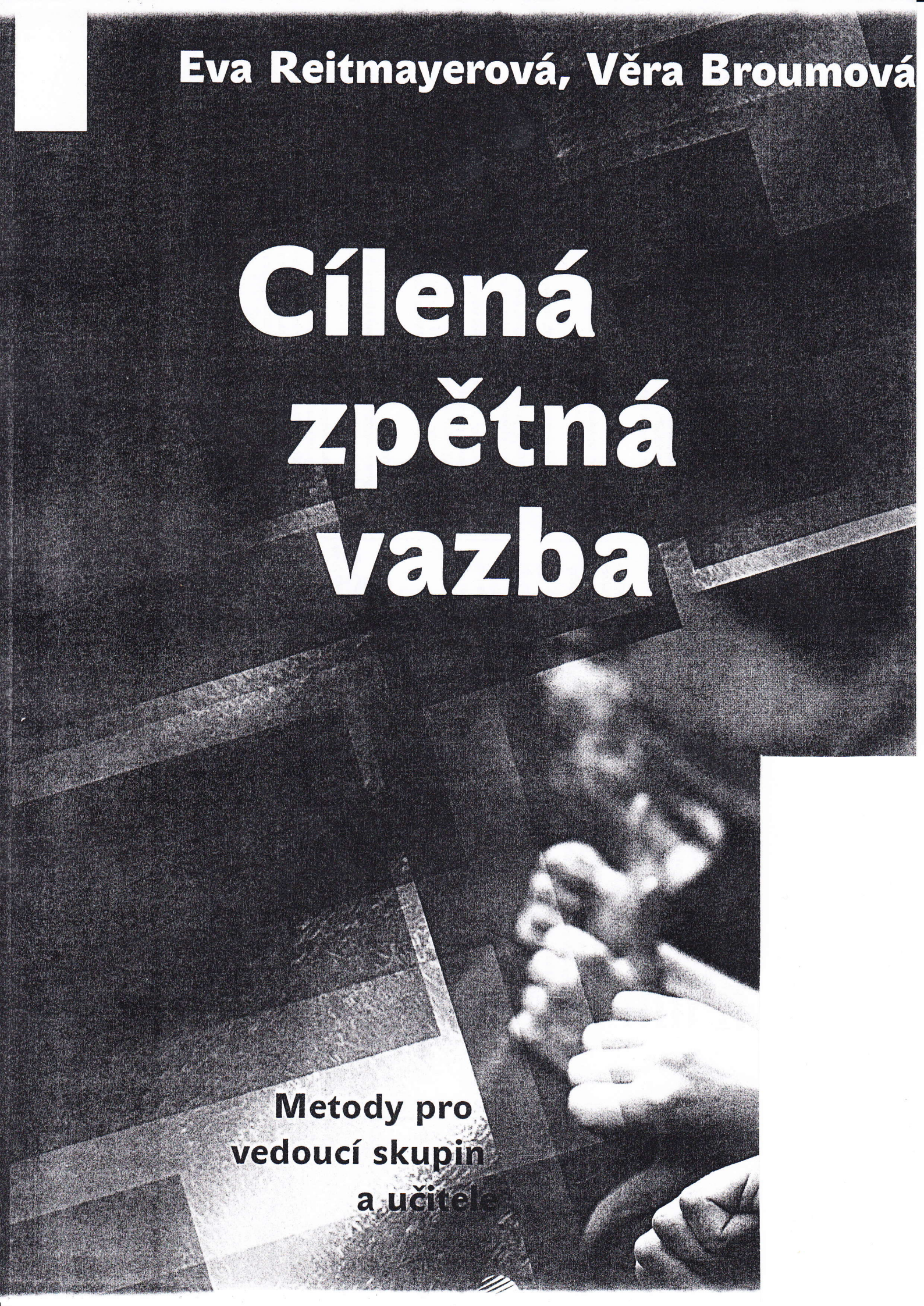
Eva Reitmayerová, Věra Broumová

Cílená zpětná vazba



Metody pro vedoucí skupin a učitele

Je samozřejmé, že i zde platí všeho s mírou – velmi dlouhé mlčení může působit nátlakově až agresivně – účastníci mohou mít pocit, že je k odpovědi nutíme.

NA CO SE PTÁT ANEB TECHNIKA ČTYŘ P

Až doposud jsme se bavili o tom, jakým způsobem se můžeme ptát. Hovořili jsme o formě otázek a o jejich působení na posluchače.

Nyní postoupíme o krok dál a začneme bádat nad obsahem otázek. Na co všechno se vlastně můžeme ptát? Na takto široce položenou otázku se odpověď nabízí sama – na cokoli. Proto si otázku upřesníme. Na co se ptát, aby byla diskuse co nejvíce přínosná pro účastníky aktivity? Abychom je vedli k tomu, že si ze svých zážitků odnesou co nejvíce zkušeností? Tady už odpověď tak nasnadě není.

První a často oblíbený dotaz nezkušeného instruktora bývá: „Jak se vám to líbilo?" Účastníci souhlasně odpovídají: „Jo, bylo to dobré, povedlo se vám to, užili jsme si to..." Takto položená otázka směřuje k tomu, co chce slyšet každý instruktor – ke chvále a následně k pocitu dobře odvedené práce. Pro účastníky je efekt takové otázky nulový.

Čím tedy začít? A čím pokračovat? Než si vypěstujeme svůj vlastní styl vedení CZV a potřebnou intuici, můžeme nahlédnout přes hranice do Anglie. Jednoduchou techniku kladení otázek a jejich řazení za sebe využívá při review Roger Greenaway (Greenaway, 1993). Technika se nazývá „FFFF" – Facts–Feelings–Findings–Futures. Do češtiny by se dala přeložit jako technika **PPPP: Průběh–Pocity–Poznatky–Příležitosti**. Spočívá v tom, že instruktor pokládá čtyři okruhy otázek, které následují jeden po druhém a ukotvují postupně zážitky účastníků.

Průběh

Průběh slouží k formulování toho, co se skutečně stalo; k prostému popisu dění. Otázky jsou cílené na konkrétní události, jejich popis, detaily.

„Popište, jak probíhala aktivita."
„Stalo se něco neočekávaného/očekávaného?"
„Co bylo nejzajímavější, co stojí za zapamatování?"
„Jaké byly klíčové/kritické okamžiky?"
„Čeho jste se obávali / v co jste doufali, že se stane, a nestalo se?"
„Popište aktivitu z perspektivy malého dítěte (vedoucího, reportéra)."

Pocity

K popisu průběhu dění se přidávají pocity a dojmy, které se s děním pojily. Otázky jsou zaměřené na emoce a na prožívání, dojmy.

Pocity: „Vyjmenuj pět pocitů, které jsi zažíval."
Kontrasty: „Jaké byly vaše osobní očekávání a obavy?"
Zapojení: „V kterém momentu ses cítil nejvíce/nejméně zapojen?"
Empatie: „Kdo podle tebe prožíval podobné/rozdílné pocity?"
Sebekontrola, vyjádření emocí: „V kterém okamžiku jste si byli vědomi, že nejvíce/nejméně kontrolujete své emoce?"
Souvislosti: „Měli jste někdy během aktivity pocit déjà vu?" „Který předchozí zážitek vám přišel nejpodobnější tomuto?"
Neverbální podstata: „Který druh hudby (hudební nástroj, píseň) by se nejvíce hodil k popisu uplynulé aktivity?"
Metafora: „Kdybys byl během této aktivity nějaký nástroj (náčiní z kuchyně...), co by to bylo?"

Poznatky

Účastníci se snaží hledat souvislosti mezi jednotlivými prožitky. Odkrývají zjištění, která z toho plynou.

Proč: „Proč jsi zastával zrovna tu roli, kterou jsi zastával?"
Jak: „Jak se měnily tvoje pocity, když jsi něco řekl nebo udělal?"
Zjištění: „Co jsi zjistil o sobě (o skupině, o tématu...)?"
Promeškané příležitosti: „Co bys rád udělal jinak?"
Úspěchy: „Jak jsi dosáhl vlastních (skupinových) cílů?"
Mínění a názory: „Co bylo nejcennější (nejméně cenné)?"
Zpětná vazba, ocenění: „Co oceňujete na ostatních?"
Spojení: „V jakých ohledech byl zážitek srovnatelný s nějakou situací v zaměstnání?"
Učební procesy: „Co vám pomáhalo (bránilo) v učení se?"
Nalezení: „Co jste nalezli pro sebe? Vzkaz? Otázky? Řešení? Energii?..."

Příležitosti

Skupina se zaměřuje na souvislosti s budoucím chováním v podobných situacích, do nichž se účastníci mohou dostat; soustředí se na využití právě získaných zkušeností.

Zisky: „Jaké nové poznatky by mohl přinést zážitek do budoucna?"
Možnosti: „Jaké možnosti a šance vidíte?"
Změny: „Co již nebudete dělat/začnete dělat/ v čem budete pokračovat?"
Plány: „Co si odnášíte z tohoto zážitku?" „Co chcete dál prozkoumávat?"
Předpovědi: „Jaké jsou vaše optimistické a pesimistické předpovědi o tom, jak se vám nové poznatky z této aktivity podaří uplatnit?"
Priority: „Zklame tě/potěší tě, když...?"
Znovuuvědomění: „Obnovila tato aktivita tvé...?"

„PPPP" pořadí kladených otázek můžeme chápat jako jednu z možných implementací Kolbova cyklu učení do oblasti otázek. Dává účastníkům příležitost,

aby své prožitky nejprve uvolnili. Pak teprve o nich mohou svobodněji přemýšlet a hledat v nich důležité prvky pro svůj další vývoj.

Není bez zajímavosti, že toto rozdělení otázek nachází své uplatnění i mimo oblast CZV. Setkat se s ním můžeme například při školení pracovníků tzv. call center, při vyšetřování nehod, při výcviku konzultantů a v mnohých dalších oblastech. Představuje tedy obecně užitečné schéma strukturovaného rozhovoru sloužícího ke zpracování dané události a k vyvození závěrů do budoucna.

Z těchto čtyř okruhů otázek můžeme samozřejmě některé vynechat, případně omezit v souvislosti s tím, na co je CZV zaměřena. Pokud například CZV směřuje k prostému uvolnění pocitů, vynecháme poslední okruh „Příležitosti" a předchozí okruh „Poznatky" můžeme zkrátit na minimum.

CVIČENÍ

Zkuste si při nějakém jednání, pracovním setkání více lidí nebo třeba i rodinné sešlosti všímat položených otázek. Zařazujte si je do kategorií – „zaměřené na průběh, pocity, poznatky a příležitosti" a všímejte si, jak na ně dotázaní odpovídají.

Zkušenost je vznešenější název pro naše chybování

Život instruktora cílené zpětné vazby by byl příliš jednoduchý, kdyby stačilo pouze rozdělit otázky do kategorií a z nich vybírat podle aktuální situace. Jako každá lidská činnost i kladení otázek při CZV má svá úskalí. Skupina je složitý organismus procházející dynamickým vývojem, a každé instruktorem vyřčené slovo ji značně ovlivňuje, ať jsme si toho vědomi nebo ne. Vedení CZV je proto v nejlepším slova smyslu řemeslem, k němuž jsou třeba zkušenosti, cit a intuice, získané mnoha pokusy a omyly. Zkusme se nyní zastavit u několika hlavních pravidel, která nám nějaký ten omyl pomohou ušetřit, alespoň pokud jde o otázky.

Nejodvážnější a nejzávažnější otázky jsou ty, které klademe sami sobě. Dobrý instruktor se v první řadě ptá sám sebe, zda jsou jeho otázky **přiměřené vyspělosti skupiny**. Dětem budeme klást spíše otázky uzavřené a budeme volit kratší, konkrétnější dotazy. Častěji sáhneme po přímé otázce. Oproti tomu při CZV v týmu manažerů, zvyklých reflektovat vzájemnou spolupráci, mohou účastníkům připadat obvyklé „team-buildingové" otázky příliš triviální. Abychom udrželi jejich pozornost, musíme přijít se zajímavějšími, méně běžnými dotazy. Svou roli při

Příležitosti: Co s tím dál?
Účastníci se pohybují po dvojicích postupně z kruhu do kruhu a navzájem si sdělují odpovědi na zadané otázky. Zároveň si mohou odpovědi zaznamenat a potom je postupně přednést ostatním (tohle je přímá varianta na Kolbův cyklus učení).

Podkova
Pomůcky: Lano (15–20 m).
Instruktor rozprostře lano na zem do tvaru podkovy. Určí, jaká stanoviska zaujímají jednotlivé konce podkovy. Jeden její konec může například znamenat: Jako skupina jsme při aktivitě spolupracovali dobře. Druhý konec: Nespolupracovali jsme skoro vůbec.

Potom se účastníci mají umístit k podkově podle stanoviska, který k jednotlivým vyjádřením zaujímají. Se sousedy pak diskutují o tom, proč si zvolili právě tuto pozici. Po diskusi přednesou svá zdůvodnění všichni nahlas, aby bylo umístění pro všechny srozumitelné.

Variace
Po rozestavení může následovat diskuse nad zdůvodněním postojů. Na jejím konci může instruktor rozestavení zopakovat a pozorovat, jestli někoho důvody ostatních přesvědčily ke změně svého postoje.

KARTY – NÁSTROJ NÁHODNÉ VOLBY

Zpětná vazba s různými typy karet je oblíbená pro svou názornost a schopnost udržet pozornost účastníků. Většinou karty fungují jako prostředek losování – každý jedinec si vytáhne některou z karet z balíčku a na základě znaků a barvy pak hovoří nebo něco vykonává. Karty je vhodné použít všude tam, kde je z různých důvodů obtížné zapojit účastníky do společné diskuse. Definování barev a znaků dopředu jasně strukturuje aktivitu. Podle situace lze direktivně trvat na tom, aby se členové skupiny střídali v tahání karet, nebo volbu nechat na nich.

Tento způsob zpětné vazby je pro svou rozmanitost a jednoduchost oblíbený mezi dětmi. Mezi dospělými poslouží spíše na začátku skupinové diskuse k rozmluvení účastníků nebo v situacích, kdy není na CZV příliš času.

Karty
Pomůcky: Sada hracích karet.
Po ukončení aktivity si každý vytáhne jednu či dvě karty z balíčku a na základě jejich hodnoty a barvy pak hovoří. Sejmutá karta určuje snímajícímu, na koho nebo na co bude poskytovat zpětnou vazbu:

- červená – něco pozitivního,
- černá – něco negativního,
- eso až šest – něco k jednotlivci,
- sedm až král – něco o skupině,
- žolík – komentář k instruktorům, k vedení aktivity.

Popsané karty
Pomůcky: Balíček karet.
Barvy karet se budou vázat k určitým úrovním zpětné vazby. Kárové karty se budou vztahovat k jednotlivým událostem, skutečnostem, průběhu aktivity. Srdcové karty budou obsahovat komentáře k pocitům, které účastníci během aktivity zažili. Pikové karty značí jednotlivá zjištění a zajímavé poznatky z aktivity. Křížové karty se týkají možného přesahu do budoucna, do reality. Účastníci si vezmou karty z balíčku a na základě barvy na kartě nejprve hovoří ti s károvou, pak se srdcovou, s pikovou a nakonec s křížovou kartou.

Variace
Lidé s jednotlivými barvami karet se mohou sdružit do skupinek. V těchto skupinkách obdrží od instruktora pomocné otázky, nad nimiž se nejdřív zamyslí, a pak teprve ostatním přednesou své odpovědi. Možné otázky a úkoly:

Průběh – kára
- Převyprávěj, co všechno se během aktivity stalo.
- Okomentuj krátce aktivitu a zaměř se na otázky Co? Kdo? Kde? Kdy?
- Stalo se něco neočekávaného? Překvapilo tě něco?
- Stalo se něco, co jsi přesně předvídal?
- Co bylo nejpozoruhodnější (nejvíc odlišné, nejzajímavější)?
- Které momenty během aktivity bys označil za rozhodující? Co se stalo těsně před nimi a těsně po nich?
- Co (nebo kdo) nejvíce ovlivňovalo (ovlivňoval) tvůj názor a chování při aktivitě?

Pocity – srdce
- Vyjmenuj pět pocitů, které jsi během aktivity měl.
- Kdy jsi byl během aktivity „nahoře" a kdy „dole"?
- Které dva pocity byly u tebe nejprotichůdnější?
- V kterých momentech při aktivitě ses cítil nejvíce zapojen?
- Jaký předchozí pocit ti tato aktivita připomněla?
- Kdo z ostatních měl podle tebe podobné pocity jako ty?
- Kdy jsi dával nejvíce najevo své pocity?

Poznatky – piky

- Proč ses ujal role, v které jsi při aktivitě působil?
- Jak tvé pocity ovlivňovaly to, co jsi řekl nebo co jsi dělal?
- Jaká jsou tvá zjištění o sobě/skupině/tématu, kterému se věnujeme?
- Co bys nyní udělal jinak?
- Dosáhl jsi svých cílů?
- Co je na tvých zjištěních nejcennější?
- Co jsi ocenil na ostatních?
- Co napomáhá procesu / znemožňuje proces tvého učení?
- Co jsi objevil během aktivity (Zprávu, Otázky, Řešení, Energii, Souznění...)?

Příležitosti – kříže

- Jak tě tento zážitek obohatil do budoucna?
- Jaké vidíš další možnosti, otevřela ti aktivita v něčem oči?
- V čem budeš pokračovat? Co zavrhuješ a co zkusíš?
- Co si chceš z toho zážitku odnést?
- Co bys chtěl později vyzkoušet?
- Budeš zklamaný (spokojený, nadšený), když...
- Tento zážitek obnovil tvoje...

Další možností je, že se lidé sdruží do skupinek Průběh, Pocity, Poznatky a Příležitosti podle toho, k čemu se chtějí vyjádřit. Do skupinky si sami vyberou dvě z nabízených otázek, které zpracují, odpoví na ně a pak odpovědi přednesou ostatním. Nebo můžeme vytvořit skupinky, které si z každé ze čtyř oblastí vyberou po jedné otázce a zmapují celou uplynulou aktivitu.

Obrázkové leporelo

Pomůcky: Sada obrázků (včetně abstraktních), např. vystříhaných z časopisů nebo pohlednice.

Obrázky leží rozloženy před účastníky. Instruktor vždy položí otázku a každý účastník hledá sám pro sebe obrázek, který nejvíc koresponduje s pocitem, který se mu váže k uplynulé aktivitě.

Příklady otázek: Co bylo na tomto zážitku zajímavé? Co bylo nejhorší? Co bylo nejlepší? Jak jsi vnímal svou roli během aktivity? Jak se chovala skupina? Jaký bys chtěl mít pocit při příští aktivitě?

Když někdo nemůže najít obrázek pro své pocity, může ho popsat nebo si v krátkosti namalovat vlastní. Poté účastníci jeden po druhém postupně vysvětlují, proč si vybrali určitý obrázek, s kterým okamžikem v průběhu aktivity souvisí a jaký se k němu váže pocit.

Variace

Je možné nechat celou skupinu nebo skupinky zvolit jeden obrázek, reprezentující odpověď na otázku vedoucího.

Instrukto
toho, co od
kusi účastníc

Žolíky

Pomůcky: Pr
Před vlastní al
Každý Snílek
(např. měl bych
cíl napíše na k
poloviny skupi
jednotliví Reáli
Snílkové necho
na kartičce, nen

Zážitky pak
kutují po skon
středit se nejen
reálnost či ne
náročnost k sob

Role ve skupině

Pomůcky: Dvě
30 kartiček.

Hráči se rozc
která je napsána
následuje deseti
blízké všem člen
se hráči snaží odl
se lišila od jejich

V následné dis

- Jak se jednotli
- Podle čeho roz
- Jak na ně ostat
- Co se naučili, c
- Jakou roli mají
- Čím se lišilo hr
- Jaké role jsou p

Příklady užitečnýc

Sluníčko – zkus se
toho chválením a p
chováním, úsměven