



Interreg
Slovakia-Austria

European Regional Development Fund



Co-AGE Volunteers

Príručka školiteľa pre dobrovoľníckych mentorov

Projekt na podporu medzigeneračnej spolupráce a dobrovoľníctva medzi Rakúskom a Slovenskom.

Viedeň, 2022

Co-AGE Volunteers - Rakúsko-slovenská sieť pre medzigeneračné dobrovoľníctvo
Projekt bol vybraný v rámci programu financovania Interreg V-A Slovensko-Rakúsko 2014-2020 a je spolufinancovaný z prostriedkov ERDF.

Partneri nášho projektu:

Vocational Training Institute Burgenland

ADEL Slovakia

Austrian Young Workers Movement

Rozvoja Verejnej Správi Institute



Obsah

1. Úvod.....	5
2. Mentoring - Definícia a očakávania.....	7
Mentor.....	8
Mentorovaní.....	9
3. Základy koordinácie dobrovoľníckej práce.....	11
3.1 Branding zamestnávateľa.....	12
3.2 Skríning dobrovoľníkov.....	13
3.3. Dobrovoľníci - zapojenie.....	13
3.4 Onboarding - začiatok v práci.....	14
3.5 Výzvy v manažmente dobrovoľníkov.....	15
4. Soft Skills - Mäkké zručnosti.....	15
4.1. Komunikácia.....	16
4.2. Feedback (Spätná väzba).....	17
4.3. Motivácia.....	19
4.4. Odolnosť.....	22
4.5. Riešenie konfliktov.....	23
4.6. Rozvoj tímu.....	25
5. Opatrenia v oblasti personálneho rozvoja.....	30
5.1. Pracovná rotácia/zmena pracovného miesta.....	30
5.2. Rozšírenie pracovných miest/Rozšírenie aktivít.....	30
5.3. Obohacovanie pracovných miest / obohacovanie aktivít.....	31
5.4. Školenie na pracovisku: školenie v známom prostredí.....	32
5.5. Školenie mimo zamestnania: vzdelávanie sa mimo pracoviska.....	33
5.6. Školenie v blízkosti zamestnania: zlatá stredná cesta.....	34
6. Starnutie a čo to znamená.....	35
7. Demencia.....	36
8. Cezhraničné dobrovoľníctvo.....	39
9. Zdroje.....	40
10. Prílohy.....	42

Aktivita 1: BINGO icebreaker.....	42
Aktivita 2: Úlohy mentora.....	43
Aktivita 3: Konflikt.....	43
Aktivita 4: Počúvam.....	44

1. Úvod

Projekt Co-AGE Volunteers, v spolupráci Slovenska a Rakúska pre medzigeneračné dobrovoľníctvo, bol spustený v januári 2021. Víziou nášho projektu je vybudovať nadnárodnú sieť regionálnych aktérov na podporu zapojenia mladých dobrovoľníkov do práce so staršími ľuďmi a podporovať medzigeneračnú solidaritu v pohraničnom regióne medzi Slovenskom a Rakúskom.

Okrem pozitívneho efektu sociálnej kohézie však dobrovoľníctvo prináša zainteresovaným oveľa viac, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Dobrovoľníctvo môže byť vynikajúcim príkladom neformálneho vzdelávania pre mladých ľudí a zohráva dôležitú úlohu pri osobnom rozvoji a získavaní mäkkých zručností, relevantných pre trh práce.

Veríme, že vzdelávací efekt – a v konečnom dôsledku úspech nášho projektu – závisí najmä od tých, ktorí denne pracujú s mladými dobrovoľníkmi a budujú určité prepojenie medzi seniormi a mladými ľuďmi. Zamestnanci domovov dôchodcov, denných stacionárov či iných organizácií zaoberajúcich sa seniormi môžu z rozšírenia dobrovoľníckej podpory profitovať naozaj výrazne – mladí dobrovoľníci naopak svojou prácou získavajú neoceniteľné skúsenosti.

S cieľom naplno využiť potenciál dobrovoľníctva, najmä dobrovoľníctva mladých ľudí, sme vypracovali program metodologickej a didaktickej podpory pre zamestnancov domovov dôchodcov, denných stacionárov a iných seniorských organizácií, ktorí pracujú s dobrovoľníkmi alebo plánujú dobrovoľnícky program. Cieľom nášho manuálu je zbierať a organizovať tieto praktické poznatky, zdieľať skúsenosti z našich pilotných seminárov a sprístupniť ich všetkým už aktívnym alebo budúcim koordinátorom dobrovoľníkov, mentorom a záujemcom o túto prácu.

Náš program sa zaoberá nasledujúcimi témami:

- Posilnenie osobných zručností neprofesionálnych koordinátorov dobrovoľníkov, napr. komunikácia, riešenie problémov, vedenie a pod.
- Onboarding a tréning – odovzdávanie vedomostí mladým ľuďom
- Posilnenie dlhodobého záväzku mladých ľudí
- Hodnotenie osobného úsilia, priama spätná väzba
- Koučovanie a podpora mentorovaných zverencov

- Zavedenie osvedčených postupov na podporu spolupráce medzi seniormi a mladými ľuďmi.

Tréneri, zodpovední za vývoj a pilotovanie mentoringového programu, si so sebou priniesli rozsiahle skúsenosti s navrhovaním a implementáciou metodicko-didaktických vzdelávacích programov. Pri príprave tohto manuálu veľmi pomohla aj ich práca s rôznymi cieľovými skupinami (vrátane mládeže a dobrovoľníkov). Je to práve táto kombinácia skúseností, ktorá bola potrebná na to, aby bol mentorský program praktický, užitočný a flexibilný.

Pri koncipovaní Co-AGE Volunteers Mentoring Programu sme sa inšpirovali aj „Príručkou pre učebné osnovy kurzov pre zodpovedných dobrovoľníkov“ od Federálneho ministerstva práce, sociálnych vecí a ochrany spotrebiteľa, ako aj výsledkami iných EÚ projektov a programov (napr. Erasmus+ BEEHIVE, EUPTRAIN) a platforiem (www.interreg-central.eu, mobileserve.com, www.volunteerhub.com).

2. Mentoring – Definícia a očakávania

Slovo „mentor“ možno vystopovať až do gréckej mytológie. Odyseus požiadal vo svojej neprítomnosti svojho starého priateľa Mentora, aby „uviedol jeho syna do života“ a „nahradil mu otca“. V USA sa pojem „mentoring“ obnovil v 80. rokoch 20. storočia a našiel si tak cestu späť do Európy. „Mentoring“ popisuje vzťah medzi dvoma ľuďmi: Mentorovaní, ktorí chcú dosiahnuť ciele a mentormi, ktorí podporujú svojich zverencov (mentorovaných) na tejto ceste. Mentoring vo firme podporuje jednotlivých zamestnancov v určitom časovom období. Mentori aj mentorovaní by mali vstúpiť do vzťahu dobrovoľne a ochotne, obsahy rozhovorov by mali byť dôverné a mali by z toho mať všetci rovnaký prospech. Podpora môže pozostávať z nasledujúcich prvkov: pravidelné diskusie, konkrétne pokyny, odovzdávanie vedomostí a kontaktov.

Mentoring je nástroj rozvoja kariéry. Individuálny mentoring je dočasný, neformálny prenos skúseností a znalostí medzi (profesionálne) skúsenou osobou (mentor) a menej skúsenou osobou (mentorovaný). Mentoring je obzvlášť obohacujúci v biografických prechodných fázach, ako je začatie kariéry, návrat do práce alebo zmena zamestnania či pracovného miesta. V týchto situáciách môže mentoring pomôcť ľuďom robiť reflexívne rozhodnutia o ich budúcej kariére. Prostredníctvom diskusií, poradenstva a predstavenia vhodných sietí skúsenými mentormi sú mentorovaní podporovaní v ich profesionálnom rozvoji. Mentoring však neprináša len cenné výhody pre mentorovaných; môžu z neho profitovať aj mentori.

Výhody pre mentorov	Výhody pre mentorovaných
Prístup k novým poznatkom a aktuálnemu vývoju	Orientácia a spätná väzba
Náhľad do procesov a pracovných metód	Reflexia a lepšie sebahodnotenie
Tréning sociálnych a vodcovských zručností	Nové kontakty a siete
Sebareflexia a príležitosť niečo vrátiť	Prístup k skúsenostiam a know-how

Kontakty a siete

Pochopenie nepísaných pravidiel hry

Mentor

Pozícia mentorov: v mentorskom vzťahu pôsobia ako vzory a poradcovia.

Povinnosti mentorov

- zdieľanie tipov na dosiahnutie profesionálnych cieľov
- zdieľania „nepísaných“ zákonov vo firme
- reporting vlastných skúseností v pracovnom svete
- venovanie pozornosti realistickej realizácii cieľov mentorovaných
- otvorené vyjadrenie názoru
- vytvorenie príležitosti pre pravidelnú, vďačnú spätnú väzbu
- prejavnie úcty a dobrej vôle mentorovanému

Benefity pre mentorov

- Výmena rôznych uhlov pohľadu
- Získanie prehľadu o profesionálnych bariérach, ktorým čelia mentorovaní
- Motivácia pre kroky vlastného profesionálneho rozvoja
- Mentori absolvujú ďalší tréning: Rozšírenie konverzačných zručností
- Lepší tok informácií medzi rôznymi zamestnancami
- Nadväzovanie nových kontaktov na networkingových stretnutiach

Požiadavky na to, aby ste sa mohli stať mentorom:

- Profesionálne a životné skúsenosti
- Radosť z odovzdávania vedomostí
- Oboznámenie sa s „nepísanými“ zákonmi a pravidlami vo firme
- Ochota osoby učiť sa

- Ochota poskytnúť otvorenú spätnú väzbu
- Čas a energia

Mentorovaní

Zodpovednosti mentorovaných:

- Formulovať ciele a obavy
- Aktívne navrhovať témy
- Otvorenosť novým perspektívam, nápadom a stratégiám
- Prijímanie podpory od mentora
- Preukázanie rešpektu a dobrej vôle svojmu mentorovi

Benefity pre mentorovaných:

- Posilnenie profesionálneho sebavedomia
- Konkrétne formulácie profesionálnych cieľov
- Podpora pri dosahovaní týchto profesionálnych cieľov
- Vyššia spokojnosť s prácou

Požiadavky na mentorovaných:

- Schopnosť vyjadriť svoje obavy
- Ochota prijať konštruktívnu kritiku
- Osobná zodpovednosť a iniciatíva
- Otvorenosť a ochota experimentovať

Mentorovaní vedome preberajú aktívnu úlohu v mentoringu. Sú otvorení novým perspektívam, nápadom a stratégiám a sú pripravení prijať konštruktívnu kritiku.

V mentorskom vzťahu je možné diskutovať o širokej škále tém, ako sú kariérne ciele a plánovanie, aplikačné stratégie, rozvoj osobných zručností, napríklad v oblasti mäkkých zručností, vodcovských zručností alebo interkultúrnej komunikácie, odborných tém, self-marketingu a sieťových stratégiách a ďalších témach. Mentori prispievajú svojimi individuálnymi bohatými skúsenosťami a

odbornými znalosťami a v najlepšom prípade sú citliví aj na otázky rovnosti príležitostí a sociálnej integrácie.

Často zvolené témy:

- Právanie vo vzťahu k pracovisku
- Právanie z hľadiska výchovy a vzdelávania
- Spokojnosť s pracoviskom (napr. kolegovia, pracovný čas, pracovná atmosféra, atď.)
- Zviditeľňovanie silných stránok a talentov
- Sebaobraz a obraz druhých
- Time management

Rámec pre budúcu spoluprácu:

- Ako často sa budeme stretávať?
- Ako dlho bude stretnutie trvať?
- Kde sa stretneme?
- Je možné a žiaduce komunikovať e-mailom?
- Je možný kontakt/telefonický kontakt medzi dohodnutými termínmi?
- Kedy je najlepší čas na kontaktovanie?
- Kde sa uplatňuje povinnosť mlčanlivosti?
- Očakávania: Čo očakávame od mentoringu?
- Očakávania: Čo očakávame od spolupráce?
- Čo chcem od mentora?
- Čo by mentor nemal robiť?
- Čo očakávam od mentorovaného?
- Čo by mentorovaný nemal robiť?
- Ako môže vyzerať ideálna spolupráca?

Aký je presný mandát mentoringu? S cieľom pomôcť účastníkom pochopiť a osvojiť si tieto témy je v tomto bode naplánovaná aj aktivita. Odporúčanú aktivitu nájdete v prílohe pod „Aktivita 2“.

3. Základy koordinácie dobrovoľníckej práce

Koordináciu dobrovoľníkov je potrebné chápať ako šifru pre metódy štruktúrovaného zaobchádzania s dobrovoľníkmi v organizáciách. To zahŕňa najmä pomôcky na koordináciu a manipuláciu s dobrovoľníkmi. Profesionálna podpora dobrovoľníkov sa teda ideálne zvažuje na troch rôznych úrovniach: na úrovni manažmentu dobrovoľníkov, na úrovni koordinácie dobrovoľníkov a na úrovni miestnych kontaktných osôb.

Ak chcete koordinovať dobrovoľníkov, musíte byť dobre pripravení: Diskutujte o pracovných časoch a zmenách, krížovo kontrolujte a plánujte časové rezervy. Každý by mal mať jasno v tom, s kým pracuje, kto musí byť na akom mieste a v akom čase a ako sa môžu jednotlivé tímy navzájom spojiť. Dobrovoľníci sú informovaní, poznajú svojich kolegov a vedia, na koho sa môžu obrátiť v prípade otázok a problémov. Dobrovoľníci by mali poznať potrebné informácie a všetky kontaktné osoby pre danú aktivitu.

Koordinácia vo všeobecnosti tiež znamená, že koordinácia dobrovoľníkov ponúka všetkým dobrovoľníkom, podľa ich schopností a záujmov, možnosť zapojiť sa čo najviac a prevziať zodpovednosť. Tu sa ukazuje, aký je efektívny a žiaduci dlhší rozhovor s novými dobrovoľníkmi vopred.

Koordinácia dobrovoľníkov zahŕňa:

- Plánovanie operácií: Kto by mal byť najlepšie kde a kedy? Aký je plán B?
- Budovanie tímu: Kto je s kým kompatibilný?
- Kompetencie: Kto robí čo najlepšie?
- Vytvorenie rozvrhu zmien: Kto môže kedy prísť a kto kedy príde (vrátane pohotovostných možností pre absencie)?
- Udržiavanie a aktualizácie zoznamov nasadení: Kto je kde, kedy?
- Udržiavanie zoznamov adres, telefónnych zoznamov a zoznamov adres vždy aktuálnych: Ako zastihnem...?
- Informovanie „aktívnych“ dobrovoľníkov pred akciou: „Som rád/rada, že tam budete. Toto potrebujete vedieť...“
- Vytvorenie informačných letákov pre samotnú akciu: poskytnutie „aktívnym“ členom všetky dôležité údaje, dátumy, adresy a (tiesňové) čísla.

Keďže dobrovoľníci nechcú byť len koordinovaní, potrebujú aj podporu a školenia. Preto by mala koordinácia dobrovoľníkov:

- slúžiť ako spoľahlivý kontakt
- sprehľadniť predpisy o materiáloch, náhradách výdavkov, cestovných nákladoch, atď
- objasniť: Aké tematické alebo metodologické prehĺbenie by mohlo pomôcť dobrovoľníkom lepšie sa zapojiť?
- poskytnúť spätnú väzbu: Ako dobre to fungovalo? Komu môže koordinácia dobrovoľníkov poskytnúť nové úlohy?

3.1 Branding zamestnávateľa

Jednou z najdôležitejších otázok v dobrovoľníctve je, ako motivovať dobrovoľníkov prihlásiť sa alebo ako sa uplatniť na trhu ako atraktívna spoločnosť pre iných. Ktoré kanály použiť, aký je ponúkaný obsah, aké sú možnosti, ako sa buduje firemná kultúra, atď. To bol takisto dôvod, prečo sa v nasledujúcej kapitole budeme zaoberať takzvaným „brandingom zamestnávateľa“. Príkladom je **Employee Value Proposition**¹ (návrh hodnoty zamestnanca):



Návrh hodnoty zamestnanca (ďalej ako EVP) popisuje, čo môžu zamestnanci a dobrovoľníci očakávať a čo za svoje úsilie dostanú. EVP podporuje prístup budúcich dobrovoľníkov, zaväzuje a motivuje súčasných zamestnancov a posilňuje odhodlanie uvádzať poslanie do praxe.

„Dôkladne vysvetľuje, čím sa odlišujete!“

Kritériá EVP

V praxi sa osvedčili nasledujúce body:

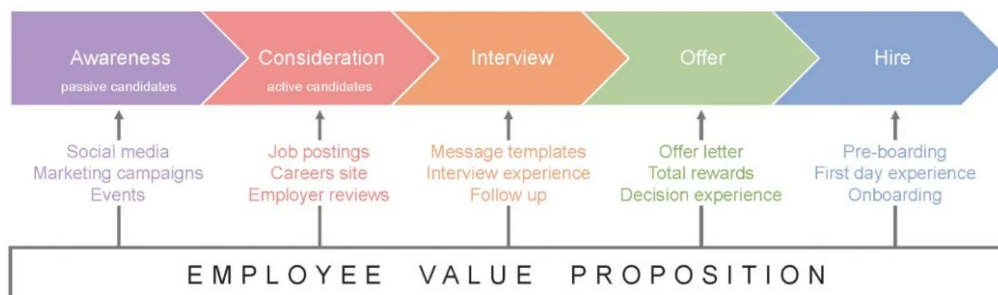
¹ <https://www.paydata.co.uk/hr-hub/blogs/employee-engagement/the-importance-of-reward-in-the-employee-value-proposition/>

- Relevantnosť a diferenciácia (prečo je spoločnosť dôležitá alebo lepšia ako ostatné)
- Autentickosť a ambície (jedinečnosť, poslanie, čím je spoločnosť výnimočná)
- Nápad a prekvapenie (ako sa dosahujú ciele podnikania?)
- Firemná kultúra a silné stránky (kultúrne prispôsobenie a benefity) (ako spoločnosť funguje zvnútra, čím je atraktívna?)

5 krokov k umiestneniu (na trhu, vo vonkajšom svete)² :

EVP Communication Channels

Communicate your Employee Value Proposition throughout the recruiting journey



3.2 Skrining dobrovoľníkov

Preverovanie dobrovoľníkov chráni vašu organizáciu. Existuje niekoľko možností, ako to môžete urobiť, napríklad zabezpečiť, aby boli dôveryhodní a spoľahliví:

- Dôkladná kontrola
- Výpis z registra trestov (trestná bezúhonnosť)
- Životopis
- Referencie

Možno sa niečo v životopise v nezhoduje s tým, čo vám povedali žiadatelia na pohovore. Rozsiahle okresné, štátne a federálne databázy sú vám k dispozícii na preverku kriminálnych záznamov žiadateľov.

² <https://haiilo.com/blog/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition/>

3.3. Dobrovoľníci - zapojenie

Metodika, ktorá sa odporúča v tomto bode a ktorá sa aj osvedčila, je diskusia s dobrovoľníkmi a výmena skúseností s kolegami. V rámci dní seminára dobrovoľných mentorov boli pozvaní niektorí experti.

3.4 Onboarding – začiatok v práci

„Onboarding“ znamená zoznámenie a integráciu nových zamestnancov. Dobrovoľníci môžu nahliadnuť do zákulisia spoločnosti, sú integrovaní a preto by mali získať aj dobrý prvý dojem z práce v spoločnosti. Čím lepšie sú dobrovoľníci integrovaní, tým je väčšia šanca, že budú súčasťou spoločnosti dlhšie.

Ciele onboardingu:

- efektívny prenos informácií
- štruktúrované a plánované oboznámenie nových zamestnancov
- rýchlejšia, praktická orientácia v komplexnosti a prepojenosti novej spoločnosti
- podpora budovania tímov naprieč oddeleniami a projektmi.
- spoznávanie manažérov a kolegov
- zažitie firemnej kultúry
- rýchly záväzok voči spoločnosti

Spôsoby podpory integrácie:

- Plán oboznámenia sa
- Kontaktovanie
- Predstavenie tímu (vzájomne, t.j. aj tímu v prípade nového kolegu!)
- Sponzorstvá
- Networking s ďalšími novými zamestnancami
- Niekoľko stretnutí so spätnou väzbou s manažérom
- Stanovenie a oznámenie dátumov spätnej väzby vopred
- Záujem a následné sledovanie zo strany personálneho oddelenia
- Úlohy a roly
- Pravidlá hry v spoločnosti
- Komunikácia hodnôt a firemnej kultúry

- Oboznámenie sa s vedením spoločnosti a ďalšími relevantnými osobami

3.5 Výzvy v manažmente dobrovoľníkov

Je zaujímavé, že zatiaľ čo nábor dobrovoľníkov je možný len pri niektorých stratégiách, manažment dobrovoľníkov je do značnej miery vnímaný ako výzva. Výzvy v manažmente dobrovoľníkov sme zhrnuli v tejto časti.

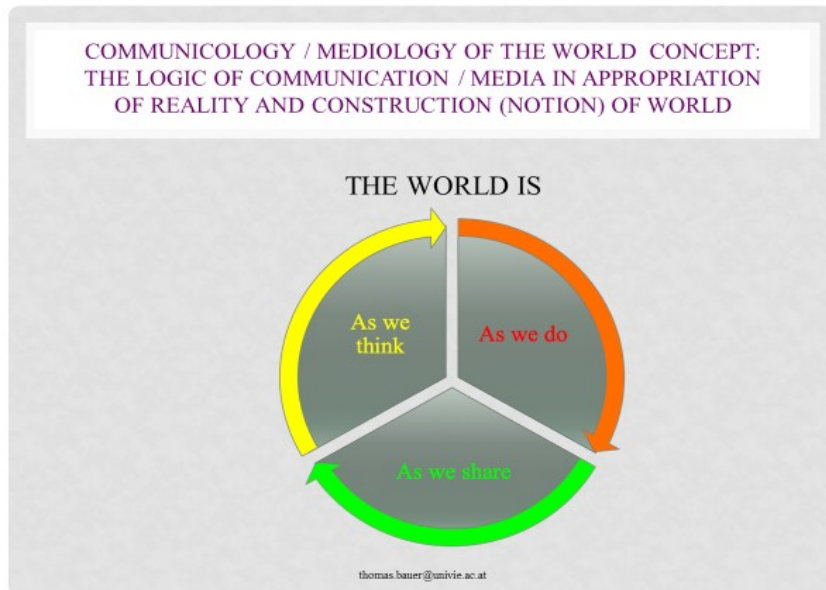
- Podhodnotené pozície: Znepokojujúcim aspektom dobrovoľníctva je, že dobrovoľníci sú vo všeobecnosti vnímaní ako „členovia organizačného systému na najnižších miestach“. Nezapájajú sa do organizačnej štruktúry ani plánovania, pracujú zadarmo a ich záujem je čisto benígny.
- Nedostatok času: Ak organizácia nemá špecializovaného manažéra dobrovoľníkov, povinnosti na takejto pozícii preberajú iní zamestnanci. Bez centrálného manažéra sa prepracovaní zamestnanci snažia vyvážiť svoje bežné povinnosti a angažovanosť dobrovoľníkov a ich udržanie či retenciu.
- Vyhorenia dobrovoľníkov: Manažéri dobrovoľníckych organizácií často zápasia s dobrovoľníkmi, ktorí začínajú svoje úlohy s horlivosťou a neochvejným nasadením, ktoré neskôr vyprchá a nastupuje nespôľahlivosť.

4. Soft Skills – Mäkké zručnosti

V dnešnom svete, kde sa automatizácia, umelá inteligencia a technológie stávajú čoraz dôležitejšími, sú najväčšou výzvou pre firmy ľudské zdroje, t. j. ako nájsť vhodných zamestnancov a rozvinúť zručnosti, potrebné pre dané úlohy, ako riadiť svoje podnikanie v spoločensky zodpovedným spôsobom a ako urobiť pracoviská flexibilnejšie, humánnejšie a príjemnejšie. Dobrá komunikácia sa v našej spoločnosti stáva dôležitým predpokladom úspechu v podnikaní, ale aj spolužitia a kooperácie s ostatnými.

V tejto kapitole sa pokúsime odpovedať na otázky súvisiace s komunikačnými schopnosťami a komplexnými vyjadrovacími schopnosťami a ich významom vo svete práce.

4.1. Komunikácia



Zdroj: Thomas Bauer

Teória komunikácie hovorí, že nie je možné nekomunikovať. Všetko, čo robíme, ako sa pohybujeme, naša mimika a gestá, ako aj slová - komunikujú nášmu náprotivku určité poslanstvo.

Komunikačná logika vidí malý rozdiel medzi tým, ako svet vidíme, vnímame a odovzdávame alebo komunikujeme. V širšom zmysle môžeme hovoriť o komunikácii v rovine faktickej a v rovine emocionálnej. Keď s niekým komunikujeme, je veľmi dôležité rozlišovať medzi týmito dvoma rovinami. Počas procesu môžeme vždy zodpovedať niekoľko otázok:

- Čo sa stalo?
- Aké to vo mne vyvoláva pocity/ako na to reagujem?
- Čo robí druhá osoba s mojimi informáciami?
- Očakávam odpoveď alebo reakciu?
- Má byť vyhlásenie chápané len ako informácia?

Diskusia: Pozorujte komunikáciu vo všeobecnosti vo svojom okolí (proces, problémy, riešenia, prístupy, atď.).

- Čo môžete pozorovať?
- Existujú tu nejaké konflikty?
- Ako sa riešia? Mentoring
- Aký som ako mentor?
- Aké sú moje silné a slabé stránky?
- Je potrebné zlepšenie?
- Je v mojom najbližšom okolí osoba, ktorá ma môže/bude vnímať ako mentora?

4.2. Feedback (Spätná väzba)

Čo rozumieme pod pojmom „feedback“?

Nemusí to byť vždy príjemné, niekedy je to dokonca trápne. Spätná väzba sa však vo svojej podstate skladá z dvoch zložiek:

- Dať spätnú väzbu
- Prijatť spätnú väzbu

Spätná väzba je jedným zo základných kameňov bezkonfliktnej a konštruktívnej komunikácie. Slúži na objasnenie nedorozumení, odstránenie slabých stránok, formulovanie požiadaviek a očakávaní.

V skratke: profesionálna spätná väzba vytvára príjemnú atmosféru, posilňuje vzájomné porozumenie, pomáha budovať dôveru a zlepšuje výsledok.

Spätná väzba ako nástroj manažmentu

Profesionálna spätná väzba ako nástroj personálneho manažmentu a rozvoja slúži na zlepšenie výkonnosti a motiváciu zamestnancov. Richard Conniff z Yale University napríklad dokázal, že konštruktívna spätná väzba môže zvýšiť motiváciu a výkon zamestnancov až o 10 percent. Ak sa dobré výsledky ocenia a tento fakt sa komunikuje, motivácia sa zvyšuje až o 17 percent.

Pozitívna spätná väzba má ešte lepší efekt na náladu a motiváciu zamestnancov ako čisto peňažné stimuly - prémie alebo zvýšenie platu.

Predpokladom na to však je, aby spätná väzba nebola podávaná spontánne či impulzívne, ale bola pripravená a odborne vedená v dostatočnom rámci (priestorovom a časovom), napr. formou takzvanej „spätnej diskusie“. Rozhodujúce sú však aj konkrétne ciele, ktoré sa prostredníctvom spätnej väzby sledujú. Existujú nasledujúce ciele a funkcie spätnej väzby:

- Určiť a posúdiť úroveň výkonu
- Pomenovať a zhodnotiť dosiahnuté úspechy
- Definovať nové ciele a formulovať budúce požiadavky
- Analyzovať požadované kompetencie
- Plánovať ďalší rozvoj zamestnanca
- Riešiť nedorozumenia alebo (personálne) konflikty
- Dosiahnuť dohodu o ďalšej spolupráci
- Zmeniť (nechcené) správanie
- Zlepšiť alebo podporiť budúce rozhodnutia

- Vytvoriť vyššiu identifikáciu s prácou a pracovným prostredím

Niet pochýb o tom, že takáto rozsiahla spätná väzba je obrovskou výzvou pre obe strany – pre poskytovateľa, ako aj pre prijímateľa spätnej väzby.

V konečnom dôsledku profesionálna spätná väzba nie je len chvála, ale aj kritika a vždy zahŕňa citlivé oblasti, ako je osobný rozvoj - zahŕňa pozitívne aj negatívne správanie.

Nie je jednoduchšie vyjadriť negatívne aspekty ako prijať takúto spätnú väzbu. O to dôležitejšie je preto, aby osoba poskytujúca spätnú väzbu vytvorila neformálnu a pokojnú atmosféru a venovala pozornosť aj realizovateľnosti spätnej väzby.

Tí, ktorí bezdôvodne preťažujú svoje náprotivky negatívnou kritikou, len zvyšujú ich frustráciu.

Formulácie spätnej väzby

V práci sú možné nasledujúce formulácie spätnej väzby:

- „Mám dojem, že...“
- „Nedávno som si všimol/všimla...“
- „Hoci si veľmi vážim _____, tento sa mi veľmi nepáčil...“
- „Myslím, že v porovnaní s...“
- „Chcel/a by som viac ako... “
- „Cítil/a by som sa lepšie, keby si nabudúce... “
- „Bol/a by som rád/rada, keby si v budúcnosti... “

Dobrá spätná väzba je orientovaná na toho, kto spätnú väzbu dáva a na prijímateľa spätnej väzby.

Správanie príjemcov spätnej väzby

- Počúvajú (kým nedokončí poskytovateľ spätnej väzby).
- Svoju spätnú väzbu orientujú na svoju rolu (napr. manažér)
- Spochybňujú akékoľvek nejasnosti.

Poskytovatelia spätnej väzby sú dôležití

- Poďakovanie za spätnú väzbu
- Ocenenie za čas a myšlienky
- Príjemca spätnej väzby informuje svojho poskytovateľa spätnej väzby o výsledkoch spätnej väzby (napr. zmeny správania, atď.).

Ak by spätná väzba vyústila do konfliktu, následné konsenzuálne moderovanie prebieha podľa 6 stanovených pravidiel:

1. Jasne vyriešiť a zastaviť deštruktívne konfliktné správanie, vyžadovať konštruktívnu komunikáciu.
2. Nenechať hovoriť o minulosti.
3. Dôsledne požadovať orientáciu na riešenie (nechajme formulovať prania a vlastné príspevky jeden druhému).
4. Čo najviac nestrannosti. Ale v prípade potreby sa tiež jasne rozhodnúť.
5. Netolerovať deštruktívne správanie, nedodržiavanie dohôd.
6. V prípade potreby zrušenie a stanovenie nového termínu.

4.3. Motivácia

Hackmanova a Oldhamova teória charakteristík práce uvádza, že vysoká motivácia súvisí s tromi psychologickými stavmi počas práce:

1. Zmyslupnosť práce

Práca má pre vás zmysel – je to niečo, s čím sa môžete stotožniť a nielen séria pohybov, ktoré sa majú opakovať. Toto je zásadný fakt pre vnútornú motiváciu, čo znamená, že samotná práca je motivujúca (na rozdiel od motivácie, ktorá slúži len ako prostriedok na dosiahnutie cieľa).

2. Zodpovednosť



Vo vašej práci máte možnosť uspieť alebo zlyhať, pretože ste dostali dostatočnú slobodu konať. To zahŕňa schopnosť vykonávať zmeny a brať do úvahy znalosti získané v práci.

3. Vedomosť o výsledkoch

Je to dôležité z dvoch dôvodov. Po prvé, aby človek vedel, aká úspešná bola jeho práca, čo mu umožňuje poučiť sa z chýb. Druhým dôvodom je, že sa vytvárajú emocionálne spojenia medzi klientom a výsledkom, čím dávajú práci širší zmysel (napr. ja možno pracujem len na montážnej linke, ale viem, že porcie jedla, ktoré vyrobím, budú použité na pomoc ľuďom v oblastiach postihnutých katastrofou a zachránia veľa životov).

Každá z týchto kritických podmienok sa zase odvíja od určitých charakteristík pracoviska:

Zmyslupnosť práce

Práca musí byť vnímaná ako zmysluplná (jej prínos má významný vplyv na celkovú efektivitu organizácie). Je to odvodené od aspektov ako:

Diverzita zručností

Použite primeranú škálu zručností a talentov: príliš veľa by mohlo byť ohromujúce v negatívnom slova zmysle, príliš málo by sa mohlo považovať za nudné.

Identifikácia s úlohou

Možnosť stotožniť sa s úlohou ako s niečím celistvým a úplným a teda možnosť pre vykonávateľov byť hrdí na výsledok tejto práce (ak napríklad pri prechode práčky pásom nasadíte iba maticu skrutky na skrutku na rovnaké miesto, táto činnosť bude oveľa menej motivujúca ako pri osobe, zodpovednej za pripevnenie bubna a súvisiacu pracovnú oblasť (aj ako súčasť skupiny).

Dôležitosť úlohy

Schopnosť vidieť úlohu ako príspevok k niečomu väčšiemu, spoločnosti alebo skupine, ktorá presahuje naše ja. Napríklad teória hovorí, že budem mať väčšiu motiváciu, ak tento rok prispejem na celkový firemný bonus, postarám sa o niekoho alebo vyrobím niečo, z čoho má prospech niekto iný. Naopak, budem menej motivovaný/á, ak podarujem niečo niekomu anonymnému alebo urobím niečo iracionálne (napr. firemné darčeky).



Zodpovednosť

Zodpovednosť vyplýva z autonómie, keďže činnosť poskytuje jednotlivcovi značnú slobodu, nezávislosť a diskretnosť pri plánovaní práce a určovaní postupov, ktoré sa majú v procese použiť.

Vedomosť o výsledkoch

Vyplýva to zo spätnej väzby. Znamená to, že zamestnanec si je vedomý toho, ako efektívne pretavuje svoje úsilie do výkonu. Môže to byť čokoľvek - od výrobných procesov po skóre spokojnosti zákazníkov. Spätná väzba poskytuje informácie, ktoré sa dajú použiť na iné veci, ak chcete. Spätná väzba môže pochádzať od iných ľudí alebo zo samotnej práce.

Znalosť týchto kritických charakteristík pracoviska, ako hovorí aj teória, umožňuje odvodiť kľúčové komponenty pre dizajn pracovného režimu a jeho návrh na mieru:

- Rôznorodá práca, ktorá umožňuje použiť rôzne súbory zručností
- Pridelovanie práce skupinám s cieľom zvýšiť celistvosť vyrobeného produktu a dať skupine väčší význam
- Delegovanie úloh na najnižšiu možnú úroveň, aby sa vytvorila autonómia a tým aj zodpovednosť
- Spájanie ľudí s výsledkami ich práce a klientmi, ktorých získali, s cieľom poskytnúť spätnú väzbu pre vzdelávanie.

Chápeme vás: mali ste dobrý pracovný vzťah so svojimi dobrovoľníkmi, ale ako ich udržať, aby sa stále vracali? Udržanie dobrovoľníkov je pre každú charitatívnu organizáciu kľúčové, no niekedy môže byť naozaj náročné si ich udržať. Prinášame sedem účinných stratégií, ako udržať dobrovoľníkov šťastných a pomáhať im:

- Prejavte uznanie – poďakujte im – osobne. Propagujte dobrovoľníctvo v rámci komunity vašej organizácie, organizujte výročné alebo polročné oslavy s cieľom oceniť dobrovoľníkov
- Motivujte dobrovoľníkov konkrétnymi a realizovateľnými úlohami
- Zvýraznite vplyv dobrovoľníkov – Pomôžte dobrovoľníkom presne vidieť, ako sa líšia
- Rozprávajte príbehy a vytvorte zážitok – Kľúčovým faktorom pri udržaní dobrovoľníkov je dať im pocit, že sú súčasťou väčšieho príbehu. Okrem štatistických údajov o vplyve dobrovoľníkov by ste mali apelovať na ich emócie prezentáciou špeciálnych príbehov o dosiahnutom úspechu



- Komunikujte, komunikujte, komunikujte – vytvorte pravidelný kontakt s dobrovoľníkmi.
- Vytvorte komunitu dobrovoľníkov – online nástroje, ako sú skupiny na sociálnych sieťach alebo diskusné fóra, môžu byť užitočné, ale podpora osobnej komunity je zvyčajne efektívnejšia.
- Pochopte, prečo sú tam vaši dobrovoľníci pre vás – Dobrovoľníci sa objavia z rôznych dôvodov: veria vo vaše poslanie, chcú sa vám odvdáčiť alebo sa zaujímajú o zlepšenie svojich zručností. Je dôležité, aby ste pochopili, prečo si vybrali práve vás a ako vám chcú pomôcť.

Ako môžeme dosiahnuť u našich dobrovoľníkov, aby zostali?

Napríklad:

- Budte úctiví a flexibilní
- Budte organizovaní
- Stanovujte jasné ciele
- Budte komunitu
- Oceňte a uznajte niečiu prácu
- Primerane komunikujte
- Motivujte
- Preukážte porozumenie
- Budte otvorení.

4.4. Odolnosť

Odolnosť nie je niečo, čo sa môžete naučiť, ale skôr niečo, čo musíte aktívne praktizovať a zažiť. Odolným sa môžete stať až potom, čo sami niečo aktívne zažijete. Keď hovoríme o dobrovoľníkoch, niekedy sa predpokladá, že prešli komplikovanými a zložitými situáciami. Pri výučbe odolnosti sa zvyčajne spoliehame na zdieľanie skúseností s ostatnými a rady o tom, ako alebo čo by človek mohol urobiť, aby lepšie zvládal svoju vlastnú situáciu.

V priebehu tohto mentorského programu na tento aspekt neboli žiadne špeciálne cvičenia; namiesto toho sa diskutovalo o skupinových skúsenostiach a prístupoch k riešeniam. Čo sa ukázalo ako veľmi užitočné, boli takzvané „cvičenia na riešenie konfliktov“.

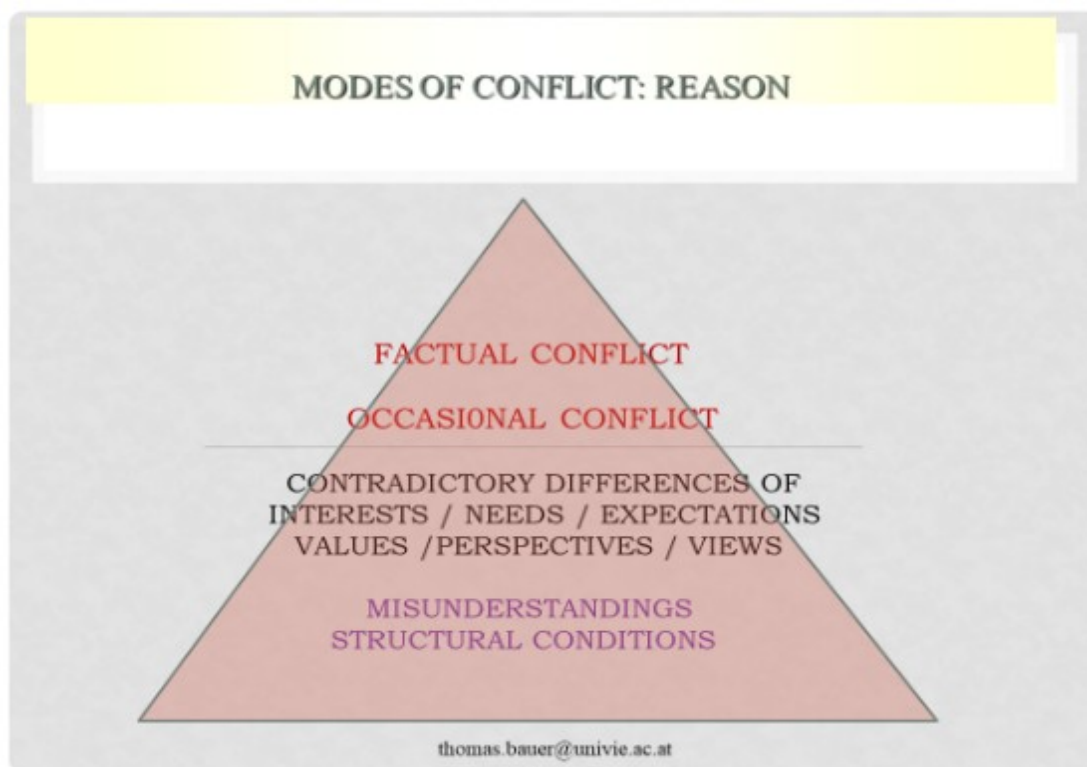
4.5. Riešenie konfliktov

Konflikt je:

Napätá situácia medzi dvoma alebo viacerými ľuďmi, ktorí sú nejakým spôsobom vzájomne závislí. Osoby sa snažia s empatiou, zdanlivou alebo skutočnou, uvedomiť si, že majú nezlučiteľné akčné plány a sú pripravené vstúpiť do riešenia, aj keď si uvedomujú svoje protichodné postavenie.

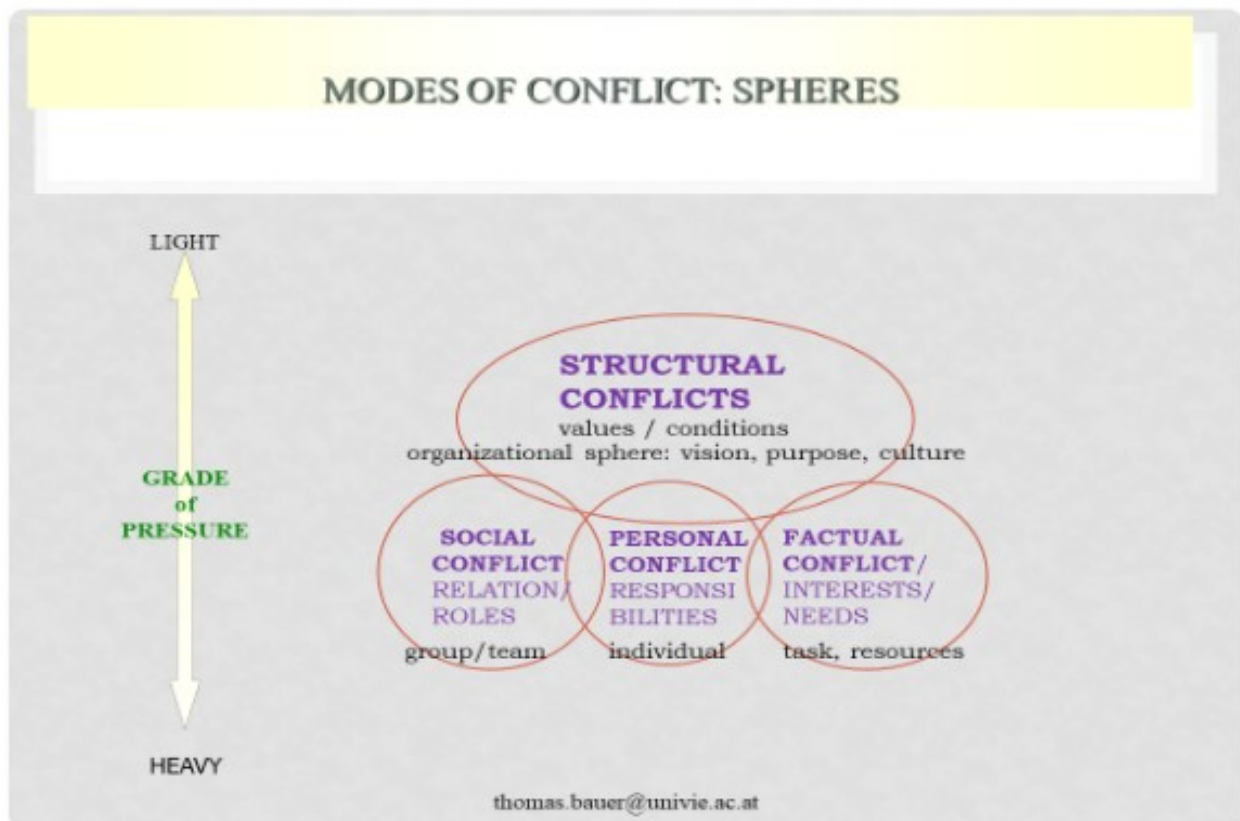
Konflikty môžu byť faktické alebo osobné a môžu vyplývať alebo byť odvodené z protichodných rozdielov, záujmov, očakávaní, hodnôt, názorov a perspektív.

Pre tento súbor tém sú vhodné Aktivity 3 a 4 (pozri Prílohu).



Zdroj: Thomas Bauer

Konflikty môžu byť aj sociálne (rovina vzťahov), osobné (emocionálna úroveň) alebo vecné. (Pozri Komunikácia)

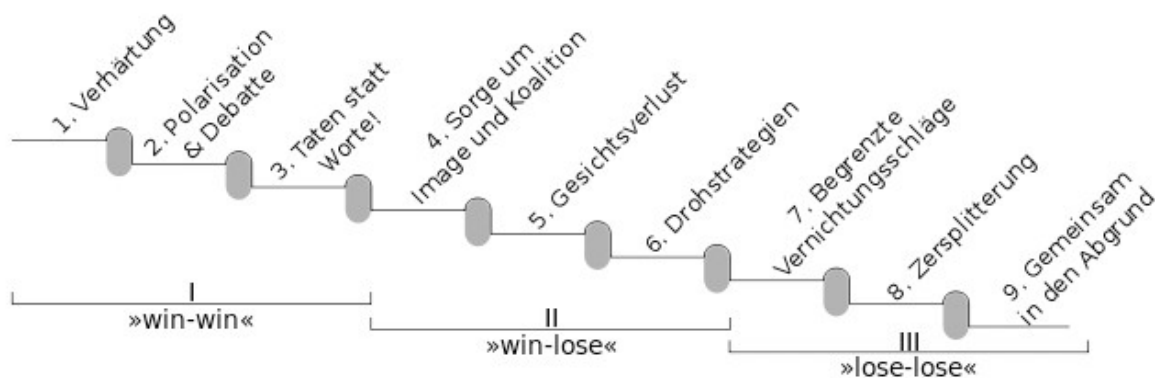


Zdroj: Thomas Bauer

Kroky deeskalácie konfliktu (podľa Glasla):

- Fáza 1-3: Svojpomoc je stále možná
- Fáza 2-3: Pomoc od priateľov, rodiny alebo profesionálne moderovanie
- Fáza 3-5: Pomoc prostredníctvom externej profesionálnej podpory procesov
- Fáza 4-6: Pomoc prostredníctvom externej podpory socioterapeutického procesu.
- Fáza 5-7: Pomoc prostredníctvom externého profesionálneho sprostredkovania
- Fáza 6-8: Pomoc prostredníctvom dobrovoľného alebo povinného rozhodcovského konania.
- Fáza 7-9: Pomoc je možná len zásahom sily zhora

Zdroj: <https://dieprojektmanager.com/konflikteskalation-nach-friedrich-glasl/>



Zdroj: Thomas Bauer

Je důležité zapamätať si:

- Žiadny zo zúčastnených partnerov by nemal utrpieť porážku
- Partner by mal byť presvedčený, že je akceptovaný
- Partneri v konflikte by sa mali stať partnermi v spolupráci.

Možný postup:

- Identifikujte problém – dohodnite sa, o čo ide
- Hľadajte alternatívy: „Zamerajte sa na spoločné“
- Spoločne vyhodnoťte riešenia/alternatívy.

4.6. Rozvoj tímu

Na otázku, čo presne znamená rozvoj tímu, možno nazerať z rôznych uhlov pohľadu. V konečnom dôsledku je tímový rozvoj o zvyšovaní výkonu každého člena.

Najlepšie to funguje, keď si členovia tímu navzájom dôverujú, keď sa môžu zapojiť do konštruktívnej debaty, keď sú odhodlaní pracovať, sú zodpovední a zameraní na výsledky.

Dostupné zdroje môžu byť plne využité iba prostredníctvom rozvoja vzťahov v rámci tímu. Ak sa nerozvinul žiadny udržateľný vzťah, potom nie je prítomná otvorenosť, ktorá je potrebná pre dobrú spoluprácu. Komunikácia je nevyhnutnou súčasťou úspešného tímu alebo rozvoja vzťahov.

Pracovné skupiny sú zložené na základe svojich odborných kompetencií a často majú málo spoločných menovateľov. Diverzita (jedinečnosť každého jednotlivca)

ako zdroj zdrojov sa treba najskôr naučiť. Aby sa dosiahol optimálny tímový výsledok, trénujú sa mäkké zručnosti ako osobnostné a sociálne kompetencie.

Osobnostné kompetencie

- stanoviť liečbu seba samého
- týkajú sa iba osoby samotnej, ale majú vplyv na sociálne prostredie

Sociálne kompetencie

- Odvolávajú sa na správanie voči iným ľuďom

Spôsoby manifestovania sociálnych kompetencií:

- komunikácia
- schopnosť počúvať
- schopnosť prejaviť pochopenie
- dôveryhodnosť a dôvera v iných ľuďoch
- socializácia a získanie priateľov
- schopnosť niečo vysvetliť a naučiť iných ľudí
- schopnosť viesť skupiny
- schopnosť viesť diskusie
- schopnosť argumentovať a diskutovať (v zmysle obsahu)
- ochota robiť kompromisy a dosiahnuť konsenzus
- ochota zamerať sa v prvom rade na záujmy tímu (a nie na vlastné záujmy a výhody)
- schopnosť mlčať.

Ciele rozvoja tímu

Členovia skupiny by mali:

- vedome vnímať vlastnú rolu v tíme
- naučiť sa využívať výhody tímovej práce a kompenzovať jej nevýhody
- riešiť potenciálne oblasti konfliktu v rámci malých skupín a medzi nimi
- zlepšiť komunikácie a jej štruktúry v rámci tímu

Hlavným cieľom je zlepšiť tímovú prácu.

Účastníci by sa mali naučiť vedome rozpoznať a formovať svoju vlastnú rolu v tíme.

Využitie výhod a kompenzácia nevýhod tímovej práce by mala byť sprostredkovaná zážitkovým a hmatateľným spôsobom. Podobne je potrebné riešiť možné oblasti konfliktu v malých skupinách alebo medzi nimi. Súčasťou je aj komunikácia a jej štruktúra v rámci tímu. Hlavným cieľom je zlepšenie tímových schopností.

Podľa Brucea Tuckmana existuje 5 najdôležitejších fáz vývoja tímu:

- **Formovanie** - Príchod a usadenie sa v skupine. Vo fáze formovania tímu sú členovia tímu zvyčajne plní očakávania. Poznajú svojich kolegov a sú nadšení, že môžu byť súčasťou skupiny. Členovia majú často vysoké pozitívne očakávania od práce, ktorá ich čaká. V tejto fáze ešte členovia otvorene nevyjadrujú konflikty.
- **Búrka** - eliminácia sporov a konfliktov. Po niekoľkých týždňoch si tím uvedomí, že nemôže naplniť všetky očakávania formovacej fázy. Vzniká frustrácia a hnev. Niektorí členovia tímu to budú aktívne riešiť. Iní budú reagovať pasívne, introvertne a utiahnuť.
- **Normovanie** - rozvoj spoločných a silných stránok. Pri všetkých diskusiách a konfliktoch sa tím dôkladne pozná. Členovia sa učia, ako sa postojie a zmysel pre hodnoty kolegov prejavujú v každodennom živote. Učia sa, ako sa formálne roly spájajú aj na neformálnej úrovni.

Na tomto základe si členovia vyvinú taktiku pre efektívne spoločné výkony. Nachádzajú spoločnú reč a využívajú silné stránky jednotlivcov pre úspech skupiny.

- **Výkon** - Podávať výkon a zlepšovať sa. Každý člen tímu si teraz našiel svoju rolu a pozíciu v skupine. Vytvára sa spoločná tímová kultúra. Toto úzke spojenie robí tím úspešným a zabezpečuje, že môže dosiahnuť svoje ciele.
- **Odloženie** - Rozlúčiť sa a otvoriť sa novým veciam. Táto fáza nastáva iba vtedy, keď sa tímy rozdelia alebo skupinu opustia kľúčoví členovia. Členovia tímu môžu cítiť smútok a radosť zároveň. Skupina je momentálne veľmi emotívna a kolíše medzi vysoko motivovanou a depresívnou.

Cieľové zlepšenie výkonnosti všetkých členov tímu

Dobré podmienky pre rozvoj tímu:

- vzájomná dôvera medzi členmi tímu
- konštruktívna diskusia a spolupráca
- zodpovednosť
- úsilie o dosiahnutie tímových cieľov.

Dynamika hierarchie členov skupiny podľa Raoula Schindlera

<p style="text-align: center;">Alfa (vedúci skupiny)</p> <ul style="list-style-type: none"> - skupinovo orientovaný - hrdinský - narcistický - cieľavedomý - dominantný - dáva nové obsahové impulzy - má nové nápady - vedie a riadi skupinu 	<p style="text-align: center;">Beta (expert)</p> <ul style="list-style-type: none"> - nepotrebuje mať špeciálne znalosti v odbore - má vecný a menej emotívny prístup - podporuje Omegu v integračnom procese - vyhráža sa Alfe - „šedá eminencia“
<p style="text-align: center;">Gamma (pasívny člen)</p> <ul style="list-style-type: none"> - imituje správanie alfy - pri absencii jedná ako Alfa Alfa - sleduje rovnaký cieľ - ženie vpred - je typickým členom skupiny 	<p style="text-align: center;">Omega (člen na okraji)</p> <ul style="list-style-type: none"> - je v rozpore - nestotožňuje sa so skupinou - sponchybňuje fakty, líniu spolupráce a ciele skupiny - odmieta spolupracovať (je pasívna alebo agresívna) - zaostáva za skupinou



	- je buď skupinovo orientovaná alebo narcistická
--	--

<p>Alfa (vedúci skupiny) postoje</p> <ul style="list-style-type: none"> - empatický - orientovaný na skupinu - sebavedomý a nezávislý - vidí sa ako ochranca a záchranca 	<p>Omega (marginálny člen) postoje</p> <ul style="list-style-type: none"> - cíti sa súčasťou - ambivalentný - nepochopenie alebo akceptovanie spoločného cieľa (klaun, zabávač) - sebavedomý, kritizuje Alfu - pokúsi sa zvrhnúť Alfu
---	--

Pridelenie úloh podľa Meredith Belbin ³

Akčne orientované úlohy	Úlohy orientované na komunikáciu	Vedomostne orientované úlohy
<ul style="list-style-type: none"> • Líder • (Tvarovač) • Realizátor • Perfekcionista • Vykonávateľ • Generálny partner: • Kompletizátor 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinátor • Tímový hráč • Zberateľ/hľadač (prieskumník zdrojov) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovátor / Generátor nápadov • Pozorovateľ alebo hodnotiaci kritik • (Hodnotiteľ monitoringu) • Špecialista

³ <https://teamworks-gmbh.de/rangdynamik-warum-alphas-betas-brauchen-und-omegas-eigentlich-nuetzlich-sind/#:~:text=After%20Schindler%20gives%20it%20in,the%2C%20that%20the%20others%20follow.>

5. Opatrenia v oblasti personálneho rozvoja

Dobrovoľníci, prichádzajúci do spoločnosti, môžu byť skúsení alebo neskúsení. Môžu mať aj iné profesionálne záujmy alebo zručnosti a byť pre spoločnosť veľmi cenní. Na druhej strane, ak spoločnosť investuje čas do osobného rozvoja, zamestnanci a dobrovoľníci budú mať väčší záujem zostať alebo vrátiť sa.

5.1. Pracovná rotácia/zmena pracovného miesta

Rotácia pracovných miest je systematická výmena pracovných miest. Zamestnancom sú pravidelne pridelené nové úlohy a „cirkulujú“ v rámci rôznych pracovných oblastí.

Rotácia pracovných miest však nie je vhodná pre všetky pracovné oblasti. Napríklad veľmi skúsený databázový vývojár sa nedá ľahko nahradiť, ale pracovník montážnej linky áno.

Vo všeobecnosti platí, že čím je úloha náročnejšia, tým ťažšia bude rotácia pracovných miest.

Prečo rotácia pracovných miest? Nasledujúca tabuľka ilustruje niektoré výhody, ale aj nevýhody.

Výhody	Nevýhody
Úlohy zamestnancov sa stávajú pestrejšie a zaujímavejšie.	Produktivita by mohla utrpieť skutočnosťou, že noví zamestnanci musia byť často zaškolení.
Motivácia zamestnanca sa zvyšuje, pretože je pravidelne vyzývaný k akcii.	Nie každý zamestnanec chce neustále preberať nové úlohy a môže sa cítiť preťažený.
Dôležité odborné znalosti sa odovzdávajú a lepšie distribuujú medzi zamestnancov.	Je menej pravdepodobné, že sa objavia skutočné tímy, ktoré dokážu efektívne spolupracovať.
Zamestnanci disponujú širším odborným zázemím a tieto znalosti môžu využiť pri neskorších manažérskych úlohách.	
Noví zamestnanci prinášajú nový impulz do oddelenia.	

5.2. Rozšírenie pracovných miest/Rozšírenie aktivít

Rozšírenie pracovných miest znamená, že zamestnanec dostane ďalšie úlohy, ktoré dopĺňajú jeho predchádzajúce aktivity. Vždy ide o prácu, ktorá zodpovedá profilu predchádzajúcich požiadaviek. Ďalšie školenie je potrebné len zriedka, zamestnanec nie je povýšený.

Rozšírenie pracovných miest prináša aj niektoré výhody a nevýhody:

Výhody	Nevýhody
Zamestnanec je motivovaný, pretože môže prevziať nové úlohy.	Zamestnanci môžu mať pocit, že musia urobiť viac práce, ale nie sú za to odmeňovaní.
Viacere úlohy riadi jedna osoba, takže je potrebná prípadná interná koordinácia.	

5.3. Obohacovanie pracovných miest / obohacovanie aktivít

Obohacovanie pracovných miest je formou rozširovania úloh, ale s jedným dôležitým rozdielom oproti rozširovaniu pracovných miest.

Pri obohacovaní práce nie sú nové úlohy na rovnakej úrovni, ale na vyššej hierarchickej úrovni. Zamestnanec teda dostáva nielen nové úlohy, ale aj väčšiu zodpovednosť a rozhodovaciu právomoc.

Napríklad kolega z marketingu píše texty do mesačníka pre zákazníkov a vyberá vhodné obrázky. Oblasť jeho zodpovednosti sa rozšíri, aby mohol aj v budúcnosti prijímať strategické rozhodnutia: Akým témam sa bude časopis venovať? Aký vysoký je náklad zákazníckeho časopisu?

Rovnako ako ostatné opatrenia, ani obohacovanie pracovných miest sa nezaobíde bez niekoľkých výhod či nevýhod.

Výhody	Nevýhody
Zamestnanci sú motivovaní novou zodpovednosťou.	Je možné, že zamestnanci sa cítia preťažení zvýšenou zodpovednosťou.
Úlohy zamestnancov sú čoraz náročnejšie a zaujímavejšie.	Prevzatie náročnejších povinností môže vyžadovať ďalšie školenie.
Na rôzne úlohy dohliada holisticky	



jeden zamestnanec.	
--------------------	--

5.4. Školenie na pracovisku: školenie v známom prostredí

„Školenie na pracovisku“ sa vzťahuje na všetky formy odbornej prípravy, ktoré prebiehajú priamo na pracovisku. Spolieha sa výlučne na metódu „učenia sa praxou“.

Za týmto účelom je štážista pod dohľadom skúseného zamestnanca, ktorý vysvetľuje procesy na mieste a poskytuje dôležité dodatočné informácie. Tieto nové poznatky sú okamžite uvedené do praxe a aplikované v bežnom každodennom podnikaní.

Ak sa napriek tomu vyskytnú otázky, môžu a mali by sa okamžite objasniť. Tento krok zaisťuje čo najužšie prepojenie s praxou.

V praxi sa rozlišujú rôzne oblasti odbornej prípravy na pracovisku. Obsahujú:

- Rotácia pracovných pozícií: Pracovisko sa pravidelne mení s cieľom spoznať rôzne oblasti spoločnosti. Táto metóda je známa napríklad z trainee programov.
- Rozšírenie pracovného miesta: Zamestnanec dostane ďalšie úlohy, ktoré sú na rovnakej hierarchickej a profesionálnej úrovni ako jeho predchádzajúce úlohy.
- Obohacovanie pracovného miesta: Pri tejto metóde školenia na pracovisku dostane zamestnanec dočasne nové úlohy, ktoré zahŕňajú väčšiu zodpovednosť ako predchádzajúce činnosti. Napríklad by mohol niekoľko týždňov priamo podporovať vedúceho oddelenia.
- Mentor a kouč: Účastníkom je pridelená stála kontaktná osoba, ktorá ich sprevádza pri nových aktivitách. Väčšinou ide o skúseného kolegu. Ako doplnková osoba je však mysliteľný aj externý kouč.
- Zaradenie do funkcie asistenta: Aby sa zamestnanec zoznámil s novými aktivitami s väčšou zodpovednosťou, je pridelený ako asistent manažéra a čiastočne môže robiť vlastné rozhodnutia.
- Projektová práca: V priebehu školenia alebo ďalšieho tréningu sa pracuje na konkrétnych projektoch, ktoré nielenže prinášajú vzdelávací efekt, ale sú aj nápomocné v každodennom podnikaní spoločnosti.

Výhody	Nevýhody
Školenie je blízke praxi, aby sa nové poznatky dali priamo implementovať.	Chýba kreatívne myslenie, keďže všetky opatrenia prebiehajú vo vlastných prevádzkach spoločnosti.
Počas školenia prebieha úzky kontakt s každodenným biznisom a kolegami.	Pravidelný pracovný režim je pravidelne prerušovaný ďalším školením a tréningami.
Školenie na pracovisku je možné realizovať relatívne lacno.	Školený dostáva málo teoretických vedomostí.

5.5. Školenie mimo zamestnania: vzdelávanie sa mimo pracoviska

Všetky opatrenia, ktoré patria do rámca „školenia mimo zamestnania“, prebiehajú mimo firmy. Môže ísť napríklad o prednášky a kurzy v odbornej inštitúcii alebo u súkromného poskytovateľa ďalšieho vzdelávania. Do úvahy prichádza aj individuálny e-learning, ktorý môže zamestnanec realizovať aj doma.

Školenie mimo zamestnania je možné využiť ako dlhodobé opatrenie alebo formou krátkeho seminára. V oboch prípadoch sa poskytujú informácie o špecifickej téme naprieč celou spoločnosťou (napr. rétorika alebo time management).

Výhody	Nevýhody
Externé udalosti sú dobré na teoretické poznanie.	Nové poznatky následne treba preniesť do praktickej práce.
Zamestnanec získa novú perspektívu zvonku.	Obsah ďalšieho vzdelávania nie je priamo šitý na mieru vašej spoločnosti.
Obsah je možné pripraviť pedagogicky a didakticky zmysluplným spôsobom.	Účastníci školenia chýbajú vo svojej bežnej práci.
V krátkom čase je možné sprostredkovať pomerne veľké množstvo informácií.	

5.6. Školenie v blízkosti zamestnania: zlatá stredná cesta

S cieľom dokonale spojiť výhody „školenia v práci“ a „školenia mimo zamestnania“, bolo vyvinuté „školenie v blízkosti zamestnania“.

Ide o semináre, workshopy alebo projektové skupiny, ktoré prebiehajú mimo vlastného pracoviska zamestnanca a majú tak charakter mimopracovného vzdelávania. Obsah a riešená problematika však jednoznačne súvisí so spoločnosťou. Tu prichádzajú do úvahy prvky školenia na pracovisku.

Zamestnanci z rôznych oddelení by sa napríklad mohli stretnúť na dvojdňovom seminári na tému „firemná kultúra“. Jednak sa vo všeobecnosti porozprávajú o tom, čo charakterizuje pozitívnu podnikovú kultúru a na druhej strane vypracujú konkrétne návrhy, ako zlepšiť atmosféru vo firme.

Výhody	Nevýhody
Zostáva jasný odkaz na prax a vlastnú firmu.	Stále chýba nová a svieža perspektíva zvonku.
Nehozí príliš teoretický obsah.	Účastníci nie sú schopní vykonávať svoju bežnú prácu.
Formát opatrenia umožňuje odbornú prípravu tém.	

6. Starnutie a čo to znamená

Starnutie je celoživotný, individuálny proces zmien a vývoja v živote človeka, ktorý prebieha na biologickej, psychickej a sociálnej úrovni.

Hovoríme, že ide o celoživotný a individuálny proces, pretože dotknuté osoby musia starnutie prijať ako súčasť života. Podporujú to rozhovory a myšlienky o tejto téme. Okrem toho musia starnúci ľudia reorganizovať svoj každodenný život a prispôbiť sa životu v starobe, učiť sa a prispôbovať sa zmenám.

Treba to považovať za spoločenský proces, pretože spoločnosť považuje dlhý život za úspech. Nové výzvy pre starších ľudí je potrebné vnímať, uznávať a prijímať spoločnosťou, ako aj premýšľať o nových spôsoboch a riešeniach.

Úloha reflexie:

- Čo by ste videli ako pozitívne na procese starnutia?
- Čo by ste považovali za negatívne?
- Existuje nejaký spôsob, ako môžete ovplyvniť toto vnímanie?
- Aké úlohy sú v spoločnosti pridelené starším ľuďom?
- Kde sa môžu starší ľudia zapojiť?
- Čo sa akceptuje od starších ľudí?
- Čo sa neočakáva od starších ľudí?

Vek možno vnímať ako

a) sociálny konštrukt (dôchodkový vek, vek a svet práce, rámcové podmienky, vďaka ktorým sa ľudia cítia starí).

b) individuálny konštrukt (Kto je starý? Z pohľadu dieťaťa? 100-ročný? „Starý je ten, kto potrebuje starostlivosť“ – výrok 98-ročného umelca).

Na túto tému je vhodná ako cvičenie Aktivita 5 (Pozri prílohu).

Starší ľudia sú vo všeobecnosti vnímaní ako menej kompetentní a atraktívni. Klesá ochota prichádzať do kontaktu so starými ľuďmi a negatívne predstavy o starobe majú dopad na individuálny sebaobraz. Negatívne vekové predsudky podporujú vekovo diskriminačné správanie ako sú: patronizácia starších ľudí, nízka dôvera k starším ľuďom, infantilný jazyk voči starším ľuďom, atď.

7. Demencia

Demencia nie je špecifická choroba, ale všeobecný pojem pre poruchu schopnosti pamätať si, myslieť alebo robiť rozhodnutia, ktoré narúša vykonávanie každodenných činností. Najčastejšou formou demencie je Alzheimerova choroba. Hoci demencia najčastejšie postihuje starších dospelých, nie je súčasťou normálneho starnutia a preto nepostihuje všetkých starších ľudí (<https://www.cdc.gov/aging/dementia/>).

V roku 2014 bola diagnostikovaná demencia u 5 miliónov dospelých. Očakáva sa, že toto číslo dosiahne do roku 2060 takmer 14 miliónov.

Normálny proces starnutia zahŕňa oslabenie svalov a kostí, tuhnutie tepien a ciev a niektoré zmeny pamäti súvisiace s vekom, ktoré sa môžu prejaviť nasledovne:

- Občasná strata kľúčov od auta
- Ťažkosti pri hľadaní slova, ale neskôr si ho zapamätá
- Zabudnutie mena známeho
- Zabúdanie nedávnych udalostí

Vedomosti a skúsenosti získané rokmi, staré spomienky a jazyk zvyčajne zostávajú nedotknuté.

a. Demencia – znaky a symptómy

Keďže demencia je všeobecný pojem, symptómy sa môžu u jednotlivých ľudí značne líšiť. Ľudia s demenciou majú problémy s pamäťou, pozornosťou, komunikáciou, uvažovaním, úsudkom a riešením problémov, zrakovým vnímaním nad rámec typických zmien videnia súvisiacich s vekom.

Príznaky, ktoré môžu naznačovať demenciu, zahŕňajú:

- Stratenie sa v známom prostredí
- Používanie nezvyčajných slov pre známe predmety
- Zabudnutie mena blízkeho člena rodiny alebo priateľa
- Zabudnutie na staré spomienky
- Neschopnosť samostatne dokončiť úlohy

Riziko demencie sa zvyšuje v dôsledku faktorov ako sú:

Vek

Najsilnejším známym rizikovým faktorom demencie je zvyšujúci sa vek, pričom väčšina prípadov sa vyskytuje u ľudí starších ako 65 rokov.

Rodinná história

Tí, ktorí majú rodičov alebo súrodencov s demenciou, majú vyššie riziko, že sami ochorejú demenciou.

Etnické a sociálne zázemie

Rôzne etnické a sociálne skupiny majú rôzne riziká rozvoja demencie.

Zlé zdravie srdca

Vysoký krvný tlak, vysoký cholesterol a fajčenie zvyšujú riziko demencie - ak nie sú správne liečené.

Traumatické poranenia mozgu

Poranenia hlavy môžu zvýšiť riziko demencie, najmä ak sú závažné alebo opakujúce sa.

b. Najčastejšie formy demencie

Alzheimerova choroba

Alzheimerova choroba je najčastejšou príčinou demencie, predstavuje 60 až 80 percent prípadov. Je spôsobená špecifickými zmenami v mozgu. Charakteristickým príznakom sú ťažkosti so zapamätaním si nedávnych udalostí, ako napríklad rozhovor, ktorý sa odohral pred niekoľkými minútami alebo hodinami, zatiaľ čo ťažkosti so zapamätaním si skorších spomienok sa vyskytujú neskôr v priebehu choroby. Ďalšie problémy, ako sú ťažkosti s chôdzou alebo rozprávaním či zmeny osobnosti, sa tiež vyskytujú neskôr. Rodinná anamnéza je najdôležitejším rizikovým faktorom. Ak má Alzheimerovu chorobu prvostupňový príbuzný, zvyšuje sa riziko jej vzniku o 10 až 30 percent.

Demencia Lewyho teliesok

Okrem typických príznakov, ako je strata pamäti, môžu mať ľudia s touto formou demencie aj problémy s pohybom alebo rovnováhou, ako je stuhnutosť či triaška. Mnoho postihnutých ľudí tiež trpí zmenenou pozornosťou, ako je ospalosť počas

dňa, zmätenosť alebo zimnica. Môžu mať tiež poruchy nočného spánku alebo vizuálne halucinácie (vidieť ľudí, predmety alebo tvary, ktoré tam v skutočnosti nie sú).

Vaskulárna demencia

Asi 10 percent prípadov demencie je spôsobených mŕtvicou alebo inými problémami s prietokom krvi do mozgu. Rizikovými faktormi sú aj cukrovka, vysoký krvný tlak a vysoká hladina cholesterolu. Príznaky sa líšia v závislosti od oblasti a veľkosti postihnutého mozgu. Choroba postupuje postupne, čo znamená, že príznaky sa náhle zhoršia, ak osoba utrpí viac mozgových príhod alebo menšie mozgové príhody.

Fronto-temporálna demencia

Tento typ demencie najčastejšie vedie k zmenám osobnosti a správania, pretože je ovplyvnená časť mozgu. Ľudia s týmto ochorením majú tendenciu správať sa nevhodne a neprirodzene. Napríklad, predtým pozorný a citlivý človek môže robiť urážlivé poznámky a zanedbávať úlohy doma alebo v práci. Môžu sa vyskytnúť aj problémy s jazykovými zručnosťami, ako je hovorenie alebo porozumenie.

Zmiešaná demencia

Niekedy je v mozgu prítomných viac typov demencie súčasne, najmä u ľudí starších ako 80 rokov. Osoba môže mať napríklad Alzheimerovu chorobu a vaskulárnu demenciu. Nie je vždy zrejmé, že osoba má zmiešanú demenciu, pretože príznaky jedného typu demencie môžu byť výraznejšie, prípadne sa môžu prekrývať s príznakmi iného typu demencie. Progresia ochorenia môže byť rýchlejšia ako pri jednom type demencie.

Reverzibilné príčiny

Ľudia s demenciou môžu mať aj reverzibilnú príčinu, ako je vedľajší účinok lieku, zvýšený tlak v mozgu, nedostatok vitamínov alebo nerovnováha hormónov štítnej žľazy. Zdravotnícky personál by mal objasniť reverzibilné príčiny u pacientov s podozrením na demenciu.

c. Demencia – výzvy a aktivity

- Pýtajte sa, nechajte ich rozprávať príbehy a neprerušujte ich. Nesmejte sa a neopravujte ich. To povedie len k frustrácii. Musíte dokázať, že nie ste „nebezpeční“. Oni [ľudia s demenciou] stratili zmysel o svojej existencii a majú strach, pretože všetko je neznáme a často nové. (D.V. 50, lekár)
- „Znížte sa na „ich úroveň“, nesúhlaste a nechajte ich občas vyhrať.“ (H.M. 68, zdravotná sestra na dôchodku, domov dôchodcov)

- Porozprávajte sa s rodinou, vysvetlite dôležitosť dôslednosti. Nemeňte ľudí pracujúcich s týmito staršími ľuďmi príliš často." (M.H. 50, sestra na jednotke intenzívnej starostlivosti)
- „Zdravotné sestry by mali dobre ovládať jazyk, ak pochádzajú z iných krajín.“ (W.M. 58, zdravotná sestra)
- Hrajte s nimi hry, spoločenské hry, nechajte ich spievať a tancovať. Rytmus je veľmi dôležitý pre stimuláciu mozgových buniek.“ (N.M. 40, opatrovatelka v domove dôchodcov)
- Je dôležité rozlišovať medzi rôznymi typmi demencie. Keď budete vedieť, ktorý typ to je, môžete upraviť svoj prístup.“ (A.M.51, nemocničná sestra)
- "Takíto pacienti potrebujú rutinu. Zapamätajú si, že kedysi mali tiež určitú rutinu a tak sa s nimi hráte. Jeden deň ste pokladníkom v obchode, inokedy lekárnikom alebo niekým iným. Rutina im dáva istotu, pocit, že nestratili všetko a ešte stále ich existencia má význam." (D.H. 43, zdravotná sestra v domácej starostlivosti)
- „Nie je vždy ľahké komunikovať a vyžaduje si to čas a trpezlivosť. Pretože niekedy sú pacienti presvedčení, že niečo potrebujú, zatiaľ čo na papieriku je niečo úplne iné.“ (A.H., 42, lekárnik)

8. Cezhraničné dobrovoľníctvo

Kto sú mladí ľudia, ktorí sa venujú dobrovoľníctvu v zahraničí? Výskum naznačuje dve hlavné skupiny s relatívne odlišnými motiváciami. Po prvé sa zdá, že existuje skupina mladých ľudí, ktorí práve ukončili strednú školu a dobrovoľníctvo vnímajú ako príležitosť zamyslieť sa nad vlastným budúcim vzdelaním alebo výberom povolania, získať skúsenosti, skúsiť žiť nezávisle od rodiny, cestovať alebo jednoducho vziať si voľno od všetkého. Druhú skupinu tvoria mladí ľudia vo veku okolo 20 rokov. Sú to absolventi stredných škôl, ktorí už majú často za sebou kariéru alebo dobrovoľnícku skúsenosť. Ich aktuálna skúsenosť prichádza v čase, keď cítia, že prichádzajú dôležité životné rozhodnutia a treba vyriešiť kariérne dilemy. Táto skupina má tendenciu byť selektívnejšia vo svojich rozhodnutiach a kritickejšia voči dobrovoľníckemu projektu a súvisiacim sociálnym vzťahom. Majú konkrétne očakávania a jasne sa zaraďujú do organizačnej štruktúry. Zdá sa, že načasovanie úlohy je obzvlášť dôležité pre prvú skupinu. Mnohí opisujú okolnosti svojej žiadosti ako rozhodnutie na poslednú chvíľu, motivované intenzívnou ambíciou „rozbehnúť sa“. Pri iných sa zdá, že popis projektu alebo cieľovej skupiny sú naozaj silné dôvody, ktoré by mohli udržať primeranú úroveň motivácie v priebehu času.



Otvorenosť vyskúšať si život v inej kultúre sa javí ako základná charakteristika pre obe skupiny. Celkové rozhodnutie stať sa dobrovoľníkom odráža to, čo sa nazýva „biografické zapadnutie“, čo je proces neustáleho vyjednávania medzi motiváciou, príležitosťou a šancou (Jakob, 1993; Kühnlein & Mutz, 1999 porov. Hustinx, 2008). Z rozhovorov vyplýva, že učenie sa je súčasťou motivácie, ktorú je potrebné zosúladiť vo fáze dobrovoľníctva.

Zdá sa, že všeobecným dojomom je, že dobrovoľníctvo sa vykonáva zo sebeckejších (ale nie nevyhnutne samoučelých) dôvodov, ktoré sú však zlučiteľné s filantropiou.

Cezhraniční dobrovoľníci sú sebareflexívni a autonómni: formulujú svoje názory, chápu štrukturálne obmedzenia, ktoré formujú ich bezprostrednú skúsenosť a občas spochybňujú postupy, ktoré nespĺňajú ich očakávania. Dobrovoľníctvo je tiež vnímané ako plán osobného rozvoja, ktorý bol opísaný ako vedomý prístup k „urob si sám biografii“ (Hustinx a Lammertyn, 2000). Mladí ľudia sa teda môžu rozhodnúť pre dobrovoľnícku činnosť, aby sa zlepšili ako osoba alebo aby sa rozvíjali v určitej oblasti.

V tejto štúdii sa potvrdilo, že dobrovoľníci radi diskutujú o svojej práci a majú vážene slovo v oblastiach, v ktorých pracujú (Verstraete, 1996 porov. Hustinx a Lammertyn, 2000). Zdá sa, že uprednostňujú úlohy, ktoré sa vo veľkej miere spoliehajú na priamu akciu s klientmi, sú dynamické a vykonávajú sa so spoločným záujmom zamestnancov a dobrovoľníkov. Výskum spochybňuje názor, že mladí dobrovoľníci sa nezapájajú do egocentrickej logiky participácie. Sú skutočne individualistickí a zapájajú sa do projektov, ktoré sľubujú určitý stupeň osobného zisku, ale nerobia to bez zodpovednosti.

9. Zdroje

<https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/kampagnen-und-aktionen/engagement-in-aktion/wie-funktioniert-freiwilligenkoordination-und-management/koordination>

<https://blog.mobileserve.com/why-screening-volunteers-is-so-important>

<https://www.alumniportal-deutschland.org/karriere/was-ist-mentoring/>

<https://einstieg.or.at/mutmachen&menu=397>

<https://www.futurelearn.com/courses/professional-resilience>

<https://blog.mobileserve.com/manage-conflict-among-volunteers-with-4-simple-strategies>

Gellert, M., Nowak, K. (2010) "Teamwork, Team Development, Team Consulting. A practical book for working in and with teams, Limmer Verlag.

Hermann, D., Hüneke, K. (2007) "Mit virtuellen Teams zum Erfolg" Gabler.

(2006) "The Living Fabric of the Group". Ausgewählte Schriften, Hrg. von Christina Spaller, Konrad Wirnschimmel, Andrea Tippe, Judith Lamatsch, Ursula Margreiter, Ingrid Krafft-Ebbing und Michael Ertl. Wien, Psychosozial Verlag.

Belbin, M. (2006) Management teams: success and failure.

Belbin, R. Meredith (1993) "Team Roles at Work." Oxford, Butterworth Heinemann

Senninger T., Weiß, A. (2011), "Group, team, top team". Ökutupia Verlag, Münster

10. Prílohy

Aktivita 1: BINGO icebreaker

Inštrukcie:

Nakreslite tabuľku so 4 riadkami a 4 stĺpcami (20 štvorcov).

Vložte nasledujúci text do štvorca podľa vlastného výberu (15 a 16 sú individuálne)

1. váš rok narodenia
2. jedna dokončená kniha za mesiac/rok
3. miesto narodenia
4. najobľúbenejšie mesto
5. ďalšia destinácia
6. bol/a na pláži v roku
7. milujem to, čo robím
8. hobby
9. uprednostňuje zimu pred letom
10. má deti (viac ako 1)
11. býva v...
12. spomína na dobu pred internetom
13. má záhradu
14. má domáce zvieratko
- 15....
- 16.....

Vojdite do jednej z 3 oddelených miestností, spoznajte ľudí v miestnostiach, zozbierajte o nich fakty a choďte do ďalšej miestnosti. Ak niekto zdieľa s vami určitý fakt - označte ho (X/O). Vyhráva ten, kto ako prvý označí celý rad (oboma smermi).

Aktivita 2: Úlohy mentora

Inštrukcie: Pracujte v troch v oddelených miestnostiach. Spomeňte si na školské časy a zapíšte si nasledovné:

Osoba, najlepšie nie príbuzný, ktorý vám bol akýmsi mentorom. Zamyslite sa nad tým, prečo bola táto osoba pre vás dôležitá a čo bolo výsledkom záujmu tejto osoby. Ak to nebol učiteľ, tak iná osoba, ktorá zohrala dôležitú úlohu.

Cieľ:

- Identifikácia vlastností efektívnych mentorov (alebo naopak)
- Preskúmanie rolí, ktoré môžu mentori zohrať (dobré alebo zlé).

Trvanie: cca 15 min.

Potrebný materiál: pero a papier.

Spomeňte si na vlastnosti tejto osoby, vďaka ktorým bola pre vás taká cenná a zapíšte si dve alebo tri z týchto vlastností.

Predstavte ich skupine.

Aktivita 3: Konflikt

Napíšte svoju definíciu konfliktu. Výzvou je definovať konflikt bez použitia negatívnych výrazov. Keď sa rozhodnete o definícii, napíšte si ju na papier. Po vytvorení definície odpovedzte na zhrňovacie otázky. Keď sú všetky tímy hotové, odprezentujú svoje nápady skupine. Ak je to možné, pozrite si svoje definície v debriefovacej fáze.

Pozitívne spinové ciele

- Zmena nášho pohľadu na konflikty na pracovisku
- Zváženie pozitívnych aspektov konfliktov

Trvanie: 20-30 minút

Otázky do diskusie:

- Ako definícia konfliktu ovplyvňuje spôsob, akým o konflikte uvažujeme?
- Aké sú niektoré negatívne dôsledky konfliktu?
- Aké sú pozitívne dôsledky konfliktu?

- Uvedte štyri možné pozitívne výsledky konfliktu v organizácii.

Aktivita 4: Počúvam

Určené pre: 4 dobrovoľníci

Rozdelte úlohy

Cieľ:

- Pochopiť, čo je potrebné na efektívne počúvanie
- Naučiť sa poskytovať primeranú spätnú väzbu

Veľkosť skupiny: ľubovoľná.

Materiály: Jedna sada podkladov „Počúvam“ (súčasť balenia).

Čas pre každý pár: 15-20 minút.

Aktivita: Dajte všetkým pokyn, aby si našli partnera a rozložili sa po miestnosti. Dajte každému páru dva podklady lícom nadol a požiadajte ich, aby ich držali lícom nadol, kým ich nebude mať každý v skupine. Označte, že aktivita sa bude hrať v dvoch kolách, Scenár 1 a Scenár 2. Každá osoba má v každom scenári špecifickú úlohu. Každý človek má možnosť byť rečníkom a poslucháčom. Nechajte všetkých, aby otočili svoje podklady v rovnakom čase a dajte im asi minútu na to, aby si pred začiatkom prečítali pokyny na prednej strane podkladov. Po jednej minúte zvyčajne povieme: „Teraz je čas diskutovať!“ Dajte im dve až tri minúty na vyriešenie scenára č. 1 a potom prejdite na scenár č. 2. Položte otázky do diskusie a nechajte partnerov, aby spolupracovali v skupinách po štyroch až šiestich, aby vytvorili takisto vhodné stratégie počúvania. Po piatich minútach prezentujú celému tímu. Tipy: Farebne označte podklady - Podklad A môže byť zelený, podklad B môže byť oranžový.

Otázky do diskusie:

- Ak by ste boli rečníkom, akú spätnú väzbu ste dostali od svojich poslucháčov?
- Ako by ste vnímali túto spätnú väzbu?
- Ako by táto spätná väzba ovplyvnila to, čo ste povedali?
- Aké stratégie sú vhodné na počúvanie a poskytovanie spätnej väzby?

Zvyšok skupiny si robí poznámky a na konci prezentuje výsledky.

Diskutujte!