AJÁNLAT

A VISSZAJELZÉS KULTÚRÁJA

ÁTFOGÓ
SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTŐ PROGRAM

“A visszajelzés a bajnokok reggelije.”
Ken Blanchard

JA Communicate Kft.
www.jacommunicate.hu
Nyilv.szám: B/202000080
info@jacommunicate.hu
+36-20-369-8969

2026

BEVEZETÉS

A **visszajelzés** az egyik legtöbbet emlegetett tevékenység, amikor vezető - és szervezetfejlesztésről beszélünk. Hiszen **alapvető eszköz ahhoz, hogy lássuk és megértsük a munkavállalók, vezetők helyzetét, megélését, erősségeit és potenciálját**, a lehetséges személyzeti és termék-szolgáltatás kockázatokat és növelni és természetesen azt, miként látnak minket az ügyfelek. Emellett a visszajelzésekkel tudjuk növelni a munkavállalók motivációját, teljesítményét és ezáltal irányítani a szervezetet.

A VISSZAJELZÉS VALÓJÁBAN EGY INTENZÍV KOMMUNIKÁCIÓ ARRÓL MIKÉNT LÁTJUK EGYMÁST ÉS A LÁTOTT KÉP HELYES ÉRTELMEZÉSÉRŐL.

A cégek problémáinak jelentős részét az okozza, hogy a vezetők vagy nem látják mi történik a szervezeten belül, (nem ismerik pontosan milyennek látják az ügyfelei és saját dolgozói) vagy nem merik visszajelezni azt, vagy ha látják is ezeket, nem jól értelmezik a látottakat, nem jó következtetéseket vonnak le a az ismeretekből és ezáltal nem jól reagálnak és nem jó döntéseket hoznak.

Vagyis az elhallgatott vélemények, és a véleményekre való süketség az, ami a problémákat okozza és sokszor fokozza. A visszajelzés kultúrájának hiánya jelentős kockázati tényező!

MIÉRT FONTOS A VISSZAJELZÉS?

“A kommunikáció legfontosabb része meghallani azt is, amit nem mondanak ki.”

Peter Drucker

Nemzetközi és hazai felmérések szerint* a cégek éves szinten százmilliókat költenek arra, hogy kutassák munkavállalóik és ügyfeleik véleményét saját magukról, a termékeik vagy szolgáltatásaik minőségéről, ahelyett, hogy bevezetnék és fenntartanák a visszajelzés kultúráját, ami ha jól működik, a legtermészetesebb és legolcsóbb módja annak, hogy lássunk és értsünk és sokkal jobb döntéseket hozzunk magunkkal és a szervezettel kapcsolatban egyaránt!

Azok a kutatások, melyek azt vizsgálják, hogy miként tudnak a cégek jól alkalmazkodni az egyre gyorsabb lokális és globális változásokhoz, a megoldást egyértelműen a **valódi együttműködésben** és a **munkatársak innovatív energiáinak eredményes felhasználásában** látják.

Ennek pedig **elengedhetetlen eszköze a visszajelzés kultúrájának építése**.

*(Nemzetközi management kutatások és HBR-alapú elemzések, a Harvard Business Review egyik összefoglalójában is ugyanez szerepel, pl. Gardner, Luthans és kollégák – önismeret és önreflexió mint hiányzó elem Gardner, W. L., Luthans, F., et al. (2022): Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study.)

HOGY MŰKÖDNEK AZOK A CÉGEK, AKIK HASZNÁLJÁK A VISSZAJELZÉS KULTÚRÁJÁT?

- Megnő a problémák felvállalása és erősödik a felelősség vállalás a munkatársak a teamek között
- Gyorsul a probléma megoldás mert tisztább, hatékonyabb a kommunikáció
- Kevesebb rejtett játszma és konfliktus terheli a teameket
- Lassul a fluktuáció, megnő a szervezet munkaerőmegtartó képessége
- Nő a munkatársak motivációja és innovatív energiája

HONNAN ISMERHETŐ FEL, HA EGY SZERVEZETBEN NINCS MEG A VISSZAJELZÉS KULTÚRÁJA?

- Nyílt és rejtett konfliktusok a kollégák, vezetők és a területek között
- Siló szemlélet és működés
- Visszatartott információk, védekező és hibáztató mondatok és reakciók jellemzik a kollégák és teamek egymás közti kommunikációját. Ennek következtében az információ áramlás töredezett, lassú.
- Rutinszerű válaszok jellemzik a szervezetet
- Változással, fejlődéssel szembeni ellenállás
- Felelősség hárítás

MIÉRT A VEZETŐKRE FÓKUSZÁLUNK?

- Mert a kultúrát a vezetők teremtik és tarják fenn – tudatos vagy nem tudatos viselkedéssel egyaránt
- Mert a vezetők képesek a kultúrát a lejjebb lévő szintekre eljuttatni és működtetni
- Mert vezetők nélkül nem lehet kultúra váltást létrehozni.

MI A LEGNAGYOBB HIBA KULTÚRA VÁLTÁSKOR?

- A vezetők nem köteleződnek el
- A vezetők nem kapnak megfelelő ismeretet, motivációt és eszközt a kultúra váltáshoz
- A vezetők szóban elköteleződnek, de cselekedeteikkel mást tesznek
- A felsővezetők úgy gondolják, ők ehhez nem kellenek, illetve úgy érzik, ők mindent tudnak a visszajelzésekről és jól is alkalmazzák a mindennapokban. Emiatt csak a középvezetők vesznek részt a programban. Vagyis épp a felsővezetésnek nem lehet majd visszajelzést adni és onnan nem fog megfelelő visszajelzés sem érkezni – így a kultúraváltás elhal és a téma maga egy „cinikus” fogalommá/mémmé válik a cégnél, így a kiinduló állapothoz képest kontraproduktívvá válik minden befektetett idő és energia.
- A cég nem átfogó (kultúraváltó) programban gondolkodik, hanem rész elemekkel dolgozik melyek hatása nem éri el a kívánt hatást

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

hozzávetőleges időkerettel

1. **Diagnózis**
   1 hónap
2. **Célok megfogalmazása**
   1 hónap
3. **Képzés a felső - és középvezetőknek**
   5 x 1 napos tréning - 3-4 hónap
4. **Integrálási időszak**
   3 hónap
5. **Team coaching és/vagy csoportos coaching**
   2-3 hónap
6. **Munkatársak képzése**
   2-3 hónap, egyidőben a coachinggal
7. **Gerilla akciók egyéni kísérések**
   3-4 hónap
8. **Lezárás, értékelés**

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

1

DIAGNÓZIS

- Milyen vállalati életciklusban van a cég? Milyen most a visszajelzési kultúra a cégnél?
- Milyen dinamikák a jellemzők az ügyfelekkel és a kollégákkal?
- Milyen a munkavállalói elégedettség?
- Milyen jövőbeli kihívások előtt áll a szervezet?
- Milyen a visszajelzéssel kapcsolatos vezetői aktivitás van jelen, az hogy működik?

2

CÉLOK MEGFOGALMAZÁSA

- Milyen konkrét változásokat vár a cég a program bevezetése után?
- Milyen vezetői viselkedés, szokás változást szeretne a cég tapasztalni a program bevezetése után?
- Milyen erőforrásokat tud biztosítani a cél eléréséhez a szervezet?
- SMARTER cél felállítása

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

3 KÉPZÉS
1 NAPOS TRÉNINGEK A FELSŐ-ÉS KÖZÉPVEZETŐK RÉSZÉRE

1.MODUL

Cél: A visszajelzés fontosságának megismerése és megértése egyéni és szervezeti szempontból

- alapfogalmak megismerése
- visszajelzés formáinak megismerése
- egyéni és szervezeti motiváció építése a téma felé
- egyéni visszajelzési attitűd felismerése
- egyéni és szervezeti ellenállási pontok és okok megértése, ezek nyílt kezelése
- tévhitek és félelemek a visszajelzéssel kapcsolatban
- valóság a visszajelzésekkel kapcsolatban, avagy a visszajelzés ajándékai

2.MODUL: VISSZAJELZÉS ADÁS - POZITÍV VISSZAJELZÉS

Cél: Gyakorlati tudás átadása, ami alapján a vezetők átlátják a visszajelzés széles palettáját. Mikor? Kinek? Miért? Hogyan? Pozitív visszajelzés adás célja és módjai. (írásban, szóban, azonnali, időben eltolt, négyszemközt, nyilvánosan, érzelmi és tartalmi visszajelzés, átfogó visszajelzés stb.)

- a pozitív visszajelzés ereje, annak felépítése, kommunikációja felnőtt én állapotban
- különbség a drazsé és a valódi pozitív visszajelzés között
- miért nem szoktunk pozitív visszajelzést adni?
- mi történik, ha nem adunk pozitív visszajelzést?
- generációs különbségek a pozitív visszajelzésben
- visszajelzés, mint vezetői eszköztár a motiváció és ateljesítmény növeléséhez

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

3.MODUL:VISSZAJELZÉS ADÁS - NEGATÍV VISSZAJELZÉS

Cél: A pozitív visszajelzések után jöhet a mélyebb víz, a fejlesztendő visszajelzés adás. Alapvető cél, hogy megértsék a vezetők az érzelmi indíttatású és a felnőtt én állapotból adott negatív visszajelzés közötti különbséget és támogatás kapjanak abban, hogy a megfelelő módon éljenek ezzel az eszközzel – mert akkor aranyat fog érni!

- Mikor? Kinek? Miért? Hogyan? Negatív visszajelzés adás célja és formái
- a negatív visszajelzés ereje, felépítése, kommunikációja felnőtt én állapotban
- miért félünk negatív visszajelzést adni?
- érdemes-e csomagolni? Ha igen, hogyan?
- a negatív visszajelzés 9 lépcsője.
- generációs különbségek a negatív visszajelzésben.
- visszajelzés mint vezetői eszköztár a motiváció és a teljesítmény növeléséhez

4.MODUL: VISSZAJELZÉS FOGADÁSA

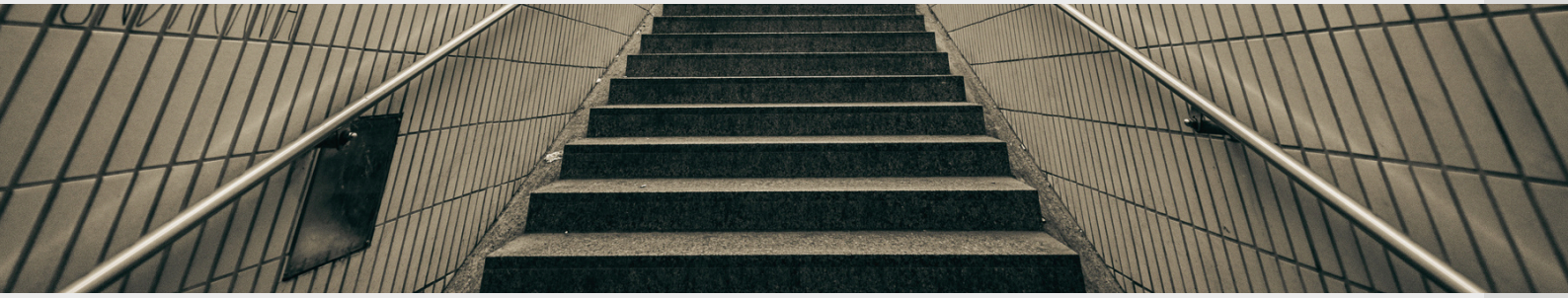
A legnehezebb része a visszajelzéseknek. A legkitettebbek itt vagyunk, főleg vezetőként, hiszen a hatalom és tekintély sérülhet. azonban a visszajelzés kultúrájának alapvető pontja, hogy a visszajelzéseket mind adni, mind befogadni képesek legyenek a munkatársak.

- mi történik, ha nem tudunk visszajelzést fogadni
- miért nehéz visszajelzést fogadni
- visszajelzés és önismeret kapcsolata – énkép, énerő erősítése
- visszajelzés fogadásának hatékony módszere, pszichológiai lépései.
- a visszajelzés ajándéka

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

5.MODUL:VEZETŐI VISSZAJELZÉS KULTÚRA ÉPÍTÉS ESZKÖZEI, ÉS LÉPÉSEI

Milyen nyereség várható, ha több visszajelzést generál a vezető a csapatában? Saját visszajelzés kultúra elemeinek tervezése, felépítését bevezetés ütemezés tb. (TÉR, one on one, team szintű visszajelzés, kollégák közti visszajelzések, peer visszajelzés, stb.)



A VISSZAJELZÉS ERŐSEN ÖNISMERETI TÉMA. SZÜLŐI HIEDELMEK, TRANZAKCIÓS PARANCSOK ÁLTAL ÁTITATOTT A TERÜLET. EMIATT FONTOSNAK TARTJUK A MEGFELELŐ ELKÖTELEZŐDÉS ÉS INTEGRÁCIÓ TÁMOGATÁSÁHOZ, HOGY A RÉSZTVEVŐK SZÁMÁRA A TRÉNINGEK MELLETT EGYÉNI FOLYAMATRA ADJUNK LEHETŐSÉGET, AHOL TÁMOGATJUK A VEZETŐKET ABBAN, HOGY DOLGOZZANAK EGYÉNI ÉNVÉDŐ MECHANIZMUSAIKON, A TÉMÁHOZ KAPCSOLODÓ ÖNISMERETI FELISMERÉSEIKEN.

4 INTEGRÁLÁSI IDŐSZAK

A vezetők elkezdik az egyéni munkát, ahol a megszerzett tudást beviszik a mindennapokba – elkezdik a visszajelzés kultúráját építeni. A tanácsadók coachként és mentorként elérhetőek.

5 TEAM COACHING ÉS/VAGY CSOPORTOS COACHING

A vezetők team coaching keretében dolgoznak tovább. A csapat támogatja egymást a visszajelzés kultúrájának a kihívásaiban, egyéni megélésekben, dilemmákban, így a tapasztalatok megosztásra, feldolgozásra és közös tanulás keretén belül integrálásra kerülnek.

A PROGRAM FELÉPÍTÉSE

MUNKATÁRSAK KÉPZÉSE (team coachinggal egyidőben, a képzés időtartama 3×1 nap) 6

Miért fontos a kollégák képzése is?

A munkatársi képzés során a visszajelzéshez kapcsolódó kompetenciák célzott fejlesztése mellett kiemelt hangsúlyt fektetünk a visszajelzési kultúra tudatos formálására és szervezeti szintű megerősítésére. Programunk nem csupán eszközöket és módszertani alapokat ad, hanem támogatja a szemléletváltást és a mindennapi működésbe beépülő, konstruktív visszajelzési gyakorlat kialakítását is.

7 GERILLA AKCIÓK, EGYÉNI KÍSÉRÉSEK

Cél: konzerváljuk, mélyítsük a kultúrába a visszajelzéseket, fenntartsuk a motivációt.

- Gamification: pl. belső levelezési rendszerben (intranet) azonnali napi kampányt hirdetni - adj ma minél több pozitív visszajezést, küldd be.
- 2 órás Impro színházi program nehéz/vicces/szélsőséges visszajelzési helyzetekkel, facilitálással. Személyesen és online is követhető.
- Készítsetek másik terület számára az irodában elhelyezhető posztert, ahol pozitív visszajelzéseket adtok részükre

8 LEZÁRÁS, ÉRTÉKELÉS

Kb. 12-14 hónap elteltével a kezdéshez képest közösen értékeljük honnan hova jutott a szervezet.

MAGUNKRÓL A LEGFONTOSABBAK

A JA Communicate Kft. minőségi képzési programokat kínáló cég, mely immár 20 éve nyújt fejlesztési szolgáltatásokat Ügyfeleinek. Büszkék vagyunk arra, hogy a legtöbb Megrendelőnk stratégiai Partnerként tekint ránk.

Jövőképet Alkotunk

Ügyfeleink különböző szektorokban dolgoznak, ennek eredményeként sokféle szemléletmód és módszertani jártasság van a birtokunkban.

Néhány referencia a teljesség igénye nélkül: Aeroplex of Central Europe, Continental, Delta Cégcsoport, Flextronics, Futureal Cégcsoport, Heinemann, HSA Cégcsoport, Lidl, OTP Bank Nyrt., Raiffeissen Bank, RSM Hungary Cégcsoport,

Minden megbízást kihívásnak tekintünk, mely tovább növeli szakmai tapasztalatunkat.

Amennyiben érdeklődik a kultúra váltó program után keressen minket egy díj- és kötelezettség mentes beszélgetéshez, ahol további részleteket, és az Önök cégének sajátosságait körvonalazzuk. Ezt követően tudunk személyre szabott ajánlatot készíteni.

Várjuk megtisztelő megkeresését!

JABLONSZKY ANDREA

Vezető tréner, PCM®tréner,
Business coach
Okleveles szupervizor
Önismereti és
veszteségfeldolgozó tréner

PÁL ADRIENN

Senior készségfejlesztő tréner,
Coach
NLP Master Practitioner
Reziliencia specialista