COMUNICARE ȘI FEEDBACK EFICIENT ÎN ECHIPE

Workbook



SCOALA de LEADERSHIP By AURA ÖZBAY

COMUNICARE ȘI FEEDBACK EFICIENT ÎN ECHIPE

Materiale realizate de Aura Özbay – Mentor, Business Coach, membră în cea mai mare organizație de Leadership din lume, Maxwell Leadership.

Materialele sunt funcționale și testate prin prisma unei experiențe de peste 20 de ani în conducerea de business și echipe.

https://scoaladeleadership.ro

Editor / Ionela-Cristina Răciu

COMUNICARE ȘI FEEDBACK EFICIENT ÎN ECHIPE

Acest Workbook este ghidul tău practic pentru a învăța să oferi și să primești feedback eficient, să construiești relații profesionale solide și să îți dezvolți competențele de comunicare în echipă.



OBIECTIVE

- Înțelegerea conceptului de feedback și a impactului său asupra echipei
- Exersarea metodei sandwich și a altor tehnici de comunicare
- Dezvoltarea capacității de a formula mesaje clare, apreciative și corective
- Aplicarea unui sistem de follow-up pentru asumare și responsabilizare

Feedback-ul este unul dintre cele mai puternice instrumente pe care un lider le are la dispoziție.
Folosit corect, el contribuie la creșterea performanței, la consolidarea relațiilor și la dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase.
Folosit greșit, poate genera defensivitate, demotivare și rupturi de comunicare.

SCOALA de LEADERSHIP By AURA ÖZBAY

FUNDAMENTUL COMUNICĂRII ÎN LEADERSHIP

Ce este comunicarea eficientă

Comunicarea eficientă nu este doar transmiterea de informații, ci și înțelegerea efectelor mesajului asupra interlocutorului.

- Claritate: mesajul trebuie să fie înțeles fără ambiguități.
- Consistență: mesajele repetate și coerente cresc predictibilitatea în echipă.
- Apreciere: evidențierea valorii colegilor.

În echipe, lipsa clarității poate duce la:

- Frustrare
- Decizii greșite
- Consecințe negative asupra relațiilor și performanței

Exemplu:
Într-o echipă de suport clienți, un mesaj vag poate determina un coleg să ofere informații incomplete, ceea ce afectează satisfacția clientului și imaginea firmei.

Principii de bază

- Comunicare verbală și non-verbală.
- Ascultare activă.
- Context și relevanță: mesajul trebuie să se potrivească situației și persoanei.

Exercițiu practic:

- Notează 3 situații recente în care mesajul tău a fost interpretat greșit. Ce elemente de claritate sau context au lipsit?

SCOALA de LEADERSHIP By AURA ÖZBAY

Beneficiile comunicării structurate

- Claritate și predictibilitate
- Creșterea responsabilității și implicării
- Relații profesionale mai solide
- Reducerea conflictelor și a interpretărilor greșite

Exemplu:
O comunicare clară între departamente reduce timpul pierdut și evită repetarea sarcinilor.

FEEDBACK-UL CA INSTRUMENT DE LEADERSHIP

Feedback-ul este adesea confundat cu aprecierea sau cu critica. Este important să facem distincția între aceste concepte.

APRECIEREA
validează și recunoaște un comportament sau un rezultat.

CRITICA
se concentrează pe greșeală, adesea fără a oferi direcție de îmbunătățire.

Feedback-ul făcut corect descrie comportamente observabile și oferă un cadru clar pentru progres.
Un lider eficient știe când și cum să folosească fiecare dintre aceste instrumente, fără a le amesteca.

REȚINE CĂ

- Feedback-ul nu este critică personală.
- Rolul feedback-ului: dezvoltare, îmbunătățire și recunoaștere
- Feedback-ul trebuie să aibă o anumită strategie pentru că din felul în care dăm feedback vor decurge motivația și o comunicare clară în echipă
- Este forma rapidă de comunicare axată pe obținerea de rezultate

FEEDBACK-UL CONSTRUCTIV

Dincolo de tonul pozitiv sau negativ al unui feedback, important este ceea ce asimilează destinatarul din feedback: dacă nu-l trece prin propriul filtru și nu-l transformă, nu ia din el o lecție, feedback-ul rămâne o laudă sau critică și atât.

Depinde de fiecare destinatar cum transformă într-o lecție pe care să și-o asume și din care să învețe și să construiască.



Feedback-ul trebuie oferit regulat, nu doar ocazional.

Exemplu: O echipă cu schimbări frecvente și membri noi are nevoie de feedback săptămânal.

INTENȚIA DIN SPATELE FEEDBACK-ULUI

Feedback-ul constructiv pornește dintr-un mindset clar: „Îmi pasă de tine și de evoluția ta”.
Fără această intenție, orice tehnică devine artificială.

RESPONSABILITATEA LIDERULUI

Liderul care oferă feedback nu se poziționează deasupra, ci alături de celălalt. Feedback-ul nu este un act de putere, ci un act de responsabilitate.

Un lider nu evită feedback-ul dificil. Lipsa feedback-ului este, de multe ori, mai dăunătoare decât un feedback oferit imperfect. A nu spune nimic înseamnă a lăsa comportamentele nefuncționale să se consolideze.

„ÎNDULCEȘTE" COMUNICAREA

„Îmi permiți să adaug ce te-ar putea ajuta să îmbunătățești?"

„Ar fi benefic pentru tine să.../ te-ar ajuta să..."

„Fac aceste comentarii pentru a te îmbunătăți... pentru că am așteptări foarte mari de la tine și sunt convinsă că poți să le aplici/poți să te îmbunătățești."



METODA SANDWICH

STRUCTURA METODEI

- **Aprecierea – „Ce am observat și ce apreciez la tine”; apreciază justificativ: „Te apreciez pentru că…”**
- **Recomandarea de îmbunătățire – „Ce ar fi util să faci diferit”**
- **Încurajare/Sigilare – „Sunt sigur că vei reuși și te susțin”**

SCOPUL FEEDBACK-ULUI

Să oferi feedback constructiv
fără a demotiva.

IMPORTANT!



Conectează feedback-ul la acțiuni concrete.

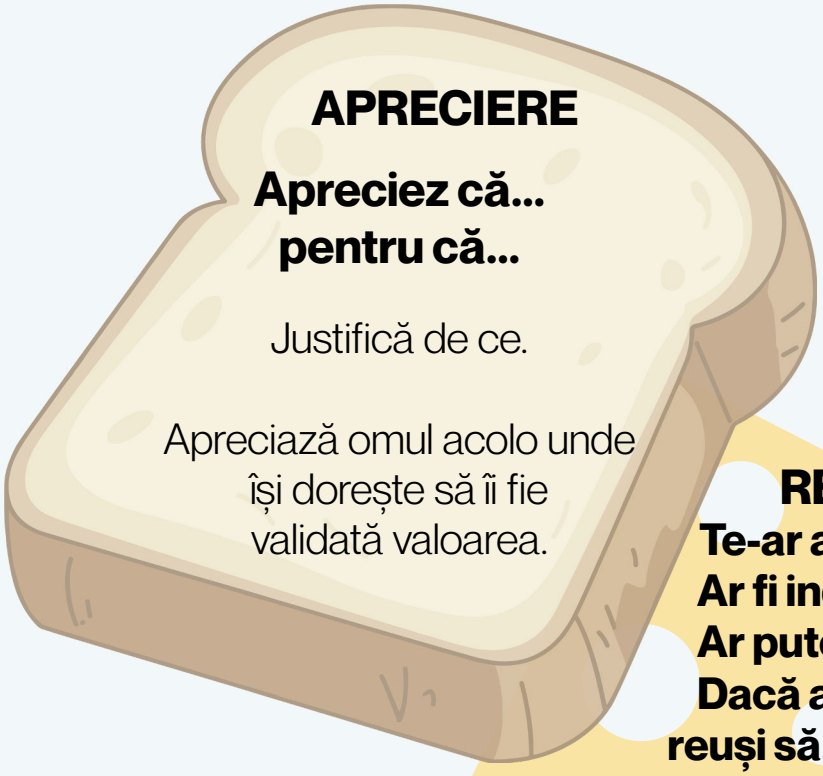
Include consecințe pozitive și negative.





Încurajează reflecția și acțiunea viitoare.

METODA SANDWICH



APRECIERE

Apreciez că...
pentru că...

Justifică de ce.

Apreciază omul acolo unde își dorește să îi fie validată valoarea.

RECOMANDĂRI

Te-ar ajuta să...
Ar fi indicat să...
Ar putea să-ți fie util să...
Dacă ai ține seama de asta, ai reușit să...

Oferă-i recomandări cu utilitate obiectivă și subiectivă.
Dă-i indicații specifice.
Întreabă-l care ar fi consecințele dacă n-ar îmbunătăți ceea ce trebuie.
Vizualizarea rezultatelor: care ar fi consecințele dacă ar îmbunătăți?

ÎNCURAJARE

Sunt sigur că vei reuși să...
Am încredere în tine că te descurci
Mă bazez pe tine că...

Sigilează comunicarea – cere-i să sumarizeze sau să tragă niște concluzii.
Stabilește următoarea întâlnire de evaluare (follow-up).
Determină-l să-și ia angajamentul verbal:
Care e rezultatul pe care îți asumi că-l vei obține?
Care sunt acțiunile pe care le vei face în acest sens?

SCOALA de LEADERSHIP By AURA ÖZBAY

SCRIPT PRACTIC PENTRU METODA SANDWICH

APRECIERE

- Ce crezi că aș aprecia eu/colegii la tine? Ce argumente ți-ai aduce tu, pentru tine, că meriți această apreciere?
- Apreciez că ești în echipa mea de atât de multă vreme și am construit împreună lucruri valoroase.
- Apreciez că ai respectat termenele, acest lucru a făcut echipa mai eficientă.

ÎMBUNĂTĂȚIRE

- Având în vedere contextul X, ce ar trebui să îmbunătățești? Cum te ar ajuta asta?
- Cred că ar fi util să păstrezi o conduită profesională cu clienții pentru a evita interpretările greșite.
- Pentru viitor, ar fi util să verifici și detaliile tehnice pentru a evita erorile.

ÎNCURAJARE/SIGILARE

- Ai încredere în tine că...
- Îți vei asuma această îmbunătățire? Ai respect față de tine să îți ții această promisiune?
- Cum crezi că te-ar ajuta să menții acest comportament pe termen lung?
- Care ar fi primul context unde ai aplicat schimbarea discutată?
- Sunt sigur că vei reuși, așa cum ai reușit și altădată.
- Sunt sigur că vei reuși, ai demonstrat responsabilitate și implicare.

EXERCIȚIU

Folosește metoda „sandwich” pentru un coleg pe care îl cunoști bine și formulează un feedback pe structura:

- 3 lucruri apreciative
- 2 recomandări de îmbunătățire
- încheiere motivațională și sigilarea discuției

REGULI DE BAZĂ ALE FEEDBACK-ULUI CONSTRUCTIV

Feedback-ul oferit la timp

Feedback-ul este eficient atunci când este oferit cât mai aproape de momentul în care a avut loc comportamentul. Amânarea excesivă diluează impactul și creează confuzie.

Feedback-ul oferit frecvent

Feedback-ul nu trebuie să apară doar în situații problematice. Oferit constant, el normalizează dialogul și reduce tensiunea asociată cu corectarea.

Feedback-ul specific și contextual

Feedback-ul constructiv se bazează pe fapte observabile, nu pe etichete sau generalizări. Contextul este esențial pentru ca mesajul să fie înțeles corect.

ESENȚIAL DESPRE FEEDBACK

- livrează-l la timp, cât mai des
- trebuie să fie specific, contextual, argumentat
- NU este critică/apreciere
- este constructiv: scopul este de creștere și îmbunătățire
- NU este despre persoană, este despre comportament
- feedback-ul corectiv nu se oferă în grup, ci în întâlniri 1 la 1
- trebuie orientat către beneficiul destinatarului
- orientat către soluții
- cere permisiunea pentru a oferi feedback – folosește comunicarea non-agresivă



SCRIPT COMPLET DE FEEDBACK EFICIENT ȘI CONSTRUCTIV

DESCRIERE

Descrie comportamentul => observație concretă => ce acțiuni s-au făcut/nu s-au făcut

Fă o descriere clară a comportamentului observat, fără interpretări sau judecăți.

IMPACT

Impactul comportamentului => emoție sau consecință => cum afectează persoana/echipa/firma

Explică impactul pe care acel comportament îl are asupra echipei, procesului sau rezultatelor.

DIRECȚIE

Stabilește clar direcția și oferă sugestia de îmbunătățire

Feedback-ul constructiv include întotdeauna o direcție clară: ce se poate face diferit pe viitor.

EXERCIȚIU

Notează un exemplu concret de feedback folosind această structură.



FEEDBACK-UL ETAPIZAT

Feedback-ul etapizat permite ajustarea progresivă a comportamentului și reduce rezistența.

Presupune reveniri succesive asupra comportamentului, pe parcursul mai multor zile, cu ajustări fine.



ZIUA 1

✓ cunoaște persoana
✓ ascultă
✓ pune întrebări
✓ arată-i că îți pasă, află-i nevoile, dorințele, durerile. Fii realmente interesat!

ZIUA 2

✓ oferă-i importanță persoanei

ZIUA 3

✓ ajută persoana să aibă succes: oferă-i din valoarea ta
✓ stimuleaz-o să se dezvolte în zona ei de puncte forte

ZIUA 4

✓ feedback axat pe îmbunătățire

ZIUA 5

✓ dă-i autoritate persoanei
✓ împuternicește și ajută persoana să-și pună ideile în practică

EXERCIȚIU

Identifică o situație și o persoană și scrie un feedback etapizat.

FEEDBACK ETAPIZAT CONSTRUCTIV SPECIFIC ÎNTÂLNIRILOR 1 la 1

ZIUA 1
Fii INTERESAT

- ascultă
- pune întrebări
- arată că îți pasă: află nevoile, dorințele, durerile persoanei

ZIUA 2
Dă-i IMPORTANȚĂ

- ajută persoana să se simtă importantă

ZIUA 3
ÎMPUTERNICEȘTE

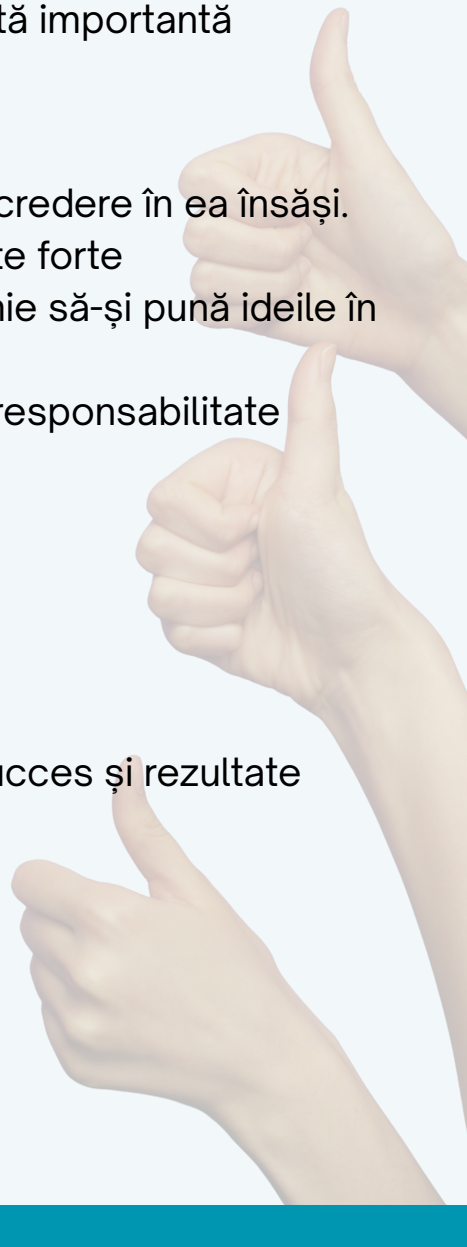
- ajută persoana să aibă încredere în ea însăși. Stimulează în zona de puncte forte
- dă-i autoritate și autonomie să-și pună ideile în practică
- cere-i să dea dovadă de responsabilitate

ZIUA 4
EVALUEAZĂ

- oferă feedback

ZIUA 5
REZULTATE

- ajută persoana să aibă succes și rezultate



SCOALA de LEADERSHIP By AURA ÖZBAY

APRECIAZĂ VALOROS

AUTENTIC

oferă feedback cu onestitate

DIFERENȚIATOR

„tu întotdeauna...”
„te diferentiezi prin...”

JUSTIFICATIV

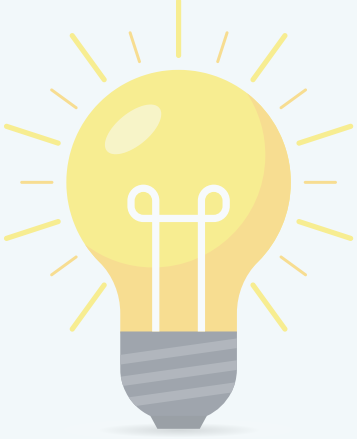
„te apreciez pentru că...”

RELEVANT

acolo unde își dorește să-i fie validată evoluția

VALIDANT

oferă-i apreciere în fața oamenilor importanți



FEEDBACK PRIN ALIANȚĂ

Feedback-ul eficient se bazează pe alianță, nu pe autoritate. Liderul creează un spațiu de siguranță, în care primează relația dintre el și ceilalți, iar feedback-ul poate fi cu adevărat recepționat în mod constructiv.

Feedback-ul nu este un monolog, ci un dialog. El presupune ascultare, întrebări, clarificări și co-creare de soluții.

FEEDBACK-UL ÎN CONTEXTE DIFERITE

Feedback în ședințe 1 la 1

În întâlnirile individuale, feedback-ul poate fi mai profund și personalizat.

Feedback în echipă restrânsă

Feedback-ul trebuie formulat cu atenție maximă, pentru a nu expune vulnerabilități sau a umili.

Feedback în ședințe de plen

Are rol de aliniere și clarificare.

GREȘELI FRECVENTE ÎN OFERIREA FEEDBACK-ULUI

- Generalizarea excesivă
- Lipsa follow-up-ului
- Feedback fără apreciere

Identificarea acestor greșeli și corectarea lor reprezintă un pas esențial în dezvoltarea ca lider.

FOLLOW UP ȘI RESPONSABILITATE ASUMATĂ PÂNĂ LA CAPĂT

Feedback-ul nu se încheie odată cu prima conversație. Follow-up-ul arată implicare și susține schimbarea.

Feedback-ul constructiv este un proces continuu, nu un eveniment izolat.

Ca lider, felul în care oferi feedback modelează cultura, relațiile și performanța echipei tale.

Evaluare periodică și dezvoltare continuă

✓ Feedback-ul trebuie să fie recurent: lunar, săptămânal sau la nevoie.
✓ Important: să nu devină formal și lipsit de impact.

Dezvoltarea abilităților

✓ **Practică metoda Sandwich și scripturile.**

✓ **Fii consecvent și observă schimbările în echipă și individuale.**

EXERCIȚIU

Planifică un calendar de feedback pentru următoarele 4 săptămâni, cu cine, când și ce vei discuta.

Importanța follow-up-ului

✓ **Urmărirea aplicării feedback-ului asigură schimbarea comportamentală.**

✓ **Stabilește un deadline clar**

Exemplu: „Ne revedem peste 2 săptămâni să reevaluăm”.

Asumarea individuală

✓ **Fiecare participant la ședință trebuie să își noteze ce își asumă să facă.**

Exemplu: „Îmi asum să aplic recomandarea privind comunicarea profesională cu clienții până la următoarea întâlnire.”

EXERCIȚIU

Scrie o mini-planificare pentru următorul follow-up cu un coleg sau cu echipa.

FEEDBACK EFICIENT ÎN ECHIPE MARI

Gestionarea echipelor dispersate

⦿ Folosește atât întâlniri de grup, cât și sesiuni 1 la 1.

Clarificarea termenilor generali/vagi

⦿ Dacă un coleg spune doar „lipsă de comunicare”, trebuie să întrebi ce înseamnă concret pentru el, în acel context: lipsă de claritate/ predictibilitate/ structură?

Ședințe eficiente

⦿ Stabilește de la început un cadru clar: reguli și așteptări, obiective, participanți.

⦿ Deciziile se iau ținând cont de cei prezenți. Fiecare participant își asumă acțiunile și concluziile.

⦿ Stabilește de la început consecințe pozitive/negative ale îndeplinirii/neîndeplinirii scopurilor stabilite, precum și consecințe ale neparticipării.

Exemple de consecințe:
Negative: *pierdere de încredere, interpretări greșite*
Pozitive: *respect profesional, relații clare și stabile*

EXERCIȚIU

Realizează și aplică un mini-chestionar pentru echipă cu întrebări deschise:

a. **Ce înseamnă comunicare eficientă pentru tine?**
b. **Cum ai vrea să primești feedback?**
c. **Ce te-ar ajuta să te simți sprijinit în echipă?**

Folosindu-te de informațiile obținute, creează un cadru pentru următoarea ședință: obiective, reguli și format follow-up.

CONCLUZII



Comunicarea clară, recurentă și aplicativă este cheia succesului.

Feedback-ul eficient implică apreciere, recomandare de îmbunătățire și follow-up.

Fiecare membru al echipei trebuie să fie implicat și responsabil.

RECOMANDĂRI FUNDAMENTALE

- **Practică zilnic feedback-ul după metoda Sandwich și scripturile recomandate.**
- **Folosește întrebări deschise pentru clarificarea nevoilor.**
- **Asigură-te că fiecare ședință are concluzie și asumare individuală.**

EXERCIȚIU FINAL

Alege un coleg și oferă-i feedback constructiv, parcurgând corect toate etapele: apreciere, recomandare, întrebări, follow-up și concluzie. Notează ce ai observat și ce vei ajusta data viitoare.

Practică zilnic oferirea conștientă a feedback-ului constructiv!
Fă din el aliatul tău de bază în leadershipul de SUCCES!

Dacă vrei o strategie și o structură clare de conducere a echipei tale, hai să trecem la treabă!

Programează-te la o consultație 1 la 1, complet gratuită, și află toate detaliile, scanând sau apăsând pe codul QR:

Editor / Ionela-Cristina Răciu