

CODZIENNY EMPATYCZNY FEEDBACK W INSTYTUCJI KULTURY

INSTRUKCJA PRACY Z FILMAMI I KARTAMI

Cel materiałów

Zestaw trzech filmów i kart pracy pomaga rozpocząć rozmowę o feedbacku w zespole lub małej grupie osób pracujących razem. Materiały wspierają rozwijanie umiejętności empatycznego dawania i przyjmowania informacji zwrotnej, oswajają lęk przed rozmową o komunikacji oraz pomagają wprowadzać małe, regularne praktyki uczenia się i refleksji w codziennej współpracy.

Nie są gotową receptą na zmianę całej kultury organizacyjnej. Mogą jednak stać się bezpiecznym początkiem: pretekstem do rozmowy, ćwiczenia i budowania wspólnego języka w zespole.

Struktura materiałów

Każdy z 3 modułów składa się z:

- filmu (ok. 7 minut) – wprowadzenie do tematu
- zestawu 9 kart:
 - 3 karty autorefleksji – pytania do pracy indywidualnej
 - 3 karty do ćwiczeń – w parach lub w zespole
 - 3 karty wiedzy – syntetyczne ujęcie najważniejszych koncepcji

Nie musisz korzystać ze wszystkiego naraz. Możesz obejrzeć jeden film, wybrać jedną kartę, zrobić jedno ćwiczenie albo wracać do materiałów w krótkich odcinkach – na przykład przez 10–15 minut podczas regularnego spotkania zespołu.

Materiały są modułowe. Oznacza to, że można z nich korzystać elastycznie: jako pełnego cyklu pracy, krótkiej rozmowy rozwojowej, inspiracji do spotkania zespołu albo punktu wyjścia do refleksji w parze.

Jak korzystać z kart i filmów

Ścieżka indywidualna

- Zaczynij od obejrzenia filmu.
- Popracuj z kartami autorefleksji
- Możesz zaprosić do współpracy drugą osobę z pracy. Przejdźcie wspólnie przez karty ćwiczeń.
- Przeczytaj karty wiedzy – to esencja kluczowych pojęć.
- Wybierz z niej jedno lub dwa zagadnienia, które chcesz zapamiętać i wdrożyć.
- Przeczytaj dodatkowe lektury.

Ścieżka zespołowa

- Zaczynijcie od wspólnego obejrzenia filmu. Porozmawiajcie o refleksjach.
- Przejdźcie do pracy w parach z kartami ćwiczeniowymi.
- Po pracy porozmawiajcie w całej grupie o refleksjach z pracy nad kartami.
- Zastanówcie się, jak wprowadzić nowe praktyki w codziennej współpracy.
- Przeczytajcie dodatkowe lektury.

Dla kogo są te materiały?

Z materiałów mogą korzystać:

- osoby zarządzające zespołami, które chcą wzmacniać kulturę rozmowy i uczenia się,
- koordynatorki i koordynatorzy małych zespołów, którzy chcą wprowadzać bezpieczniejsze sposoby rozmowy o współpracy,
- osoby pracujące w instytucjach kultury, które chcą lepiej rozumieć feedback i ćwiczyć go w codziennych relacjach,
- trenerki, facylitatorki, osoby odpowiedzialne za rozwój kadr kultury, które mogą wykorzystać materiały w pracy warsztatowej.

Materiały najlepiej działają tam, gdzie jest choć minimalna gotowość do rozmowy, refleksji i uczenia się. Jeśli w zespole jest silny konflikt, duży lęk albo brak zaufania, warto rozważyć wsparcie osoby zewnętrznej.

Wskazówki dla osoby facylitującej

Kim jest osoba facylitująca?

Osoba facylitująca to ktoś, kto dba o proces rozmowy. Nie musi być ekspertką czy ekspertem od feedbacku – jej rolą jest tworzenie bezpiecznych warunków do

refleksji, zadawanie pytań i pomaganie zespołowi w uczeniu się na własnych doświadczeniach.

Osoba facylitująca może pochodzić z zespołu (np. osoba zaufana, liderek, mająca doświadczenie w prowadzeniu spotkań) albo być osobą z zewnątrz, zaproszoną do poprowadzenia procesu. Oba rozwiązania są dobre – wybór zależy od sytuacji i potrzeb zespołu.

Kiedy warto zaprosić osobę z zewnątrz?

Wsparcie zewnętrznej osoby facylitującej jest szczególnie pomocne, gdy:

- w zespole są konflikty, napięcia lub brak zaufania,
- temat feedbacku budzi silne emocje lub opór,
- potrzebna jest neutralność i bezstronność,
- zespół nie ma jeszcze doświadczenia w pracy refleksyjnej.

Kiedy można facylitować proces z wewnątrz zespołu?

Facylitacja wewnętrzna dobrze sprawdza się, gdy:

- w zespole istnieje podstawowe poczucie bezpieczeństwa,
- jest osoba, która cieszy się zaufaniem i potrafi zadbać o ramy rozmowy,
- celem jest regularna, codzienna praktyka, a nie jednorazowa interwencja.

A kiedy puścić materiały „w zespół”?

W zespołach dojrzałych możliwe jest także korzystanie z filmów i kart bez formalnej facylitacji – jako punktu wyjścia do rozmów w parach, małych grupach lub pracy indywidualnej. Warto jednak pamiętać, że nawet wtedy kluczowe jest jasne zaproszenie do refleksji i umówienie się, *po co* zespół z tych materiałów korzysta.

Facylitacja krok po kroku

To, że to ty prowadzisz proces, nie znaczy, że musisz wiedzieć wszystko o feedbacku. Twoją rolą nie jest bycie ekspertką czy ekspertem od informacji zwrotnej, tylko zaproszenie zespołu do wspólnego uczenia się.

Zadbaj o własny komfort – możesz wprost powiedzieć: „Nie mam wszystkich odpowiedzi. Ale możemy razem przyjrzeć się temu, jak rozmawiamy ze sobą i co mogłoby nam pomóc.”

To normalne, że możesz czuć niepewność

Rozpoczynanie rozmowy o feedbacku może budzić napięcie. Możesz się obawiać, że ktoś odbierze temat jako ocenę, że pojawią się trudne emocje albo że jako

osoba prowadząca „nie masz prawa” mówić o komunikacji, bo sama nie zawsze komunikujesz się idealnie.

To normalne. Praca z feedbackiem nie wymaga doskonałości. Wymaga gotowości do uczenia się.

Możesz powiedzieć grupie:

„Nie prowadzę tego spotkania dlatego, że wszystko umiem.
Chciałabym/chciałbym, żebyśmy razem przyjrzeni się temu, jak rozmawiamy, co nam pomaga, a co nam utrudnia współpracę.”

Albo:

„Każdemu zdarza się zareagować nie tak, jakby chciał. Te materiały nie są po to, żeby szukać winnych, tylko żeby zobaczyć, czego możemy się nauczyć na przyszłość.”

Zanim rozpoczniesz pracę z zespołem:

- **Obejrzyj wszystkie trzy filmy** i przeczytaj wszystkie karty. Zobacz, które fragmenty najbardziej do Ciebie przemawiają – to właśnie od nich najlepiej zacząć rozmowę.
- **Zastanów się, co chcesz w tym procesie wzmocnić** – ciekawość? otwartość? bezpieczeństwo? regularność rozmów?
- **Zaplanuj rytm pracy** – warto rozłożyć materiały na kilka lub kilkanaście krótszych spotkań, zamiast robić wszystko jednego dnia.

Praca z filmami i kartami nie musi wyglądać jak klasyczne szkolenie.

Traktuj ten proces raczej jako wspólną praktykę – przestrzeń do ćwiczenia, rozmowy i eksperymentowania. Twoja rola to towarzyszenie, zadawanie pytań, zatrzymywanie się w ważnych momentach i budowanie zaufania w zespole.

Zanim zaczniesz facylitować – przygotuj przestrzeń psychologiczną i fizyczną

Zadbaj o **bezpieczeństwo psychologiczne** – wyjaśnij, że celem nie jest ocena postaw uczestników, ale zaproszenie do refleksji i ćwiczenia. Używaj języka zapraszającego, nie oceniającego. Przykład: „To nie jest szkolenie, w którym trzeba się znać na feedbacku. To przestrzeń, w której można ćwiczyć i popełniać błędy.”

Zadbaj o **komfort fizyczny i czasowy** – wyciszzone miejsce, wygodne siedzenie w kręgu, obecność wody, przerw.

Zaproponuj **zasady pracy** (np. dobrowolność wypowiedzi, uważność na siebie i innych, brak przerywania). Ustal je wspólnie z grupą, np. pytając: „Co sprawi, że

będziecie się tu czuć swobodnie? Co pomoże nam w rozmowie o trudnych rzeczach?”

Facylituj rozmowy – nie przekazuj treści

Filmy i karty zawierają już bazową wiedzę. Twoją rolą nie jest jej „wykładanie”, tylko:

- pomaganie w myśleniu i rozmowie – przez pytania, parafrazy, zatrzymania,
- wydobywanie różnic w stylach uczenia się i reagowania na feedback,
- pokazywanie, że różnorodność doświadczeń jest wartością. Pomocne mogą być pytania:
 - Co cię zaskoczyło?
 - Co było dla ciebie ważne w tym filmie/kartach?
 - Z czym masz ochotę się nie zgodzić?
 - Co byś chciała/chciał przenieść do waszej codziennej pracy?

Ułatwiał przejście od refleksji do praktyki

- Podsumowuj nie tylko treść, ale i proces: „Zobaczcie, jak różnie interpretujemy tę samą sytuację. To pokazuje, jak ważna jest ciekawość, zanim przejdziemy do oceniania.”
- Ułatwiał transfer do codzienności:
 - „Co możecie zrobić już dziś inaczej?”
 - „Z kim chcielibyście porozmawiać przy kawie o feedbacku?”
 - „Co chcielibyście przetestować przez najbliższy tydzień?”

Przygotowanie zespołu do pracy z feedbackiem

Kogo warto włączyć:

- osoby z różnych szczebli: od dyrekcji po osoby prowadzące zajęcia i pracowników administracyjnych,
- ambasadorów zmiany (np. osoby, które już praktykują feedback),
- osoby z doświadczeniem w pracy warsztatowej i facylitacji.

Co może pomóc:

- wspólne obejrzenie filmów (np. na zebraniu zespołu),
- prowadzenie rozmów w parach/małych grupach na bazie kart,
- przykłady od osób zarządzających: pokazywanie własnych błędów, proszenie o feedback, opowiadanie o swojej nauce.

Na koniec

Feedback nie zmienia się od jednego spotkania. Zmienia się stopniowo, gdy ludzie mają przestrzeń, by rozmawiać, próbować, mylić się i wracać do tematu.

Materiały nie są gotową receptą ani jednorazowym rozwiązaniem – mogą stać się punktem wyjścia do rozmów, które z czasem zmieniają codzienne nawyki komunikacyjne. Warto wracać do filmów i kart w różnych momentach pracy zespołu, szczególnie wtedy, gdy pojawia się napięcie, zmiana lub potrzeba zatrzymania i refleksji.

Lektury i źródła

Douglas Stone, Sheila Heen, **Dziękuję za informację zwrotną. Nauka i sztuka przyjmowania komunikatów zwrotnych** [oryg. *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*, 2014]. Przeł. Jan Muranty. Warszawa: Logos Oficyna Wydawnicza, 2017.

Publikacja analizuje wyzwania związane z przyjmowaniem informacji zwrotnej i przedstawia strategie umożliwiające konstruktywne reagowanie na feedback w różnych kontekstach życiowych.

Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, **Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most**, New York: Penguin Books, 1999.

Autorzy przedstawiają metody prowadzenia trudnych rozmów, umożliwiające efektywną komunikację w sytuacjach konfliktowych zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.

Amy Gallo, **HBR Guide to Delivering Effective Feedback**, Boston: Harvard Business Review Press, 2016.

Przewodnik oferuje praktyczne wskazówki dotyczące udzielania skutecznej informacji zwrotnej, koncentrując się na budowaniu zaufania i wspieraniu rozwoju w środowisku zawodowym.

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler, **Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High**, New York: McGraw-Hill, 2002.

Publikacja przedstawia strategie prowadzenia rozmów w sytuacjach wysokiego napięcia, gdy stawka jest duża, poglądy są rozbieżne, a emocje silne. Autorzy opisują narzędzia komunikacyjne, które umożliwiają prowadzenie dialogu w sposób jasny, spokojny i konstruktywny, niezależnie od kontekstu – zawodowego, rodzinnego czy społecznego.

Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, **Crucial Accountability: Tools for Resolving Violated Expectations, Broken Commitments, and Bad Behavior**, New York: McGraw-Hill, 2013.

Książka pokazuje narzędzia do skutecznego rozwiązywania problemów wynikających z niedotrzymanych zobowiązań i naruszonych granic, wspierając budowanie odpowiedzialności w relacjach.

Kim Scott, **Szef wymagający i wyrozumiały** [oryg. *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity*, 2017] Przeł. Marcin Kowalczyk. Warszawa: MT Biznes, 2019.

Autorka wprowadza koncepcję „radykalnej szczerości”, ukazując, jak łączyć empatię z bezpośredniością w zarządzaniu, aby budować silne i efektywne relacje w zespole.

Margaret Cheng, **Giving Good Feedback**, London: Profile Books, 2022.

Publikacja oferuje praktyczne podejście do udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej w środowisku zawodowym. Autorka przedstawia sześć złotych zasad oraz model PACES (Perception, Activity, Consequences, Explain, Success), które pomagają skupić się na obserwowalnych zachowaniach, unikając oceniania osobowości. Książka podkreśla znaczenie dostarczania pomocnego feedbacku, który wspiera rozwój i efektywność w miejscu pracy.

Amy Gallo, **Upierdliwi współpracownicy. Jak się dogadać z szefem idiotą, pesymistycznym podwładnym czy wszechwiedzącym kolegą** [oryg. *Getting Along: How to Work with Anyone (Even Difficult People)*, 2022] Przeł. Jarosław Filip Dąbrowski. Warszawa: MT Biznes, 2023.

Autorka oferuje strategię radzenia sobie z trudnymi osobowościami w miejscu pracy, pomagając w utrzymaniu efektywnej współpracy i pozytywnej atmosfery.

Liv Larsson, **Porozumienie bez Przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie** Przeł. Bożena Pawłowska-Montwill. Warszawa: Czarna Owca, 2022.

Autorka prezentuje zastosowanie metody NVC w procesie mediacji, oferując narzędzia do rozwiązywania konfliktów w sposób empatyczny i konstruktywny.

Therese Huston, **Let's Talk: Make Effective Feedback Your Superpower**, Nowy Jork: Portfolio, 2021.

Autorka przedstawia strategię udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej w sposób, który buduje zaufanie i wspiera rozwój. Książka zawiera praktyczne wskazówki, jak prowadzić trudne rozmowy, unikać defensywności i tworzyć kulturę otwartości w miejscu pracy.

Joseph Grenny, Kerry Patterson, David Maxfield, Ron McMillan, Al Switzler, **Crucial Influence, Third Edition: Leadership Skills to Create Lasting Behavior Change**, New York: McGraw-Hill, 2022.

Książka opisuje strategie wpływania na trwałe zmiany zachowań, skupiając się na rozwijaniu umiejętności przywódczych i efektywnego zarządzania zespołami.

Brené Brown, **Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera** [oryg. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*, 2018] Przeł. Agnieszka Czwojdrak. Warszawa: MT Biznes, 2021.

Książka przedstawia model przywództwa oparty na odwadze, wrażliwości i autentyczności, zachęcając liderów do tworzenia środowiska sprzyjającego zaufaniu i otwartości.

Brené Brown, **Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy** [oryg. *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, 2012]. Przeł. Agnieszka Czwojdrak. Warszawa: Laurum, 2020.

Autorka bada, jak akceptacja własnej wrażliwości może prowadzić do głębszych relacji i bardziej autentycznego życia, zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej.

Michael Bungay Stanier, **The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever**, Toronto: Page Two, 2016.

Książka oferuje praktyczne narzędzia dla liderów i menedżerów, którzy chcą rozwijać umiejętności coachingowe. Autor prezentuje siedem kluczowych pytań, które pomagają prowadzić skuteczne rozmowy rozwojowe, wspierając autonomię i zaangażowanie współpracowników.

Erin Meyer, **Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie**, [oryg. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*, 2014] Przeł. Agnieszka Sobolewska. Kraków: Znak Literanova, 2016.

Książka analizuje różnice kulturowe wpływające na komunikację i współpracę w środowisku międzynarodowym, oferując narzędzia do skutecznego zarządzania różnorodnością.

Amy C. Edmondson, **Firma bez strachu. Jak zbudować kulturę organizacyjną, w której bezpiecznie jest wyrażać pomysły, zadawać pytania i przyznawać się do błędów**, [oryg. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the*

Workplace for Learning, Innovation, and Growth, 2018] Przetł. Monika Malcherek. Warszawa: MT Biznes, 2021.

Książka podkreśla znaczenie psychologicznego bezpieczeństwa w organizacjach, zachęcając liderów do tworzenia środowiska sprzyjającego innowacjom i otwartej komunikacji.

Daniel Coyle, **Kod kultury. Poczuj siłę działania w grupie**, [oryg. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*, 2018] Przetł. Magda Witkowska. Warszawa: Kompania Mediowa, 2025.

Publikacja analizuje, co sprawia, że niektóre zespoły osiągają wyjątkowe wyniki. Autor identyfikuje kluczowe elementy kultury organizacyjnej, takie jak bezpieczeństwo psychologiczne, wspólna wrażliwość i jasno określony cel, które przyczyniają się do sukcesu grup.

Carol S. Dweck, **Nowa psychologia sukcesu. Ucz się, by osiągnąć swoje cele**, [oryg. *Mindset: The New Psychology of Success*, 2006]. Przetł. Anna Dzierzgowska. Warszawa: Muza, 2009.

Książka przedstawia koncepcję „mindsetu”, czyli nastawienia umysłowego, które wpływa na sposób myślenia o zdolnościach i sukcesie. Autorka wyróżnia dwa typy nastawienia: „stałe” i „rozwojowe”, analizując ich wpływ na motywację, uczenie się oraz osiągnięcie celów w różnych dziedzinach życia.

Daniel Coyle, **Kod talentu. Jak zostać geniuszem**, [oryg. *The Talent Code: Greatness Isn't Born, It's Grown, Here's How*, 2009] Przetł. Robert Subdysiak. Warszawa: Wydawnictwo Penelopa, 2011.

Autor bada mechanizmy powstawania talentu, opierając się na badaniach neurobiologicznych i analizie środowisk sprzyjających rozwojowi umiejętności. Książka ukazuje, jak odpowiednie praktyki, motywacja i środowisko wpływają na rozwój mistrzostwa w różnych dziedzinach.

Fundacja Kultury Dialogu

Fundacja Kultury Dialogu pracuje głównie z instytucjami kultury i organizacjami pozarządowymi. Wspieramy organizacje w budowaniu kultury dialogu, empatycznej komunikacji i informacji zwrotnej, która nie jest „kolejnym narzędziem”, lecz realnym wsparciem współpracy, relacji i jakości działań.

Pracujemy blisko ludzi i ich kontekstów. Zamiast gotowych recept proponujemy procesy, które można bezpiecznie testować, modyfikować i osadzać w codzienności instytucji – z poszanowaniem jej specyfiki, tempa i zasobów.

Łączymy wiedzę z zakresu komunikacji, psychologii, neurobiologii, DEI i facylitacji z doświadczeniem pracy w sektorze kultury.

Zespół autorski:

Lena Rogowska-Lewandowska – trenerka, facylitatorka, mediatorka, superwizorka, wiceprezeska Fundacji Kultury Dialogu

Marta Lewandowska – trenerka, facylitatorka, coachka, projektantka procesów rozwojowych, prezeska Fundacji Kultury Dialogu

Publikacja jest objęta licencją Creative Commons (CC BY 4.0). Treść licencji znajdziesz na <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

Produkt powstał w ramach projektu TransferHUB - inkubator innowacji społecznych w obszarze zatrudnienia, www.transferhub.pl