



feedback

open feedback culture

ІНФОРМАЦІЙНИЙ БЮЛЕТЕНЬ

Вересень 2025

Зворотний зв'язок, що об'єднує: лідерство, засноване на емоційному інтелекті

Надання зворотного зв'язку є основним елементом лідерства. Правильно проведений зворотний зв'язок сприяє розвитку, побудові довіри та поліпшенню результатів. Неправильно проведений зворотний зв'язок може зашкодити моральному духу та відносинам. У сучасному швидкозмінному та орієнтованому на людей робочому середовищі емоційний інтелект (EI) став ключовою навичкою, що дозволяє заповнити цю прогалину. Спосіб надання зворотного зв'язку може мати значний вплив на залученість та мотивацію співробітників. Лідери, які використовують емоційний інтелект — здатність встановлювати контакти з іншими на людському рівні, одночасно керуючи ними чітко та дбайливо — мають значно більші шанси сприяти розвитку, довірі та стійкій залученості.

Що таке емоційний інтелект?

Даніель Гоулман, піонер у цій галузі, визначає емоційний інтелект як здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей. Його модель включає п'ять ключових елементів: самосвідомість, самоконтроль, мотивація, емпатія та соціальні навички (Goleman, 1995). Всі п'ять елементів мають важливе значення для надання конструктивного та орієнтованого на людину зворотного зв'язку.

Чому зворотний зв'язок без емоційного інтелекту не працює?

Зворотний зв'язок, переданий без емоційної свідомості, може бути легко сприйнятий як критика. За словами психолога Маршалла Розенберга, автора праці «Комунікація без насильства» (2003), комунікація, позбавлена емпатії, часто викликає захисну реакцію і гальмує бажання до змін. Натомість зворотний зв'язок, заснований на розумінні та повазі, сприяє відкритості та співпраці



Посильте свій розвиток і розкрийте весь потенціал своєї організації

Культура відкритого зворотного зв'язку (OFC) надає людям, які не є експертами, навички ефективного та креативного використання інструментів зворотного зв'язку, роблячи їх більш доступними. Орієнтована на менеджерів та співробітників малих і середніх підприємств, вона також приносить користь тренерам, коучам та студентам. Як нова концепція, її інструменти сприяють відкритій комунікації та підтримують розвиток і залученість організації



<https://www.feedbackculture.eu/>



@openfdbkculture



Ключові навички емоційного інтелекту при наданні зворотного зв'язку

Самосвідомість

Перед тим, як надати зворотний зв'язок, лідери з високим рівнем емоційного інтелекту приділяють хвилину на роздуми: Який мій емоційний стан? Чи я роздратований, поспішний чи спокійний? Зворотний зв'язок, наданий у напруженій атмосфері, часто приносить більше шкоди, ніж користі

Емпатія

Гоулман підкреслює, що емпатія є наріжним каменем ефективного лідерства. Розуміння того, як інша людина може почуватися, слухаючи зворотний зв'язок, може допомогти сформулювати повідомлення більш виважено та співчутливо. Брене Браун також підкреслює важливість емпатії у формуванні довіри та психологічної безпеки на роботі (Dare to Lead, 2018).

Чіткість без осуду

Зворотний зв'язок повинен бути чітким, але не містити осуду. Замість того, щоб сказати «Ти не приділяєш достатньо уваги команді», емоційно розумним підходом буде: «Я помітив, що ти пропустив кілька останніх зустрічей. Можемо поговорити про те, що відбувається?»

Регулюйте подачу інформації

Тон, час і контекст мають велике значення. Зворотний зв'язок, в ідеалі, слід надавати приватно, в момент, коли співробітник готовий його сприйняти і не перевантажений. Як пише Сьюзан Скотт у книзі «Жорсткі розмови» (2002), «розмова — це відносини». Те, як ви говорите, так само важливо, як і те, що ви говорите.

Заохочуйте двосторонній діалог

Емоційно інтелектуальний зворотний зв'язок - це не монолог, а діалог. Запросіть співробітника висловити свою точку зору. Питання на кшталт «Як ти пережив цю ситуацію?» або «Яка підтримка була б корисною для подальшого просування вперед?» демонструють повагу і заохочують до відповідальності.

Вплив емоційно інтелектуального зворотного зв'язку

- Коли лідери інтегрують емоційний інтелект у свій стиль зворотного зв'язку, вони створюють культуру, в якій зворотний зв'язок не викликає страху, а є бажаним. Це сприяє постійному навчанню, відповідальності та психологічній безпеці - факторам, які є важливими для високопродуктивних команд, як було зазначено в проекті Google «Аристотель». Підсумовуючи, зворотний зв'язок є одним з найпотужніших інструментів, які мають лідери. Використовуваний без емоційного інтелекту, він може підірвати довіру. Використовуваний з ним, він стає каталізатором зростання. Як стверджує Гоулман, «Емоційний інтелект не є протилежністю інтелекту; це не перемога серця над розумом - це унікальне перетин обох



Надання зворотного зв'язку в багатопокілнних командах: виклик, що набирає обертів

Надання зворотного зв'язку на робочому місці ніколи не було легким завданням, а в сучасному багатопокілнному середовищі це стало ще складнішим. Чотири покоління — бeбi-бумери, покоління X, мiлeнiали та покоління Z — сьогоднi працюють плiч-о-плiч, i кожне з них має свої очiкування щодо зворотного зв'язку. Це рiзноманiття збагачує команди, але також може призводити до непорозумiнь, якщо лiдери iгнорують цi вiдмiнностi.

У статтi INSEAD (грудень 2023 р.) пiдкреслюється, що найбільшою помилкою є припущення, що зворотний зв'язок працює однаково для всiх. Представники покоління бeбi-бумерiв вiддають перевагу формальним оцiнкам, покоління X цiнує чiткiсть, мiлeнiали хочуть частого визнання, а покоління Z очiкує постiйного, швидкого та багатовекторного обмiну. Дослiдження також показують, що рiзниця у вiцi мiж менеджерами та спiвробiтниками створює напругу, особливо коли молодшi менеджери керують старшими командами.

Financial Times (травень 2024 року) пoviдомляє, що лише 6% органiзацiй вважають, що лiдери готовi до управлiння багатопокiлнними командами. Виклики включають вiдмiнностi в поглядах на технологiї та комунiкацiю — наприклад, емодзi можуть сприйматися як непрофесiйнi старшими працівниками, тодi як довгi зустрiчi дратують молодше покоління. Щоб подолати цi розбiжностi, компанiї органiзовують мiжпоколiннi воркшопи та зворотнiй менторинг, сприяючи порозумiнню та спiвпрацi.

Експерти сходяться на думцi, що єдиної формули не iснує. Ключовим моментом є визначення чiтких стандартiв зворотного зв'язку, пряме запитання про вподобання та перетворення зворотного зв'язку на регулярну практику. Ефективний зворотний зв'язок мiж поколiннями вимагає чуйностi та активного слухання, але призводить до пiдвищення довiри, утримання персоналу та органiзацiйної ефективностi. Визнання мiжпоколiнних вiдмiнностей є першим кроком до побудови згуртованих команд, готових до майбутнього.





feedback

open feedback culture

Інтерв'ю з Лаурою Краузе, тренером в Obelisk

Лаура, чому цей проект був «так» для Obelisk?

Ми не хочемо просто розробляти навчальні курси, ми також хочемо знати, що насправді працює. Цей проект дає нам можливість поділитися своїм досвідом і водночас навчитися у інших країн. Надихає бачити, як Іспанія, Португалія та Польща підходять до культури зворотного зв'язку. Іноді ми багато чого визнаємо, іноді розуміємо, що культура має велике значення. Це також покращує нашу роботу.

Ви вже деякий час працюєте над цим проектом. Як все почалося?

Першим кроком була початкова онлайн-зустріч. Там ми познайомилися з усіма партнерами та їхніми компетенціями: Іспанія в галузі веб-сайтів, Португалія в галузі оцінювання та Польща в галузі рішень для електронного навчання. Потім ми провели документальне дослідження: кожна країна вивчила літературу про зворотний зв'язок та психологічну безпеку. На основі цього ми розробили опитувальник, який допомагає організаціям отримати початкове уявлення: наскільки сильна наша культура зворотного зв'язку і як ми можемо її покращити? Результатом цього стало складання звіту з рекомендаціями.

Obelisk відіграв провідну роль на початку. Як це було?

Саме так. Ми розробили вебінар про те, як люди навчаються, і написали довідник з основними навичками для тренерів, базуючись на методах навчання Карін де Галан. Таким чином, внутрішні інструктори або менеджери відразу отримують міцну основу для початку роботи з матеріалом. Після цього ми провели 2-денну програму навчання для тренерів.



Erasmus+ — це європейська програма, яка фінансує міжнародні проекти з навчання та інклюзії. Вона об'єднує організації для обміну знаннями та спільного розроблення нових навчальних курсів. Для Obelisk це логічний крок: маючи понад 20 років досвіду в галузі м'яких навичок, ми пропонуємо експертизу в питаннях зворотного зв'язку, стійкості та психологічної безпеки. «Культура зворотного зв'язку в кожній країні є різною», — зазначає тренерка Лаура Краузе. «Саме це робить її такою цікавою. Разом із партнерами з Іспанії, Португалії та Польщі ми шукаємо спільні визначення та спираємося на сильні сторони кожного з нас»



<https://www.feedbackculture.eu/>



@openfdbkculture



Як пройшов дводенний курс?

Він був інтенсивним, але й дуже стимулюючим. Протягом півтора дня ми детально розглянули, як розробляти тренінги з розвитку компетенцій, як писати переконливі кейси та як формулювати чіткі інструкції. Ми не тільки надали нашим партнерам знання, а й конкретні інструменти: сценарії, вправи та чек-листи.

Чого можна очікувати від наступного етапу?

«У найближчі місяці ми перейдемо до періоду тестування. В Іспанії ми знову організуємо очну сесію з підготовки тренерів, цього разу з акцентом на проведенні взаємних оцінок та наданні зворотного зв'язку щодо навчальних матеріалів. Цей процес триватиме три сесії по пів дня. З боку Obelisk ми продовжимо надавати основну структуру змісту, щоб забезпечити узгодженість та якість. Ми вже відчуваємо, що створюємо щось справді стійке в рамках цього проєкту»

Від особистого зростання до успіху в бізнесі: OPEN FEEDBACK CULTURE впроваджує культуру зворотного зв'язку в серце малих і середніх підприємств

Європейський проєкт OPEN FEEDBACK неухильно просувається у своїй місії щодо надання малим та середнім підприємствам знань та ноу-хау, необхідних для створення культури зворотного зв'язку, яка надає можливості співробітникам, сприяє безперервному навчанню та зміцнює організаційний потенціал. Грунтуючись на підході до розвитку мислення, цей проєкт спрямований на створення психологічно безпечних робочих середовищ, де надання та отримання зворотного зв'язку є природним і збагачуючим процесом.

Перше очне засідання консорціуму відбулося нещодавно в місті Познань (Польща). Під час засідання партнери обговорили анкету самооцінки, розроблену для того, щоб допомогти компаніям вивчити внутрішні умови, необхідні для впровадження культури зворотного зв'язку. Ця анкета наразі перебуває на стадії затвердження і буде протестована в різних організаціях протягом найближчих тижнів.

Крім того, було проведено інтенсивне півтораденне навчання з переважно практичним підходом, під час якого партнери навчилися розробляти ефективні навчальні програми, адаптовані до реальних потреб підприємств.

Ця підготовка дозволить передати набуті знання в різних регіональних контекстах, сприяючи впровадженню цієї культури перетворень у відповідних країнах.

OPEN FEEDBACK CULTURE позиціонується як фундаментальний інструмент для підтримки менеджерів малих і середніх підприємств не тільки в поліпшенні внутрішньої комунікації, але й в оптимізації розумової енергії їхніх команд та побудові стійких і орієнтованих на успіх організацій.

