

**Nakladatelství FORUM, s. r. o.**



*Naše znalosti  
pro Váš úspěch*

**e-Seminář**

**Zpětná vazba, mentoring, koučink**

---

**3. lekce:**

**Mentoring**

---

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

**Autorka:** Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

**Redakční úprava:** Mgr. Anna Zavadilová

**Vedoucí projektu:** Mgr. Anna Zavadilová

Nakladatelství FORUM, s. r. o.

Střelničná 1861/8a

Praha 8 – Kobylisy

182 00

© Nakladatelství FORUM, s. r. o., Praha 2018



## Obsah 3. lekce

### Mentornig

1 Úvod.....	4
2 Co je mentoring.....	5
2.1 Kdo je mentor .....	5
2.2 Co dělají mentoři pro mentee.....	5
2.3 Co lze očekávat od mentoringu.....	6
3 Zásady mentoringu.....	8
3.1 Smysl mentoringu .....	9
3.2 Výhody a nevýhody mentoringu.....	9
3.3 Jak si vybudovat dobré vztahy .....	10
4 Doporučení pro úspěšný mentoring .....	14
5 Rozhovor s mentorkou.....	17
6 Kontrolní test .....	19
7 Odpovědi na otázky z minulé lekce .....	20



## 1 Úvod

Když Odysseus odcházel do Trojské války, svěřil péči o svou rodinu Mentorovi, učiteli a vychovateli jeho syna Telemacha. Úkolem mentora nebylo pouze vychovat Telemacha, nýbrž **vést jej k zodpovědnosti za svůj život.**

Po válce musel Odysseus ještě deset let putovat, než se mohl vrátit domů. Již dospělý Telemachus se vydal svého otce hledat. V pátrání mu pomáhala bohyně Athéna, která se přestrojila za Mentora a doprovázela Telemacha na jeho cestě. V té době se slovo „mentor“ stalo synonymem **důvěrného rádce, přítele, učitele, zkušené a moudré osoby.**

Historie nabízí mnoho dalších příkladů mentoringu, například vztah Sokrata s Platonem, Hydena s Beethovenem či Freuda s Jungem.

## 2 Co je mentoring

Pojem mentoring lze vymezit mnoha způsoby. Vždy záleží na tom PROČ, KDE a KÝM je zvolená definice používána. Nicméně společným jádrem každého vztahu mentoringu je **dobrovolná podpora jedné osoby (mentee) osobou druhou (mentor)**.

### !Důležité

Mezi hlavní pilíře patří **podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji a zvyšování efektivity činností mentee**.

Ve firemní praxi představuje mentoring **způsob vedení zaměstnanců**. Velký význam má zejména ve fázi, kdy se zaměstnanec zaučuje, získává potřebné informace a zkušenosti. Zvolte tento přístup v případě, že cítíte, že se jedná o člověka s **velkým potenciálem, ale nedostatkem zkušeností**. Individuálním přístupem a péčí mu pomůžete mnohem rychleji dosáhnout daného postavení ve společnosti.

### 2.1 Kdo je mentor

Mentor je obvykle starší spolupracovník, který má **dostatečné odborné zkušenosti**, a proto může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Kromě role školitele hraje mentor také roli **poradce a protektora** (ochránce). Bývá rovněž zapojován do hodnocení pracovního výkonu mentee. Mentor pomáhá svému svěřenci lépe **poznat sebe sama**, svůj potenciál a své schopnosti.

### 2.2 Co dělají mentoři pro mentee

Role mentora se vyznačuje řadou velmi variabilních úkolů a požadavků. Nejčastěji mentoři:

- nabízejí podnětné nápady
- pomáhají zvýšit sebevědomí mentee
- podněcují profesionální chování
- konfrontují negativní chování a postoje
- učí příkladem
- umožňují růst výkonu
- seznamují s fungováním organizace



- stojí na straně svých mentee v kritických situacích
- nabízejí odborné a zkušené rady
- podněcují k dosažení stanovených cílů
- pomáhají mentee v kariéře

Mentoring má pozitivní vliv nejen na mentee, ale také na mentora a organizaci jako celek. Mentee získá nové zkušenosti, přímé kontakty, potřebnou dobu praxe, pozná firemní kulturu, může se aklimatizovat v neznámém prostředí apod. Mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy.

### 2.3 Co lze očekávat od mentoringu

Mentoring přináší krátkodobé i dlouhodobé výsledky. K těm krátkodobým patří osvojení si základních sociálních dovedností důležitých pro život ve firmě. Dlouhodobě lze díky mentoringu rozvíjet interně i externě možnosti mentee a jeho kariéru.

#### **Příklad**

Personalisté jedné společnosti tvrdili, že mají nastaven vynikající systém rozvoje zaměstnanců, v němž každý zaměstnanec má svého mentora. Tímto opatřením chtěla firma docílit výše zmíněných pozitivních efektů mentoringu. Vše bylo evidováno, každý zaměstnanec v roli mentora vedl o svém mentee složku a vykazoval personálnímu oddělení záznamy o mentorské činnosti (setkání, konzultace, telefonáty s mentee). V této společnosti jsme byli požádáni o konzultaci za účelem snížení fluktuace zaměstnanců.

Zaznamenali jste rozpor? Vždyť mít ve firmě fungující systém mentoringu a podpory by mělo znamenat zvýšení motivace pracovníků a jejich loajality k firmě! Zřejmě správně tušíte, kde byl onen „zakopaný pes“. Jako mnoho zavedených dobře myšlených systémů byl i tento realizován pouze formálně.

Zjistili jsme, že **mentoři**:

- nechtěli být v roli mentorů
- neměli motivaci se věnovat tak intenzivně podpoře nováčků
- měli obavy, že urychlením kariéry někoho jiného mohou ohrozit sami sebe



- nevybírali si své mentee sami (byli jim přiděleni personalistou), manažer měl pouze nevýznamný poradní hlas

Oproti tomu **mentee** zdůrazňovali:

- nezájem ze strany mentorů
- fakt, že je „poučuje někdo, kdo to sám neumí“

Z tohoto příkladu vyplývá, že s mentoringem je třeba zacházet jako s dobrým kořením. Nelze jej bezhlavě uplatňovat všude. Je třeba vědět, v jakých případech je tento způsob rozvoje lidí efektivní.

V první řadě musí manažer chtít být v roli mentora, což platí také pro koučink, a mít na to dostatečný časový prostor, schopnosti, znalosti a dovednosti. Dobrý manažer není automaticky dobrým mentorem. Mentee by měl mít příležitost si mentora vybrat. Měl by pro něj představovat autoritu. Musí získat pocit, že chce být tak dobrý jako on, a vážít si ho.

---

**Poznámka:** Velmi často je ve firmách mentorem někdo, koho nemůže mentee ohrozit svým případným „raketovým kariérním startem“. Zkušený mentee pak může přejít na jiné oddělení či do jiné oblasti.

---

**Úkol k zamyšlení:** Chcete-li se stát mentorem a někoho vést v jeho kariéře, zamyslete se nad následujícími otázkami:

- V čem jsem dobrý?
- Co mohu předat?
- Proč by mne měl někdo následovat?
- Co když bude lepší než já?

### 3 Zásady mentoringu

Role a kompetence mentora a mentee jsou přesně vymezeny. Úspěšný mentoring vychází z tohoto desatera zásad.

**Zásada č. 1:** Rolí mentora je **reagovat na potřeby rozvoje mentee**. Mentoři mají oproti mentee takové postavení, že není vztahem mentoringu ohroženo.

**Zásada č. 2:** Mentor i mentee mají **stejnou odpovědnost za rozvoj vztahu** mentoringu, za jeho hladký průběh a dosažení stanoveného cíle.

**Zásada č. 3:** Záležitosti řešené v rámci vztahu mentoringu jsou považovány za **důvěrné**. Vztah obou stran je rovnocenný, založený na vzájemné důvěře.

**Zásada č. 4:** Mentor a mentee si předem stanoví **časový harmonogram** podle možností obou stran.

**Zásada č. 5:** Mentor a mentee vzájemně **respektují** svůj čas a závazky (povinnosti).

**Zásada č. 6:** Povinnosti **nesmějí být zneužívány** mimo rámec mentoringu.

**Zásada č. 7:** Ve vztahu je uplatňován **pro-aktivní přístup**, v němž mentor vyzývá a podporuje mentee a poskytuje mu konstruktivní zpětnou vazbu. Mentee se snaží vypořádat s jakoukoliv oblastí rozvoje.

**Zásada č. 8:** Vztah trvá po **dobu vzájemně odsouhlasenou** oběma stranami. Po jejím uplynutí může buď pokračovat, nebo skončit.

**Zásada č. 9:** Obě strany mají možnost po vzájemné dohodě **z projektu vystoupit**.

**Zásada č. 10:** Vztah mentoringu je **zcela dobrovolný**.



### 3.1 Smysl mentoringu

Základní funkcí mentoringu je **profesní a sociální rozvoj mentee v organizaci**. Vztah mezi mentorem a menteeem se zakládá **na principu důvěry**, proto mívá neformální podobu. Mentor se stává rádce, na kterého se nový pracovník může obracet, vzniknou-li vztahové problémy s manažerem či některým spolupracovníkem. Může se mu ovšem také svěřit s **problémy osobního rázu**. Je velmi důležité, aby si mentee mohl vybrat svého mentora sám.

#### !Důležité:

V některých společnostech je mentoring pojat méně formálně. Zakládá se především na důvěře a vztah mezi mentorem a menteeem je obvykle velmi osobní. Doporučujeme proto soustředit se nejen na odbornost a schopnosti mentora, ale rovněž na jeho osobnost.

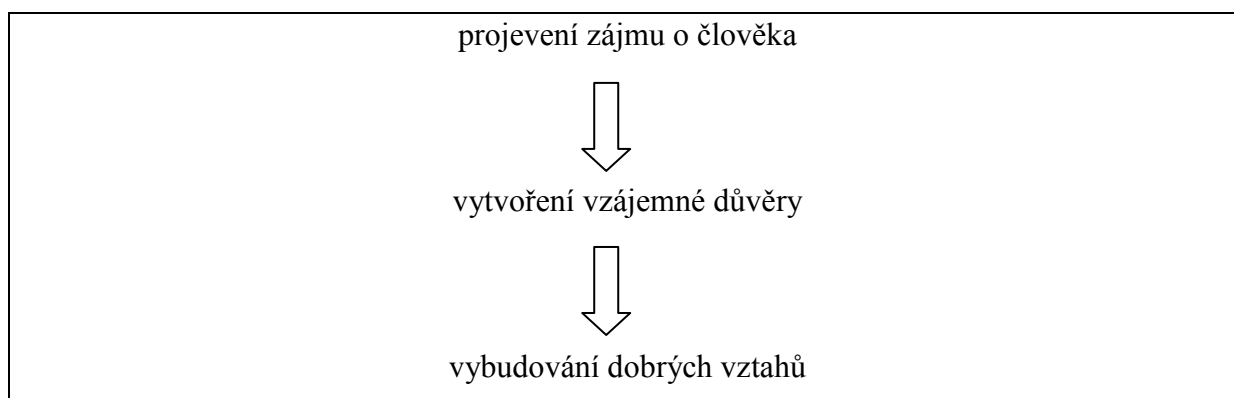
Také může být dobré oddělit mentoring od managementu. **Manažer by neměl ve společnosti plnit úlohu mentora svého přímého podřízeného**, pokud předpokládáme, že vztah přeroste ve vztah osobní (přátelský).

### 3.2 Výhody a nevýhody mentoringu

výhody	nevýhody
vlastní iniciativa nového pracovníka	nebezpečí volby nevhodného mentora
uvědomělá volba mentora	ztráta času pro obě strany, pokud se mentoring nedaří
vytvoření neformálního vztahu na pracovišti	

### 3.3 Jak si vybudovat dobré vztahy

Zabývali jste se již otázkou, jak si vybudovat dobré vztahy a získat důvěru? Základem vytvoření dobrých vztahů je **projev upřímného zájmu** o druhého a vytvoření vzájemné **důvěry**.



**!Důležité:** Důvěra a budování dobrých vztahů je základem vedení lidí a mentoringu.

Teprve na základě důvěrného vztahu můžeme řešit otázky: Jak nabídnout podnětné nápady? Jak pomoci zvýšit sebevědomí? Jak podnítit profesionální chování? Jak konfrontovat negativní chování a postoje? Jak učit příkladem?

#### Základem je působit důvěryhodně!

Prvním pilířem důvěry je sebedůvěra. Člověk musí věřit sám sobě, být opravdový a stát se hodným důvěry, tedy někým, komu lze věřit, kdo si zaslouží důvěru. Pokud o sobě člověk pochybuje, nemůže důvěřovat svému okolí. Jak prohlásil kardinál de Retz: „*Člověk, který nedůvěřuje sám sobě, nikdy nemůže skutečně důvěřovat nikomu jinému*“.

Covey popsal **čtyři základní pilíře budování důvěry**:

1. Integrita
2. Úmysly
3. Způsobilst
4. Výsledky



## 1. Integrita

První složkou důvěryhodnosti je integrita. V první řadě to znamená **plnit své závazky**. Ať už se jedná o závazky vůči sobě, dané sliby nebo závazky vůči okolí. Pokud osoba neplní závazky, stává se nedůvěryhodnou, ač se snaží sebevíce. Měli bychom si dávat jen taková předsevzetí, která jsme schopni splnit.

Angličané mají pro plnění krásné slovní spojení „*gentleman agreement*“ – džentlmenká dohoda. V našich končinách jsme velmi ovlivněni germánskou, resp. německou tradicí. Vše musí být na papíře, jinak to neplatí. V některých zemích však například v běžných obchodech písemné smlouvy nejsou. Stačí pouze ústní dohoda a nikoho by ani nenapadlo tvrdit, že je neplatná.

**!Důležité:** Být nositelem **integrity** znamená stejně myslet, stejně se vyjadřovat a stejně jednat. Jinými slovy: vyznačovat se **čestností**, tj. mluvit a jednat pravdivě a současně zanechat v druhých dojem, že tomu tak opravdu je.

Integrita znamená:

- **Soulad** – nositel integrity dělá, co říká, přičemž veškeré jeho uvažování, vyjadřování i jednání je v souladu s jeho vyznávanými hodnotami a přesvědčením (vírou).
- **Skromnost a pokoru** – uvědomuje si své přednosti i slabiny a snaží se spolupracovat nezištně s druhými, kteří mají potřebné komplementární přednosti.
- **Odvahu** – jde o odvahu nositelů integrity „dělat správné věci“, i když je to obtížné a někdy i osobně či společensky zdánlivě nepřijatelné.

## 2. Úmysly

Úmysly jsou pevně spjaté s naší osobností. Míváme sklon posuzovat úmysly druhých na základě vlastních zkušeností. To je důvod, proč lidé často nedůvěřují svému okolí. Vyvozují mylné závěry z počínání svého okolí.

**!Důležité:** Míra integrity a zaměření úmyslů jsou základním pilířem důvěryhodnosti.

Sebelépe formovaný a zamýšlený základní kámen důvěryhodnosti (integrita + úmysly) ještě nezaručuje, že bude konkrétní subjekt svým okolím vnímán jako důvěryhodný. K dosažení externě vnímané důvěryhodnosti musí mít rovněž **potřebnou způsobilost k výkonu**

**a rozvoji svého poslání a skutečně dosahovat účelných výsledků.** Jinými slovy neobejdeme se bez žádoucí kompetence (způsobilost + výsledky).

### 3. Způsobilost

Způsobilost je pro vznik důvěry velice důležitá. Spočívá v klíčových kompetencích, jimiž jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti.

Pro vyjádření individuální způsobilosti použil Covey akronym „**NPSZS**“, který značí, že způsobilost jedince je dána jeho:

- **nadáním** – tzv. „narozeninové dary“ (vlohy, silné stránky a přednosti),
- **postoji** – paradigmatu, z nichž „vyvěrá“ vnímání světa, sebe samého a způsob jakým člověk žije,
- **schopnostmi** – co skutečně jedinec umí a ovládá automaticky,
- **znalostmi** – syntéza naučených a osvojených vědomostí, které jsou výsledkem vnímání okolního prostředí i sebe samého,
- **stylem** – jedinečný, originální, konkrétní přístup a projev osobnosti jedince.

### 4. Výsledky

Poslední složkou jsou plody našeho snažení. Výsledky jsou důvodem, proč vlastně vše podnikáme. Bez výsledků by celé snažení nemělo smysl. Výsledkem nemusí být nějaký hmatatelný výrobek, může to být i nějaký postup či směrnice. Výsledky jsou však hodně závislé na ostatních třech pilířích. Člověk může být v obchodě úspěšný, pokud ale dosáhl výsledku ne zcela čistými metodami, jeho důvěryhodnost rapidně klesá.

## 4 Doporučení pro úspěšný mentoring

Chcete-li být úspěšnými leadery, manažery, kouči či mentory, držte se následujících pravidel:

**Mluvte zpříma:** Buďte čestní, upřímní a mluvte pravdu. Dejte najevo, za čím si stojíte.

Nazývejte „věci“ pravými jmény. Dejte najevo svou integritu. Nemanipulujte s lidmi.

Nepřekrucujte fakta. Nezanechávejte mylný dojem ve svém okolí.

**Projevujte respekt:** Dbejte o druhé lidi, projevujte o ně zájem a starostlivost. Respektujte důstojnost každého jedince. Jednejte s druhými lidmi s vážností a úctou, obzvláště pak s těmi, kteří pro vás zdánlivě nejsou „důležití“! Nešetřete projevy laskavosti v malých věcech.

V zájmu o druhé nic nepředstírejte. Nesnažte se jednat s nimi „efektivně“ (šetřit čas a úsilí, které investujete do vztahu).

**Jednejte transparentně:** Sdělujte informace tak, aby druzí lidé mohli ověřit jejich věrohodnost. Vylučte ze svého jednání a chování přetvářku a předstírání. Buďte otevření (neskrývejte informace a znalosti) a autentičtí. To však neznamená, že nebudete jednat obezřetně. Buďte velmi opatrní, hodláte-li o druhých lidech prozradit něco, co by je mohlo poškodit.

**Napravte nevhodné chování:** Když se dopustíte nevhodného jednání, napravte jej upřímnou omluvou. Projevujte při nápravě chyb pokoru. Nesnažte se nic utajovat. Nedovolte svému egu, aby vám bránilo dělat správné „věci“.

**Dejte najevo loajalitu:** Nebojte se bez zábrán oceňovat ostatní. Mluvte o nepřítomných tak, jako by byli přítomni! Zabraňte pomluvám o nepřítomných lidech. Nesdělujte informace týkající se soukromí ostatních lidí.

**Mějte výsledky:** Sestavte si seznam vámi dosažených výsledků za poslední rok, měsíc a týden a aktualizujte jej. Postarejte se o to, aby se (u)dělaly správné „věci“. Dokončete práci, kterou můžete udělat do konce pracovní doby. Dodržujte termíny a rozpočet vašich úkolů a snažte se o totéž vlastním přispěním u projektů a dalších úkolů řešených týmově. Neslibujte víc, než můžete splnit. Pokud nedosáhnete předpokládaných výsledků, nevymlouvejte se.

**Zdokonalujte se:** Zvyšujte svou způsobilost neustálým správně cíleným vzděláváním.



Vytvořte si systém formální i neformální zpětné vazby testující míru vaší způsobilosti. Jednejte v souladu se zpětnou vazbou, kterou jste získali. Poděkujte těm, kteří vám nastaví objektivní „zrcadlo“. Nemyslete si, že jste lepší, než vyplývá ze zpětné vazby. Nepředpokládejte, že vaše současné znalosti, schopnosti a dovednosti postačí pro úkoly v budoucnosti.

**Postavte se realitě čelem:** Posuzujte realitu objektivně. Identifikované příležitosti se snažte využít a identifikované hrozby eliminovat. Obtížné záležitosti neobcházejte, řešte je sami nebo v týmu. „Nestrkejte hlavu do písku“ zejména před problémy, za jejichž řešení jste odpovědní.

**Vyjasněte svá očekávání:** Odhalte a dejte okolí najevo svá očekávání. Hovořte o nich bez skrytých úmyslů. Definujte je. Je-li to nutné a možné, jednejte o nich znovu. Nepředpokládejte, že jsou všechna vaše sdělená očekávání pro ostatní zainteresované jasná a jimi automaticky akceptovatelná.

**Jednejte odpovědně:** Buďte odpovědnými za své jednání, chování a rozhodnutí. Pokud jste v manažerské pozici, číňte i vaše spolupracovníky odpovědnými zejména prostřednictvím delegování. Převezměte odpovědnost za výsledky své práce a svého chování.

**Poskytujte zpětnou vazbu:** Ujasněte si, jakým efektivním způsobem dávat druhým najevo, že se vám, resp. jim daří „dělat věci správným způsobem“. Nevyhýbejte se odpovědnosti. Když se „věci“ nedaří, neobviňujte druhé lidi. Když se naopak daří, buďte pokorní ve vyjadřování vlastních zásluh.

**Nejdříve naslouchejte:** Naslouchejte druhým lidem a snažte se pochopit jejich zájmy a úmysly, teprve pak mluvte a snažte se být pochopeni. Pochopte dobře a objektivně, co vám druhý sděluje. Naslouchejte nejen ušima, ale také očima a „srdcem“. Zjistěte, jaké jednání je nejdůležitější pro lidi, s kterými pracujete. Nepovažujte za samozřejmé, že víte, na čem druhým lidem nejvíce záleží.

**Dodržujte závazky:** Řekněte jasně a jednoznačně, co hodláte udělat, a udělejte to! Přijímejte závazky obezřetně a dodržujte je. Učiňte dodržování závazků symbolem své cti. Nesnažte se

„vymlouvat“, pokud závazek nedodržíte.

**Poskytujte důvěru:** Dejte najevo sklon k důvěře v druhé lidi. Poskytujte hojně důvěru těm, kteří si ji u vás již získali. Poskytujte důvěru podmíněčně těm, kteří si ji u vás teprve získávají. Naučte se vhodně poskytovat důvěru ostatním lidem s ohledem na situaci, možné riziko a jejich důvěryhodnost (charakter a kompetentnost). Neodmítejte poskytovat důvěru druhým lidem jenom proto, že je to pro vás riskantní.





## 5 Rozhovor s mentorkou

Mentoring do značné míry spočívá v učení příkladem. Vhodnou příležitostí k rozvoji mentoringových dovedností je rozhovor se zkušeným mentorem, který vám zde zprostředkováváme. O svých zkušenostech, představách a plánech vypovídá paní **Eva Williams** ze společnosti Tesco. (*Zdroj: [www.britishchamber.cz](http://www.britishchamber.cz)*)

### *Jste vysoce postavená žena, která má spoustu práce, přesto jste se rozhodla zapojit se do programu Mentoring pro talentované ženy, proč?*

Možná právě proto. Mentoring je pro mě příležitost, jak se seberealizovat v potřebě pokusit se předat něco z toho, co umím někomu, kdo to může potřebovat. Není to otázka vytíženosti. Když chcete něco dělat, protože to považujete za důležité, tak si vždycky dokážete přeorganizovat den tak, abyste si našla čas. Kromě toho pracuji i v představenstvu Britské obchodní komory, která program rozjíždí, takže k němu mám blízko.

### *Jakou „mentie“ byste ráda školila, jaká by měla být?*

Moje mentie by hlavně měla chtít mě. Měla by věřit, že se ode mě může něco naučit, pak už to půjde samo. Určitě bych chtěla někoho, kdo věří, že není potřeba zbavit se pro kariéru svého ženství. Někoho, komu záleží na najítí správného poměru mezi osobním životem a prací. Ráda bych pracovala s kolegyní, která chce na sobě něco změnit a něčemu se přiučit. To je základ pro úspěch. Je také zdravě ambiciózní, sebevědomá, ale zároveň i pokorná. To se dá naučit právě třeba mentoringem, takže možná nejdůležitější je, aby měla ráda Coffee Heaven či Starbucks, protože tam se bude odehrávat převážná část našeho mentorování. ☺

### *Co jí budete chtít předat a jak? Máte už nějakou představu o Vašem mentoringu?*

Chtěla bych ji nabídnout takový mix mentoringu a koučinku. Věřím totiž, že mnohé z toho, co „mentee“ bude potřebovat, bude v sobě už dávno mít, jenže skryté a společně to objevíme. Nicméně mentoring je o předávání konkrétní specializace a dovedností, takže já mohu nabídnout témata, ve kterých jsem již sama získala nějaké zkušenosti. Určitě začnu tím, že budu chtít, aby si mentee identifikovala oblasti, ve kterých se chce vyvíjet, a nastavila si cíl. A jelikož se nyní chystám na mateřskou dovolenou, tak v prvním půl roce odpadne tzv. shadowing na pracovišti. Nahradíme ho právě pravidelnými schůzkami nad osobním plánem rozvoje a konkrétními problémy a situacemi, které mentee bude chtít probrat.



**Literatura: COVEY, Stephen M. R.** Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše, 1. vydání, Praha: Management Press, 2008



## 6 Kontrolní test

Nyní si můžete ověřit, zda jste předchozímu textu zcela porozuměli. Odpovědi na tyto otázky naleznete v závěru další lekce.

1. Jaká je úloha mentora ve firemní praxi?
2. Jak se můžete stát mentorem?
3. Co uděláte na svém prvním setkání s menteem?
4. Jaký je rozdíl mezi mentoringem a koučinkem?
5. Co musíte udělat proto, abyste mohli podporovat druhé?



## 7 Odpovědi na otázky z minulé lekce

### 1. Co dělá manažer tím, že poskytuje zpětnou vazbu podřízeným?

Manažer poskytováním zpětné vazby koriguje chování podřízeného. Kritikou se snaží eliminovat nežádoucí chování, pochvalou podporuje potřebné, očekávané chování.

### 2. Je možné, aby také manažer získával zpětnou vazbu od svých podřízených?

Samozřejmě ano. Jedná se o tzv. *360° zpětnou vazbu* a vyspělý manažer si tuto zpětnou vazbu od svých podřízených sám žádá.

### 3. Jaká by měla být struktura kritiky?

I kritika by měla klást důraz na pochvalu. Obzvláště u kritiky je nutné být zcela konkrétní a kritiku směřovat k činnosti či chování, které chcete změnit, ne k osobnosti člověka.

### 4. Jaká by měla být struktura pochvaly?

U pochvaly je také důležité být konkrétní, aby měla smysl a bylo jasné, co přesně má pracovník opakovat a jak.

### 5. V čem spočívá *sendvičová metoda* poskytování kritiky a jaké má silné a slabé stránky?

Sendvičová metoda zpětné vazby spočívá v tom, že negativní sdělení zabalíme do pozitivního. Začneme tedy pochvalou, poté sdělíme, co se nám nelíbilo, a uzavřeme opět pochvalou. Při častém používání této metody může dojít k inflaci jak kritiky, tak pochvaly. Je třeba umět sdělit pochvalu i bez následné kritiky a kritiku umět sdělit povzbuzujícím způsobem.

### 6. V jakých situacích je vhodné poskytnout zpětnou vazbu metodou PVKD?

Technika PVKD je vhodná, pokud dosud jednoduchá kritika nepomohla, nedošlo ke změně nebo nápravě chování.