



NEWSLETTER

Wrzesień 2025

Informacja zwrotna, która łączy: przywództwo oparte na inteligencji emocjonalnej

Przekazywanie informacji zwrotnych jest podstawowym elementem przywództwa. Dobrze przeprowadzone sprzyja rozwojowi, budowaniu zaufania i poprawie wyników. Źle przeprowadzone może zaszkodzić morale i relacjom. W dzisiejszym szybko zmieniającym się i zorientowanym na ludzi środowisku pracy inteligencja emocjonalna (EI) stała się kluczową umiejętnością pozwalającą wypełnić tę lukę. Sposób przekazywania informacji zwrotnych może mieć znaczący wpływ na zaangażowanie i motywację pracowników. Liderzy, którzy stosują inteligencję emocjonalną — umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi na poziomie ludzkim, jednocześnie kierując nimi w sposób jasny i troskliwy — mają znacznie większe szanse na wspieranie rozwoju, zaufania i trwałego zaangażowania.

Czym jest inteligencja emocjonalna?

Daniel Goleman, pionier w tej dziedzinie, definiuje inteligencję emocjonalną jako zdolność rozpoznawania, rozumienia i zarządzania własnymi emocjami, a także emocjami innych osób. Jego model obejmuje pięć kluczowych elementów: samoświadomość, samokontrolę, motywację, empatię i umiejętności społeczne (Goleman, 1995). Wszystkie pięć elementów ma zasadnicze znaczenie przy przekazywaniu konstruktywnej i zorientowanej na człowieka informacji zwrotnej.

Dlaczego informacja zwrotna bez inteligencji emocjonalnej nie działa?

Informacja zwrotna przekazana bez świadomości emocjonalnej może być łatwo odebrana jako krytyka. Według psychologa Marshalla Rosenberga, autora pracy „Komunikacja bez przemocy” (2003), komunikacja pozbawiona empatii często wywołuje postawę obronną i hamuje chęć do zmian. Natomiast informacja zwrotna oparta na zrozumieniu i szacunku sprzyja otwartości i współpracy.



Wzmocnij swój rozwój i uwolnij pełen potencjał swojej organizacji.

Kultura otwartej informacji zwrotnej (OFC) wyposaża osoby niebędące ekspertami w umiejętności skutecznego i kreatywnego korzystania z narzędzi informacji zwrotnej, czyniąc je bardziej dostępnymi. Skierowana do menedżerów i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, przynosi również korzyści trenerom, coachom i studentom. Jako nowa koncepcja, jej narzędzia sprzyjają otwartej komunikacji oraz wspierają rozwój i zaangażowanie organizacji.





Kluczowe umiejętności inteligencji emocjonalnej przy udzielaniu informacji zwrotnej

Świadomość siebie

Przed przekazaniem informacji zwrotnej liderzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej poświęcają chwilę na refleksję: Jaki jest mój stan emocjonalny? Czy jestem sfrustrowany, pośpieszny czy spokojny? Informacja zwrotna przekazana w napiętej atmosferze często przynosi więcej szkody niż pożytku.

Empatia

Goleman podkreśla, że empatia jest podstawą skutecznego przywództwa. Zrozumienie, jak druga osoba może się czuć, słysząc informację zwrotną, pomaga sformułować wiadomość w bardziej przemyślany i wspierający sposób. Brené Brown również podkreśla znaczenie empatii w budowaniu zaufania i bezpieczeństwa psychicznego w pracy (Dare to Lead, 2018).

Jasność bez osądzania

Informacja zwrotna powinna być jasna, ale nie powinna zawierać osądu. Zamiast mówić „Nie jesteś zaangażowany w pracę zespołu”, bardziej emocjonalnie inteligentnym podejściem może być stwierdzenie „Zauważyłem, że ostatnio opuściłeś kilka spotkań – czy możemy porozmawiać o tym, co się dzieje?”.

Regulowanie sposobu przekazywania informacji

Ton, czas i kontekst mają znaczenie. Informacje zwrotne najlepiej przekazywać prywatnie, w momencie, gdy pracownik jest otwarty na informacje i nie jest przytłoczony. Jak pisze Susan Scott w książce „Fierce Conversations” (2002), „rozmowa jest relacją”. Sposób, w jaki się komunikujesz, ma tak samo duże znaczenie jak to, co mówisz.

Zachęcanie do dwustronnego dialogu

Emocjonalnie inteligentna informacja zwrotna nie jest monologiem, ale rozmową. Zaproś pracownika do przedstawienia swojego punktu widzenia. Pytania takie jak „Jak odebrałeś tę sytuację?” lub „Jakie wsparcie byłoby pomocne w dalszej pracy?” pokazują szacunek i zachęcają do przejęcia odpowiedzialności.

Wpływ informacji zwrotnej opartej na inteligencji emocjonalnej

Kiedy liderzy włączają inteligencję emocjonalną do swojego stylu przekazywania informacji zwrotnej, tworzą kulturę, w której informacje zwrotne nie budzą obaw, ale są mile widziane. Sprzyja to ciągłemu uczeniu się, odpowiedzialności i bezpieczeństwu psychicznemu – czynnikom niezbędnym dla wysokowydajnych zespołów, jak zauważono w projekcie Google „Aristotle”.

Podsumowując, informacja zwrotna jest jednym z najpotężniejszych narzędzi, jakie mają liderzy. Stosowana bez inteligencji emocjonalnej może zagrazić zaufaniu. Stosowana z inteligencją emocjonalną staje się katalizatorem rozwoju. Jak ujął to Goleman: „Inteligencja emocjonalna nie jest przeciwieństwem inteligencji; nie jest triumfem serca nad rozumem – jest wyjątkowym połączeniem obu tych cech”.



Przekazywanie informacji zwrotnych w zespołach międzypokoleniowych: rosnące

Przekazywanie informacji zwrotnych w miejscu pracy nigdy nie było łatwe, a w dzisiejszych wielopokoleniowych środowiskach pracy jest to jeszcze bardziej skomplikowane. Cztery pokolenia – pokolenie wyżu demograficznego, pokolenie X, pokolenie milenialsów i pokolenie Z – pracują obecnie ramię w ramię, a każde z nich ma inne oczekiwania dotyczące informacji zwrotnych. Ta różnorodność wzbogaca zespoły, ale może również prowadzić do nieporozumień, jeśli liderzy ignorują te różnice.

Artykuł INSEAD (grudzień 2023 r.) podkreśla, że największym błędem jest założenie, że informacje zwrotne działają tak samo na wszystkich. Pokolenie baby boomers preferuje formalne oceny, pokolenie X ceni sobie jasność, pokolenie millenialsów chce częstego uznania, a pokolenie Z oczekuje ciągłej, szybkiej i wielokierunkowej wymiany informacji. Badania pokazują również, że różnice wiekowe między menedżerami a pracownikami powodują napięcia, zwłaszcza gdy młodszy menedżerowie kierują starszymi pracownikami.

Financial Times (maj 2024 r.) donosi, że tylko 6% organizacji uważa, że liderzy są przygotowani do zarządzania wielopokoleniowego. Wyzwania obejmują różnice poglądów na temat technologii i komunikacji – na przykład emoji mogą być postrzegane jako nieprofesjonalne przez starszych pracowników, podczas gdy długie spotkania frustrują młodszych. Aby wypełnić te luki, firmy organizują warsztaty międzypokoleniowe i mentoring odwrotny, pomagając w budowaniu zrozumienia i współpracy.

Eksperti są zgodni, że nie ma jednej uniwersalnej recepty. Kluczem do sukcesu jest ustalenie jasnych zasad przekazywania informacji zwrotnych, bezpośrednie pytanie o preferencje oraz regularne stosowanie informacji zwrotnych. Skuteczne przekazywanie informacji zwrotnych międzypokoleniowych wymaga wrażliwości i aktywnego słuchania, ale prowadzi do wzmocnienia zaufania, utrzymania pracowników i poprawy wyników organizacji. Uznanie różnic pokoleniowych jest pierwszym krokiem do budowania spójnych, gotowych na przyszłość zespołów.





Wywiad z Laurą Krause, trenerką w Obelisk

Laura, dlaczego firma Obelisk zdecydowała się zaangażować w ten projekt?

Nie chcemy tylko opracowywać szkoleń, ale także dowiedzieć się, co naprawdę działa. Projekt ten daje nam możliwość dzielenia się naszą wiedzą specjalistyczną, a jednocześnie uczenia się od innych krajów. Inspirujące jest obserwowanie, jak Hiszpania, Portugalia i Polska podchodzą do kultury informacji zwrotnej. Czasami dostrzega się wiele podobieństw, a czasami zauważa się, że kultura ma ogromne znaczenie. To również poprawia jakość naszej pracy.

Pracujesz nad tym projektem już od jakiegoś czasu. Jak to się wszystko zaczęło?

Pierwszym krokiem było spotkanie inauguracyjne online. Poznaliśmy wtedy wszystkich partnerów i ich specjalizacje: Hiszpanię w dziedzinie stron internetowych, Portugalię w zakresie ocen i Polskę w zakresie rozwiązań e-learningowych. Następnie przeprowadzono badania źródłowe: każdy kraj przeanalizował literaturę dotyczącą informacji zwrotnych i bezpieczeństwa psychicznego. Na tej podstawie opracowaliśmy kwestionariusz, który pomaga organizacjom uzyskać wstępny obraz sytuacji: jak silna jest nasza kultura informacji zwrotnych i jak sami możemy do niej przyczynić się? Efektem tych działań był raport zawierający zalecenia.

Obelisk od początku odgrywał wiodącą rolę. Jak to wyglądało?

Zgadza się. Opracowaliśmy seminarium internetowe poświęcone sposobom uczenia się ludzi i stworzyliśmy przewodnik zawierający podstawowe umiejętności trenerskie w oparciu o metody nauczania Karin de Galan. Dzięki temu wewnętrzni trenerzy lub menedżerowie od razu otrzymali solidne podstawy do rozpoczęcia pracy z materiałem. Następnie przeprowadziliśmy dwudniowe szkolenie dla trenerów”.

Erasmus+ to europejski program finansujący międzynarodowe projekty dotyczące uczenia się i integracji. Łączy on organizacje, aby dzielić się wiedzą i wspólnie opracowywać nowe szkolenia. Dla Obelisku jest to logiczny krok: dzięki ponad 20-letniemu doświadczeniu w zakresie umiejętności miękkich wnosimy wiedzę specjalistyczną w zakresie informacji zwrotnej, odporności psychicznej i bezpieczeństwa psychicznego. „Kultura informacji zwrotnej wygląda inaczej w każdym kraju” – mówi trenerka Laura Krause. „To właśnie sprawia, że jest ona tak fascynująca. Wspólnie z partnerami z Hiszpanii, Portugalii i Polski poszukujemy wspólnych definicji i wykorzystujemy wzajemne atuty”.





Jak przebiegło to dwudniowe szkolenie?

Było intensywne, ale też bardzo integrujące. Przez półtora dnia zagłębialiśmy się w tematykę projektowania szkoleń umiejętności, pisania przekonujących argumentów i formułowania jasnych instrukcji. Naszym partnerom przekazaliśmy nie tylko wiedzę, ale także konkretne narzędzia: skrypty, ćwiczenia i listy kontrolne”

Czego możemy się spodziewać w kolejnej fazie?

“W najbliższych miesiącach przejdziemy do fazy testowej. W Hiszpanii ponownie zorganizujemy sesję szkoleniową dla trenerów, tym razem skupiającą się na prowadzeniu wzajemnych ocen i przekazywaniu informacji zwrotnych na temat materiałów szkoleniowych. Proces ten obejmuje trzy półdniowe sesje. Obelisk będzie nadal dostarczał główne ramy merytoryczne, aby zapewnić spójność i jakość. Już teraz czujemy, że dzięki temu projektowi tworzymy coś naprawdę trwałego”.

Od rozwoju osobistego do sukcesu biznesowego: OPEN FEEDBACK CULTURE przenosi kulturę informacji zwrotnej do serca małych i średnich przedsiębiorstw.

Europejski projekt OPEN FEEDBACK osiąga stałe postępy w realizacji swojej misji, polegającej na dostarczaniu małym i średnim przedsiębiorstwom wiedzy i know-how niezbędnych do stworzenia kultury informacji zwrotnej, która wzmacnia pozycję pracowników, promuje ciągłe uczenie się i zwiększa odporność organizacyjną. Opierając się na podejściu opartym na nastawieniu na rozwój, projekt ten ma na celu stworzenie bezpiecznego psychicznie środowiska pracy, w którym udzielanie i otrzymywanie informacji zwrotnej jest naturalnym i wzbogacającym procesem.

Pierwsze bezpośrednie spotkanie konsorcjum odbyło się niedawno w Poznaniu (Polska). Podczas spotkania partnerzy omówili kwestionariusz samooceny, który ma pomóc firmom w zbadaniu wewnętrznych warunków niezbędnych do wdrożenia kultury otwartej informacji zwrotnej. Kwestionariusz ten znajduje się obecnie w fazie walidacji i zostanie przetestowany w różnych organizacjach w najbliższych tygodniach.

Ponadto przeprowadzono intensywne półtoradniowe szkolenie o charakterze wybitnie praktycznym, podczas którego partnerzy nauczyli się, jak projektować skuteczne szkolenia dostosowane do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw.

Szkolenie to umożliwi przeniesienie zdobytej wiedzy do różnych kontekstów regionalnych, ułatwiając wdrażanie tej transformującej kultury w poszczególnych krajach.

OPEN FEEDBACK CULTURE jest zatem kluczowym narzędziem wspierającym menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw nie tylko w poprawie komunikacji wewnętrznej, ale także w optymalizacji energii psychicznej ich zespołów oraz budowaniu odpornych i zorientowanych na sukces organizacji.

