zpětné vazby a chtějme po nich, ať si je dávají sami.

Náš zdravý sebeobraz se totiž utváří jak z toho, co si o sobě myslíme a začneme říkat my sami, tak z toho, co nám říká naše okolí (zde odkazujeme např. k lekci 2.2 Poznáváme svůj vztah k lidem.).

Pokud totiž stojíme o názor druhých a chceme od nich zpětnou vazbu dostat, ale ona není postavena na výše uvedené formulaci, na výše uvedeném principu, bohužel se většinou nedozvíme nic konkrétního a jsme nuceni „věštit“. Zde je pak velké riziko, že se netrefíme. Pokud poté na sobě začneme pracovat, začneme se měnit (začneme měnit naše chování, naše signály), můžeme se snažit ovlivnit něco, co druzí vůbec nemysleli, o čem nám ani neříkali, co sami ani nemysleli.

Není-li zpětná vazba podána přesně a popisně, hrozí velké riziko zkreslení!!!

Jako příklad si dovolíme uvést příhodu ze známé soutěžní hry „Česko hledá SuperStar“.

V roce 2006 se do soutěže „Česko hledá SuperStar“ přihlásila tehdy patnáctiletá Annamária d'Almeida. Dostala se před porotu, zazpívala a chtěla dostat (notabene od odborníků) konkrétní zpětnou vazbu na svůj výkon. Formulace, které dostala, však nebyly konkrétní a ona s nimi nebyla spokojena (např. porotce Eduard Klezla jí řekl: „Aničko, z toho

jeviště z vás sálá až tady k tomu stolu velká lidská krása. A ta je důležitější než všechna vítězství. Takže se v životě držte.“)

Co tím asi chtěl říci? Nabízí se asi tisíc interpretací. A v situaci, že by dotyčná Anička chtěla s jeho výrokem něco dělat, nějak ho využít pro práci na sobě, pro svůj růst, neví najednou, co má dělat. Má-li mít zpětná vazba regulační dopad, musí příjemce zpětné vazby přesně a jasně vědět, co po něm druhá strana chce.

Abychom si ukázali, jak působila tato slova (pronesená zástupně za konkrétní zpětnou vazbu) na samotnou Aničku d'Almeida, dovolíme si ocitovat ukázkou z článku „Annamária“, uvedeném v Magazínu DNES č. 40/2006 na straně 36 – 39). Aniččina slova, která bychom zde z celého článku rádi ocitovali zejména, nalezneme v odstavci s příznačným nadpisem: „Co tím chtěli říct?“. „No, zřejmě viděli mou robustnější postavu, takže očekávali i odpovídající hlas. Ostatně paní Csáková mi řekla, že mám „hezký sametový macatý hloubky“. Ze začátku jsem se na pana Klezlu hodně těšila, chtěla jsem znát názor někoho, kdo vyučuje zpěv. Bohužel, moc jsem se toho nedozvěděla, za celou dobu mi neřekli, kde dělám chybu a co mám zlepšit.“

Všimněme si, jak příjemce takové nekonkrétní, nejasné zpětné vazby neví, co si s ní mi počít: „Co mi tím asi chtějí říci, naznačit? Kdo ví.“

Proto bychom na samotný závěr tématu A ještě jednou podotkli, že se maximálně přimlouváme za to, aby zpětná vazba byla vždy maximálně popisná a konkrétní. Tedy např. nesouhlasíme s formulací „ty botičky máš hezky zavázané“, ale „mám velkou radost, že máš botičky zavázané na křížek a kličku“ (pocit a popis). Zpětnou vazbu, a to srozumitelnou, můžeme, jak vidíme, dávat i malým dětem.

2.1.3 Doporučený postup

- Nejdříve musíme naučit žáky, co to je zpětná vazba (viz praktická teorie výše).
 - V úvodu, pro naladění na téma zpětné vazby, můžeme žákům položit některé otázky, uvedené v úvodu této lekce (např. „Jak můžeme dát druhým najevo, že nás jejich chování štve, nebo naopak, že se nám jejich chování líbí?“ nebo „Jak se cítíme, když nám dělá někdo něco, co je nám nepříjemné, co se nám nelíbí?“ a „Jakými způsoby na to lidé běžně reagují? A jak na to reagujeme my?“ či „Pokud bychom se sami chovali tak, že by to druhým bylo ne/příjemné, jak bychom chtěli, aby nám to dali najevo?“).

- Můžeme také vyjít z divadelní či filmové ukázky nebo z úryvku z beletrie, kde hrdina příběhu dostává/nedostává od někoho zpětnou vazbu a výše uvedené otázky pak můžeme položit na základě této literární či filmové ukázky.
- Budeme pak moderovat vzniklou diskusi a „vytahovat“ z ní hlavní myšlenky.
- Pro to, abychom naučili žáky, co to je zpětná vazba, máme v zásadě dvě hlavní možnosti:
 - Buď žákům tento pojem a principy jeho užití přímo sami vysvětlíme („vědění“ jim předá pedagogická autorita).
 - Nebo je necháme, aby si na základní principy zpětné vazby přišli oni sami.
 - Pokud se rozhodneme pro první variantu, kdy žákům principy zpětné vazby vysvětlujeme sami, ušetříme patrně čas. Na druhou stranu, žáci si principy „nevryjí tak hluboko pod kůži“, jako když vše vymýšlejí sami.
 - Vysvětlujeme-li žákům principy zpětné vazby, doporučujeme postupovat například takto:
 - vysvětlíme žákům, jak funguje v komunikaci věcná a vztahová složka;
 - můžeme to procvičit na komunikačních příkladech a situačních ukázkách z praxe, kdy rozlišujeme, zda se nyní v dané situaci soustředíme spíše na věcné či vztahové signály;
 - pak si můžeme ukázat, jak vypadá, když nás začnou rušit vztahové signály našeho komunikačního partnera, a co to je symetrie a asymetrie (můžeme nakreslit výše uvedené schéma symetrie a asymetrie se šipkami, znázorněné v praktické teorii a vyvěsit ho např. ve třídě);
 - při různých příležitostech během výuky pak můžeme reflektovat, kde se daný mluvčí pohybuje, jaké vysílá věcné a zejména vztahové signály (zda je nyní vůči ostatním v symetrii, v „horní“ či „dolní“ asymetrii a z jakého důvodu, jak jsme to poznali);
 - můžeme dát dohromady (ve dvojicích, ve skupinách, v plénu) různé příklady vztahově asymetrických signálů, které nás ruší, soustředíme-li se na věcné signály našeho komunikačního partnera;
 - pak můžeme diskutovat, jak reagujeme na takové rušivé signály (ignorací, obranou a bojem, zpětnou vazbou, apod.);

- jednotlivé reakce si můžeme předvést v praxi, přehrát formou scének;
- na základě těchto principů si pak vysvětlíme zpětnou vazbu – jak vypadá (tj. zejména její dvě základní složky: popis + pocit), vysvětlíme si, jakou má funkci a co je jejím cílem;
- necháme žáky, aby vymysleli co nejvíce zpětných vazeb podle daného vzorce (mohou je vymýšlet sami, ve dvojicích, ve skupinách, v plénu; můžeme je zapisovat na velký papír a ten pak vyvěsit ve třídě apod.);
- na závěr provedeme reflexi: „Jak se Vám vymýšlely zpětné vazby?“, „Co bylo příjemné, co bylo nepříjemné?“, „Co si myslíte, že Vám spíše jde a co se Vám nedaří?“, „S čím jste byli spokojeni a s čím méně?“, „Do jaké míry si myslíte, že rozumíte principu zpětné vazby?“, „Jak se pozná zpětná vazba?“, „Jaké musí mít součásti?“, „Jakou má funkci?“, „Proč ji sdělujeme?“, „Co jí chceme docílit?“, „K čemu může vést, neřekneme-li ji naší formulací, tj. popisem a pocitem?“, „Co jsme se dnes naučili?“, „Co si z toho odnášíme do našeho života?“, „Kde, kdy a jak to využijeme?“ apod.
- Pokud se rozhodneme pro to, aby principy zpětné vazby objevili samotní žáci, bude to určitě časově náročnější. Odměnou nám pak může být komplexnější pochopení dané problematiky z jejich strany.
- Můžeme postupovat například takto:
 - nejprve dáme opět dohromady, co je to vztahová a věcná komunikace;
 - vysvětlíme si také, co to je vztahová symetrie a vztahová asymetrie, včetně nadřazování se a podřizování se v komunikaci;
 - v nejrůznějších scénkách pak budeme zkoušet různé varianty užití symetrie a asymetrie a ukazovat si, co to bylo a podle čeho jsme poznali, že to byla zrovna symetrie/asymetrie;
 - dáme s žáky společně dohromady nějaké schéma symetrie a asymetrie (mohou ho vymyslet sami žáci nebo můžeme použít naše schéma uvedené výše v praktické teorii) – toto schéma pak vyvěsíme ve třídě a využíváme ho, kdykoli jsme ve třídě (a když je to vhodné) pro to, abychom si ukázali, jak mezi námi zrovna probíhá komunikace a zda je to užití efektivní v dané situaci (zda používáme symetrii a asymetrii tam, kde to je namístě);

- vysvětlíme si pak, jak funguje naše zaměření pozornosti: že se soustředíme buď na vztahové, nebo na věcné signály;
 - můžeme si to ukázat znovu v nějakých scénkách;
 - pak necháme žáky, aby dali dohromady, co je ruší, jaké vztahové signály jsou jim nepříjemné, pokud s někým komunikují a soustředí se na jeho obsahové signály, na věc;
 - můžeme tyto rušivé signály roztřídit do různých kategorií (jako např. ironie, shazování, popírání vidění, nedávání pozor apod.);
 - poté můžeme diskutovat, jak reagovat na takové rušivé signály;
 - můžeme si to předvádět opět ve scénkách, formou hraní rolí;
 - vedeme pak žáky k tomu, aby uměli pojmenovat, kdy na rušivé vztahové signály (na útoky) reagujeme ignorací (a jak se pozná), kdy obranou, či protiútokem (a podle čeho to poznáme, jak to vypadá) a kdy reagujeme oddělením věcné a vztahové složky komunikace (a jak to vypadá);
 - diskutujeme s nimi o tom, co je jim příjemné a co nepříjemné, které formulace by ocenili, aby někdo říkal jim, dotknou-li se ho oni sami nějak svými signály, svým vztahovým chováním;
 - vyjdeme nyní z toho, jak by oni sami chtěli, aby je někdo upozornil na jejich chování, a necháme je zformulovat zásady, jak při tom postupovat (a posléze vysvětlíme, že se takovému postupu odborně říká zpětná vazba);
 - žáci tak k zásadám poskytování a formulacím zpětné vazby dojdou sami;
 - pak můžeme s žáky vymýšlet nejrůznější příklady zpětných vazeb (pozitivních, negativních, do minulosti, do budoucna, apod.);
 - můžeme vytvořit poster (plakát) – skupinovou práci, v plénu, ve dvojicích apod., kde budou popsány zásady poskytování zpětné vazby a budou uvedeny její příklady;
 - aktivitu ukončíme reflexí, uvedenou výše.
- Ať už zvolíme výkladový postup, či povedeme žáky k tomu, aby principy užívání zpětné vazby objevili sami, doporučujeme zpětné vazby co nejvíce trénovat v konkrétních reálných situacích.
 - Při nejrůznějších příležitostech, při hodinách, o třídnických hodinách, o přestávkách apod. můžeme zastavovat komunikaci

žáků a chtít po nich: „A jak by to vypadalo, kdybychom použili formulaci zpětné vazby? Jak by zněla?“.

- Domníváme se, že nejlépe se zpětná vazba trénuje v reálných každodenních situacích, než v nějakých vymyšlených. (Např. „Představte si nějaké chování někoho z nedávné doby, které se Vás nějak dotklo, která Vás oslovilo. Bylo Vám zkrátka nějak příjemné či nepříjemné, sympatické nebo nesympatické. Nevyprávějte prosím, o co se jednalo. Rovnou zkuste dát původci tohoto chování zpětnou vazbu. Řekněte mu (nebo zástupně za něj mě) „je mi líto, že jsi mi nepřinesl tu knihu“ nebo „potěšilo mě, že jsi mi popřál k narozeninám vše nejlepší“, apod.“ Jak je vidět, roli toho, komu je zpětná vazba určena, může zástupně hrát např. učitel.).
- Velký problém žákům často dělá užívání přesného popisného, deskriptivního jazyka.
 - Zde rádi uvedeme stručně jednu z aktivit, které pro nácvik užívání popisného jazyka můžeme použít:
 - nejprve žákům předvedeme jakoukoli krátkou scénku (v rozsahu pár minut), kde jsou minimálně dva aktéři a něco říkají a dělají;
 - lze samozřejmě využít ukázky z filmu, musí se však jednat o reálnou, hranou situaci;
 - žáci pak buď sami, či ve skupinách říkají, co ve scénce viděli, co se dělo;
 - velmi často se žáci nevyhnou různým zobecněním („oni se v té scénce hádali“), sdělují nálepky druhých („ona byla taková nepřístupná“), hodnotí chování aktérů („nebyl moc dobrý v komunikaci“) a věští – interpretují chování („on jí nechtěl pomoci“);
 - vedeme pak žáky ke konkretizaci (můžeme např. říci, že na společný plakát /na tabuli/ zapíšeme jen a pouze to, co jsme ve scénce viděli všichni, s čím budou souhlasit všichni, tedy i učitel;
 - dříve či později se pak dostaneme ke konkrétním popisným formulacím: „mluvili zvýšeným hlasem a křičeli na sebe“ místo „oni se v té scénce hádali“, „řekla mu, že nemá čas“ místo „ona byla taková nepřístupná“, „položil mu pouze jednu otázku“ místo „nebyl moc dobrý v komunikaci“ a „řekl jí, že jí může pomoci až zítra“ místo „on jí nechtěl pomoci“.
 - Na závěr tohoto cvičení pak vždy diskutujeme s žáky o tom, do jaké míry jsme, či nejsme zvyklí říkat konkrétní popisné výroky a že je nahrazujeme často nálepkami (hodnocením)

a věštěním a co si z tohoto cvičení odnášejí do své praxe, do života.

- Nyní musíme žáky naučit, jakou má zpětná vazba funkci v naší mezilidské komunikaci.
 - Žáci popíší, jak zpětná vazba funguje, co je jejím cílem (účelem). Vycházíme z toho, že výše již pochopili, co zpětná vazba je.
 - Cílem je, aby si uvědomili, že smyslem zpětné vazby je regulovat (oslabit nebo posílit) chování našeho komunikačního partnera a pracovat tak s jeho vztahovými signály, které k nám vysílá.
 - Přivést žáky ke smyslu zpětné vazby nejde v zásadě moc jinak než otázkami: „Jaký je podle Vás smysl či cíl zpětné vazby?“, „Z jakého důvodu ji v komunikaci používáme, co jí sledujeme?“, apod.
 - Můžeme vést žáky také k tomu, aby si uvědomili, že se „zpětnou vazbu“ snažíme dát druhým bohužel často neefektivně.
 - Doporučujeme je potom naučit rozlišovat mezi agresí, nálepkováním (hodnocením), nevyžádanými dobrými radami a věštěním (interpretací) – viz praktická teorie výše.
 - Můžeme např. chtít po žácích, aby dali dohromady (zaznamenávali) různé varianty reakcí na vztahové útoky (na rušivé vztahové signály v komunikaci).
 - Když budeme mít dostatečně velkou databázi takových výroků, můžeme je s žáky rozdělit do patřičných kategorií.
 - Doporučujeme pak s žáky diskutovat, k jakým důsledkům vede v komunikaci, když jsme agresivní, věštíme (interpretujeme chování druhých), hodnotíme druhé (nálepkujeme jejich chování či je samé) a dáváme jim nevyžádané dobré rady.
 - Na závěr pak opět provedeme reflexi: „Jak poznáme zpětnou vazbu?“, „Jak se liší od hodnocení (nálepkování), od agrese, od věštění a od nevyžádaných dobrých rad?“, „K jakým důsledkům tyto jednotlivé věci v komunikaci vedou?“, „Z jakého důvodu asi nepoužíváme formulaci zpětné vazby, ale hodnotíme druhé, jsme na ně agresivní, věštíme, dáváme jim nevyžádané dobré rady? Co nás k tomu vede?“, „Co s tím můžeme udělat?“, „A co s tím uděláme?“, „Od kdy a jak přesně?“, „Co si z našeho cvičení odnášíme, co jsme se naučili?“ apod.
- Pak budeme vést žáky k tomu, aby se naučili rozlišovat, ve kterých situacích spíše zpětnou vazbu poskytnout druhým a ve kterých spíše ne.
 - Za důležité považujeme naučit žáky, aby věděli, pro které situace je zpětná vazba vhodná (pro situace, kdy mne začnou rušit vztahové signály mého komunikačního partnera,

a já se přestávám soustředit na naši věcnou komunikaci – viz praktická teorie výše).

- Můžeme proto dát s žáky dohromady nejrozličnější situace, ve kterých je namístě poskytnout zpětnou vazbu.
- Tyto situace mohou vymýšlet žáci sami, individuálně, ve dvojicích či početnějších skupinách. Můžeme také vytvořit jeden či více plakátů a výčet těchto situací pak můžeme vyvěsit ve třídě.
- Doporučujeme s žáky také diskutovat o tom, kdy bychom zpětnou vazbu druhým (rozhodně) nedávali, kdy by bylo efektivní např. poprosit druhé, vydat rozkaz, pátrat po porozumění (zeptat se), omluvit se a kdy můžeme vést druhé k tomu, aby si zpětnou vazbu dali sami.
- Obecně se velmi přimlouváme za to, abychom vedli žáky k tomu, aby si zpětnou vazbu dávali i sami, abychom je vedli k sebereflexi („Jak jste spokojeni se svým výsledkem?“, „Jak se Vám líbí?“, „Co se vám na Vašem postupu líbilo, s čím jste byli spokojeni – a prosím o konkrétní popis!“, „Co se Vám naopak nelíbilo, s čím nejste v pohodě a opět prosím popisně a přesně!“, „Co by se muselo stát, abyste s ním byli příště spokojeni více?“, „Co si z toho můžeme vzít za ponaučení?“, „Co budeme příště dělat jinak? A odkdy? A jak jinak?“ apod.)
- Na závěr pak s žáky můžeme zformulovat zásady pro to, kdy používat a kdy nepoužívat zpětnou vazbu v komunikaci, ve kterých situacích, a zaznamenat to např. myšlenkovou mapou (viz Zásobník základní metod používaných v OSV) nebo jiným grafickým přehledem. Ten pak můžeme vyvěsit ve třídě a odkazovat k němu ve vhodných chvílích kdykoli během naší školní praxe.
- Na závěr tématu A pak povedeme žáky k tomu, aby si uvědomili, k jakým důsledkům může vést, pokud nekomunikujeme na principu zpětné vazby, tj. zejména pokud nejsme konkrétní a přesní v našem popisu chování druhých.
 - Zde pouze shrneme výše uvedené a „sklidíme ovoce naší předešlé práce“. Pokud jsme prošli všemi výše uvedenými fázemi, měli by být žáci schopni sami písemně nebo v diskusi ve dvojicích či v plénu popsat, k čemu vede, pokud se někomu pokusíme dát zpětnou vazbu a nebudeme konkrétní (navíc by to žáci již měli mít vyzkoušené na vlastní kůži).
 - Na základě ukázek z literatury, z filmu nebo z reálných životních (školních) situací můžeme s žáky diskutovat, k čemu vedlo, když někdo dostal „poloviční“, neúplnou zpětnou vazbu: že si s ní nevěděl rady, že nevěděl, co mu tím mluvčí sděluje.

(My jsme výše uvedli příběh ze soutěže „Česko hledá SuperStar“.)

- A samozřejmě lze tyto nepřesné zpětné vazby přeformulovávat do efektivních, přesných.

2.1.4 Evaluace

- V dotazníku nebo v diskusi žáci uvedou, jak rozumí pojmu zpětná vazba.
- Žáci mohou předvést užití zpětné vazby v komunikačních scénkách (formou hraní rolí). Praktické testování považujeme vždy za užitečnější než pouhý test.
- V dotazníku nebo v diskusi žáci uvedou, jakou funkci má zpětná vazba v mezilidské komunikaci.
- Ve scénkách mohou žáci předvést, jak vypadá komunikace, když nás ruší vztahové signály a my je ignorujeme, nebo na ně reagujeme obranou či útokem. Mohou pak ve stejné situaci předvést, jak by vypadalo použití zpětné vazby.
- V dotazníku nebo v diskusi žáci uvedou, ve kterých situacích by někomu dávali zpětnou vazbu (kdy je to efektivní a z jakého důvodu) a ve kterých situacích by užili jiný komunikační nástroj (jaký a proč). Pokud mají žáci za sebou trénink v asertivitě, lze tato témata s úspěchem propojit.
- V praktických situacích (formou hraní rolí) mohou žáci modelovat jednu více či méně stejnou situaci a ukazovat, jak by na základě proměňování parametrů této situace, jejích kulis (dle konkrétního situačního kontextu) užili různé komunikační nástroje: tu zpětnou vazbu, tu pátrání po porozumění, tu rozkaz, tu příkaz, tu prosbu, tu „poškozenou gramofonovou desku“, tu omluvu, apod. (Např. situace s půjčením knihy: jeden žák půjčil druhému knihu na týden a ten ji dosud nevrátil. Kdy a jak bychom použili v této situaci zpětnou vazbu, kdy příkaz, kdy prosbu o vrácení, kdy a kdo by použil omluvu, kdo a jak asertivní techniku „poškozené gramofonové desky“, apod.? Diskutujme pak s žáky nejen nad tím, zda jsme daný komunikační nástroj užili formálně správně, ale z jakého důvodu jsme zvolili právě tento nástroj a ne jiný, jakých důsledků jsme chtěli dosáhnout a zda jsme jich dosáhli.)
- V dotazníku nebo v diskusi žáci uvedou (např. na základě reálné situace z praxe, na základě ukázky z filmu či krásné literatury), k jakým důsledkům dochází v komunikaci, nekomunikujeme-li za pomoci zpětných vazeb.
- Ve scénkách pak žáci mohou předvést, jak se jedna a táž situace může vyvíjet, pokud autor určitého chování dostane nebo naopak nedostane efektivní, konkrétní a přesnou zpětnou vazbu.

2.2 TÉMA B – JAK POSKYTOVAT ZPĚTNÉ VAZBY

2.2.1 Cíle

- Žák dostane příležitost uvědomit si ještě více do hloubky, jak funguje zpětná vazba v efektivní komunikaci
- Žák uvede vlastními slovy, jak se tvoří pozitivní a negativní zpětná vazba
- Žák si vyzkouší (nacvičí) poskytování zpětné vazby v reálných situacích
- Žák zdůvodní, jaký smysl vidí v užívání zpětné vazby

2.2.2 Praktická teorie

V tématu A jsme se věnovali tomu, co to je zpětná vazba. Vysvětlili jsme si, jaká je její role či funkce v mezilidské komunikaci a naučili jsme se rozlišovat, ve kterých situacích je efektivní ji dávat druhým a kdy bychom místo ní použili jiný komunikační nástroj. Také jsme se seznámili s důsledky, ke kterým to v komunikaci vede, pokud nedostaneme konkrétní a přesnou zpětnou vazbu. Nyní, v tématu B, se budeme věnovat problematice zpětné vazby ještě více do hloubky. Ukážeme si znovu a podrobněji, na jakých principech je zpětná vazba postavena a jaké děláme nejčastěji chyby v jejím užívání. Připomeneme si také, jak formulujeme pozitivní a negativní zpětnou vazbu a k čemu slouží. Prohloubíme a upevníme zde tak praktickou teorii uvedenou výše, nepřidáme k ní už mnoho nového. V závěru se seznámíme navíc ještě s koncepcí tzv. Jo-Hariho okénka, abychom měli teorii k užívání zpětných vazeb kompletní.

Co je cílem zpětné vazby

Jak jsme již několikrát uvedli, cílem zpětné vazby je informovat druhého o jeho vztahových signálech. Chceme mu říci, že určité jeho chování (o kterém často ani neví) na nás nějak působí. A i když o tomto svém chování druhý ví (ví, že se chová tak a tak), nemusí vědět, že má toto dané chování pro nás takový význam, že na nás působí zrovna takto (tímto způsobem ho prožíváme) a že je pro nás tak důležité (např. nás ruší, roztrpčuje, cítíme se trapně, těší nás, apod.).

Ve zpětné vazbě tak vedeme druhého k tomu, aby reflektoval, aby si uvědomil, že se nějak chová a jaké to má na nás dopady. To nejde bez toho, abychom byli maximálně konkrétní a přesní.

Pokud nepodáme zpětnou vazbu přesným popisem (deskripcí) chování našeho komunikačního partnera, velmi pravděpodobně nebude vědět, o čem hovoříme, o jakém jeho chování se vyjadřujeme.

Nepoužívejme v efektivní komunikaci hodnocení a „nálepky“

Proto je nutné, abychom nezůstávali u tzv. nálepek či hodnocení a u věštění, tedy u interpretace chování druhých. Každé hodnocení, každá nálepka je svou podstatou totiž obecná a nevede k porozumění. Druhý neví, co mu takto obecně podanou zpětnou vazbou chci říci! (Např. „děláš to dobře“ – ale co?, „moc se to nepovedlo“ – ale co a jak?, případně „jsi lajdák“ – co to ale přesně znamená, co tím druhému chci říci? V čem že „je lajdák“?)

Pozitivními i negativními nálepkami navíc vytváříme u druhých závislost na autoritě. Říkáme druhým, jací jsou. Oni si na to nepřišli sami, my, „odborníci na ně“, jsme jim to řekli „zvenčí“. Chceme-li vést druhé k odpovědnosti, k sebeúctě, ke zdravému sebehodnocení, dávejme jim zpětné vazby nebo je vedme k tomu, ať si je říkají sami: ale nehodnotme ani je samotné, ani nenálepkujme jejich chování!

Každopádně, chceme-li být komunikačně efektivní a dávat přesné zpětné vazby druhým, nesmíme ve zpětné vazbě používat ani pozitivní, ani negativní nálepky či hodnocení!

Nevěštěme

S věštěním je to podobné. Co druhému člověku řekne, když mu sdělíme „ty na to nemyslíš“ nebo „ty se nesoustředíš“? Opět neví, na čem je, co mu chceme sdělit. Navíc naše domněnka o motivu jeho chování vůbec nemusí být správná.

Věštění (interpretace chování druhých) nebo hodnocení (nálepky – minimálně ty pozitivní) nás napadají někdy hodně často, častěji než bychom chtěli. Jak pak pracovat s tím, když se pokoušíme poskytnout druhým zpětnou vazbu a místo konkrétního a přesného popisu nás napadne hodnocení nebo věštění? Jak se od nich můžeme dostat k efektivní formulaci?

Jak se dostat od nálepek a věštění ke zpětné vazbě?

Vždy když nás napadne nějaké věštění nebo nálepka, musíme si uvědomit, že se již jedná o nějakou interpretaci chování druhého, že jsme nějak již vnímali jeho signály a označili jsme je nějakou nálepkou, či jsme již věstili o druhém, z jakého důvodu že se

chová daným způsobem. Nejsnáze se pak dostaneme k popisu tak, že si řekneme: „co druhý konkrétně dělá, že nám to připadá, že se nesoustředí, je rozptýlený, apod.“, nebo co druhý konkrétně dělá (na základě čeho jsem já došel k tomu), že to udělal dobře, nepovedlo se mu to apod.

Tímto zkonkrétněním se pak dokážeme dostat k formulacím zpětné vazby.

Shrnutí

Shrňme tedy: zpětnou vazbou informujeme konkrétně a přesně druhého o tom, jak na nás působí jeho signály. Aby tomu rozuměl, abychom byli detailní, musíme dojít k tomu, co konkrétně v jeho chování nás vede k tomu, že je vnímáme jako „takové“ nebo „makové“. Ve zpětných vazbách pak nemají co dělat ani věštění (interpretace chování druhých), ani nálepky (dokonce ani pozitivní hodnocení).

Pozitivní a negativní zpětná vazba

Zpětná vazba pak může být v zásadě dvojí: buď chceme, aby signály druhého pokračovaly, chceme, aby se tak choval i nadále. Chceme jeho chování zpevnit, podpořit. Pak mu musíme dát najevo (když jsme předtím srozumitelně a konkrétně popsali jeho chování), že se nám jeho chování líbí. Tomu říkáme pozitivní zpětná vazba a nejlépe to druhému dáme najevo tím, že k jeho chování připojíme nějakou emoci (pocit), která bude vyjadřovat, že je nám jeho chování příjemné.

Analogicky: chceme-li mu dát najevo, že jeho chování se nám nelíbí, chceme-li ho informovat o tom, že nás jeho signály ruší, musíme mu konkrétně a přesně sdělit, o jaké jeho chování se jedná a pak mu říci, jak na nás toto jeho chování působí. Zde mu dáváme negativní zpětnou vazbu, a proto mu sdělíme nějakou naši nepříjemnou emoci (pocit), kterou prožíváme při jeho chování.

Pokud bychom druhému sdělili pouze popis jeho chování a neřekli, jak toto jeho chování na nás působí, jednalo by se „jen“ o konstatování nějakého chování a on by nevěděl, na čem je, co po něm chceme. Sdělíme-li tedy ve zpětné vazbě ono „nelíbí se mi ...“, „štve mě ...“, „trápí mě ...“ nebo „potěšilo mě ...“, „udělalo mi radost ...“, „bylo mi moc příjemné ...“ apod., informujeme druhého o tom, jak na nás jeho chování působí, aby věděl, „na čem je“. Bez tohoto emočního zabarvení by zpětná vazba nebyla úplná.

Druhý má pak možnost zareagovat na zpětnou vazbu nejrůznějšími způsoby. Pokud mu na nás záleží, je pro něj důležité, že je nám nějaké jeho chování příjemné či nepříjemné, tak na zpětnou vazbu nějak zareaguje. Omluví se, řekne, že toho nechá, že se s tím pokusí něco udělat apod.

Informujeme se navzájem, jak prožíváme své chování

Na druhou stranu platí, že nikdo není odpovědný za emoce druhých! My se nějak chováme ke druhým (působíme na ně) a oni naše chování nějak prožívají. Je na místě, abychom se navzájem informovali o tom, jak vzájemně prožíváme své chování. Můžeme přemýšlet, jak na ně naše chování působí a zda ho máme, či nemáme měnit, „upravit“. Nicméně to, že nám někdo sdělí, že je mu nějaké naše chování nepříjemné, ještě neznamená, že s ním automaticky musíme (hned) přestat, že ho musíme ihned změnit! To, jak naložíme se zpětnou vazbou od druhých, je naše věc – i když to, co s ní uděláme (jak na ni zareagujeme), má samozřejmě dopad na další komunikaci a na náš vzájemný vztah. (Např. kdybychom druhému řekli, že „je nám úplně jedno, že jemu je naše chování nepříjemné“, dáváme mu tím „cosi“ najevo, vyjadřujeme se tak k našemu vzájemnému vztahu.).

Reakce druhých na naše zpětné vazby

Pokud tedy (zdůrazňujeme velmi, že na **čistě a přesně podanou**) zpětnou vazbu druhý nezareaguje (i když ji slyšel) nebo řekne pouze „No a? Mně je to jedno.“ či „Já toho stejně nenechám.“, může nám tím dát najevo, že jde do vztahové války, že mu nezáleží na nás, na našem vzájemném vztahu, na našem prožívání. Zde už došlo k těžké poruše vztahové komunikace. To se stává sice výjimečně (ale stává) ve vztazích, kde je naše vzájemná historie již tak poškozena, že se pouze zraňujeme a ubližujeme si navzájem. Takové situace však nejsou většinou našťastí běžné. Pokud s někým máme takto těžce poškozené vztahy, nejpravděpodobněji je nevyřešíme bez zásahu zvenčí, bez odborníka (psychologa, psychiatra, terapeuta, konzultanta). Ve škole se však většinou našťastí pohybujeme v oblasti „normálních“ a „zdravých“ mezilidských vztahů, a proto na čisté a efektivně podané zpětné vazby lidé reagují nejčastěji omluvou či úpravou chování.

Ještě jednu poznámku na okraj: Samozřejmě, že do situací, kdy na mně druhému vůbec nezáleží, kdy můj komunikační partner nemá zájem na kultivaci vzájemných vztahů, patří i situace s lidmi, které jsme v životě neviděli a se kterými nemáme zatím vztahy poškozeny. Dokonce i oni pak někdy mohou zareagovat na zpětnou vazbu stylem

„mně je to jedno“. (Např. zloděj by asi neodpověděl na formulaci „pane, je mi moc nepříjemné, že mi saháte do kapsy“ slovy „pardon“ nebo „omlouvám se“.) Opět se však jedná spíše o nenormální, výjimečné situace. Zpětná vazba je tak efektivním komunikačním nástrojem, který neeskaluje (nehrotí) konflikt a vede k porozumění.

Na závěr bychom zde rádi ještě jednou shrnuli naše vědění o zpětných vazbách z poněkud jiné perspektivy:

Jo-Hariho okénko

Jedním z možných přístupů ke zpětným vazbám je koncepce tzv. JoHariho okénka. „Jo-Hari window“ dali dohromady dva poradenští psychologové (konec konců zkratka Jo-Hari odkazuje na jejich jména): bylo to Joseph Luft a Hariel Ingham – vycházíme zde např. z knihy od Josepha De Vito z roku 2001 s názvem *Základy mezilidské komunikace*, vydaného nakladatelstvím Grada v Praze.

Luft s Inghamem tvrdí, že existují určité oblasti chování, nám různě přístupné. Jsou věci, které my sami o sobě víme (naše jméno, vlastnosti, výška, váha, zlozvyky, apod.) a jsou věci, které my sami o sobě nevíme (co máme zrovna na zádech, ale také například, jak působíme na druhé). Pak existují také oblasti, které o nás vědí druzí (to, čeho si na nás mohou všimnout, to, jak na ně působíme) a pak existují věci, které o nás druzí nevědí (co se nám právě honí hlavou, co si myslíme apod.). Kombinací těchto oblastí tak vzniká diagram podobný oknu, odtud termín Jo-Hariho okénko. Podívejme se na něj:

Oblasti chování:	⇒ <i>známé sobě samému</i> (já o sobě vím)	⇒ <i>neznámé sobě samému</i> (já o sobě nevím)
⇒ <i>známé druhým lidem</i> (druzí o mně vědí)	Veřejná (otevřená) zóna („aréna“, „fórum“) např., že jsem trémista	Slepá zóna např. já se cítím v pohodě, ale druzí na mně „vidí“ trému
⇒ <i>neznámé druhým lidem</i> (druzí o mně nevědí)	Soukromá zóna („fasáda“, „skrytá zóna“) např. má tréma, kterou jsem se naučil skrývat	Neznámá zóna (pro odborníka) vytěsněné traumatické, nepříjemné zážitky

Jednotlivé oblasti neexistují odděleně od sebe. Jsou na sobě vzájemně závislé. Zvětšení jedné z nich většinou znamená zmenšení ostatních. Pojdme se teď na ně podívat podrobněji.

■ ***Veřejná (otevřená) zóna:***

Sem patří všechny informace o mně, mé chování, postoje a názory, které o sobě vím a zároveň byly nějak zpřístupněny druhým lidem (např. mé jméno, převažující chování ve stresu, postoj k třídění odpadu atd.). Velikost oblasti se mění v závislosti na mé osobnosti (na mé sociální roli) a lidech, se kterými komunikuji. Čím se s někým známe déle, tím bude tato veřejná či otevřená zóna větší.

■ ***Slepá zóna:***

Do slepé zóny náleží vědomosti, které o mně mají druzí, a já je sám o sobě nemám (např. zvyk třít si nos, když jsem nespokojen, dokončit druhému větu, než ji stačí doříct on sám, že působím navenek často tak, že soutěžím o pozornost druhých atd.). Relativně velká slepá zóna může znamenat nízké vědomí o sobě samém a může tak překážet přesné komunikaci. Proto je většinou důležité pátrat po tom, co si o nás druzí myslí, jak na ně působíme (a je důležité, aby nám to sdělovali konkrétně ve zpětných vazbách, např. na základě čeho jim připadá, že soutěžím o pozornost druhých, co v mém chování v nich vyvolává tento pocit? Pokud mi to nesdělí, budu vycházet jen ze svých dohadů a odhadů.).

■ ***Soukromá zóna:***

Náplň této zóny tvoří vše, co o sobě vím, ale skrývám to před ostatními (např. mé prožívání, emoce, to jak se cítím, ale i mé sny a představy, trapné zážitky, některé názory, zlozvyky, „stigmata“ před společností atd.).

■ ***Neznámá zóna:***

To je část mého já, o které nevím pořádně ani já, ani nikdo jiný – jedná se o oblast podvědomí (nevědomí). Jde o pole, na kterém se pohybuje např. psychoterapie a psychiatrie.

Jak souvisí Jo-Hariho okénko se zpětnou vazbou? Již dříve jsme si řekli, že nejobecnějším cílem mezilidské komunikace je porozumění. Efektivní komunikace se tedy nejvíce daří v otevřené zóně.

Cílem zpětné vazby je maximálně zvětšit veřejnou zónu, a tak podporovat otevřenou komunikaci tím, že druhému sdělíme, co se v nás děje, co prožíváme (odtajníme něco ze své soukromé zóny), a sdělíme druhému, ke kterému jeho chování (ke kterým signálům) se toto naše chování váže (odtajníme jemu něco z jeho slepé zóny).

Zpětná vazba tak maximálně přispívá k porozumění a efektivní komunikaci. Nicméně pouze tehdy, pokud je důsledně založena na popisném jazyce a je naprosto konkrétní, srozumitelná a neútočná.

2.2.3 Doporučený postup

- V úvodu chceme, aby žáci ještě více pochopili, jak funguje zpětná vazba.
 - Můžeme s nimi diskutovat o funkci zpětné vazby.
 - Můžeme chtít, aby si zapisovali nejrůznější výroky, kterými různí cizí lidé nebo přímo oni sami korigují chování druhých lidí (vždy doporučujeme zaznamenat zpětnou vazbu /či výrok, kterým se o ni pokoušíme/ a následnou reakci příjemce této zpětné vazby). Můžeme pak diskutovat o tom, k jakým důsledkům takové výroky vedly (a z jakého důvodu), jak reagoval příjemce, zda byly, či nebyly založeny na principu zpětné vazby, a jak by šly říci jinak.
 - Kdykoli ve třídě proběhne jakákoli skupinová práce, můžeme chtít, aby si žáci navzájem dávali zpětné vazby. Vedeme je pak k přesným formulacím a konkrétním popisům.
 - Diskutujeme s žáky o tom, jak je důležité popsat chování druhého a jak to vypadá.
 - Bavíme se také o nutnosti sdělit druhému emoci, kterou jeho chování ve mně vyvolalo. Můžeme s žáky probrat, jaké emoce znají a jaké sdělují ve zpětných vazbách.
 - Na závěr provedeme reflexi: „Jak bychom někomu vysvětlili, k čemu používáme zpětné vazby?“, „Jaký je jejich smysl v komunikaci?“, „Jak musíme zpětnou vazbu podat, sdělit, aby byla efektivní?“, „Čím často zpětné vazby nahrazujeme?“, „Co nám při jejich formulování dělá největší potíže?“, „Jak se s těmito potížemi můžeme vyrovnat? Jaké strategie používáte, abyste se dostali k efektivní formulaci zpětných vazeb?“, „Co si z těchto našich cvičení odnášíme do života? Co jsme se na nich naučili?“ apod.
- Nyní chceme, aby se žáci naučili tvořit pozitivní a negativní zpětné vazby, aby se v tom ještě více zlepšili a utužili.
 - Žáci (sami – např. písemně, v plénu, ve skupinkách na plakátech, apod.) ještě jednou zformulují, co to je pozitivní a co negativní zpětná vazba.
 - Vysvětlí, kdy je na místě užití pozitivní zpětné vazby a kdy negativní.

- Uvedou příklady (a výhody) užití pozitivní zpětné vazby orientované do budoucna (např. „potěšilo by mne, kdyby ...“, „moc bych ocenil, kdybys ...“ apod.).
- V nejrůznějších situacích, kdy ve škole společně pracujeme, vedeme žáky k tomu, aby sobě a druhým dávali zpětné vazby, aby sdělovali, s čím jsou (byli) spokojeni a co se jim nelíbí (nelíbilo).
- Můžeme pak s nimi diskutovat o tom, co by se (v podobné situaci) dalo příště dělat stejně a co jinak, co by neměnili a co (a jak) by změnili.
- Nakonec vždy cvičení uzavřeme reflexí, podobnou již výše uvedeně.
- Vedeme žáky k tomu, aby se naučili, že do zpětných vazeb nepatří (ani pozitivní) hodnocení a nálepky.
 - Budeme s žáky diskutovat znovu o principech zpětné vazby, o jejím smyslu a o důsledcích, pokud ji nepodáme přesně.
 - Ukážeme si, že z pozitivní či negativní nálepky se nedozvíme konkrétní informace (viz výše praktická teorie) – můžeme to udělat např. tak, že ve chvíli, kdy zazní nějaká nálepka, se budeme jednotlivých žáků ptát, jak rozuměli tomu, co jim mluvčí touto nálepkou sdělil (např. „Petr, řekl, že jste spolupracovali dobře. Co budete tedy příště dělat, aby to bylo dobré? Co Ty Honzo? A co budeš dělat Ty, Katko, aby to bylo i příště dobré? Petře, bylo to to, cos tím myslel? Nebylo? A jak bys to mohl říci přesněji, aby ti druzí rozuměli hned napoprvé?“ apod.).
 - Povedeme žáky k tomu, aby si nálepky nedávali ani sami, aby místo nich užívali zpětné vazby (např. kdykoli uslyšíme nálepku ve třídě, můžeme se zeptat: „Cos tím myslel?“, „Jak by se to dalo říci jinak?“, „Jak by vypadala formulace zpětné vazby?“, „Jaké emoce jsi prožíval, když jsi to řekl? Jak by šly pojmenovat?“, „K jakému svému (cizímu) chování ses vyjadřoval? Můžeme si ho popsat?“, „Jak ses cítil, když se někdo (Ty) choval tímto způsobem?“ apod.).
- Naučíme žáky, jak se dostat ke zpětné vazbě, pokud nás napadne hodnotící formulace nebo tzv. věštění.
 - Doporučujeme napřed žákům znovu připomenout (společně si ukázat) k jakým důsledkům vede v komunikaci, když druhé hodnotíme nebo když interpretujeme jejich chování.
 - Naučíme pak žáky, že od nálepky či věštění se dostaneme k efektivnímu popisu tak, že si položíme otázku: „Co konkrétně druhý dělá (dělal), že já to hodnotím (hodnotil jsem to) tak a tak,

či mi přišlo, že on tím myslel, chtěl dát najevo to a to?“ nebo „Na základě čeho, jakého chování druhého, jsem došel k tomu, že to udělal „blbě“, že se „snažil“, či „nesnažil?““, apod.

- Na závěr pak shrňme opět v reflexi: „Jak se tedy dostaneme od hodnocení (nálepek) a věštění (interpretací chování druhých) k formulaci zpětné vazby?“, „Co si můžeme říci, abychom nevěštili, či nehodnotili chování druhých?“, „Jak a kde to využijeme? A odkdy?“, apod.
- Na závěr pak vedeme žáky k tomu, aby zdůvodnili, v čem vidí smysl v užívání zpětné vazby.
 - Vycházíme z toho, že žáci již zpětným vazbám rozumějí a umějí je používat.
 - Diskutujeme s nimi nad tím, jaký má v jejich životě význam a dopady, když používají nebo naopak nepoužívají efektivní formulaci zpětné vazby.
 - Můžeme se pobavit o Jo-hariho okénku, můžeme ho společně zkonstruovat (nakreslit) a pobavit se, jaké dopady na něj má, pokud použijeme zpětnou vazbu, jak působí odkrývání soukromé zóny a odkrývání slepé zóny na porozumění a na otevřenou komunikaci.
 - Chceme po žácích, aby zformulovali, k čemu vede, když nepoužijeme formulaci zpětné vazby, ale hodnotíme (nálepkujeme) druhé, věštíme (interpretujeme jejich chování), dáváme jim nevyžádané dobré rady a jsme na ně agresivní.
 - V závěrečné reflexi se pak znovu ptáme např. „Jaký je tedy smysl zpětných vazeb?“, „Do jaké míry je chcete, či nechcete používat v komunikaci a z jakého důvodu?“, „Ve kterých situacích byste je použili spíše a kdy spíše ne?“, „Co by se muselo stát, abyste chtěli použít pouze formulaci zpětné vazby a ne hodnocení, věštění, nevyžádané dobré rady a agresí?“, „Co nás vede k tomu, že nechceme odtajňovat věci ze své soukromé zóny?“, „Co nás může vést k tomu, že nechceme, aby nám druzí sdělovali, jak na ně působíme (aby nám odkrývali naši slepou zónu)?“, „Co si z celého bloku o zpětných vazbách odnášíme do života?“, „Co, kdy a jak chcete používat?“, „Jaké zjištění pro Vás bylo nejdůležitější?“ apod.

2.2.4 Evaluace

- V dotazníku nebo v diskusi žák uvede, jak se cítí být „doma“ v užívání zpětných vazeb, jak si věří, že umí dodržet postup poskytnutí zpětné vazby (může to vyjádřit i např. na škále).
- Užití zpětné vazby předvede žák v modelové situaci (možno i v dotazníku či v diskusi, nicméně modelová situace je efektivnější evaluační nástroj).
- V diskusi či v dotazníku žák uvede (i s konkrétními příklady) rozdíl mezi pozitivní a negativní zpětnou vazbou.
- Ve scénkách (formou hraní rolí) žák předvede, jak vypadá v jedné a té samé situaci pozitivní a jak negativní zpětná vazba (lze použít i formu dotazníku, ale scénky jsou většinou efektivnější).
- V dotazníku či v diskusi žák popíše nebo ve scénce přímo předvede, jak se lze od věštění či nálepků dostat k efektivní a konkrétní formulaci zpětné vazby.
- V dotazníku či v diskusi žák uvede, jaký vidí smysl v užívání zpětné vazby sám pro sebe a svůj život. S úspěchem můžeme použít např. škály: „Na stupnici od jedné do deseti uveďte, jak je pro Vás osobně důležité užívání zpětné vazby v komunikaci. Vámi zvolenou hodnotu můžete okomentovat.“

3 POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA

BUDA, Béla. *Čo vieme o empatii?* Žilina: Pravda, 1988. 301 s.

CAPPONI, Věra, NOVÁK, Tomáš. *Asertivně do života*. Praha: Grada Publishing, 1994. 157 s.

ISBN: 80-7169-082-1 (brož.)

DE VITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. 420 s.

ISBN: 80-7169-988-8 (váz.)

COVEY, S., R. *Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma, 1997. 327 s.

ISBN: 80-7205-734-0

KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., KOPŘIVOVÁ, T. *Respektovat a být respektován*. Kroměříž: Spirála, 2006. 282 s.

ISBN: 80-901873-6-6 (brož.)

Magazín MF DNES, č. 40/2006.

NOVÁK, Tomáš., CAPPONI, Věra. *Sám sobě psychologem*. Praha: Grada Publishing, 2003. 218 s.

ISBN: 80-247-0606-7 (brož.)

HARRIS, T. A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. Praha: Pragma, 1997. 311 s.

ISBN: 80-7205-508-9 (brož.)

VALIŠOVÁ, A. *Asertivita v rodině a ve škole*. Praha: H + H, 1994. 152 s.

ISBN: 80-85787-29-6 (brož.)

VALIŠOVÁ, A. *Hry s odkrytými kartami aneb otevřená komunikace*. Praha: Pansofia, 1996. 104 s.

ISBN: 80-85804-80-8 (brož.)

WATZLAWICK, P. *Všechno dobré je k něčemu zlé*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995. 103 s.

ISBN: 80-901773-5-2 (brož.)

WATZLAWICK, P. *Pragmatika lidské komunikace*. Hradec Králové: Konfrontace, 1999. 243 s.

ISBN: 80-86088-04-9 (váz.)

Mgr. Jakub Švec

**UMÍME DRUHÉMU SDĚLIT, CO SE NÁM V JEHO CHOVÁNÍ LÍBÍ
A CO NELÍBÍ (POSKYTUJEME ZPĚTNOU VAZBU)**



© Projekt Odyssea, 2007
www.odyssea.cz

ISBN 978-80-87145-14-2