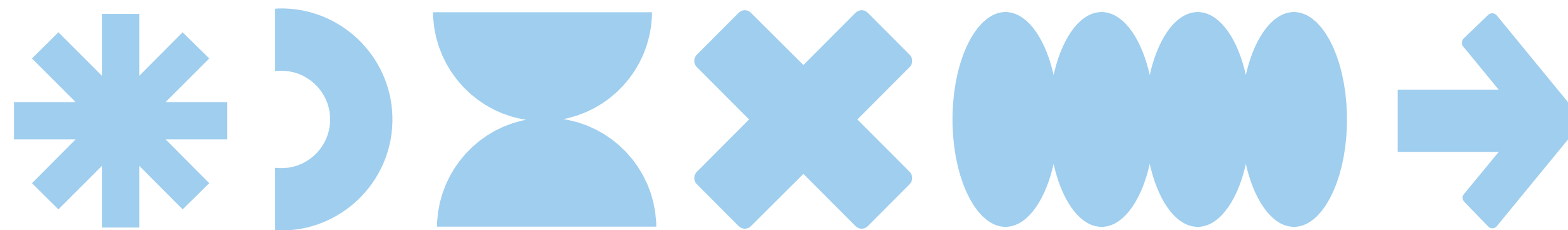


Sztuka informacji zwrotnej i budowania zaangażowanych zespołów

Liubov Shynder





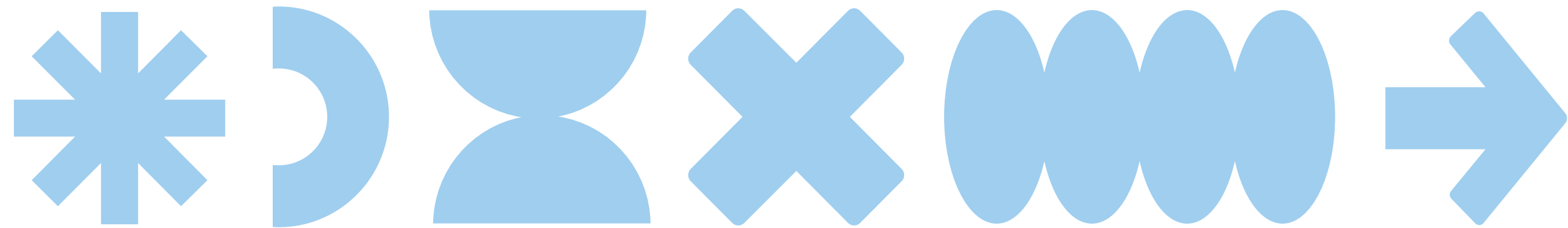
O czym dziś porozmawiamy?

Informacja zwrotna –
feedback
Czym jest?
Jak działa i w jakich
celach?
Z czego się składa?

Informacja zwrotna a
kultura organizacyjna

Jak odbieramy
informację zwrotną?
Jak nauczyć się uczyć
na podstawie
feedbacku?

Jak udzielamy
informacji zwrotnej?
Jak przekazać to, co
naprawdę chcemy
powiedzieć?

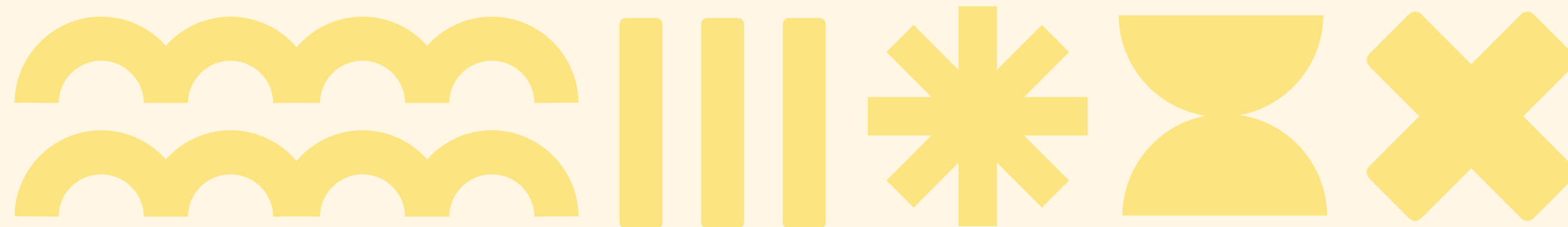


Luba Shynder

- Dobrostan w pracy i zarządzanie zasobami ludzkimi
- Prowadzenie procesów grupowych, szkolenia, rozwój zespołów i organizacji
- Organizację pozarządowe, edukacja pozaformalna

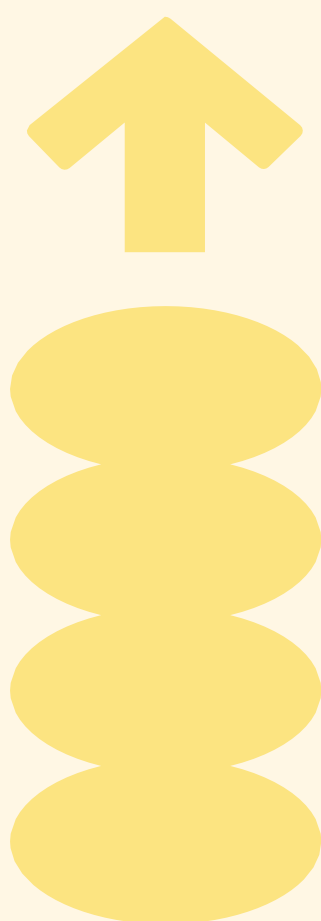


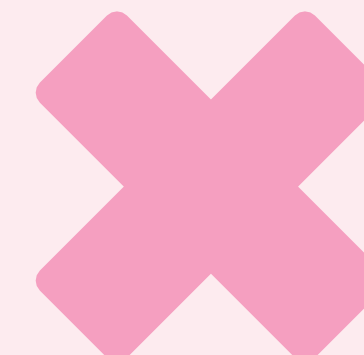
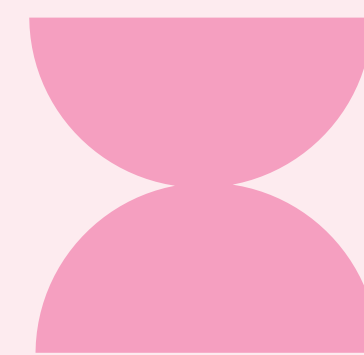
Dofinansowane przez
Unię Europejską



Poznajmy się

- W jakiej organizacji pracuję?
- Jak duży jest mój zespół?





Feedback

Relacje

Edukacja

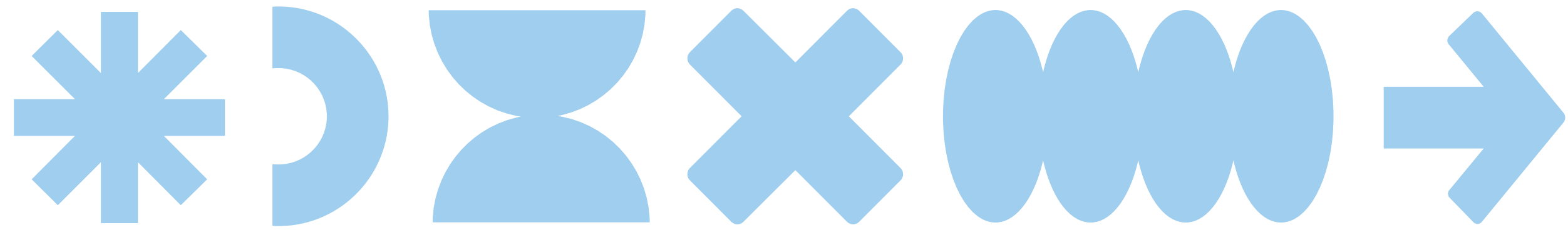
Praca

Zdrowie

Codziennosc

Hobby

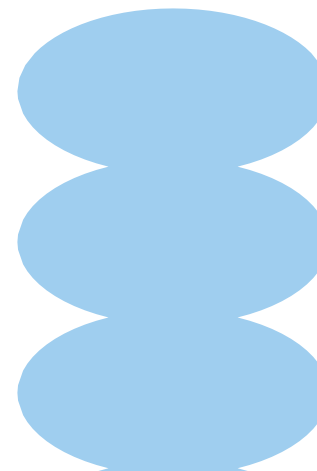




Feedback – Informacja zwrotna

informacja dotycząca reakcji na produkt, skuteczność wykonania zadania itd., która stanowi punkt wyjścia do wprowadzania udoskonaleń" – słownik Oksfordzki

"jednoznaczna i konkretna informacja, której poszukuje się lub którą przekazuje się wyłącznie w celu wspierania jednostek lub grup ludzi w procesie doskonalenia się, w rozwoju lub w postępie"
– Feedback i inne brzydkie słowa – Chandler i Dowling



Dofinansowane przez
Unię Europejską

Trochę danych...

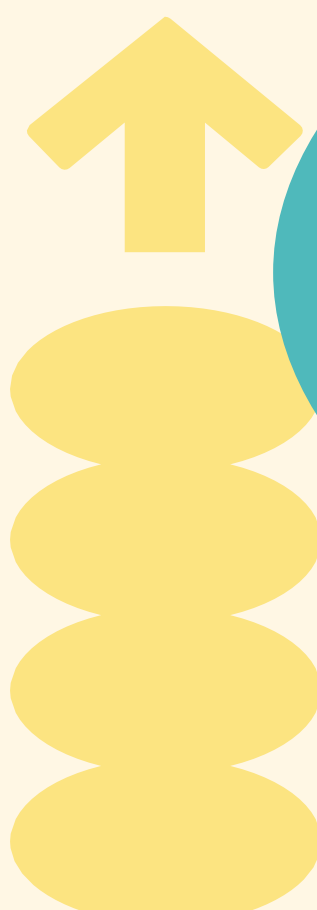
70% badanych deklaruje, że wie, czego oczekuje od nich przełożony; wśród zadowolonych z pracy to aż 83%.

29% pracowników przyznaje, że informacja zwrotna od szefa obniża ich pewność siebie.

73% bardzo zadowolonych z pracy czuje się w niej docenianych, podczas gdy wśród osób mniej zadowolonych jest to tylko 37%.

Najbardziej cenione formy uznania to premie finansowe (73%) oraz pochwały (56%).

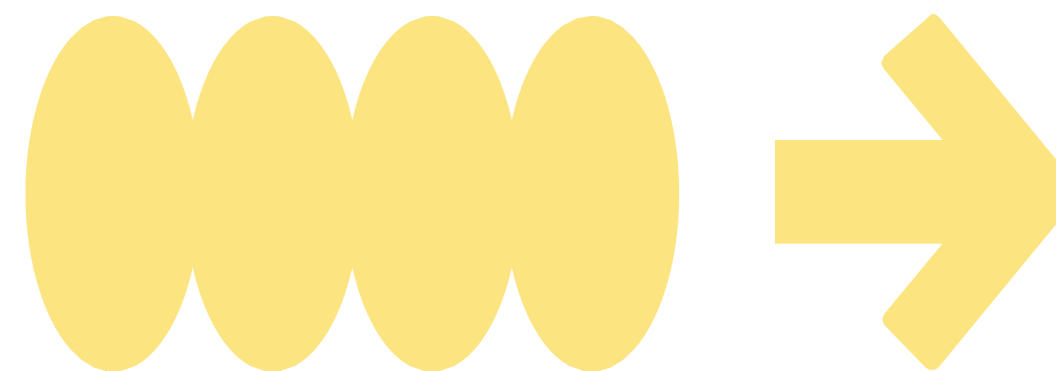
Raport "Relacje w pracy" został przygotowany przez serwis Pracuj.pl. Dane ilościowe przedstawione w raporcie pozyskane zostały za pomocą badania opinii, przeprowadzonego w lipcu 2025 roku wśród 2029 Polaków w wieku 18 – 65 lat

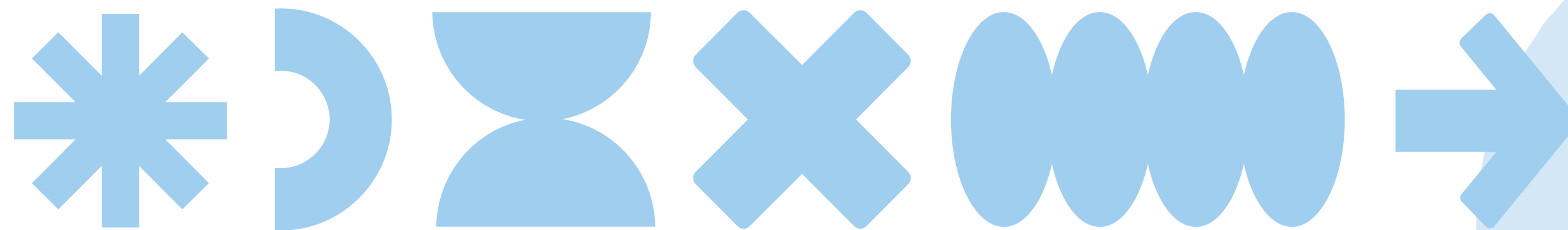


45% pracowników otrzymuje feedback co najmniej raz w tygodniu.
63% badanych deklaruje, że rozumie, co powinni poprawić,
ale tylko 55% wskazuje, że przełożony przekazuje im konkretne i praktyczne
wskazówki.
48%, uważa sposób udzielania informacji zwrotnej za motywujący.

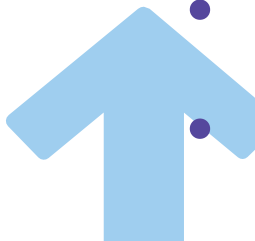
Raport "Relacje w pracy" został przygotowany przez serwis Pracuj.pl. Dane ilościowe przedstawione w raporcie pozyskane zostały za pomocą badania opinii, przeprowadzonego w lipcu 2025 roku wśród 2029 Polaków w wieku 18 – 65 lat

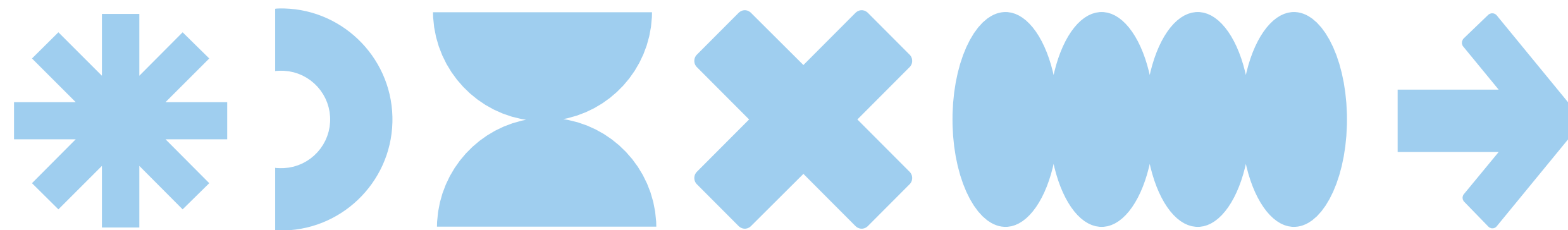
- **co się wydarzyło**
- **czemu się wydarzyło**
- **czego możemy się nauczyć**





Cele informacji zwrotnej

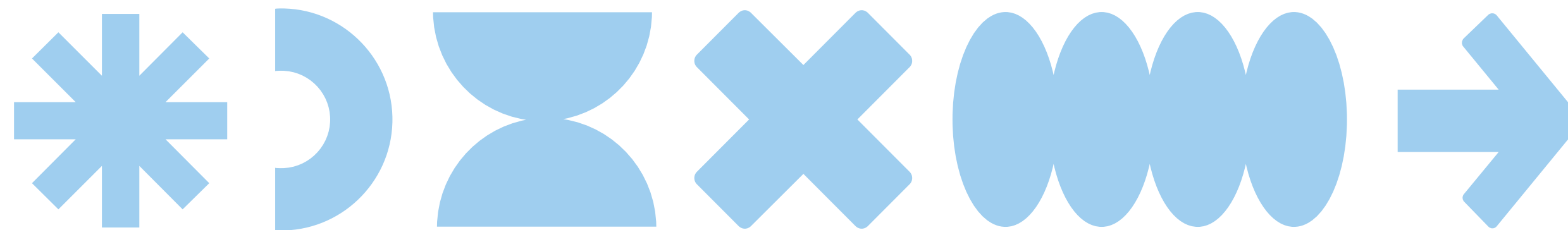
- 
- Poczucie bezpieczeństwa – doprecyzowanie roli, odpowiedzialności i priorytetów
 - Większe zaangażowania – podzielenie się potrzebami i uwagami
 - Wspieranie rozwoju – identyfikacja obszarów uczenia się i celów i planowanie kroków do ich osiągnięcia
 - Reagowanie na pojawiające się wyzwania na bieżąco – bez kumulowania
 - Rozpoznawanie trudności, napięć i problemów
 - Wzmocnienie współodpowiedzialności za realizację zadań i funkcjonowanie organizacji
 - Docenianie wkładu pracy i wspieranie dobrych praktyk.



Kiedy się wydarza?

Umówione z
wyprzedzeniem
spotkania, cykliczne
lub jednorazowe

Jako element
komunikacji
codziennej

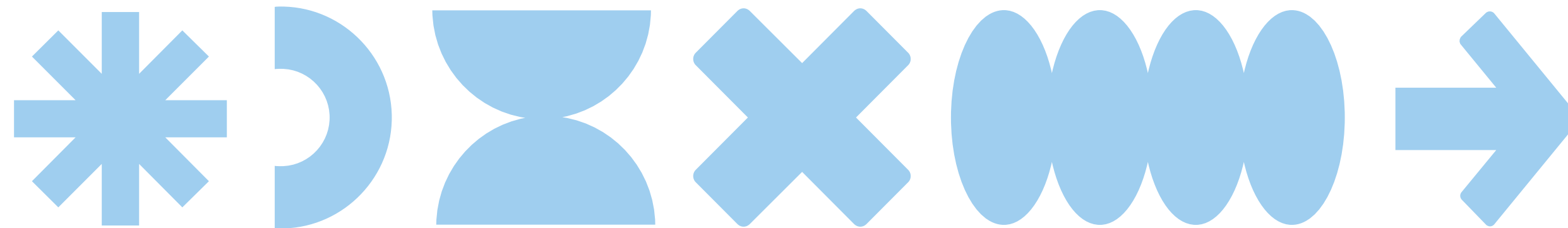


Trzy rodzaje informacji zwrotnej

Uznanie

Coaching

Ewaluacja



Trzy rodzaje informacji zwrotnej

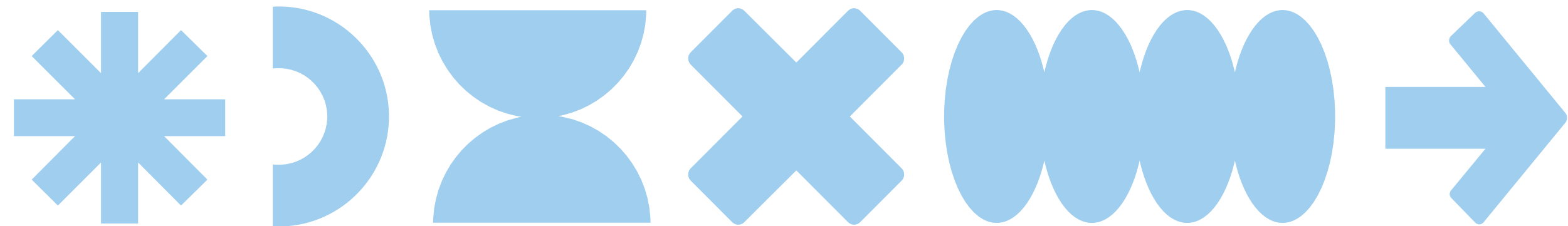
Uznanie

CEL

Docenienie, dostrzeżenie,
nawiązanie kontaktu,
motywacja, wdzięczność

KIEDY STOSOWAĆ

Gdy chcemy wyrazić, że widzimy wkład i zaangażowanie drugiej osoby. Niezbędne do budowania relacji i kultury doceniania.



Trzy rodzaje informacji zwrotnej

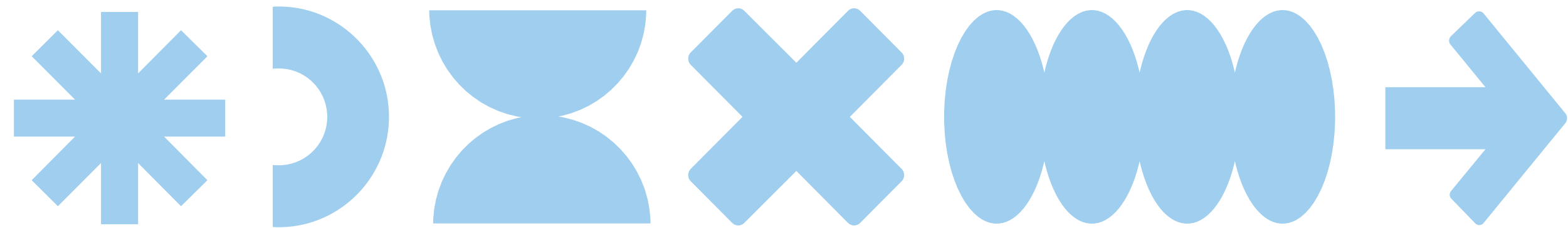
Coaching

CEL

Wsparcie w nauce i rozwoju,
doskonaleniu umiejętności,
zwiększaniu kompetencji

KIEDY STOSOWAĆ

Gdy chcemy pomóc osobie rosnąć – poprzez wskazanie, co działa dobrze i co można poprawić.



Trzy rodzaje informacji zwrotnej

Ewaluacja

CEL

Porównanie do oczekiwań,
standardów i celów;
klarowna informacja o pozycji

KIEDY STOSOWAĆ

Gdy potrzebna jest ocena na tle oczekiwań roli lub standardów organizacji.

Warunki “dobrej” informacji zwrotnej



Zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne

Fundamentalny warunek skutecznej informacji zwrotnej

Bezpieczeństwo psychologiczne to wspólne przekonanie członków zespołu, że można w nim podejmować ryzyko interpersonalne – mówić otwarcie, przyznawać się do błędów, prosić o pomoc.

Amy Edmondson, Harvard Business School, 1999

Badania Edmondson (1999)

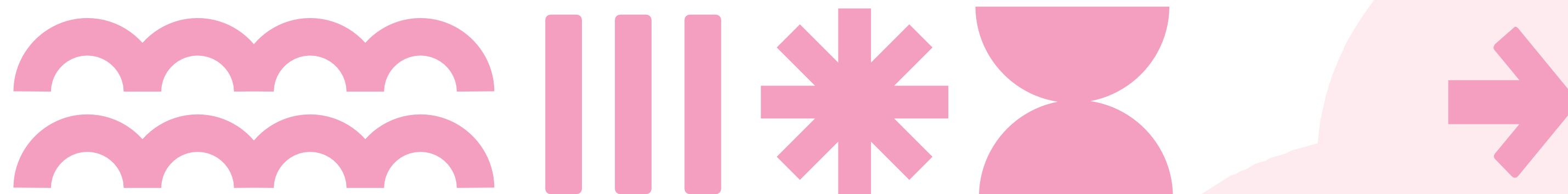
51 zespołów w firmie produkcyjnej: bezpieczeństwo psychologiczne wprost przekłada się na uczenie się i wyniki zespołu.

Google Project Aristotle

Analiza 180 zespołów Google wykazała, że bezpieczeństwo psychologiczne jest "zdecydowanie najważniejszym" z 5 czynników skuteczności zespołu.

Pętla: transparentność → zaufanie

Transparentność buduje zaufanie. Zaufanie tworzy warunki dla bezpieczeństwa. A poczucie bezpieczeństwa wzmacnia otwartość i zaufanie – tworząc samonapędzający się cykl.

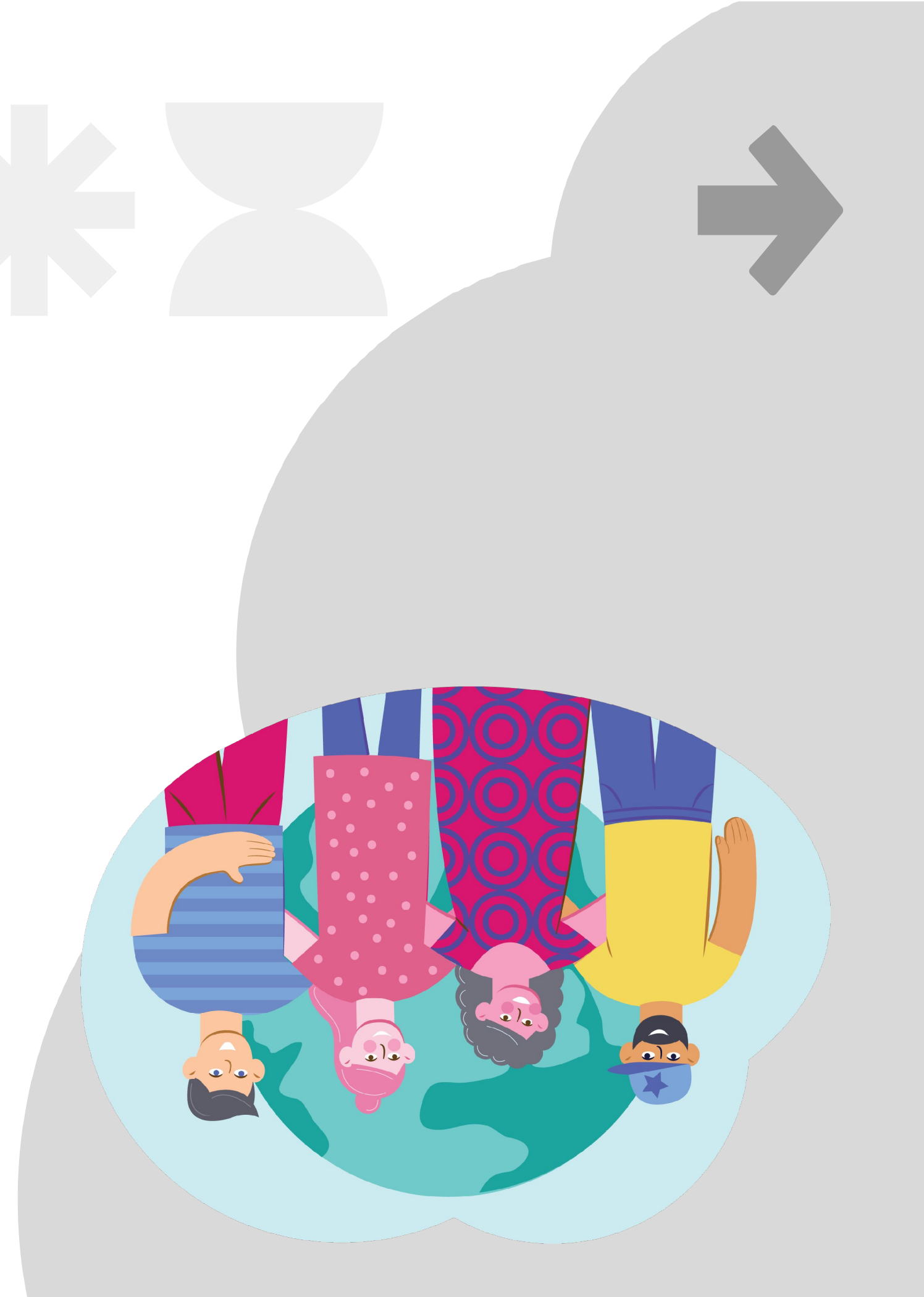


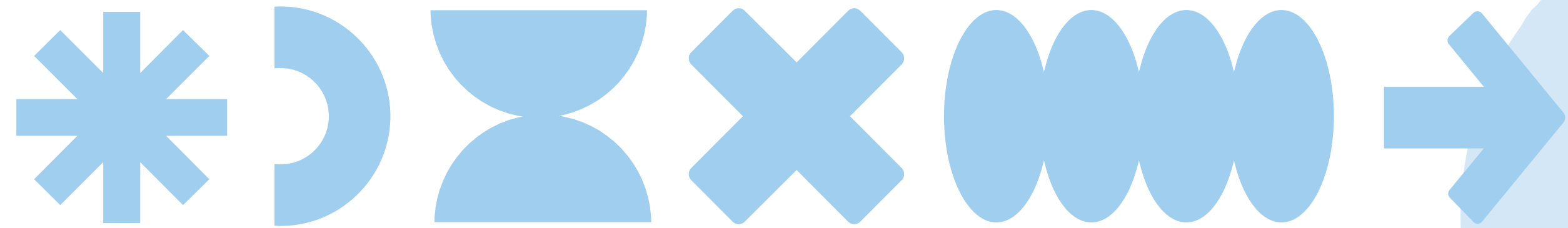
Po czym poznamy że w miejscu pracy/w
zespole mamy atmosferę
zaufania/bezpieczeństwo psychologiczne?



Objawy braku bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji

- "ciche" spotkania
- brak inicjatywy
- wstrzymywanie się od pomagania
- strach przed błędami
- nie zadawanie pytań
-i inne





Dobrostan w pracy

- P – positive emotions – pozytywne emocje
- E – engagement – zaangażowanie
- R – relationships – relacje
- M – meaning – wartości
- A – achievements – osiągnięcia

Martin Seligman - Psychologia pozytywna



Motywacja w pracy (Edwin Locke i Gary Latham, 1990)

- Cel jako motywator;
- Cel pokazuje, jaki poziom wykonania jest wymagany i oczekiwany;
- Wizja osiągnięcia celu motywuje do zaangażowanej pracy;
- Realizacja celu daje poczucie satysfakcji i kompetencji;
- Przekonanie o własnej efektywności i osobiste cele wpływają na poziom realizacji zadania;
- Konkretnie cele są traktowane jako wyzwania i pozytywnie wpływają na poziom wykonania;
- Pracownicy w większym stopniu akceptują cele, w których stawianiu sami uczestniczyli.



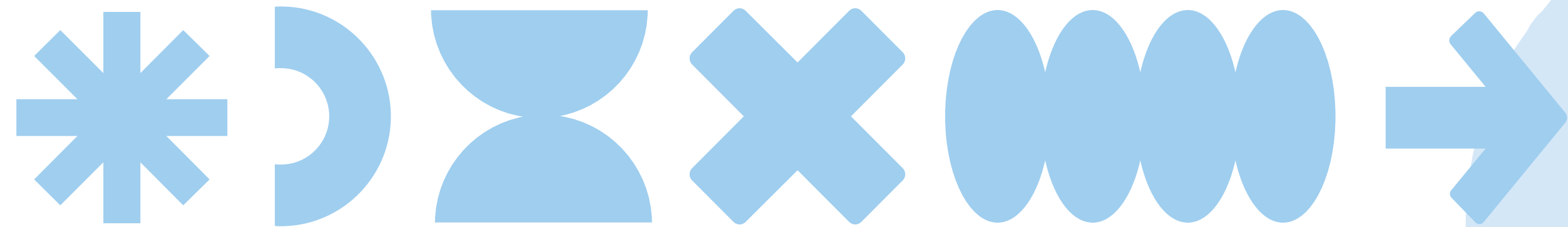


Jaką organizacją jesteśmy?

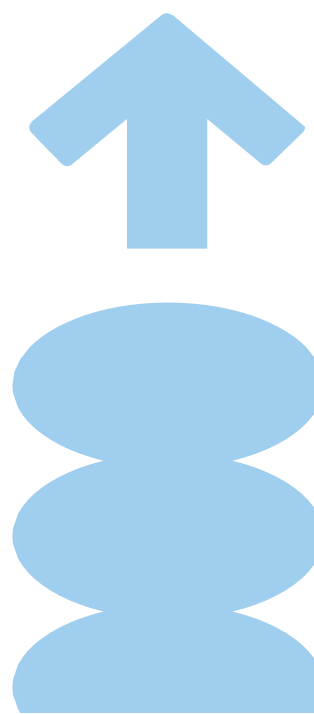


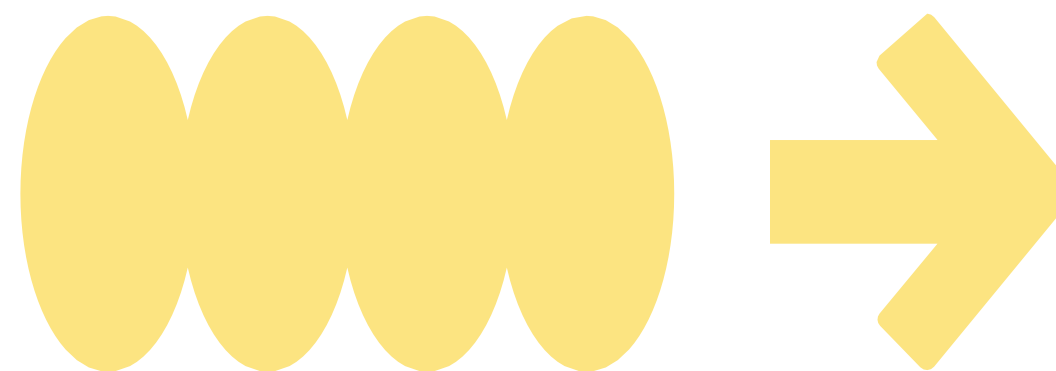
normą jest ciągłe
doskonalenie się przez
otrzymane informacje
zwrotne

mamy wspólne
cele organizacyjne
i zespołowo
pracujemy nad ich
osiągnięciem



Pytania – Q&A

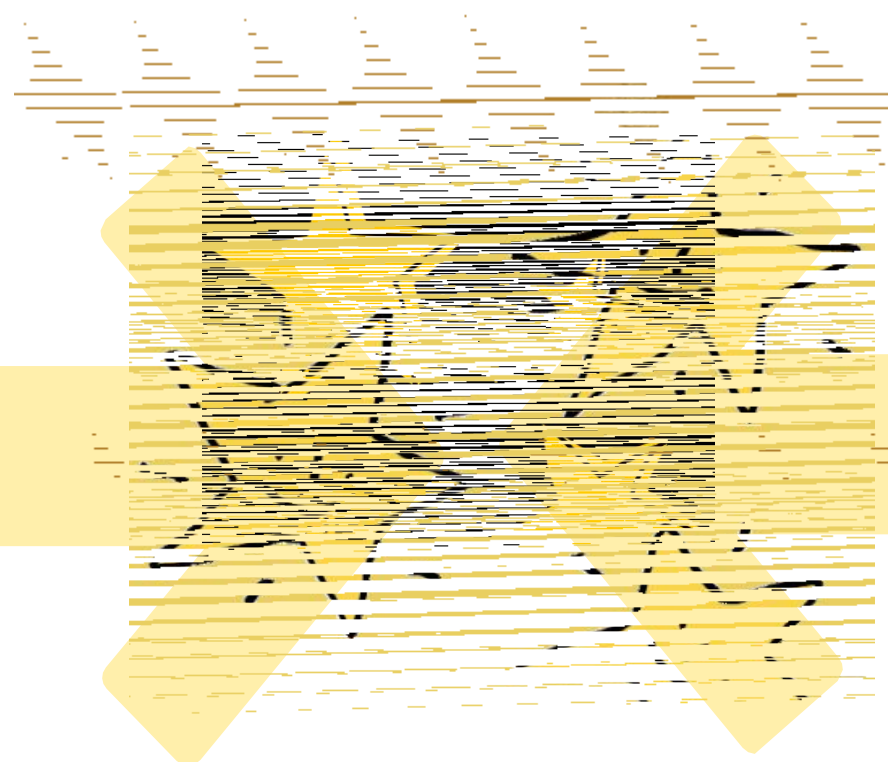




**“do tanga trzeba
dwojga...”**

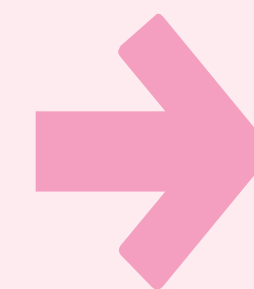
**Cel – co chcę
przekazać, na co
wpłynąć?**

Sformułowanie
przekazu

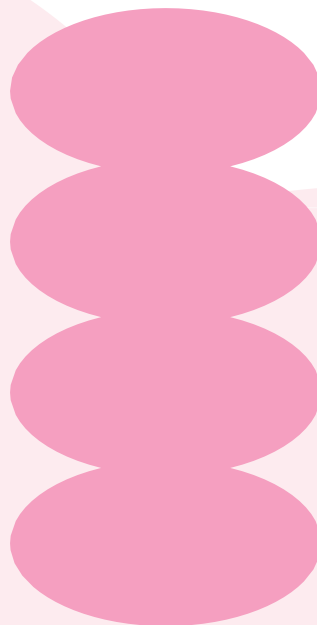


Jaki rodzaj feedback'u
jest mi teraz
potrzebny?

**Czy jestem
ciekawa
informacji
zwrotnej?**

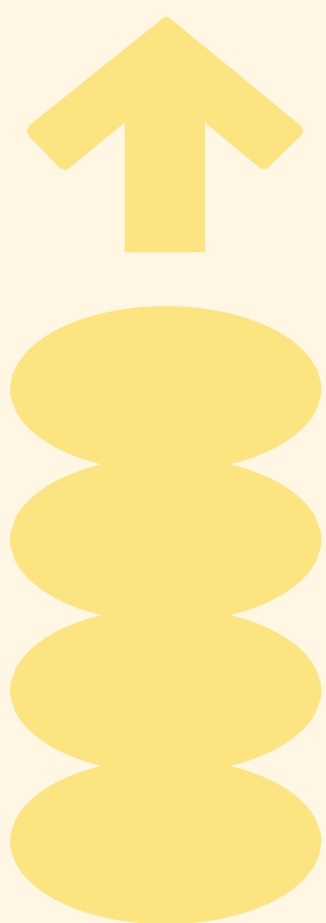


Co utrudnia odbiór informacji zwrotnej?

- 
- 
- **Trigger prawdy** – INFORMACJA ZWROTNA JEST BŁĘDNA, NIESPRAWIEDLIWA I NIEPRZYDATNA – “To nie prawda!”
 - **Trigger relacyjny** – “Nie będę wysłuchiwać tego od CIEBIE” – “Za kogo się uważasz, żeby mnie oceniać?”
 - **Trigger tożsamości** – TE KOMENTARZE SĄ GROŹNE I WSTRĄCAJĄ MNIE Z RÓWNOWAGI



**“to nie prawda!” –> “jeśli już tego słucham, to może czegoś
się z tego nauczę”**



1. dowiedz się więcej, zadawaj pytania,
znajdź w sobie ciekawość
2. Zrozum, jaki rodzaj informacji zwrotnej
dostajesz – uznanie, coaching,
ewaluacja
3. poznaj inną perspektywę



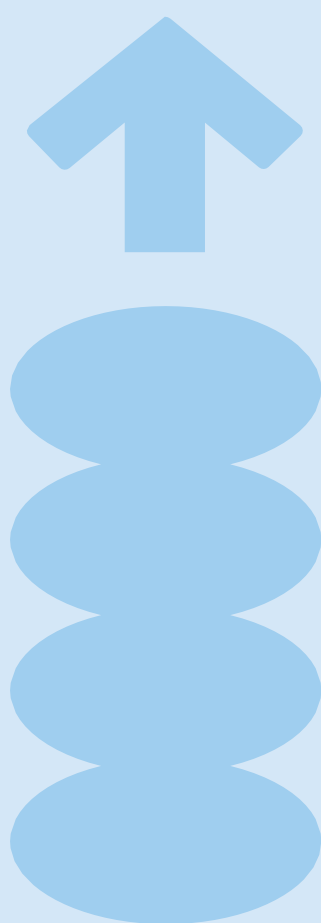
**“za kogo się uważasz...” –> “jeśli już tego słucham, to może
czegoś się z tego nauczę”**



1. rozdzieli relację od treści przekazu – oba elementy są ważne, ale trudno je omawiać jednocześnie
2. zrozum jak rodzaj relacji i doświadczenia w podobnych sytuacjach wpływają na odbiór przekazu



**“wszystko zawsze psuję” -> “jeśli już tego słucham, to może
czegoś się z tego nauczę”**



1. skup się na konkretach przekazu i skali sytuacji, której dotyczy
2. zrozum czego się obawiasz
3. zobacz czego możesz się nauczyć z tego doświadczenia

Cztery płaszczyzny komunikacji według F. S. von Thuna

Płaszczyzna rzeczowa – dotyczy faktów, danych i konkretnej treści komunikatu: co dokładnie zostało powiedziane?

Płaszczyzna ujawniania siebie – pokazuje, co nadawca mówi o sobie: swoich emocjach, przekonaniach, potrzebach lub sposobie widzenia sytuacji.

Płaszczyzna relacji – wskazuje, jak nadawca odnosi się do odbiorcy i jaki klimat relacji buduje danym komunikatem.

Płaszczyzna apelu – zawiera oczekiwanie, prośbę lub próbę wpływu: czego nadawca chce od odbiorcy?

Przykład: 'Tu jest błąd'

Ta sama wiadomość może być usłyszana na cztery zupełnie różne sposoby.

Ucho rzeczowe

Tu jest błąd. Co z nim zrobisz, to już Twój wybór – po prostu daję znać.

Ucho relacyjne

Pewnie ty popełniłeś ten błąd, jesteś niestaránný i niekompetentny.

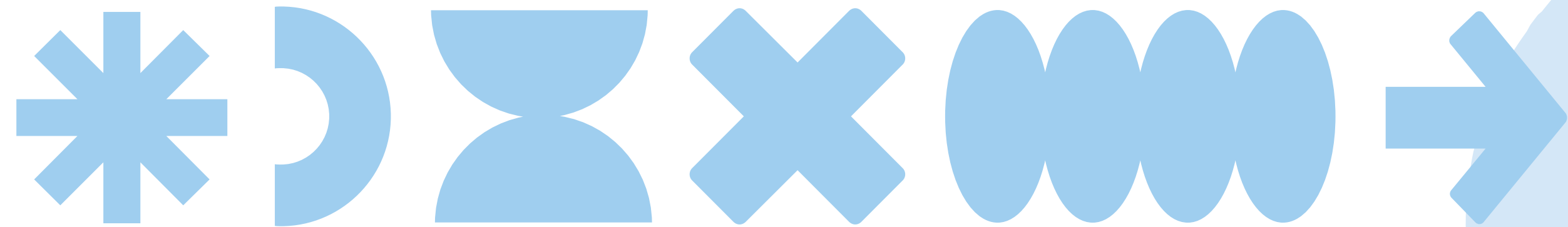
Ucho apelu

Napraw ten błąd.

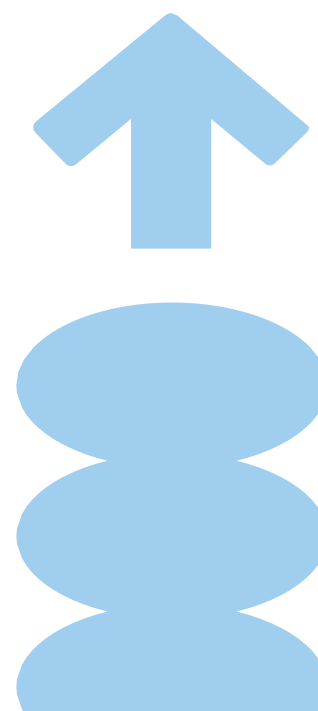
Ucho ujawniania

Zobaczcie, jaki jestem uważny – ja to dostrzegłem!

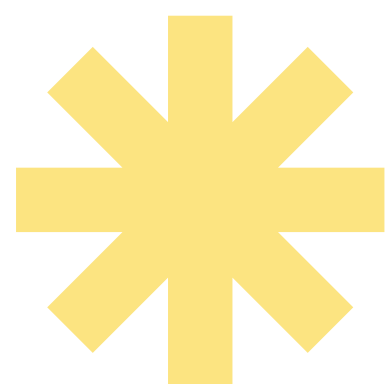




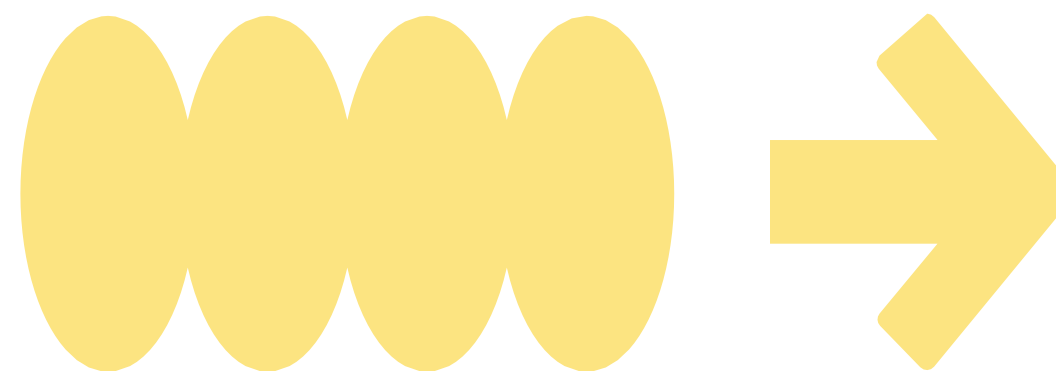
Pytania Q&A



Udzielam informacji zwrotnej!



- Jaki jest mój cel w udzieleniu tej informacji zwrotnej?
- Czy z mojego punktu widzenia jest to właściwy cel?
- Czy z punktu widzenia drugiej osoby jest to właściwy cel?
- Czy jest to odpowiedni czas i moment na tę informację? (dla mnie, odbiorcy, sytuacji)

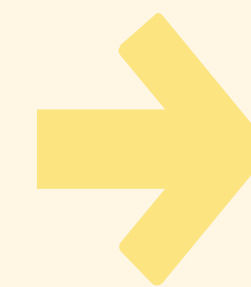
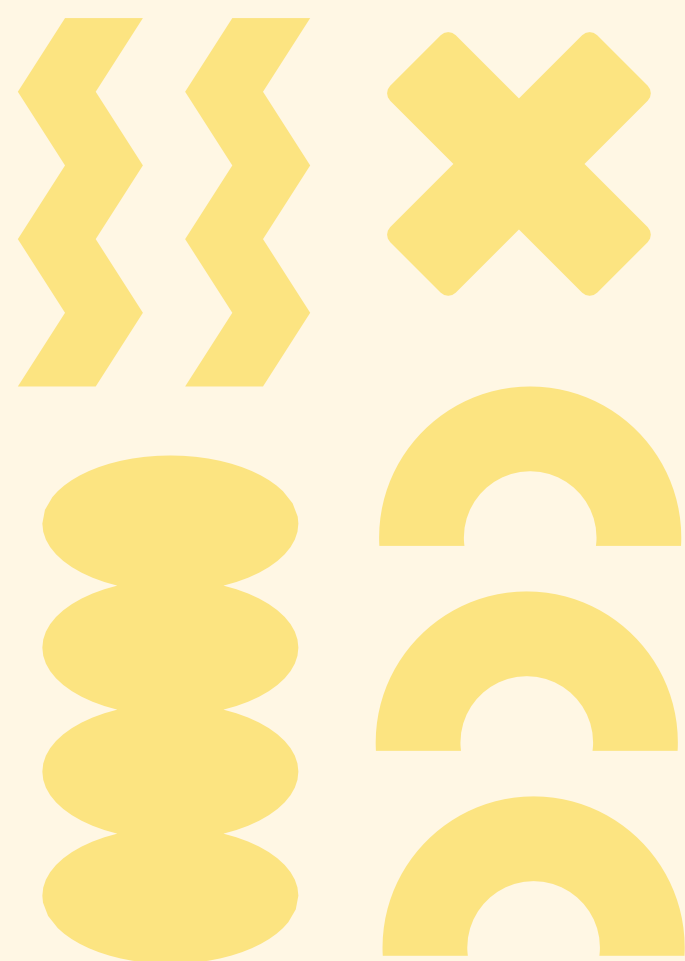


Złota zasada

**nie o osobie, a o
sytuacji i
zachowaniu**

jeszcze kilka złotych zasad

- **obserwacje, nie oceny**
- **rozmowa oparta na dialogu, a nie jednostronnej ocenie;**
- **koncentracja na przyszłości i rozwoju;**
- **wspólne poszukiwanie rozwiązań;**



CEDAR

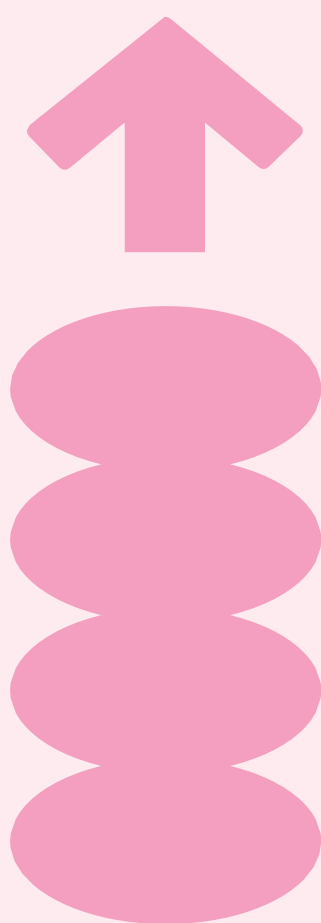
C – Context (Kontekst) – Określenie sytuacji, wydarzenia lub zadania, którego dotyczy rozmowa.

E – Examples (Przykłady) – Omówienie konkretnych zachowań, działań lub zdarzeń, opartych na faktach i obserwacjach.

D – Diagnosis (Analiza) – Wspólne zastanowienie się nad przyczynami, czynnikami wpływającymi na sytuację oraz jej konsekwencjami.

A – Actions (Działania) – Wypracowanie możliwych działań, które pozwolą utrzymać dobre praktyki lub wprowadzić pożądane zmiany.

R – Review (Podsumowanie) – Podsumowanie ustaleń i określenie, jak będzie monitorowany postęp lub efekty wdrożonych działań



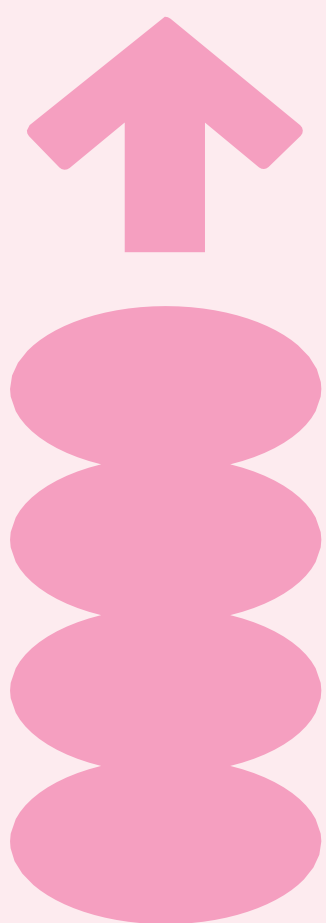
FUKO

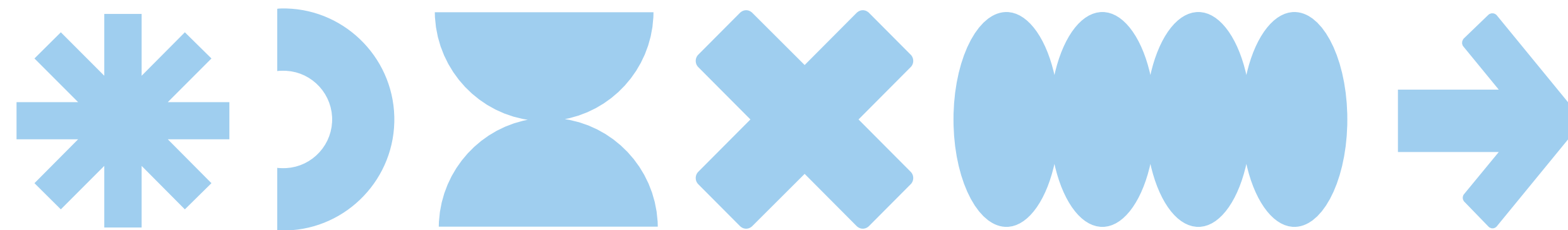
F – Fakty – Opisanie konkretnej sytuacji lub zachowania bez ocen, interpretacji i przypisywania intencji.

U – Uczucia (lub Ustosunkowanie się) – Nazwanie własnych odczuć, reakcji lub perspektywy związanej z daną sytuacją.

K – Konsekwencje – Wskazanie skutków danego zachowania dla zespołu, projektu, współpracy lub realizacji celów.

O – Oczekiwania – Przedstawienie oczekiwań lub propozycji dotyczących przyszłych działań.





Co jeszcze wpływa na odbiór informacji zwrotnej?

relacja władzy
zależność
brak alternatywy

ton głosu
gestykulacja
mimika

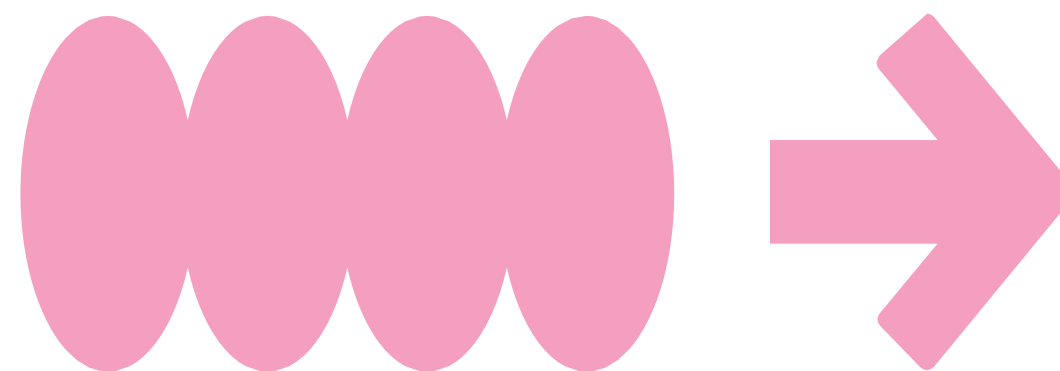
poprzednie
doświadczenia

predyspozycje
psychoemocjonalne

...

“Zachowanie ma sens z punktu
widzenia podmiotu, jeśli by to
zachowanie nie miało sensu
dla osoby, ona by się go nie
podjęła”

Ellen Langer

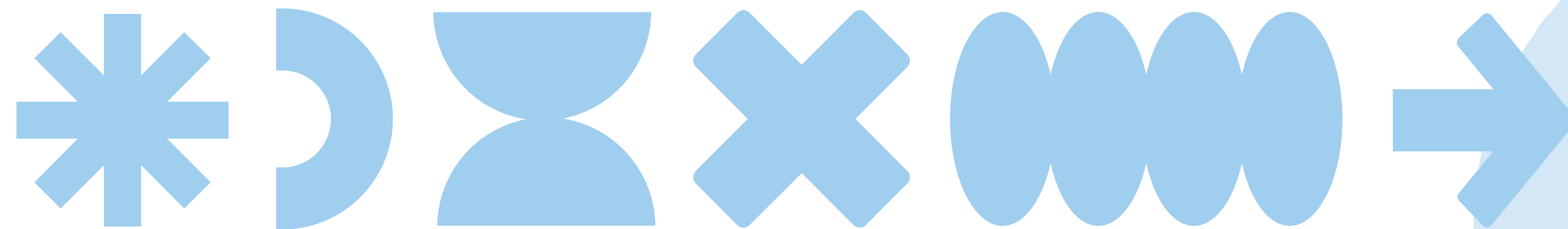


Informacja zwrotna wspiera rozwój, zaangażowanie i dobrostan w pracy.

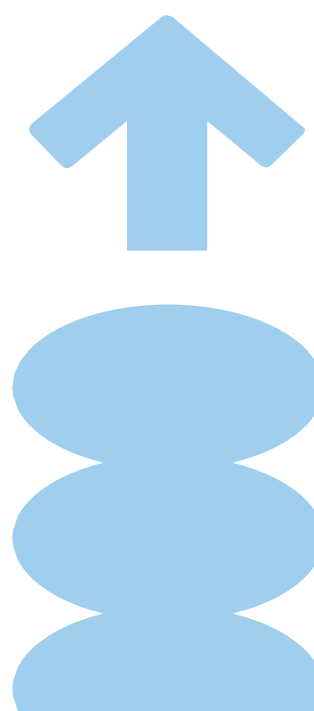
- Skuteczny feedback wymaga zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego.
- Powinien dotyczyć sytuacji i zachowań, nie osoby.
- Może pełnić różne funkcje: uznania, coachingu lub ewaluacji.
- Dobra informacja zwrotna jest konkretna, oparta na obserwacjach i ukierunkowana na przyszłość.
- Jej celem jest wspólne uczenie się, wzmacnianie współodpowiedzialności i poprawa współpracy.

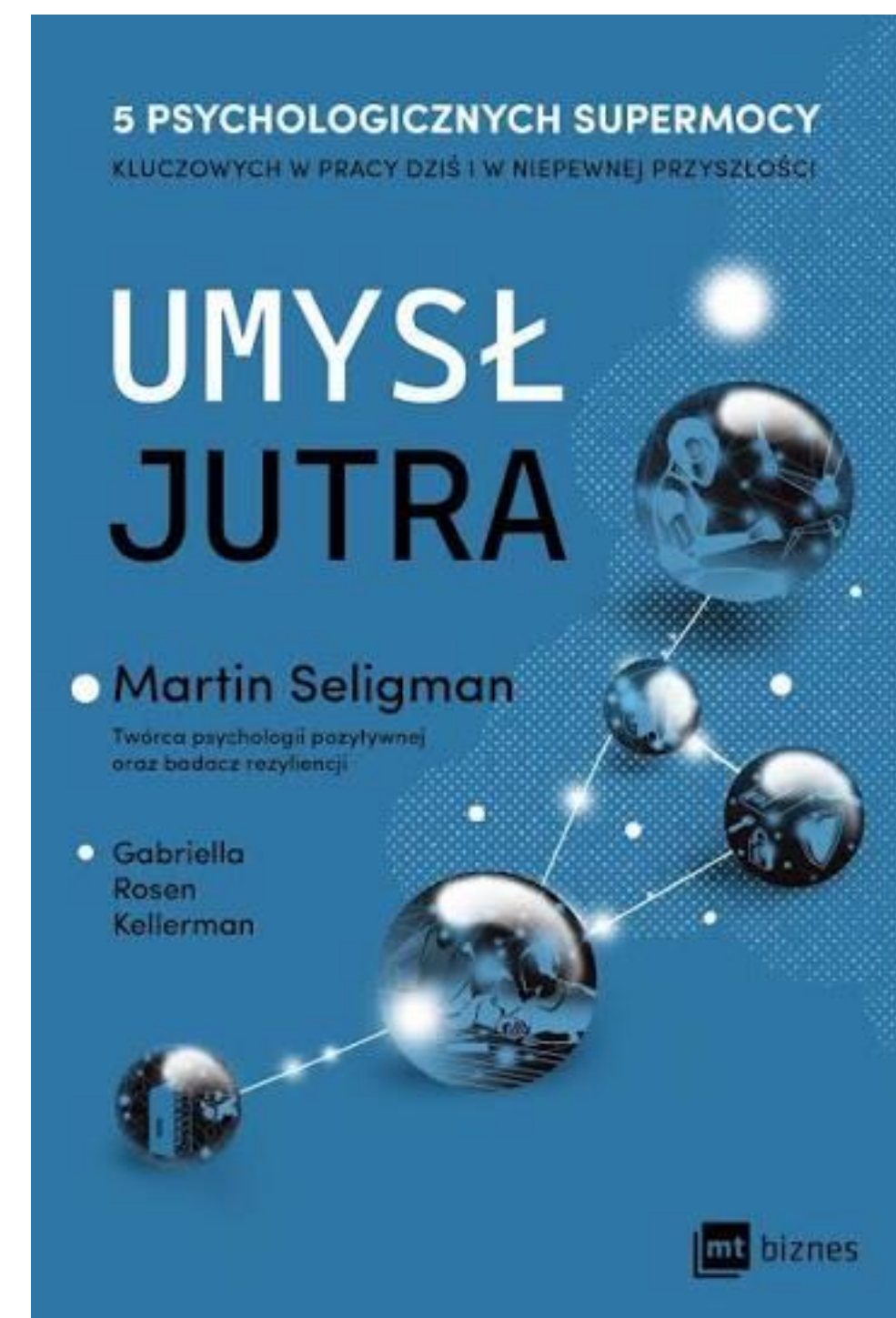
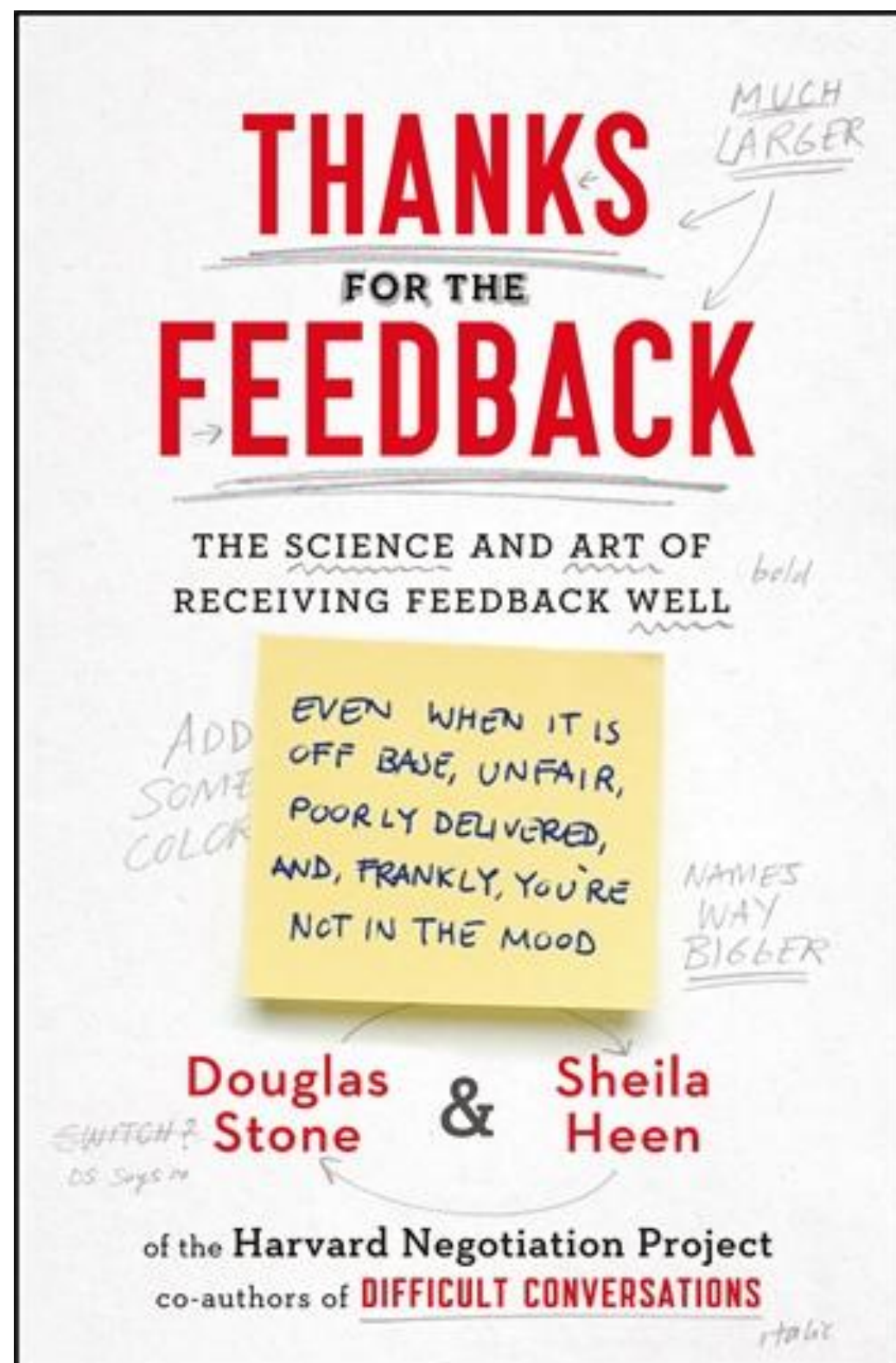
Feedback to dialog, nie jednostronna ocena.

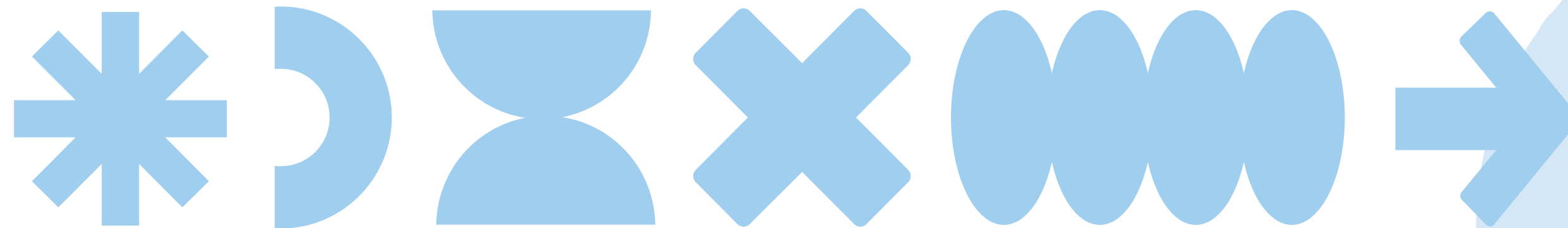
- Przed udzieleniem feedbacku warto określić cel rozmowy i sprawdzić, czy to właściwy moment.
- W odbiorze informacji zwrotnej pomocne jest oddzielenie treści od emocji i relacji.
- Modele (CEDAR i FUKO oraz inne) pomagają uporządkować treść.
- Reakcje obronne są naturalne, ale można je przekształcić w ciekawość i uczenie się.
- Kultura feedbacku buduje zespoły, które potrafią rozmawiać, rozwijać się i wspólnie realizować cele.



Pytania – Q&A







LinkedIn

shynder.l@gmail.com
Luba Shynder



Wypełnij ankietę!

https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/CERV_2021-2027



Zmiana języka

 EUSurvey

Etap ▾

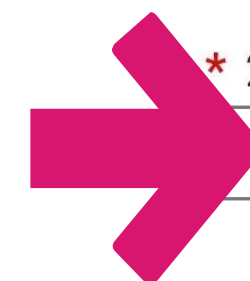


„Sprawiedliwość, Prawa i
Wartości”_C 2021-2027

**Numer referencyjny
projektu:**

2 Informacje o projekcie

101184789

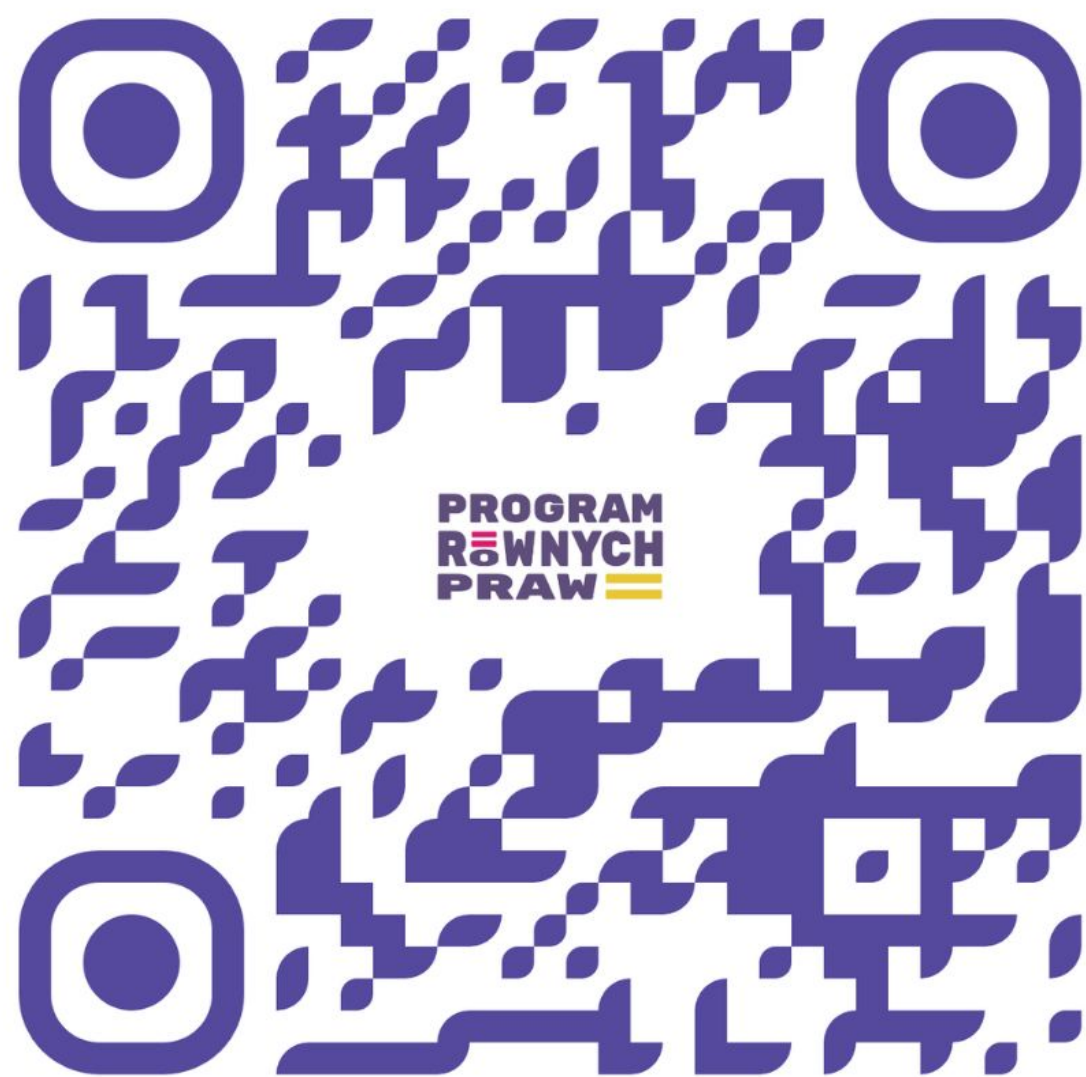


* 2.1 Numer referencyjny projektu



Dofinansowane przez
Unię Europejską

Dziękujemy!



programrownychpraw.batory.org.pl

