

— PRAKTYCZNY PRZEWODNIK —

FEEDBACK KTÓRY POMAGA

o rozmowach, które pomagają ludziom pracować lepiej razem

Workbook dla liderów i zespołów w IT

rozmowy • narzędzia • ćwiczenia



Aneta Kańska
@takpoludzku

Spis treści

Po co ten feedback?	01
Kiedy feedback pomaga, a kiedy szkodzi	03
Zasady dobrego feedbacku	05
Jak dawać feedback	07
Mapa modeli feedbacku	09
Jak przyjmować feedback	11
Ćwiczenia dla Twojego zespołu	13
Przydatne ściągawki do pracy z feedbackiem	18
Źródła	21



Feedback to jedna z tych rzeczy w pracy, o których wszyscy wiemy, że są ważne... a jednocześnie często są dla nas trudne.

Czasem nie wiemy, jak coś powiedzieć wprost, żeby druga osoba nie poczuła się zaatakowana. Czasem sami dostajemy feedback i pierwszą naszą reakcją jest obrona. A czasem po prostu odkładamy rozmowę „na później”, żeby nie robić niezręcznej atmosfery.

W zespołach widzę to bardzo często. Chcemy ze sobą dobrze pracować, chcemy się rozwijać i robić dobrą robotę, ale brakuje nam czasem prostych narzędzi i odwagi, żeby rozmawiać o tym, co działa, a co nie.

Ten workbook powstał jako uzupełnienie warsztatu o feedbacku. Znajdziesz tu krótkie wyjaśnienia, kilka prostych modeli rozmów oraz ćwiczenia, które możesz wykorzystać z zespołem. Nie traktuj tego jak książki do przeczytania od początku do końca. Pomyśl raczej o tym jak o zeszytce do pracy, do którego można wrócić przed trudną rozmową, po spotkaniu z zespołem albo wtedy, kiedy chcesz trochę bardziej świadomie budować kulturę feedbacku wokół siebie.

Mam nadzieję, że znajdziesz tu rzeczy, które pomogą Ci prowadzić rozmowy trochę spokojniej, trochę odważniej i trochę bardziej po ludzku.

Aneta

Po co w ogóle ten feedback?

Wyobraź sobie, że jesteś na sprint planningu. Jeden z developerów tłumaczy rozwiązanie techniczne. Mówi szybko, używa skrótów, przeskakuje między wątkami. Po kilku minutach część zespołu już się zgubiła, ale nikt nie przerywa.

Kilka dni później okazuje się, że część zespołu zrozumiała rozwiązanie inaczej.

W wiadomościach na wspólnym kanale pojawiają się pytania: „Czy możesz jeszcze raz wyjaśnić ten fragment?” albo „Jak dokładnie ma działać ta część?”.

Co za tym idzie... Trzeba poprawić fragment implementacji. Pojawiają się dodatkowe taski i sprint zaczyna się trochę rozjeżdżać.

W teorii nikt nie zrobił nic „źle”. Po prostu w trakcie spotkania nikt nie powiedział wprost, że trudno było nadążyć za wyjaśnieniem, a czasem jedna taka rozmowa wystarczy, żeby następnym razem wszystko wyglądało inaczej.

“

Na planningu w pewnym momencie zgubiłem wątek. Kiedy przeszliśmy bardzo szybko z ogólnego pomysłu do szczegółów technicznych, trudno było mi za tym nadążyć. Myślę, że pomogłoby krótkie podsumowanie architektury, zanim przejdziemy do detali.”

”

To jest właśnie feedback. Rozmowa, dzięki której zespół się uczy.

Najkrótsza definicja:

Feedback to informacja przekazywana osobie na temat jej działania, która pomaga zmniejszyć różnicę między tym, gdzie ta osoba jest teraz, a tym, gdzie chce lub powinna być.

W praktyce oznacza to rozmowę, która pomaga zobaczyć wpływ własnych działań. Czasem chodzi o korektę czegoś, co nie działa, a czasem o nazwanie tego, co działa dobrze, żeby zespół robił tego więcej.

Dlaczego to jest takie ważne?

Zespoły uczą się głównie dzięki temu, że widzą konsekwencje swoich działań. Informacja zwrotna jest jednym z najważniejszych mechanizmów, który to umożliwia.

W jednym z najbardziej znanych przeglądów badań o feedbacku w pracy Kluger i DeNisi przeanalizowali setki eksperymentów dotyczących informacji zwrotnej. Ich wniosek był prosty: feedback potrafi znacząco poprawiać wyniki pracy, ale tylko wtedy, gdy pomaga ludziom zobaczyć, co dokładnie robią i jaki to ma efekt.

W zespołach ma to jeszcze jeden ważny wymiar. Jeśli ludzie nie mówią sobie nawzajem, co działa dobrze, a co utrudnia pracę, wiele problemów zostaje niewidocznych. W badaniach nad zespołami Amy Edmondson pokazuje, że zespoły uczą się szybciej wtedy, gdy ludzie czują, że mogą otwarcie mówić o błędach, wątpliwościach i pomysłach na poprawę pracy.

Dzięki temu problemy są zauważane wcześniej, a zespół szybciej wyciąga wnioski z tego, co się wydarzyło. Dlatego feedback w dobrze działających zespołach to po prostu część rozmów o pracy. Bez niego zespoły często dowiadują się o problemach dopiero wtedy, gdy coś już się posypało. Z feedbackiem mają szansę zauważyć je dużo wcześniej.

Feedback nie jest neutralny

Feedback zawsze jest pewną ingerencją w czyjąś pracę. Kiedy mówisz komuś, co zrobił dobrze albo co powinien zmienić, dotykasz kilku wrażliwych obszarów naraz: poczucia kompetencji, wpływu, relacji i bezpieczeństwa. Właśnie dlatego nawet poprawny technicznie feedback może zostać odebrany jako zagrożenie.

Badania nad motywacją pokazują, że ludzie chętniej zmieniają sposób działania wtedy, gdy rozmowa wzmacnia poczucie kompetencji i sprawczości, a nie podważa ich wartość jako osoby. Dlatego sposób prowadzenia rozmowy ma ogromne znaczenie. Ta sama informacja może pomóc komuś się rozwinąć albo sprawić, że następnym razem będzie bardziej zajęty broniением swojego stanowiska niż uczeniem się.

Kiedy feedback pomaga, a kiedy szkodzi?

Pomaga wtedy, gdy po rozmowie wiadomo, co dalej

Brzmi banalnie, ale tu potyka się zaskakująco dużo zespołów. Feedback, po którym nic się nie dzieje, uczy ludzi jednej rzeczy: mówienie nie ma sensu. Kiedy zespół się tego nauczy, zaczyna oszczędzać prawdę na lepsze czasy, które zwykle nie nadchodzą.

Feedback pomaga, gdy:

- jest osadzony w konkretnej sytuacji,
- pojawia się blisko zdarzenia, a nie miesiąc później,
- dotyczy zachowania, decyzji albo współpracy, a nie etykiety osoby,
- kończy się choć jedną małą umową na przyszłość.

Szkodzi wtedy, gdy zamienia się w ocenę osoby

Zamiast mówić o tym, co było widoczne, zaczynamy mówić, jaki ktoś jest: mało proaktywny, trudny, niezaangażowany, zbyt emocjonalny.

Taki komunikat brzmi może poważnie, ale w praktyce niewiele pomaga.

Drugi błąd to zbyt wiele rzeczy naraz. Człowiek nie jest kombajnem do przetwarzania oceny, korekty, pocieszenia i planu rozwojowego w jednej minucie. Badania pokazują, że skuteczność feedbacku jest bardzo zmienna, a część interwencji pogarsza wyniki - szczególnie wtedy, gdy uwaga odbiorcy odrywa się od zadania i przenosi na siebie samego.

W dobrym feedbacku rozmowa wraca do jednego pytania:



Co w tej sytuacji było widoczne i co możemy zrobić z tym następnym razem?

ROZMOWA, KTÓRA POMAGA	ROZMOWA, KTÓRA SZKODZI
Po rozmowie druga osoba wie, czego dotyczył temat, dlaczego to ważne i jaki jest najlepszy pierwszy krok.	Po rozmowie druga osoba analizuje głównie to, czy została sprawiedliwie oceniona, czy musi się bronić i co ta sytuacja mówi o niej.

Zasady dobrego feedbacku

W zespołach często szuka się idealnego modelu feedbacku. W praktyce dużo ważniejsze są podstawowe zasady rozmowy.

Typ rozmowy

Najpierw zdecyduj, na co chcesz skierować czyjąś uwagę. Każdy feedback robi w praktyce jedną z trzech rzeczy:

1. Kieruje uwagę na działanie i wykonanie - gdy chcesz nazwać konkretne zachowanie lub decyzję.
2. Na relację i emocje między ludźmi - gdy temat dotyczy napięcia, zaufania, wycofania albo frustracji.
3. Albo na przyszłość i rozwój - gdy celem jest rozwój, potencjał i kolejny krok.

Dopiero kiedy wiadomo, jaki typ rozmowy prowadzimy, warto zastanowić się nad formą.

Konkrety zamiast etykiet

W feedbacku bardzo łatwo przejść od opisu sytuacji do etykiet. Zamiast powiedzieć, co się wydarzyło, zaczynamy mówić, jaki ktoś jest, a to szybka droga do oceny, której nie chcemy.

Zamiast: „byłeś mało proaktywny”, lepiej powiedzieć: „na refinementcie nie padło ryzyko x, przez co decyzja poszła dalej bez pełnego obrazu”.

Możesz mieć wrażenie, że to tylko sposób na „złagodzenie rozmowy”, natomiast konkret jest po prostu bardziej użyteczny.

Zachowanie zamiast intencji

Często zakładamy, że znamy czyjeś intencje, realnie możemy się domyślać, ale to nadal tylko domysł. Za decyzjami i zachowaniem ludzi może stać ogrom różnych czynników, od gorszego dnia po poważne problemy w domu czy wypalenie w pracy. Dlatego bezpieczniej jest mówić o tym, co było widoczne: co ktoś zrobił, co powiedział, czego zabrakło i jaki był efekt. Taki sposób rozmowy zmniejsza ryzyko niepotrzebnej obrony, tłumaczenia się i pomaga skupić się na pracy.

Czas



Jedno krótkie zdanie po spotkaniu bywa więcej warte niż długa rozmowa trzy tygodnie później.

Im więcej czasu mija, tym więcej w rozmowie pojawia się interpretacji, emocji i domysłów. Pamięć też nie jest szczególnie precyzyjna. Dlatego krótkie, szybkie informacje na świeżo działają najlepiej i pozwalają równie szybko wdrożyć zmianę.

Z życia zespołu:

Im dłużej czekasz z daniem komuś feedbacku, tym bardziej narażasz tę osobę na niepotrzebne konsekwencje. Zabierasz jej szansę, żeby szybciej poprawić to, co nie działa albo świadomie powtórzyć to, co było dobre.

Jedna rozmowa = jeden cel

Czasem w jednej rozmowie próbujemy zrobić wszystko naraz: docenić, skorygować i zaplanować rozwój. Efekt jest zwykle taki, że rozmowa robi się chaotyczna, a najważniejszy wątek gdzieś się rozmywa.

Docenienie, korekta i rozmowa rozwojowa uruchamiają w nas **trzy różne tryby przetwarzania informacji**. Gdy słyszymy docenienie, nasz mózg szuka potwierdzenia kompetencji i bezpieczeństwa. Gdy pojawia się korekta, uruchamia się szybka analiza zagrożenia, nawet jeśli feedback jest podany spokojnie. Z kolei rozmowa rozwojowa wymaga zupełnie innego trybu myślenia: refleksji, planowania i patrzenia w przyszłość.

Nasz mózg nie przełącza się między tymi trybami tak płynnie, jak nam się wydaje.

Ciąg dalszy

Na koniec najważniejsze - coś bez czego feedback nie ma sensu: ciąg dalszy. Feedback za którym nie idzie żadne działanie, szybko zamienia się w wymuszony rytuał. Ludzie słyszą informację zwrotną, ale nic się po niej nie wydarza, więc w sumie "po co to komu?".

Czasem wystarczy bardzo mała rzecz: wspólne ustalenie jednego następnego kroku albo krótkie sprawdzenie po czasie, czy coś się zmieniło - wtedy dopiero rozmowa zaczyna mieć sens.

Jak dawać feedback

Modele feedbacku powstały po to, żeby uprościć jedną rzecz: **strukturę rozmowy**.

W codziennej pracy rzadko mamy czas zastanawiać się nad teorią komunikacji. Dlatego wiele metod sprowadza feedback do kilku prostych kroków, które pomagają utrzymać rozmowę blisko faktów i przyszłości.

Choć modele mają różne nazwy, większość z nich opiera się na bardzo podobnej logice:

1. **najpierw nazwać sytuację**, opisać ją obiektywnie (jak tylko się da),
2. **potem pokazać jej wpływ** (na zespół, na pracę, na relacje, na Twój rozwój), konsekwencje, ryzyka, szanse,
3. na końcu **ustalić, co zrobić dalej**.

Jeśli te trzy elementy są jasne, feedback zwykle działa - niezależnie od tego, czy użyjesz konkretnego modelu czy nie.

Modele są więc pomocą, a nie celem samym w sobie. Warto je znać, ale jeszcze ważniejsze jest rozumienie logiki, która za nimi stoi.

Zanim zaczniesz rozmowę, zatrzymaj się na chwilę i odpowiedz sobie na kilka pytań:

- Co dokładnie chcę nazwać? (konkretna sytuacja, zachowanie, decyzja)
- Na co chcę skierować uwagę drugiej osoby? (zadanie, relację czy rozwój)
- Po co mówię to właśnie teraz? (co ma się zmienić po tej rozmowie)
- Czy ta osoba ma dziś przestrzeń, żeby ten feedback przyjąć?
- Jaki byłby dobry następny krok po tej rozmowie? Oczekuję działania od tej osoby, czy możemy poszukać rozwiązania razem?

Jeśli potrafisz odpowiedzieć na te pytania, model feedbacku zwykle staje się tylko prostą strukturą rozmowy, a nie czymś, co trzeba mechanicznie odtwarzać.

Modele feedbacku, które pomogą ułożyć komunikat

MODEL	STRUKTURA	TYP ROZMOWY	KIEDY UŻYWAĆ	JAK ZACZĄĆ ROZMOWĘ	NA CO UWAGAĆ	PRZYKŁAD	PRZYKŁAD Z LITERATURY/ ŹRÓDŁA	AUTOR/ŹRÓDŁO
SBI	Situation – Behavior – Impact	zadaniowa	gdym chcesz nazwać konkretny incydent lub zachowanie	„Na wczorajszym refinementcie, kiedy omawialiśmy zakres sprintu...”	trzymaj się faktów, nie interpretuj intencji	Na wczorajszym refinementcie nie padły żadne ryzyka techniczne, przez co decyzja poszła dalej bez pełnego obrazu i wróciliśmy do tematu następnego dnia.	„In yesterday's team meeting you interrupted several colleagues while they were speaking, which made it difficult for the team to finish the discussion.”	Center for Creative Leadership (CCL)
COIN	Context – Observation – Impact – Next step	zadaniowa / decyzja	gdym oprócz feedbacku potrzebna jest zmiana działania	„W kontekście ostatniego sprintu chciałbym wrócić do jednej sytuacji...”	bez kroku „next step” rozmowa zostaje tylko informacją	Na ostatnim daily zadanie było zgłoszone jako „done”, ale później okazało się, że brakowało testów. To opóźniło release. Jak możemy upewnić się, że przed zgłoszeniem „done” mamy wszystko sprawdzone?	„During the client meeting you spoke over the client several times, which made it difficult for them to explain their concerns. In future meetings let's allow them to finish before responding.”	MI Human Resources
FUKO	Fakty – Uczucia – Konsekwencje – Oczekiwania	relacyjna	gdym temat dotyczy napięcia lub współpracy	„Na ostatnich dwóch spotkaniach zauważyłam, że...”	uczucia mów w pierwszszej osobie, nie diagnozuj drugiej osoby	Na ostatnich dwóch spotkaniach planowania nie zabierałeś głosu. Mam wrażenie, że może być w tym sporo frustracji. Brakuje wtedy Twojej perspektywy przy decyzjach. Chciałabym ustalić, jak możemy to zmienić.	W literaturze model stosowany jest głównie w treningach komunikacji, przykłady opisują fakty, uczucia, konsekwencje i oczekiwania w rozmowie mediacyjnej.	Model używany w treningach komunikacji i mediacji (często inspirowany NVC)

MODEL	STRUKTURA	TYP ROZMOWY	KIEDY UŻYWAĆ	JAK ZACZĄĆ ROZMOWĘ	NA CO UWAGAĆ	PRZYKŁAD	PRZYKŁAD Z LITERATURY/ ŹRÓDŁA	AUTOR/ŹRÓDŁO
CAIN	Goal – Awareness – Ideas – Next steps	rozwojowa	rozmowy rozwojowe, mentoring, one-on-one	„Jak chciałbyś, żeby ta sytuacja wyglądała za kilka miesięcy?”	nie zamieniał rozmowy w wykład	Mówiłeś, że chcesz rozwijać się w kierunku tech leada. Jak dziś oceniasz swoją rolę w tym kontekście? Co mogłoby pomóc Ci zrobić kolejny krok?	„What would success look like? Where are you now? What options do you see? What will you do next?”	Model coachingowy, rozwinięcie podejścia podobnego do GROW
Feedforward	skupienie na przyszłym działaniu	przyszłość	gdychcesz przesunąć rozmowę z przeszłości na przyszłość	„Co pomogłoby Ci następnym razem zrobić to inaczej?”	nie ignoruj całkowicie przeszłości	Zamiast analizować dokładnie, co poszło nie tak na spotkaniu, zapytaj: „Co pomogłoby Ci następnym razem częściej zabierać głos w takiej dyskusji?”	„What is one thing I could do differently next time?”	Marshall Goldsmith
BOOST	Balanced – Observed – Objective – Specific – Timely	jakość feedbacku	jako checklista jakości feedbacku	„Chciałbym wrócić do jednej sytuacji z ostatniego sprintu...”	to nie jest struktura rozmowy, tylko test jakości feedbacku	Na wczorajszym demo klient dopytywał o scenariusz błędu. To była dobra okazja, żeby pokazać testy edge cases, następnym razem warto je pokazać od razu.	W literaturze model opisuje cechy dobrego feedbacku: zbalansowany, oparty na obserwacji, konkretny i przekazany na czas.	Feedback training frameworks
STAR	Situation – Task – Action – Result	analiza działania	analiza działania po fakcie, retrospektywa	„Przyjrzyjmy się temu zadaniu krok po kroku...”	łatwo zamienić w raport zamiast rozmowy	Podczas wdrożenia funkcji pojawił się problem z migracją danych. Trzeba było szybko znaleźć rozwiązanie. Przygotowałeś dodatkowy skrypt migracyjny i dzięki temu uniknęliśmy rollbacku.	„Situation: describe the context; Task: what was required; Action: what you did; Result: what happened.”	Behavioral interview frameworks

Jak przyjmować feedback

Dlaczego czasem reagujemy defensywnie

Kiedy słyszymy trudny feedback, mózg nie mówi grzecznie: "ciekawa informacja, przeanalizujemy ją" (hehe). Dużo częściej najpierw sprawdza, czy to nie jest zagrożenie dla statusu, kompetencji, relacji albo wpływu. Jeśli odbierzemy sytuację jako zagrożenie, zawęży się uwaga, rośnie potrzeba obrony, a gotowość do uczenia się spada. To dlatego nawet bardzo racjonalne osoby potrafią zareagować impulsywnie na feedback.

Cztery częste reakcje

REAKCJA	JAK TO MOŻE WYGLĄDĄĆ	CO ROBI POTEM W ZESPOLE
Obrona	Tłumaczenie się, prostowanie każdego szczegółu, szukanie winnych okoliczności.	Rozmowa grzęźnie w sporze o przeszłość zamiast przejść do zmiany.
Kontratak	Oddanie feedbacku feedbackiem, ironia, wyliczanie cudzych błędów.	Rośnie napięcie i spada poczucie bezpieczeństwa po obu stronach.
Wycofanie	Milczenie, krótkie okej, brak pytań, zniknięcie z rozmowy.	Na zewnątrz wygląda spokojnie, ale zwykle zostawia frustrację i brak realnej zmiany.
Uległe przyjęcie	Szybkie zgadzanie się ze wszystkim bez refleksji.	Brzmi dojrzale, ale często kończy się brakiem działania, bo zgoda nie była naprawdę przemyślana.

Jeśli zdarzyło Ci się tak zareagować, to był to sygnał, że rozmowa dotknęła czegoś ważnego. Celem przyjmowania feedbacku nie jest udawanie, że nic nas nie rusza. Jesteśmy koniec końców tylko ludzmi, a emocje są dla nas ważnym drogowskazem.

Dlatego najważniejszy moment pojawia się właśnie tutaj. Trzeba spróbować **zauważyć pierwszą reakcję i nie oddać jej sterów rozmowy.**

Co pomaga odbiorcy feedbacku

Przyjmowanie feedbacku to nie jest jedna reakcja. To raczej krótki proces, który pomaga przejść od emocji do refleksji.

- **Wysłuchaj:** Najpierw spróbuj naprawdę zrozumieć, co druga osoba chce powiedzieć. Nie przerywaj i postaraj się nie budować w głowie odpowiedzi w trakcie rozmowy.
- **Podziękuj:** Nie dlatego, że wszystko musi być trafne, tylko dlatego, że ktoś zdecydował się powiedzieć Ci o tej sytuacji, a to daje Ci możliwość na zmianę bądź wzmocnienie tego co robisz już świetnie.
- **Dopytaj lub doprecyzuj:** Poproś o przykład albo konkretną sytuację. Im więcej faktów, tym łatwiej spokojnie przeanalizować informację.
- **Zastanów się, co z tym zrobić:** Oddziel fakty od interpretacji. Zastanów się, z czym się zgadzasz, a z czym nie i dlaczego.
- **Ustal jeden mały krok:** Zamiast deklarować wielką zmianę, lepiej ustalić jedną konkretną rzecz, którą spróbujesz zrobić inaczej.

Jeśli zdarzy Ci się dostać feedback, który będzie dla Ciebie wyjątkowo trudny, to pamiętaj:



Jeśli ludzie dają Ci feedback, to znaczy, że wciąż wierzą, że coś może się zmienić.

Ćwiczenia do pracy z feedbackiem w zespole



Wiedza o feedbacku jest przydatna, ale dopiero praktyka sprawia, że coś naprawdę zaczyna się zmieniać w sposobie pracy zespołu. Poniżej znajdziesz kilka prostych ćwiczeń, które możesz wprowadzić w swoim zespole od jutra.

Każde z nich pomoże zespołowi częściej rozmawiać o pracy w sposób konkretny i użyteczny. Nie chodzi o idealnie sformułowany feedback, ale o budowanie nawyku zauważania tego, co działa dobrze i tego, co można zrobić inaczej następnym razem.

Zamień opinię w informację

Cel ćwiczenia

Nauczyć zespół przechodzenia od ogólnych ocen do konkretnego feedbacku opartego na faktach.

Kompetencje, które rozwijamy

- formułowanie feedbacku opartego na obserwacji,
- oddzielanie faktów od interpretacji,
- precyzję w komunikacji w zespole.

Przebieg ćwiczenia

1. Facylitator zapisuje kilka typowych zdań, które często pojawiają się w zespołach.
 - a. Przykłady: „Spotkanie było chaotyczne”, „Brakuje komunikacji”, „Za późno zgłaszamy problemy”, „Ten task był zrobiony trochę byle jak”.
2. Zespół pracuje w małych grupach (2–3 osoby).
3. Zadanie: przepisać zdanie tak, żeby było konkretnym feedbackiem.
 - a. Pomocnicze pytania:
 - i. Kiedy dokładnie to się wydarzyło?
 - ii. Co było widoczne?
 - iii. Jaki był efekt dla pracy zespołu?
 - iv. Co możemy zrobić inaczej następnym razem?
4. Grupy prezentują swoje wersje.
5. Zespół wspólnie wybiera 1–2 najlepsze przykłady.
6. Zbieramy wnioski:
 - a. Co w tym ćwiczeniu było najtrudniejsze?
 - b. Co pomagało przejść od opinii do konkretnego?
 - c. Jak możemy stosować to w codziennej pracy?

Szybki feedback po spotkaniu

Cel ćwiczenia

Budowanie nawyku krótkiego feedbacku zaraz po wydarzeniu.

Kompetencje, które rozwijamy

- szybkie reagowanie,
- wzmacnianie dobrych praktyk,
- uczenie się zespołu na bieżąco.

Przebieg ćwiczenia

1. Po spotkaniu zespół odpowiada na dwa pytania:
 - a. Co na tym spotkaniu pomogło nam dobrze pracować?
 - b. Co moglibyśmy zrobić inaczej następnym razem?
2. Każda osoba odpowiada jednym przykładem.
3. Facylitator zapisuje wnioski.

Docenienie, które wzmacnia

Cel ćwiczenia

Budowanie nawyku zauważania i wzmacniania dobrych praktyk w zespole.

Kompetencje, które rozwijamy

- wzmacnianie pozytywnych zachowań,
- zauważanie wpływu działań innych osób,
- budowanie kultury doceniania w zespole.

Przebieg ćwiczenia

1. Każda osoba w zespole kończy zdanie: „Jedna rzecz z ostatniego sprintu, która pomogła pracy zespołu, to...”.
2. Ważne zasady:
 - a. mówimy o konkretnej sytuacji,
 - b. mówimy o działaniu, nie o cechach osoby.

Przykład

 **Zamiast:** „Super współpraca, Tomek bardzo pomógł z tymi wymaganiami.”

 **Lepiej:** „Na review Tomek zebrał pytania klienta w jednym miejscu i dzięki temu szybciej znaleźliśmy odpowiedzi.”

Facylitator zapisuje powtarzające się dobre praktyki.

Jedna rzecz, którą chciałabym usłyszeć częściej

Cel ćwiczenia

Zwiększenie otwartości na feedback w zespole.

Kompetencje, które rozwijamy

- przyjmowanie feedbacku,
- otwartość na rozmowę w zespole,
- budowanie bezpieczeństwa psychologicznego.

Przebieg ćwiczenia

1. Każda osoba kończy zdanie: „Jedna rzecz, o której chciałabym/chciałbym częściej słyszeć feedback w pracy, to...”.

Przykład

- prowadzenie spotkań,
- komunikacja z klientem,
- podejmowanie decyzji technicznych,
- współpraca między rolami.

Każda osoba mówi jeden przykład, a facylitator zapisuje odpowiedzi.

Zbieramy wnioski: Co było dla zespołu zaskakujące?

Przydatne ściągawki przy pracy z feedbackiem



Poniżej znajdziesz krótkie ściągawki, checklisty i przykłady, które pomogą Ci przygotować się do rozmowy feedbackowej.

Checklista: zanim dasz feedback

Zanim zaczniesz rozmowę, zatrzymaj się na chwilę i sprawdź kilka rzeczy.

- ☐ Czy mówię o konkretnej sytuacji, a nie o ogólnym wrażeniu?
- ☐ Czy opisuję zachowanie lub decyzję, a nie cechy osoby?
- ☐ Czy potrafię pokazać wpływ tej sytuacji na pracę zespołu lub projektu?
- ☐ Czy wiem, po co mówię to właśnie teraz?
- ☐ Czy mam pomysł na następny krok po tej rozmowie?
- ☐ Czy druga osoba ma przestrzeń, żeby tę rozmowę odbyć?

Checklista: po rozmowie feedbackowej

Po rozmowie warto zadać sobie kilka pytań:

- ☐ Czy mam poczucie, że druga osoba zrozumiała sytuację, o której rozmawialiśmy?
- ☐ Czy mam poczucie, że jasno powiedziałam/powiedziałem, co było tematem rozmowy i dlaczego to było ważne?
- ☐ Czy pojawił się choć jeden konkretny następny krok?
- ☐ Czy wiemy, kiedy warto wrócić do tego tematu?

Checklista: czy to dobry moment na feedback?

Czasem problemem nie jest sam feedback, tylko moment, w którym się pojawia.

Zadaj sobie trzy pytania:

- ☐ Czy ta sytuacja wydarzyła się na tyle niedawno, że obie osoby ją pamiętają?
- ☐ Czy druga osoba ma przestrzeń mentalną, żeby tę rozmowę odbyć?
- ☐ Czy ta rozmowa może coś realnie zmienić?

10 zdań, które pomagają rozpocząć feedback

1. „Chciałabym/Chciałbym wrócić na chwilę do sytuacji z ostatniego spotkania, bo myślę, że możemy coś z niej wyciągnąć na przyszłość.”
2. „Mam jedną obserwację z ostatniego sprintu, którą chciałabym/chciałbym się podzielić – myślę, że może nam pomóc w kolejnych iteracjach.”
3. „Jest jedna rzecz z ostatniego refinementu, o której warto chwilę porozmawiać, żeby następnym razem było nam łatwiej.”
4. „Chciałabym/Chciałbym powiedzieć Ci coś, co może pomóc w kolejnych spotkaniach z klientem.”
5. „Na wczorajszym review wydarzyła się sytuacja, do której chciałabym/chciałbym na chwilę wrócić – ciekawa jestem też Twojej perspektywy.”
6. „Mam jedną obserwację z ostatniego sprintu, która może pomóc nam usprawnić pracę zespołu.”
7. „Zauważyłam/Zauważyłem jedną rzecz w trakcie planingu i chciałabym/chciałbym ją z Tobą omówić.”
8. „Czy możemy wrócić na chwilę do jednej sytuacji z ostatniego spotkania? Myślę, że warto się jej przyjrzeć.”
9. „Mam krótką informację zwrotną dotyczącą wczorajszego spotkania – może być przydatna na przyszłość.”
10. „Chciałabym/Chciałbym podzielić się jedną obserwacją z ostatniego sprintu i zobaczyć, jak Ty to widzisz.”

10 zdań, które pomagają przyjąć feedback

Czasem równie ważne jest to, jak odpowiedzieć na feedback. Poniższe zdania pomogą Ci utrzymać rozmowę przy faktach.

1. „Daj mi chwilę, chcę to dobrze zrozumieć.”
2. „Jaki konkretny przykład masz na myśli?”
3. „Możesz powiedzieć trochę więcej o tej sytuacji?”
4. „Co dokładnie było w tej sytuacji problemem?”
5. „Co Twoim zdaniem pomogłoby w podobnej sytuacji następnym razem?”
6. „Chciałbym upewnić się, że dobrze rozumiem – chodzi o...?”
7. „To cenna informacja, potrzebuję chwili, żeby się nad tym zastanowić.”
8. „Z czym najbardziej wiąże się ten problem z Twojej perspektywy?”
9. „Która część tej sytuacji była dla Ciebie najbardziej trudna?”
10. „Dzięki za tę informację. Zastanowię się nad tym i zobaczę, co mogę z tym zrobić. Wrócę do Ciebie jutro.”

Źródła i inspiracje

Ten zeszyt powstał na podstawie badań i publikacji dotyczących komunikacji w zespołach, informacji zwrotnej oraz bezpieczeństwa psychologicznego. Szczególną inspiracją były poniższe prace:

Amy Edmondson

The Fearless Organization

Badania nad bezpieczeństwem psychologicznym w zespołach i jego wpływem na uczenie się, otwartą komunikację oraz zgłaszanie błędów.

Kim Scott

Radical Candor

Model prowadzenia szczerych rozmów w zespołach oparty na jednoczesnej trosce o ludzi i bezpośredniej komunikacji.

Douglas Stone, Sheila Heen

Thanks for the Feedback

Badania nad tym, jak ludzie przyjmują feedback oraz dlaczego często reagujemy na niego obronnie.

David Rock

Model SCARF (NeuroLeadership Institute)

Neurobiologiczne podstawy reakcji ludzi na ocenę, status i informację zwrotną.

Marshall B. Rosenberg

Nonviolent Communication

Podejście do komunikacji oparte na oddzielaniu obserwacji od interpretacji oraz jasnym wyrażaniu potrzeb.

Teresa Amabile, Steven Kramer

The Progress Principle

Badania nad motywacją i znaczeniem informacji zwrotnej w pracy zespołowej.

Google - Project Aristotle

Badania nad skutecznością zespołów, wskazujące bezpieczeństwo psychologiczne jako jeden z najważniejszych czynników efektywności.

Inspiracje praktyczne

W zeszycie wykorzystano również doświadczenia z pracy z zespołami technologicznymi oraz praktykę prowadzenia warsztatów z zakresu:

- komunikacji w zespołach IT,
- retrospektyw zespołowych,
- budowania kultury feedbacku,
- pracy z liderami zespołów w IT.