

ZAMIAST PRZEMAWIAĆ, ZACZNIJ ROZMAWIAĆ

Porozumienie **bez PRZEMOCY**
w **BIZNESIE**



Pod redakcją
Joanny Berendt

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Ilustracja na okładce: Joanna Celusta

Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Skład: w stylu Magdalena Alszner

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/diaprz

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

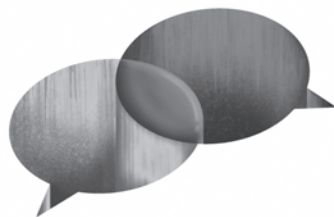
ISBN: 978-83-289-2257-0

Copyright © Helion S.A. 2025

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



SPIS TREŚCI

Wprowadzenie /9

Jak kultywować paradygmat współpracy,

widzenia człowieka i szukania rozwiązań win – win? /12

Kilka słów o Marshallu B. Rosenbergu, który wniósł do świata NVC /15

1 Model przywództwa opartego na potrzebach /17

Uwspólnienie pojęć /19

Transformacja od przekonań o przywództwie

do postanowień empatycznych liderów/liderek /23

Organizacje jako przestrzeń kontaktu z potrzebami /28

Matryca potrzeb organizacji /32

Podsumowanie /37

2 Empatia – kompetencja przyszłości.

Jak zwiększać poziom empatii w organizacjach? /39

Empatia jako kompetencja przyszłości /41

Czym jest empatia? /43

Empatia w organizacji — co to znaczy? /45

Empatia jako żywa wartość w organizacji /46

Jakie działania mogą konkretnie wpłynąć
na zwiększenie poziomu empatii? /48

Podsumowanie /61

3 Oceniasz czy doceniasz? Moc informacji zwrotnej /63

Co to jest informacja zwrotna? /66

Jaki jest główny cel informacji zwrotnej,

którą formułujesz w roli lidera/liderek? /66

Neurobiologia i strefy regulacji w informacji zwrotnej /68

To, CO i JAK mówisz, ma znaczenie /69

Kanapka feedbackowa /71

Informacja zwrotna w modelu FUKO /73

Połączenie FUKO z NVC /75

Informacja zwrotna w modelu SBI /75

Jakie mogą być INTENCJE? /78

Podsumowanie /87

4 Jak przewodzić z wewnętrznego powołania /89

Teoria i wiedza z zakresu NVC /91

Poczuj sens, przyjemność i satysfakcję, czyli czym jest sweet spot? /92

Opis sytuacji/case study /94

Praktyczne podpowiedzi implikacji metody w biznesie /106

Podsumowanie /109

5 Miejsce potrzeb i emocji w gąszczu targetów i deadline'ów, czyli o coachingu opartym na empatii /111

Dzisiejszy obraz biznesu /113

Co się wyłania? /115

Decyzja o zmianie /117

Moment próby /120

Coaching /121

Emocje jako droga do potrzeb /123

Konflikt wartości /126

Coaching to proces i zmiana to proces /128

Sukces /130

Podsumowanie /132

6 Konflikt jako okazja na wzajemne usłyszenie siebie /137

Analiza przypadku /151

Narzędziownik lidera/liderki wspierających osoby w konflikcie /152

7 Popatrz na świat przez inne okulary.

Rola NVC w zmianie modelu organizacyjnego /159

Rozwój ludzkiej świadomości /162

Potrzeba zmiany modelu organizacyjnego /172

PBP w rozwoju zieleni i turkusu /173

8 Inkluzyny leadership — jak NVC wspiera poczucie przynależności i zaufania w zespole /183

Wstęp /185

„Społeczny” mózg — dlaczego inkluzyny leadership jest taki ważny i jednocześnie taki trudny /187

Liderski miesiąc empatii /195

Samoświadomość kluczem do inkluzywności /198

„Obszary wrażliwe” w różnorodnym środowisku /200

Inkluzyny leadership bazą dla poczucia przynależności i zaufania /203

Zakończenie /208

Podsumowanie /209

Implikacja w biznesie /210

9 Od JA, przez TY do MY — jak poprzez kontakt i świadomość potrzeb oraz świadomość współzależności budować współpracę i efektywność w biznesie /211

Współpraca i efektywność —

dwa filary powodzenia i rozwoju organizacji /213

Od zintegrowanego mózgu do efektywnej

i przyjaznej pracownikom organizacji /216

Jak rozwijać i regulować prawą półkulę oraz włączać lewą /219

Objąć JA, TY i MY /222

Dlaczego paradygmat NVC i „power with” mają sens /238

Doświadczenia z wdrażania NVC jako paradygmatu /241

Podsumowanie i kluczowe postulaty wdrożeniowe /246

10 Znaczenie słuchania w roli liderskiej /249

Słuchanie jako umiejętność liderska /251

Blokady kontaktu /256

Bezpieczeństwo psychiczne /259

Koła ratunkowe uważnego słuchania /262

Praktyczne odpowiedzi w biznesie /274

11 Umiejętne podejmowanie długoterminowo zrównoważonych decyzji /275

Potrzeba a strategia /278

Zadowolenie klientów /279

Wypracowanie własnej długoterminowo zrównoważonej decyzji /281

Dlaczego warto? /282

Podsumowanie /284

12 Język rezonowania w biznesie — jak budować bezpieczeństwo psychologiczne /287

Czym jest język rezonowania i dlaczego ma moc /289

Czym jest bezpieczeństwo psychologiczne /292

Korzyści z dbania o bezpieczeństwo psychologiczne /299

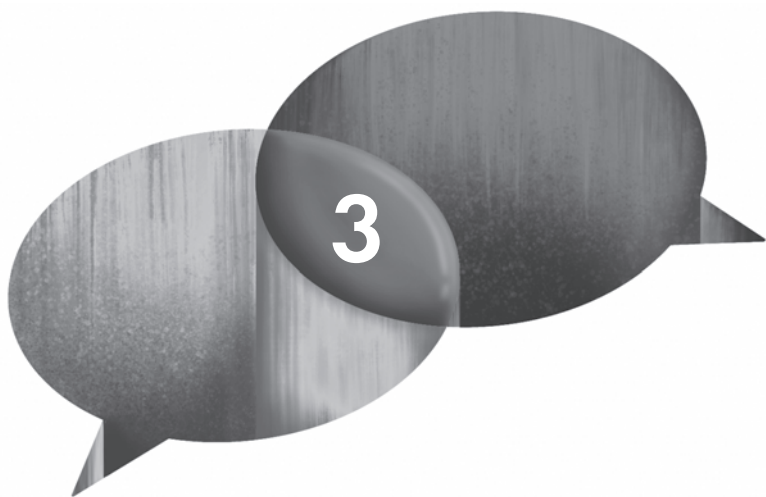
Jak język wpływa na bezpieczeństwo i co ma wspólnego z mózgiem /300

Formy języka rezonowania i jego zastosowanie w biznesie /304

Przykłady wdrożenia języka rezonowania /322

Podsumowanie /326

- A Ankieta — badanie świadomości zasobów lidera/liderki /327**
- B Lista uczuć i lista potrzeb /331**
 - Lista uczuć /333
 - Lista potrzeb /335
- C Bibliografia /337**
- D Biogramy /347**



OCENIASZ CZY DOCENIASZ? MOC INFORMACJI ZWROTNEJ

Joanna Berendt, Michał Sosin, Elżbieta Więclaw

*Nie ma „trudnych ludzi” ani „trudnych rozmów”.
Są tylko ludzie i sytuacje, wobec których wykraczamy poza aktualny
poziom własnych umiejętności budowania kontaktu.*

– Marie Miyashiro¹

¹ M. Miyashiro, *Trzeci wymiar. Moc empatii w biznesie*, Poznań 2019, s. 251.

Formułowanie i przyjmowanie **informacji zwrotnej** jest jedną z najważniejszych kompetencji w efektywnej komunikacji. Brak tej umiejętności to zapowiedź wielu problemów w organizacjach i zespołach, jakby zaproszenie do wylądowania na terytorium nieudolności i zdawkowych odpowiedzi. Wtedy łatwo o konflikty, narastającą frustrację, a trudniej o możliwości uczenia się z błędów i rozwijania tego, co działa, co prowadzi do świata skutecznych zespołów, opartych na współpracy i porozumieniu. Jak każdą przydatną umiejętność dawać i przyjmować informacji zwrotnej warto po prostu ćwiczyć.

Zacznijmy od pytania: kiedy ostatnio otrzymałeś/otrzymałaś informację zwrotną, która naprawdę coś dla Ciebie zmieniła? Nie chodzi o sytuację, po której zaczynasz rozważać znalezienie nowej pracy, bo tracisz wiarę, że tu, gdzie jesteś, cokolwiek się poprawi, ale o te momenty, które zapraszają do refleksji i wpływają na rozwój jednostek i zespołów.

Albo inaczej. Pamiętasz, kiedy ostatni raz Twój szef lub szefowa powiedzieli do Ciebie: „dobra robota”? Czy wiedziałeś/wiedziałaś dokładnie, co z tego, co robisz w organizacji, sprawia, że to dobra robota? Albo co to w ogóle znaczy „dobra robota”?

Warto uważnie przyglądać się temu, jak w organizacjach używamy informacji zwrotnej i w jaki sposób ona służy (lub nie) budowaniu relacji w zespole.

CO TO JEST INFORMACJA ZWROTNA?

Informacja zwrotna (feedback) jest ważnym tematem w każdej przestrzeni, ponieważ używasz jej lub ją otrzymujesz we wszystkich wymiarach swojego życia. Warto pamiętać, że jest bardzo istotnym elementem skutecznej komunikacji i jeśli potrafimy ją świadomie formułować lub przyjmować, łatwiej dochodzimy do rozwiązań, które uwzględniają zarówno zespół, jak i potrzeby organizacji.

Nie zawsze jest „podana na tacy”, czasem przybiera bardzo trudną do przyjęcia formę albo jest ukryta między wierszami i wybrzmiewa w niejasny sposób, „doprawiona” solidnie ironią: „Wow, świetna robota! Naprawdę nie spodziewałem się, że można zrobić tyle błędów w jednym zadaniu. Może następnym razem uda ci się zrobić to jeszcze gorzej, jeśli naprawdę się postarasz”. Tak podaną „potrawę” naprawdę trudno przełknąć i raczej nie pomoże nam ona dotrzeć do motywacji, za którą stoi zaangażowanie i współodpowiedzialność. Warto pamiętać, że ludzi można zmusić do tego, aby coś zrobili, ale nie sposób ich zmusić do zaangażowania.

JAKI JEST GŁÓWNY CEL INFORMACJI ZWROTNEJ, KTÓRĄ FORMUŁUJESZ W ROLI LIDERA/LIDERKI?

Zanim rozpoczniesz rozmowę, warto sprawdzić, czy sam/sama masz jasność co do intencji, z jaką przekażesz informacje. Marie Miyashiro proponuje łatwy do zapamiętania sposób, wpisany w anglojęzyczny akronim **WAIT** — *Why Am I Talking?* (w języku polskim: **ZACZEKAJ** — dlaczego mówię?)².

² Marie Miyashiro w książce *Trzeci wymiar. Moc empatii w biznesie* proponuje jeszcze inne rozwinięcia, np. *What Am I Thinking?* lub *What Am I Telling myself?*

Bywa, że mamy kłopot z odróżnieniem krytyki lub pochwały od **informacji zwrotnej**. Czasem liderom/liderkom trudno zrezygnować z krytyki, bo przeceniają jej rolę w rozwoju pracowników lub/i zespołu. Od szkolnych lat jesteśmy przyzwyczajeni do oceniania — ocena mówi, czy coś jest dobre/złe, prawidłowe/nieprawidłowe, właściwe/niewłaściwe. Zdarza się nierzadko, że dodatkowo etykietuje i mówi o człowieku, a nie o tym, co on robi. Jeśli ludziom przypiszemy takie etykiety jak np.: „dobry”, „zły”, „nierzetelny”, „trudny”, stworzymy blokadę komunikacyjne i zdecydowanie trudniej będzie się usłyszeć.

Informacja zwrotna zawiera przede wszystkim różne komunikaty, które dostarczamy drugiemu człowiekowi o tym, co było/jest dla nas (dla projektu, organizacji, klientów) ważne, pomocne w tym, co ten drugi człowiek zrobił/powiedział, czy to było to, o co nam chodzi, czy to było to, o co prosiliśmy, lub co było/jest dla nas trudne, co nie służy i w związku z tym jak chcemy, aby było.

Dużym **wsparciem w odczytywaniu i zdobywaniu informacji zwrotnych** są zadawane pytania, dotyczące sytuacji i odczuć drugiej osoby oraz całego oglądu sytuacji, do której chcemy się odnieść. Zanim zaczniesz rozmowę, postaraj się w Twoim rozmówcy zobaczyć człowieka i stworzyć warunki, w których informacja zwrotna ma szansę być początkiem dialogu, a nie pasem transmisyjnym dla Twoich słów.

Co ważne — kiedy chcesz dać komuś informację zwrotną, potrzebujecie być na to oboje gotowi: Ty i ta osoba. Gotowość na informację zwrotną oznacza co najmniej dwie rzeczy.

Po pierwsze **sprawdzenie, w jakim stanie emocjonalnym jest człowiek, któremu chcesz dać IZ**, bo żeby mógł przyjąć to, co mówisz, potrzebuje być w równowadze psychicznej. Kiedy próbujemy powiedzieć albo wytłumaczyć różne rzeczy wtedy, gdy druga osoba jest w dużym napięciu, złości lub wycofaniu, prawdopodobnie nie będzie ona w stanie usłyszeć tego, co dla nas najważniejsze, a tym bardziej z tego skorzystać. Choć słowa zostaną wypowiedziane, komunikat nie dotrze, jak nieotwarty list, albo dotrze bardzo zniekształcony. Warto pamiętać, że człowiek **odżywia się tym, co strawi, a nie tym, co połknie**.

Po drugie **sprawdzenie, jaki jest Twój stan emocji**. Kiedy sami jesteśmy w trybie walki albo przetrwania, dużo częściej to, co od nas wychodzi, jest krytyką lub osądem, a nie informacją zwrotną. Bywa wtedy, że w tym, co mówimy, jest element złości i/lub agresji, i wtedy padają negatywne zdania o człowieku, a nie o tym, co on robi.

NEUROBIOLOGIA I STREFY REGULACJI W INFORMACJI ZWROTNEJ

Jeśli chcesz udzielić ważnej informacji zwrotnej współpracownikowi/współpracowniczce i zależy Ci, aby to, co mówisz, było usłyszane i wzięte pod uwagę, warto zajrzeć za neurobiologiczne kulisy.

Zintegrowany „mózg na tak”³ oznacza bycie w kontakcie ze sobą i z drugim człowiekiem. Daje szansę na zobaczenie różnych perspektyw, otwiera nas na dialog, na słuchanie i wyrażanie siebie, na szukanie różnych rozwiązań. To jest **strefa połączenia** (zwana często strefą zieloną), w której mamy dostęp do kory przedczołowej — tu możemy być refleksyjni i otwarci, to jest strefa świadomych wyborów. Aby tak było, potrzebne jest poczucie bezpieczeństwa i zasoby fizjologiczne. To, w jakim stanie jest nasze ciało, ma duże znaczenie, albowiem stan organizmu określa zakres możliwych zachowań⁴. Zmęczenie, senność, głód, gwałtowne emocje bardzo utrudniają zarówno nadawanie, jak i przyjmowanie informacji zwrotnej.

Kiedy brakuje poczucia bezpieczeństwa, mamy w głowie wiele oceniających myśli, czujemy strach i/lub złość, wtedy najprawdopodobniej do gry wejdzie tzw. gadzi mózg i zagarnie pole. To ten moment, kiedy jedziemy na autopilocie: gadzi mózg wybierze za nas i oto możemy być w strefie czerwonej — walki lub ucieczki albo niebieskiej — zamrożenia, wycofania się, przetrwania. I tu prawdopodobnie odetnie nas od możliwości słyszenia się, kontaktu, przyjmowania różnych perspektyw i szukania rozwiązań. **Wchodzimy wtedy na grzaskie tereny racji, a to nie sprzyja relacji.** Będziemy się bronić lub atakować. Najbardziej staranna i oparta na obserwacji informacja zwrotna nie będzie miała wtedy szansy się przebić, nie zostanie usłyszana. I to nie jest kwestia złej woli, ale reguł neurobiologicznych.

3 Określenie „mózg na tak” zostało użyte jako tytuł książki przez Daniela J. Siegela i Tinę Payne Bryson.

4 Mocno podkreślał to w swoich badaniach Stephen W. Porges, amerykański psycholog i neurolog, twórca teorii poliwalnej.

Brené Brown stworzyła listę kontrolną świadomego przekazywania informacji zwrotnej w bieżącym stanie umysłu⁵. O gotowości do jej przekazywania świadczy m.in. to, że:

- jesteś w stanie usiąść obok drugiej osoby, a nie naprzeciwko niej;
- stawiasz problemy w przestrzeni przed Wami, a nie między Wami;
- słuchasz, zadajesz pytania i godzisz się z myślą, że można czegoś do końca nie rozumieć;
- wyrażasz uznanie za pozytywne dokonania, zamiast tylko wytykać błędy;
- dostrzegasz mocne strony rozmówcy i widzisz możliwość ich wykorzystania w obliczu bieżących wyzwań;
- egzekwujesz odpowiedzialność bez zawstydzania i obwiniania;
- możesz szczerze podziękować za podjęty wysiłek.

TO, CO I JAK MÓWISZ, MA ZNACZENIE

Warto, abyśmy komunikaty formułowali z perspektywy ja, aby za nimi było też: „dziękuję za...” i „proszę o...”.

Ponieważ komunikat jest dziełem odbiorcy, sprawdzaj, z czym zostaje drugi człowiek, jak zrozumiał to, co powiedziałeś/powiedziałaś, czy jest dla niego jasne, o co Ci chodziło. Skuteczna komunikacja jest uwspólnianiem znaczeń.

⁵ B. Brown, *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, Warszawa 2019.

Warto tu użyć parafrazy, upewnić się, jak wylądowały Twoje słowa. Można zapytać np. tak: „Chcę mieć pewność, że precyzyjnie określiłem/określiłam to, na czym mi zależy. Czy możesz powtórzyć, co ode mnie usłyszałeś/usłyszałaś?”.

Krytykę można zastępować jasną prośbą o to, czego chcemy, co jest dla nas ważne. I nawet jeżeli ktoś nie będzie w stanie zrobić tego, o co poprosimy, i wyjść naprzeciw naszym potrzebom, to możemy szukać innych rozwiązań.

Drugą ważną rzeczą jest „dziękuję”. Dziękowanie za to, co się wydarzyło w naszej współpracy i relacji z pracownikiem, co było dla nas wspierające czy pomocne, także może być formą informacji zwrotnej.

Każdy chce zostać doceniony — czy w swojej lidarskiej roli zauważasz wkład każdej osoby? Mówisz o tym głośno? Ludzi mocno obchodzi to, czy są widziani, docenienie konkretnych ich działań wzmacnia motywację i buduje pozytywną atmosferę w zespole. Docenienie tego, co jest, zauważanie mocnych stron będzie solidnym fundamentem zmiany.

Jeśli dotrzemy do punktu, że informacja zwrotna jest po prostu dialogiem z drugim człowiekiem, wtedy obie strony mogą mieć z tego radość i rozwój.

Ścieżki do tego dialogu możemy wydeptywać np. w taki sposób, jak w poniższych zdaniach. Nie są to jednak „gotowce” — ważne, aby to, co mówisz, było dla Ciebie samego/samej autentyczne i brzmiało naturalnie. Jeśli masz intencję kontaktu przed naprawianiem⁶, sam/sama znajdziesz właściwe słowa.

„Dziękuję ci za twoją pracę nad tym zadaniem. Doceniam twój wysiłek i zaangażowanie. Zauważyłem jednocześnie kilka błędów, których jak przypuszczam, dałoby się uniknąć. Chcę lepiej zrozumieć, co się wydarzyło. Czy możesz następnym razem zwracać większą uwagę na te szczegóły i dawać mi wcześniej znać, jeśli coś wzbudzi twoje wątpliwości? Chcę omówić te kwestie, aby upewnić się, że moje wskazówki

6 W NVC zakładamy, że priorytetem jest kontakt. Dobrze to obrazują dwa angielskie słowa o podobnym brzmieniu i różnych znaczeniach: *connection before correction*.

są dla ciebie jasne. Chcę się upewnić, że wiesz, co mam na myśli, i że moje prośby są zrozumiałe. Zależy mi na wspólnym osiągnięciu lepszych rezultatów. Jeśli potrzebujesz wsparcia, to daję znać, że jestem tutaj, aby pomóc. Jeśli nie będzie możliwe zrealizowanie mojej prośby w pełni, możemy razem poszukać innych rozwiązań. Co ty na to?”

Pracownicy oczekują informacji zwrotnej, która pomaga im się rozwijać, a szefowie starają się otrzymać szczere i pełne informacje zwrotne od swoich pracowników. I obie grupy mają z tym problem. Nie dlatego, że nie wiedzą, jak dawać informację zwrotną. O nie! Z dużym prawdopodobieństwem możemy założyć, że większość z nas słyszała o „kanapce feedbackowej”, FUKO lub SBI. Dla jasności przypominamy poniżej te trzy modele.

KANAPKA FEEDBACKOWA

Kanapka feedbackowa to technika przekazywania informacji zwrotnej, która polega na umieszczeniu krytyki pomiędzy dwoma pozytywnymi komentarzami. Jest to bardzo prosty model, który często spotyka się z odbiorem, że pomiędzy dwiema kromkami pysznego chleba jest spleśniały ser, psujący smak całej kanapki. Uważamy jednak, że dla niektórych organizacji jest to wystarczający model, który pomaga w ogóle zacząć dawać informację zwrotną.

STRUKTURA KANAPKI FEEDBACKOWEJ

1. **Pozytywna uwaga.** Zaczynamy od pochwały lub pozytywnego komentarza, aby złagodzić odbiór nadchodzącej krytyki.
2. **Konstruktywna krytyka.** Następnie przedstawiamy obszary do poprawy lub krytyczne uwagi.
3. **Pozytywna uwaga.** Potem dodajemy pozytywną uwagę, aby zakończyć rozmowę w dobrym tonie.

Kanapkę feedbackową możemy „przyrządzić” w prosty sposób: „Cieszę się, że zawsze jesteś zaangażowany i szybko reagujesz na potrzeby naszych klientów. Niestety ostatnio zauważyłem, że niektóre dane zostały błędnie wprowadzone do naszego systemu, co spowodowało pewne opóźnienia w dostawach. Wiem, że potrafisz być bardzo dokładny, i jestem pewien, że z łatwością poradzisz sobie z tym problemem w przyszłości”.

Możemy ją również dać w sposób empatyczny. Dodanie elementów NVC pozwala wyrazić nasze obserwacje, uczucia, potrzeby i prośby w sposób, który sprzyja wzajemnemu zrozumieniu, a przy okazji dba o autentyczny przekaz.

STRUKTURA KANAPKI FEEDBACKOWEJ Z NVC

1. **Skupienie na tym, co działa – pozytywna uwaga (obserwacja + uczucia + potrzeby).** Rozpoczynamy od docenienia, wplatając obserwację oraz wyrażenie uczuć i potrzeb.
2. **Skupienie na tym, co chcemy zmienić – konstruktywna krytyka (obserwacja + uczucia + potrzeby + prośba).** Przedstawiamy obszary do poprawy, stosując pełny model komunikacji NVC.
3. **Podsumowanie – pozytywna uwaga (uczucia + potrzeby + prośba).** Kończymy na docenieniu konkretnych rzeczy, uwzględniając uczucia, potrzeby i strategię na przyszłość.

PRZYKŁAD KANAPKI FEEDBACKOWEJ Z NVC

„Doceniam, jak angażujesz się w swoją pracę i szybko reagujesz na potrzeby naszych klientów, którzy tego samego dnia otrzymują wstępną informację, jak będzie załatwiona ich sprawa (obserwacja). Jestem wdzięczny, bo twoje zaangażowanie pomaga nam utrzymać wysoką jakość obsługi (uczucia + potrzeby). Zauważyłem, że w ostatnim raporcie dane dotyczące zamówienia zostały błędnie wprowadzone do naszego systemu (obserwacja), co spowodowało opóźnienia

w dostawach (następstwa/konsekwencje). Niepokoi mnie to, ponieważ potrzebujemy dokładności, aby zapewnić płynność operacji (uczucia + potrzeby). Czy mógłbyś w przyszłości sprawdzać wprowadzane dane dwa razy, zanim je wyślesz? (prośba) Wiem, że masz umiejętności, aby sobie z tym poradzić, i jestem pełen nadziei, że uda nam się razem poprawić ten aspekt (uczucia + potrzeby + prośba). Dziękuję za twoją pracę i zaangażowanie. Proszę, powiedz, jak ty widzisz tę sytuację?”.

KLUCZOWE RÓŻNICE

Standardowa kanapka feedbackowa skupia się na pozytywnych komentarzach przed krytyką i po krytyce, aby złagodzić odbiór negatywnych uwag.

Kanapka feedbackowa z NVC integruje elementy NVC (obserwacje, uczucia, potrzeby, prośby), aby przekazywać feedback w sposób bardziej autentyczny, empatyczny i zrozumiały. Każda część komunikatu jest bardziej osobista i wiąże się z wyrażeniem uczuć oraz potrzeb. Ma to wpływ na lepsze zrozumienie i w następstwie na jakość współpracy, w której widzimy człowieka. Takie podejście buduje głębsze zrozumienie i wspiera konstruktywną zmianę zachowań.

INFORMACJA ZWROTNA W MODELU FUKO

FUKO to jedna z alternatywnych technik feedbacku, która opiera się na czterech elementach:

- F — fakty,
- U — uczucia,
- K — konsekwencje,
- O — oczekiwania.

FUKO pomaga przekazywać informacje zwrotne w sposób strukturalny i klarowny.

- **F — fakty.** Opisujemy konkretne zdarzenia, które miały miejsce, bez interpretacji i emocji.
- **U — uczucia.** Wyrażamy spostrzeżenie, jak dane zachowanie wpłynęło na nas lub na zespół. Jest to miejsce na opisanie emocji związanych z zaistniałą sytuacją.
- **K — konsekwencje.** Opisujemy skutki danego zachowania. Co się wydarzyło w wyniku tych działań?
- **O — oczekiwania.** Precyzujemy, jakie zmiany w zachowaniu są oczekiwane na przyszłość.

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA MODELU FUKO

„Dwa dni temu klient napisał do nas e-mail, informując, że nasze oprogramowanie nie działa. Twoim zadaniem było ręczne wprowadzenie danych (fakty). Czuję się sfrustrowany, ponieważ ta sytuacja wpłynęła na naszą relację z klientem i nasz zespół musiał pracować dodatkowe godziny, aby naprawić błąd (uczucia). W wyniku wpisania błędnych danych do tabeli dostawy zostały wstrzymane na 12 godzin, co wpłynęło na nasz wizerunek (konsekwencje). Proszę, abyś w przyszłości dwukrotnie sprawdził wprowadzane dane, aby uniknąć podobnych sytuacji (oczekiwania)”.

Model FUKO pozwala na dodanie warstwy emocjonalnej do feedbacku. Może to pomóc w zrozumieniu pełnego wpływu danego zachowania i zwiększeniu zaangażowania pracownika w przyszłe zmiany. Głównym zarzutem dla modelu FUKO od strony odbiorcy jest koncentracja na oczekiwaniach, w których nie ma miejsca na dyskusję. Na szczęście to podejście się zmienia i NVC może bardzo w tej zmianie pomóc.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

FIRMA, W KTÓREJ WSZYSTKIM PRACUJE SIĘ LEPIEJ

Jako uczestnicy świata biznesu, ale także osoby związane z wszelkiego rodzaju organizacjami i instytucjami, znajdujemy się aktualnie w kluczowym momencie zmiany w podejściu do działania. W „starym” paradygmacie motywacja do działania wynika albo z oczekiwania nagrody, albo z chęci uniknięcia kary; czasem z obu czynników naraz. W „nowym” chodzi o jakościowy kontakt – zarówno ze sobą, jak i z innymi. W tym paradygmacie istotna jest uważność na uczucia i potrzeby wszystkich zaangażowanych stron, współdzielenie mocy, współpraca i szukanie rozwiązań *win-win*.

W tym podejściu chodzi o odpowiedzi na pytania:

- Co jest dla mnie i dla innych ważne?
- Co jest sednem sprawy?
- Jak możemy wzajemnie się uwzględnić, by znaleźć rozwiązanie, które wzbogaci wszystkich zaangażowanych?

Autorzy tej publikacji przyglądają się drugiemu paradygmatowi funkcjonowania firm, organizacji i instytucji. Wyjaśniają, na czym polega Porozumienie bez Przemocy (Nonviolent Communication, NVC), i podpowiadają, jak wdrożyć jego założenia w relacjach wewnątrzfirmowych, w dialogu z partnerami i otoczeniem, a także jak wprowadzić to podejście w organizacjach. Promują model przywództwa opartego na potrzebach, dodają ponadto, że empatia ma moc również w biznesie i realnie przekłada się na wyniki biznesowe organizacji.

Patronat honorowy: **Uniwersytet
Civitas**

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-2257-0



9 788328 922570

Cena: 79,00 zł