didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 174**
Data wydania: kwiecień 2023
DOI: 10.34762/wkcc-te67
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/feedback-proba-zmapowania-zjawiska

/ FEEDBACK

Feedback: próba zmapowania zjawiska

Część pierwsza: Fragmenty teorii feedbacku

Mira Mańka

Feedback: an attempt to map the phenomenon

The article is an attempt to organise the knowledge about the theory and practice of feedback and to indicate it as a tool to support, organise and discipline the process of creative work and artistic education. The author embeds her reflections on feedback in two contexts. One is that of interdisciplinary knowledge in the field of psychology, sociology, education, and the theory and practice of business; the other is that of lived knowledge resulting from following the path of university and artistic education in Poland. Referring to her own work and the experiences of other creators, she constructs an open selection of her own reflections, recommendations and directions for the development of feedback, both in the perspectives of Polish theatre pedagogy and individual artistic practice.

Keywords: feedback; feedback methods; violence studies; institutional criticism; non-hierarchical artistic strategies

Wstęp

Moja praca wyrasta na gruncie studiów nad przemocą w polskim teatrze. Wynika z przekonania, że reprodukowane przez wiele osób przemocowe

praktyki początek mają w przemocowym trybie edukacji, braku metodologii nauczania i braku narzędzi dobrej komunikacji. Wynika z przekonania, że przez wiele lat nie udało nam się wypracować jasnych reguł, zasad i bezpiecznych sposobów oceniania prac twórczych. Nie udało nam się wypracować wspólnego pola odpowiedzialności za sposób uczenia, prowadzenia zespołów i budowania relacji zawodowych. A wiele osób reżyserskich i aktorskich, studiujących przez lata w ramach opresywnego systemu, utrwaliło w sobie przeświadczenie, że tylko przemocą, siłą i manipulacją emocjonalną możliwe jest osiąganie wysokoartystycznych, a przynajmniej za takie uznanych, efektów. Część osób reżyserskich i aktorskich nie przyjęła przemocowego wzorca i próbuje pracować na własnych warunkach, często będąc pionierami i pionierkami w budowaniu nieprzemocowego systemu. Część najprawdopodobniej załamała się pod wpływem represji systemu edukacji i dziś już nie pracuje w zawodzie. Moja praca jest wyrazem buntu wobec przyjętych i reprodukowanych praktyk, które zamiast wzmacniać i dbać o indywidualną wrażliwość, często przyczyniały się do jej złamania. Moja praca jest wyrazem buntu wobec systemu, który punktuje walkę zamiast wymiany, agresję zamiast troski i strach zamiast empatii.

Moja praca wyrasta na gruncie studiów nad przemocą w polskim teatrze, ale nie jest próbą wskazania i ukarania winnych takiego stanu rzeczy. Wynika z rozumienia, że za represyjność systemu odpowiedzialne są wszystkie osoby w nim funkcjonujące, a przemoc może mieć różne źródła i różne kierunki. Wynika z zauważania wprowadzanych zmian i rozumienia, że wymagają one czasu i kolektywnego wysiłku. Wynika z chęci przyczyniania się do zmian i wspierania osób, które już to robią.

Moja praca wyrasta na gruncie studiów nad przemocą w polskim teatrze i

jest próbą pozytywnego projektu. Wynika z przekonania, że gdy wskażemy i osądzimy wszystkie destrukcyjne, traumatyzujące i przemocowe praktyki, będą nam potrzebne narzędzia, które pozwolą budować nowy, lepszy porządek. Wynika z głębokiej potrzeby budowania teatralnego świata na feministycznych zasadach troski, równości i wolności. Świata, w którym zamiast rywalizacji promuje się dogłębne rozumienie inności i wyjątkowości, w którym sukces znaczy mniej niż empatia i otwartość, i w którym wartości takie jak szacunek dla różnorodności perspektyw, potrzeb i możliwości są powszechną praktyką, a nie wyłącznie tematami spektakli.

Moja praca wyrasta z autoanalizy schematów komunikacyjnych i jest wynikiem osobistej potrzeby reedukacji w zakresie komunikacji w procesie twórczym. Jest wynikiem poszukiwań pozytywnych wzorców, sprawdzonych metod i skutecznych narzędzi. Jest wynikiem połączenia teatrologicznego wykształcenia z finalizowanym właśnie wykształceniem artystycznym. Jest jednocześnie pracą badawczą – skupioną wokół materiałów i opracowań naukowych, pracą twórczą skupioną na poszerzaniu warsztatu reżyserskiego i pracą edukacyjną – skupioną na popularyzacji poznanych narzędzi i metod.

Moja praca opisuje zjawisko feedbacku. Feedbacku rozumianego nie tylko jako narzędzie socjotechniczne czy metoda komunikacji, ale także jako narzędzie porządkujące i dyscyplinujące proces twórczy. Feedbacku, który jest przemyślaną strukturą socjo-psychologiczno-edukacyjną i wspiera procesy nauczania i praktyki artystycznej. Feedbacku, który dba o bezpieczeństwo i zaufanie i prowokuje odpowiedzialność wszystkich osób biorących udział w sprzężeniu. Feedbacku, który będąc w pełni demokratycznym narzędziem zmian, zachęca do oddolnych ruchów budowania nowej kultury komunikacji. Feedbacku, który jest kolektywnym wyzwaniem dla całego środowiska teatralnego.

Moja praca to próba zmapowania zjawiska feedbacku. Stworzenia schematu, uproszczonej mapy, na której omówione punkty wskażą szczegóły, ale nie pełny obraz terenu. Wskazane punkty to fragmenty tej obszernej dziedziny, jej części, kawałki, jakaś jej reprezentacja. Fragmentaryczny charakter tej pracy wynika z charakteru przedmiotu badań, gdzie teoria wynika z praktyki, a praktyka płynnie przechodzi w teorię i przekształca się w kontakcie z konkretnymi osobami, grupami i ich potrzebami. Fragmentaryczność wynika również z braku jednej klarownej definicji, historii i metodologii feedbacku. Feedback, zawierając w sobie elementy teorii komunikacji, psychologii, socjologii, a także metod wychowawczych, teorii i praktyki ekonomii, tworzy skomplikowaną sieć połączeń, którą można eksplorować w dowolnym kierunku, sprawiając, że całościowy, zamknięty i jednowymiarowy opis tego zjawiska wydaje się niemożliwy.

Mapowanie zjawiska rozpoczynam od punktowego przedstawienia teorii feedbacku. W tej części omawiam prace i refleksje osób pracujących zarówno w sferze biznesu, psychologii, edukacji, jak i twórczości. Wybieram te elementy, które najpełniej korespondują z moim doświadczeniem i które uznaję za najbardziej pogłębione i złożone wypowiedzi w kwestii feedbacku. Z częścią z nich polemizuję, inne uzupełniam o własne przemyślenia, jeszcze inne przytaczam, gdyż uważam, że stanowią solidną podstawę do namysłu i budowania własnych modeli czy struktur sprzężenia zwrotnego. Część refleksji konstruuję na podstawie obserwacji i rozpoznań wynikających z dziesięcioletniego doświadczenia edukacji akademickiej i artystycznej oraz osobistej praktyki twórczej. Odnosząc się zarówno do pracy własnej, jak i prac innych osób badających i praktykujących narzędzia feedbacku, tworzę autorski i otwarty zbiór punktów odniesienia oraz możliwych perspektyw rozwoju narzędzi feedbacku zarówno w polskiej edukacji artystycznej, jak i w budowaniu indywidualnego modelu komunikacji.

Zbiór ten, w drugiej części pracy, zestawiam z narzędziami wypracowanymi i/lub praktykowanymi przez inne osoby i grupy twórcze. Podobnie jak w pierwszej części, wybieram metodę punktów, czyli krótkiego omówienia pracy innych osób twórczych lub ich osobistych refleksji nad praktyką feedbacku. Część wypowiedzi strukturyzuję, inne podaję w formie zbioru myśli, jeszcze inne syntetyzuję ze znacznie dłuższych wywodów, ukazując w ten sposób nie tylko wielość podejść, ale także różnorodność form mówienia o feedbacku. Przytaczane przeze mnie wypowiedzi różnią się zarówno pod względem metodologii udzielania i przyjmowania feedbacku, wypracowanych struktur dialektycznych, jak i zastosowania w praktyce i edukacji artystycznej. Zostały dobrane tak, by możliwie szeroko przedstawiać spektrum zjawiska i zapraszać do namysłu nad budowaniem własnego języka sprzężenia zwrotnego.

Moja praca to pierwszy raport z terenu. Relacja z przeczytanych książek, przeanalizowanych badań, artykułów i wywiadów. Sprawozdanie z rozmów, debat i dyskusji. Przegląd metod, technik i przeczuć, którym chcę dawać widzialność, rozwijać oraz pogłębiać w kontakcie i pracy z innymi osobami twórczymi.

O wielości definicji feedbacku

Definicja feedbacku w dziedzinie elektroniki pojawiła się około roku 1920 i brzmiała: „powrót ułamka sygnału wyjściowego na wejście wcześniejszego etapu”. Przeniesienie terminu w obszar komunikacji pierwszy raz odnotowano w 1955 roku i podawano jego definicję jako „informację o wynikach procesu”[1].

Feedback – informacja dotycząca reakcji na produkt, skuteczności

wykonania zadania, która stanowi punkt wyjścia do wprowadzania udoskonaleń[2].

Feedback to jednoznaczna i konkretna informacja, której poszukuje się lub którą się przekazuje wyłącznie w celu wspierania jednostek lub grup ludzi w procesie doskonalenia się, w rozwoju lub w postępie (Chandler; Dowling, 2020, s. 53).

Feedback to uświadomienie uczących się, które z ich dokonań osiągnęło odpowiedni poziom, dzięki czemu będą mogli w przyszłości to zachowanie powtórzyć oraz wyjaśnienie im, co było poniżej wymaganego standardu, po to, by uzgodnić z nimi plan pozwalający uniknąć w przyszłości podobnych zachowań, a zamiast nich dążyć do pożądanego standardu (Bee, 1998, s. 10).

Zbalansowany feedback (kalka z języka angielskiego) składa się ze wskazania mocnych stron lub talentów oraz obszarów poprawy lub optymalizacji. Informacja zwrotna musi mieć zastosowanie i odpowiedni kontekst. Niedostosowanie narzędzi do kontekstu zwykle daje odmienne skutki od zamierzonych. Sposób udzielania informacji zwrotnej jest kluczowym czynnikiem wpływającym na jej skuteczność (Grzybek, 2020).

Feedback to łącznik pomiędzy tym co robisz i mówisz, oraz rozumienie sprzężenia zwrotnego, jakie zachodzi między twoimi

słowami i czynami a zachowaniami innych. Feedback jest sprawnością interpersonalną, opierającą się na przekonaniu, że osoba otrzymująca informację zwrotną potrafi coś zrobić dobrze i jeśli tego nie robi, to istnieje pozytywny sposób doprowadzenia do tego (Bee, 1998, s. 9).

Feedback – 1) przepływ informacji pomiędzy współpracownikami, zwykle ocena projektu lub wykonanej pracy; 2) dzielenie się spostrzeżeniami na temat osiągnięć w pracy lub działań mających związek z pracą; 3) pierwszy krok w kierunku pozytywnej, korzystnej zmiany (Harris, 2008, s. 13).

O informacji zwrotnej i sprzężeniu zwrotnym

W języku polskim termin „feedback" tłumaczy się jako informację zwrotną lub sprzężenie zwrotne. Informacja zwrotna wydaje się klarownym wyrażeniem, pod którym kryją się wszelkie formy wyrażania opinii o postępowaniu, zachowaniu czy pracy innych. Frances i Roland Bee – osoby managerskie, praktykujące narzędzia feedbacku w dużych organizacjach korporacyjnych, w jednym z pierwszych wydanych w języku polskim podręczników o feedbacku precyzują, że informacja zwrotna zgodna z zasadami kultury feedbacku powinna być świadomym i konstruktywnym komunikatem, „którego podstawowym celem jest przekazanie informacji, w taki sposób, by osoba feedbackowana zachowała pozytywny stosunek do siebie i tego, co robi" (Bee, 1998, s. 11). Zatem istotne jest, by udzielając informacji zwrotnej dopasować ją do odbiorcy oraz uwzględnić jego/jej potrzeby, wrażliwość i możliwość przyjęcia przekazywanej refleksji.

Informacja zwrotna może mieć charakter pozytywny – wzmacniający pożądane działania albo negatywny – doskonalący (korygujący) oraz sugerujący zmiany w omawianym zachowaniu lub pracy. Pozytywna informacja zwrotna wzmacnia pożądane praktyki, a także przyczynia się do wzrostu motywacji w podejmowanym działaniu, a w konsekwencji korzystnie wpływa na samoocenę i samopoczucie osoby odbiorczej. Przemyślany, konstruktywny i karmiący (od angielskiego słowa *feed* – karmić) feedback umożliwia naukę oraz zdrowy rozwój i może stać się siłą napędową do wprowadzania zmian.

Nieco bardziej skomplikowana, ale pełniej oddająca relacyjny charakter feedbacku może być definicja sprzężenia zwrotnego. Wyrażenie to biznes zapożyczył z nauk ścisłych, jak cybernetyka, mechanika czy teoria sterowania. Według Encyklopedii PWN oznacza „szczególny rodzaj oddziaływania (sprzężenia) między dwoma obiektami, polegający na zwrotnym oddziaływaniu skutku zjawiska na jego przyczynę oraz możliwość samoregulacji systemu przez otrzymywanie informacji o własnym działaniu”[3]. Według teorii sterowania sprzężenie zwrotne zachodzi, „gdy sygnał wyjściowy układu oddziaływa zwrotnie na jego sygnał wejściowy”[4]. Klarowniejszą definicję, w interesującym mnie kontekście, podają badaczki modeli komunikacyjnych Hitt, Miller i Colella. W książce *Organizational behaviour. A strategic approach* nazywają sprzężenie zwrotne „procesem, podczas którego odbiorca dekoduje wiadomość otrzymaną i odsyła ją z powrotem do oryginalnego nadawcy” (2009, s. 295).

Można więc przyjąć, że gdy mówimy o sprzężeniu zwrotnym w komunikacji (feedbacku), to mówimy o procesie, w którym udział biorą przynajmniej dwa podmioty, które nadając i odbierając komunikaty, wzajemnie na siebie wpływają. Janina Stankiewicz, teoretyczka komunikacji, omawiając

sprzężenie zwrotne zwraca uwagę, że zjawisko to zachodzi, kiedy nadana informacja powoduje aktywną reakcję i/lub zwrot w działaniu lub myśleniu osoby odbiorczej oraz płynną zmianę osoby odbiorczej w nadawczą. Działa więc tutaj ten sam mechanizm, który opisuje teoria sterowania i efekt procesu komunikacji staje się jego początkiem, tworząc pętlę feedbacku (Stankiewicz, 2006, s. 56-57). Aktywna i ciągła zmiana ról wymusza na osobach komunikujących się równorzędność i partnerstwo, a także uczy gotowości do wysłuchania, przyjęcia i wprowadzania do swoich działań zmian sugerowanych w informacji zwrotnej.

Analizując polskie tłumaczenia, łatwo zauważyć różnicę między informacją zwrotną – komunikatem a sprzężeniem zwrotnym – procesem komunikacji. Warto zatem pamiętać, że przestrzenie te wzajemnie na siebie wpływają, a informacja zwrotna powinna być zarazem efektem i początkiem sprzężenia zwrotnego.

O kulturze feedbacku

Anglojęzyczne osoby badające, teoretyzujące i praktykujące narzędzia sprzężenia zwrotnego najczęściej używają wyrażenia *feedback culture* – kultura feedbacku. Kultura, czyli zbiór zasad i wartości wypracowanych i negocjowanych przez daną społeczność przez wiele lat. Analizując metody feedbacku, musimy brać pod uwagę złożoność i specyficzność tego procesu, wynikającą z kultury i doświadczeń społeczności, w której powstał lub w której się przekształcał. Na proces ten wpływają przede wszystkim schematy komunikacji, wychowania i myślenia. Oczywiście nie ma społeczności, w których nie istnieje przepływ informacji zwrotnych, inną sprawą są jasno ustalone struktury, metody i narzędzia tego przepływu. Ale to właśnie te struktury, metody, narzędzia i techniki tworzą kulturę feedbacku.

Jestem świadoma, że wypracowane np. przez biznes narzędzia feedbacku nie są możliwe do bezpośredniego przeszczepienia na grunt polskiej kultury lub twórczości teatralnej. A ta część, która wydaje się możliwa, wymaga modyfikacji i dostosowania, by stała się użyteczna na tych dwóch obszarach. Ale by tak się stało, wymaga to przyjęcia konieczności wprowadzania zmian, a często również reedukacji związanej z komunikacją i zrozumienia, że feedback nie może być wyłącznie praktyką jednostki i by był skuteczny, wymaga zaangażowania i pracy całego zespołu czy społeczności.

Budowanie kultury feedbacku jest złożonym procesem przemian, negocjowania i wprowadzania nowych standardów, struktur i praktyk. Wymaga wytrwałości, cierpliwości i poświęcenia czasu na naukę i trenowanie nowych umiejętności. Praktykę feedbacku rozpoczyna się od ustalenia zasad i wytłumaczenia ich wszystkim osobom biorącym udział w sprzężeniu zwrotnym. Jasne zasady i struktury są podstawą poczucia bezpieczeństwa i umożliwiają budowanie zaufania oraz pewność co do wszystkich etapów sprzężenia zwrotnego. Przeszkolenie jedynie osób nadawczych nie zbuduje kultury feedbacku, gdyż zakłada ono sprawczość i świadomość zasad tylko jednej strony procesu. Ponadto takie podejście odbiera feedbackowi podstawowe zasady: przejrzystość, równorzędność i partnerstwo. A także sprawia, że strona odbiorcza nie musi stosować się do zasad kultury feedbacku i może stać się stroną opresywną.

W kulturach takich jak nasza, gdzie bezdyskusyjna ocenność jest podstawą informacji o sukcesach i porażkach, niezbędne jest wypracowanie wspólnych standardów i wzajemne przyzwolenie na poruszanie się w ich ramach. Niektórzy praktycy i praktyczki feedbacku sugerują zawarcie (pisemnego) kontraktu, który reguluje zasady sprzężenia zwrotnego przed rozpoczęciem współpracy. W mojej opinii kontrakt nie będzie potrzebny, jeśli dana

społeczność zrozumie sens i potrzebę zmian w swojej komunikacji, a także utrzyma chęć zespołowego wzmacniania tych praktyk. Dobrym momentem na ustalenie zasad, wprowadzenie do praktycznego stosowania lub wprowadzenie poprawek, modyfikacji i uwag do sprzężenia zwrotnego jest początek pracy lub studiów. Takie działanie buduje poczucie wspólnoty i bezpieczeństwa, zapewnia wpływ i możliwość odpowiedzialności za jakość komunikacji, a także pozwala zapoznać się z obowiązującymi standardami. Ważne jest, by nie traktować kontraktu jako chwilowego rozwiązania, a raczej jako zmieniającą się strukturę, która towarzyszy całemu procesowi edukacji lub pracy. W ramach kontraktu opracowane powinny zostać nie tylko metody komunikacji i sposoby udzielania feedbacku, ale także klarowne zasady oceny pracy i wymagań stawianych przed osobami np. studiującymi. W perspektywie pracy i edukacji twórczej wydaje się to wyjątkowo trudne, nie jest jednak niemożliwe, choć jak wszystko w budowaniu kultury feedbacku wymaga wytrwałości i dużych nakładów pracy i czasu. Ważnym elementem kultury informacji zwrotnej jest ustalenie częstotliwości i dat sesji informacji zwrotnych. Z badań przeprowadzonych przez Corporate Leadership Council w 2002 roku w dużych organizacjach biznesowych, a mających na celu wskazanie najskuteczniejszych metod budowania efektywnego zespołu, wynika, że sesje feedbackowe powinny odbywać się nie rzadziej niż co czternaście dni (Corporate Leadership Council, 2002), a także (w możliwie krótkim czasie) być zwieńczeniem projektu lub procesu. Dodatkowo zaplanowane z wyprzedzeniem spotkania pozwalają wszystkim zainteresowanym wygospodarować odpowiednią ilość czasu na rozmowę i przygotować się do udzielenia feedbacku, a zamknięcie sesji w sztywnych ramach czasowych pracuje na koncentrację i jakość informacji zwrotnej.

Na początku praktyki kultura feedbacku może wydawać się ograniczającą i czasochłonną strukturą, która wymaga ciągłego przyglądania się i

upewniania, że jej narzędzia są nadal skuteczne. Część osób może to zniechęcać i będą one chodzić „na skróty”, powracając do dawnych schematów komunikacji. Jestem jednak pewna, że po czasie treningów sztywna architektura sprzężenia zwrotnego okaże się znacznie bardziej twórcza, bezpieczna i jakościowa niż utarte ścieżki.

O celach feedbacku

Za podstawowy cel feedbacku można uznać skonstruowanie i przekazanie informacji zwrotnej w odpowiedni sposób. Sposób ten powinien wpływać na działanie osoby odbiorczej, umożliwiać jej rozwój, ale także pozwalać na zachowanie pozytywnego stosunku do samej siebie i swoich działań. Grzegorz Radłowski, teoretyk, praktyk i trener biznesowy, w książce *Sztuka feedbacku. Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej?* wyróżnia pięć podstawowych celów informacji zwrotnej:

- edukacja;
- korygowanie zachowania niepożądanego;
- korygowanie treści niezgodnej z prawdą;
- kształtowanie pożądanych standardów pracy;
- kształtowanie wysokich standardów osobistych (2022, s. 63).

Radłowski otwiera swoją listę celów feedbacku edukacją. Uważa, że feedback jest najważniejszą składową procesu uczenia się. Zwraca uwagę na konieczność otrzymywania informacji zwrotnych, aby móc wychodzić poza schematy myślenia i działania, a także przyswajać nowe umiejętności lub bardziej pożądane zachowania. Edukacja, w tym kontekście, dotyczy wszystkiego, co przyczynia się do rozwoju i postępu osoby odbiorczej, a także zachęca ją do podjęcia samoedukacji. Zaś Frances i Roland Bee w

swoich rozważaniach zauważają, że w momencie uczenia się nowych rzeczy jesteśmy najbardziej otwarci na przyjmowanie feedbacku, dzięki niemu widzimy postępy oraz obszary do dalszej pracy (por. Bee, 1998, s. 22). Drugi i trzeci punkt podawane przez Radłowskiego dotyczą wskazywania zachowań lub treści wymagających korekty, czyli usunięcia błędów i nieprawidłowości, lub sugerują ich zmiany. Amerykańskie trenerki biznesu M. Tamara Chandler i Laura Dowling Grealish, opracowując własne ujęcie feedbacku, w książce *Feedback (i inne brzydkie słowa)* sugerują zmianę jakościową i nazywanie negatywnej informacji zwrotnej nie korygującą, a doskonalącą. Można się spierać o sens tak drobnych zmian, ale feedback opiera się na zmianach w sposobie mówienia i nazywania, dlatego też przytaczam tę rozbieżność w nazewnictwie. Co ciekawe, Radłowski zdaje się rozumieć feedback przede wszystkim jako narzędzie służące zmianie zastanych struktur zachowań (edukacja i korekta), a dopiero potem uważa informację zwrotną za metodę komunikacji, która pozwala budować nowe jakości. Cele, o których pisze w punkcie czwartym i piątym, to przede wszystkim praktyki wzmacniające pożądane zachowania, indywidualną wrażliwość i pomysłowość, a także mobilizujące do „przyjęcia indywidualnych planów rozwoju zgodnie z przyjętymi standardami" (Bee, 1998, s. 11). W moim poczuciu feedback w ujęciu Radłowskiego jest wyłącznie nastawiony na biznesową skuteczność i częściowo reprodukuje przemocowe wzorce, a także nie uwzględnia doskonalenia się w pracy zespołowej i rozwoju interpersonalnego. Analizując inne ujęcia teoretyczne feedbacku, jak również czerpiąc z wiedzy przeżytej, proponuję własną listę celów feedbacku:

- wspieranie w rozwoju i postępie jednostek i grup;
- wyrażenie uznania i wdzięczności;
- wypracowanie wspólnego punktu widzenia z uwzględnieniem różnic i potrzeb;

- wypracowanie wspólnego języka, zasad komunikacji, a w konsekwencji kultury feedbacku;
- pracowanie nad empatią;
- zespołowe poszukiwanie najlepszych rozwiązań;
- edukacja.

O elementach dobrego feedbacku

Poniżej zamieszczam zbiór elementów dobrego feedbacku. Opracowałam go na podstawie własnego doświadczenia edukacji akademickiej i artystycznej, mojej praktyki twórczej oraz refleksji innych osób stosujących metody feedbacku w codziennej praktyce artystycznej i pedagogicznej. Elementy te, w moim przeświadczeniu, są ważnymi zmiennymi w procesie komunikowania oraz wpływają na klarowność i jakość przekazywanych informacji zwrotnych.

Akceptacja – jest warunkiem zaufania i poczucia bezpieczeństwa. Bezwarunkowa akceptacja działań, zachowań, procesu czy efektu pracy jest niezbędna do wytworzenia pola negocjacji i zmian bez wywoływania w osobie odbiorczej poczucia winy, wstydu czy karania.

Aktywne słuchanie – wymaga samokontroli myśli, uczuć i przekonań, aby słuchać wyłącznie wypowiedzi osoby nadawczej. Ułatwia dokładne przyjmowanie wypowiedzi zgodne z jej sensem i intencjami. Aktywne słuchanie zawiera w sobie również element zwrotny w postaci koncentracji, kontaktu wzrokowego, mowy ciała, mimiki, a także potakiwania, refleksji i podsumowywania, dopytywania, parafrazowania w celu lepszego rozumienia wypowiedzi.

Częstotliwość – to konsekwentne dbanie o podtrzymywanie relacji i bieżące przyglądanie się lub dzielenie postępami w procesie.

Dobre miejsce – pozytywnego feedbacku lepiej udzielać na forum, otwarcie nazywając skuteczne działania lub zachowania. Doskonalącej informacji zwrotnej można udzielać na forum pod warunkiem wypracowania wzmacniających mechanizmów, pozwalających pozostałym osobom włączyć się do oceny i poszerzyć percepcję pracy czy zdarzenia. Wyjątkowo delikatne lub trudne do przyjęcia informacje lepiej przekazywać w cztery oczy.

Dobre słowo – konkretne wskazanie dobrze wykonanego zadania lub jego elementów łagodzi lęk przed oceną, daje poczucie sprawczości i ważności wykonanej pracy. Motywuje oraz pozwala dokładnie rozumieć, co robi się dobrze, a to w przyszłości może stać się przestrzenią rozwoju i innowacji.

Dwukierunkowość – po wskazaniu obszaru korekt, warto zapytać o to, co na ten temat myśli osoba odbiorcza. Przyzwolenie na wyrażanie opinii pozwala na bezpośrednie i twórcze zaangażowanie we wprowadzanie zmian.

Empatia – to zdolność do rozpoznawania, współodczuwania i odpowiedniego reagowania na myśli i stany emocjonalne innych osób. Empatia pozwala kontrolować własne emocje, przyjmować punkt widzenia innej/innego, a także zachęca do udzielania pomocy i sprawia, że czujemy potrzebę dbania o dobrostan innych.

Fakty – mówienie o jednoznacznych faktach i sytuacjach, bez doszukiwania się motywów, przypisywania winy i próby zawstydzania. To mówienie o tym, co się widzi i wie, a nie o tym, czego się domyśla lub o tym, co się słyszało od osób trzecich.

Jednoznaczność i konkretność – formułowanie feedbacku w sposób zwięzły, konkretny i ukierunkowany, składający się z jak najmniejszej liczby słów. Informacja zwrotna powinna dotyczyć jednej kwestii, którą można

przekazać w syntetycznym komunikacie. Musi dowodzić zrozumienia sprawy i zachęcać do podjęcia działania.

Jakość – dbałość o merytoryczność, celowość, przydatność i klarowność informacji zwrotnej.

Komunikat – świadomość, że zawartość werbalna feedbacku stanowi około siedmiu procent przekazu, sposób mówienia – ton głosu, szybkość wypowiadania, pewność, rozłożenie akcentów – trzydzieści osiem procent przekazu, a mowa ciała oraz mimika i kontakt wzrokowy to pięćdziesiąt pięć procent[5].

Komunikat JA – konstruowanie wypowiedzi wyłącznie z perspektywy ja. Mówienie o własnej reakcji, uczuciach, potrzebach, intuicjach w stosunku do omawianej pracy lub zachowania.

Małe kroki – w danym momencie należy zajmować się tylko jedną kwestią, co chroni przed poczuciem zalewu informacji i wymagania, by wprowadzać zmiany na wielu frontach naraz. Małe kroki chronią osobę odbiorczą przed uruchomieniem stresorów i strategii obronnych, poczuciem niesprawiedliwości, złości i frustracji.

Sprawiedliwość – to cecha informacji zwrotnej, która bierze pod uwagę wszystkie aspekty pracy lub zdarzenia i zawiera zarówno informacje wzmacniające, jak doskonalące (korygujące).

Szczerość, jawność, odpowiedzialność – te elementy odpowiadają za zgodność przekazywanej informacji z myślami, uczuciami i zamiarami osoby nadawczej. Zapewniają poczucie bezpieczeństwa, nieocenności, a także lojalności.

Tu i teraz – omawianie tylko jednego zdarzenia, możliwie szybko po jego zajściu. Bez używania uogólnień i odwoływania się do przeszłości, również przeszłych prac, wyników, zaangażowania.

Uważność – to świadoma obecność i obserwacja bez oceniania. Rodzaj wewnętrznej koncentracji. To nastawienie na budowanie relacji i komunikacji tak, by uwzględniała potrzeby, możliwości, wrażliwość i emocje drugiej osoby.

Wsparcie – to podstawowe kryterium dobrego feedbacku. Informacja zwrotna powinna wynikać z dobrych intencji i być nastawiona na wzmocnienie rozwoju oraz wsparcie osoby odbiorczej.

O poszukiwaniu, odbieraniu i nadawaniu feedbacku

Punkt ten konstruuję na podstawie przemyśleń i praktyk wypracowanych przez M. Tamarę Chandler i Laurę Dowling Grealish w książce *Feedback (i inne brzydkie słowa). Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna i jak to robić dobrze* (2020).

W sprzężeniu zwrotnym każda osoba może przyjąć jedną z trzech ról: osoby poszukującej: aktywnie zabiegającej o informację zwrotną; osoby odbiorczej: otrzymującej informację zwrotną, niezależnie od tego czy jej poszukiwała czy nie; osoby nadawczej: przekazującej feedback na prośbę osoby poszukującej lub z własnej inicjatywy.

Osoba poszukująca feedbacku przejmuje inicjatywę i sama decyduje o tym, kogo uczyni osobą feedbackującą jej zachowanie lub pracę. Taki model wzmacnia relację między osobą odbiorczą i nadawczą, świadczy o zaufaniu i

cenieniu spostrzeżeń osoby nadawczej. Pozwala również osobie odbiorczej na przygotowanie się na informacje zwrotne, a także wybór dogodnego miejsca i czasu ich przekazania. Proszenie o feedback wzmacnia poczucie autonomii i kontroli nad sytuacją, wyostrza uwagę na potrzebne informacje, uczy proszenia o pomoc, a w konsekwencji przyczynia się do częstszego wdrażania feedbacku do działania. Ponadto, prosząc o feedback, osoba poszukująca może nakreślić kontekst i cel zbieranych informacji, co przyczynia się do zmniejszenia stresu osoby nadawczej. Autorki koncepcji zwracają uwagę na cztery ważne elementy proszenia o feedback: prośba sformułowana z wyprzedzeniem, zgoda na otrzymanie szczerej informacji zwrotnej, prośba o prowadzenie obserwacji procesu oraz samodzielny wybór przydatnych i wzmacniających informacji.

Osoba odbiorcza przyjmuje komunikaty merytoryczne i ocenne, pozytywne i korygujące, oczekiwane i zaskakujące, ale konfrontując się z nimi, powinna pamiętać o asertywności i możliwości stawiania granic, a także konieczności przesiewu otrzymanych informacji. M. Tamara Chandler i Laura Dowling Grealish opracowały kilka technik odbiorczych, które ułatwiają rozpoznanie sensu i dalszą pracę nad otrzymanym przekazem, a także pozwalają wstrzymać reakcje obronne na informacje zwrotne. Proponują następujące kroki po otrzymaniu pozytywnego feedbacku: „podziękuj i koniec; dopytuj o konkret; dziel się zasługami ze współpracownikami; nie odrzucaj pochwał i nie wymagaj wielokrotnego ich powtarzania; słuchaj i wyciągaj wnioski”. Natomiast gdy osoba odbiorcza przyjmuje negatywny feedback, proponują: „podziękuj i nie spiesz się z reakcją; nie udowadniaj osobie nadawczej, że nie ma racji; dopytaj o fakty i przykłady, rozpraw się z błędami poznawczymi i z góry przyjętymi założeniami; poproś o przerwę, czerp informacje z wielu źródeł; szukaj wzmacniającego wsparcia; odmów feedbacku, jeśli uznasz go za nieprzydatny lub krzywdzący”.

Udzielanie informacji zwrotnej wymaga gruntownego zastanowienia się nad tym, dlaczego przekazujemy daną informację i jaki cel chcemy osiągnąć. Wymaga także świadomości intencji i przyjrzenia się stanowi psychofizycznemu osoby nadawczej. Zdarza się, że osoby nadawcze przekazują feedback pod wpływem emocji, zmęczenia, poczucia krzywdy czy zagrożenia albo przenoszą środek ciężkości ze wzmacniania osoby odbiorczej na rekompensatę własnych potrzeb lub performowanie złego samopoczucia. Często również zapominają o nastawieniu na rozwój i doskonalenie osoby odbiorczej i zamiast wspierającego feedbacku merytorycznego przekazują (również niewerbalnie) feedback ocenny. Zapobieganie takim sytuacjom ułatwia przekazywanie feedbacku na prośbę osoby odbiorczej, jeśli jednak nie ma takiej możliwości, warto zapytać, czy osoba odbiorcza chce usłyszeć tę opinię, czy wybrany moment i miejsce są dla niej odpowiednie i komfortowe. Część osób praktykujących feedback sugeruje również, by udzielając informacji zwrotnej, zadawać osobie odbiorczej otwarte pytania i pozwolić jej na nie odpowiedzieć, a dopiero w następnym kroku wyrazić opinię.

O kierunkach feedbacku

Frances i Roland Bee uważają, że „feedback jest fundamentalną częścią procesu naprowadzającego ludzi w stronę zachowań i działań najbardziej odpowiednich w danej sytuacji, a także, że jest podstawą rozwoju jednostki" (Bee, 1998, s. 1). Zwracają również uwagę, że przyjmujemy i dajemy informacje zwrotne przez całe życie, a spontaniczny feedback wpleciony jest w naszą codzienność i często nieświadomie uczestniczymy w gęstych sieciach sprzężeń zwrotnych i zupełnie przypadkowych *feedback moments*[6].

Radłowski w książce *Sztuka feedbacku. Jak korzystać z potencjału informacji*

zwrotnej? wyróżnia dwa kierunki feedbacku: ja ↔ ja oraz ja → inny/inna/inne, tym samym uwzględniając jedynie ja nadawcze. Omawiam jego koncepcję, rozszerzając niektóre punkty, np. wskazuję możliwe źródła pozyskiwania autofeedbacku. Ponadto konstruuję trzeci możliwy kierunek feedbacku: ja odbiorcze (inny/inna/inne → ja), którego Radłowski nie uwzględnia w swoich rozważaniach.

Radłowski uważa, że stały przepływ informacji zwrotnej odbywa się w trzech podstawowych kierunkach:

- ja ↔ ja (autofeedback)
- inny/inna/inne → ja
- ja → inny/inna/inne (zob. Radłowski, 22, s. 40).

Feedback na linii ja ↔ ja dotyczy przede wszystkim wyobrażeń o samej/samym sobie, stosunku do siebie i samooceny. Udzielanie i przyjmowanie autofeedbacku odbywa się nieustannie, zarówno świadomie, jak i nieświadomie. Informacje zwrotne na tej linii pozyskuje się z kilku źródeł:

doświadczając i gromadząc naukę z doświadczeń, np. kiedy jako dziecko zbiegło się ze stromej górki, a ból stłuczonych kolan i zdartych łokci (feedback właśnie) przyniósł naukę, że z górki warto schodzić metodycznie; albo kiedy jako dorosły postawiło się przed sobą zbyt wymagające zadanie, a reakcje psychosomatyczne organizmu przyniosły naukę o tym, jaki poziom stresu jest się w stanie znieść;

- ucząc się nowych umiejętności;
- analizując własne zachowania i reakcje na zachowania innych;
- analizując własne procesy emocjonalne, pojawiające się pod wpływem

kontaktu lub pracy z daną osobą lub nad danym zadaniem;
- analizując własny proces pracy;
- porównując postępowanie własne z postępowaniem i reakcjami innych;
- podejmując autorefleksję na temat własnych schematów myślenia, zachowania i reakcji;
- eksperymentując z własnymi nawykami i przyzwyczajeniami, np. przez zmiany w organizacji dnia czy długości trwania snu;
- podejmując proces psychoterapeutyczny;
- analizując autofeedback w postaci snów, koszmarów i zaburzeń psychosomatycznych.

Kierunek odbiorczy feedbacku inny/inna/inne → ja to przyjmowanie, dekodowanie i reagowanie na informacje zwrotne otrzymywane od innych osób. Informacje te otrzymuje się w sposób formalny i nieformalny. Przekaz nieformalny, spontaniczny i pozbawiony zasad to przede wszystkim bezpośredni kontakt z innymi oraz obserwacja ich reakcji (werbalnych i pozawerbalnych) na nasze zachowania, słowa, wygląd, a nawet zapach. Grzegorz Radłowski zauważa, że „jesteśmy otoczeni nieformalnymi informacjami zwrotnymi, przede wszystkim niewerbalnymi. Wystarczy na kogoś spojrzeć i można zobaczyć tzw. moment nieświadomej informacji zwrotnej" (2022, s. 23). Jest to moment pierwszej reakcji, zgodny z wyuczonymi schematami percepcyjnymi i jeszcze przed dojściem świadomości do głosu. Takie informacje przyjmujemy i dekodujemy na bieżąco, częściowo poza pracą świadomości, reagując, korygując lub wzmacniając pewne zachowania.

Formalny feedback zwykle jest bardziej ustrukturyzowany i dotyczy omówienia, oceny lub znalezienia kierunku podjętych działań. W zależności od przyjętego modelu feedback formalny przekazuje się pionowo (np.

zwierzchnik → podwładny), poziomo (np. od osób blisko współpracujących lub przez wszystkie osoby zainteresowane).

Kierunek nadawczy ja → inny/inna/inne zależy od świadomości, wiedzy i otwartości osoby dającej feedback. W tym kierunku ważne jest, kto, co i jak mówi do osoby odbiorczej oraz jakość i przydatność nadawanej informacji. Feedback może być powierzchowny lub pogłębiony. Powierzchowność wynika z braku kompetencji osoby nadawczej, pośpiechu, nieuważności, nieumiejętności oddzielenia własnych przekonań, emocji i np. wyborów estetycznych od omawianej pracy. Często również wynika z nieprzemyślenia zagadnienia i braku narzędzi pozwalających na pogłębioną analizę. Pogłębiony feedback jest wynikiem nie tylko wiedzy i doświadczenia osoby nadawczej, ale także pracy włożonej w przemyślenie i próbę zrozumienia omawianego działania czy zdarzenia. Udzielanie wielopoziomowego feedbacku, którego każdy element wzmacnia osobę odbiorczą, jest trudnym zadaniem i wymaga od osoby nadawczej równie dużo zaangażowania i pracy, co od osoby odbiorczej.

O zaufaniu

Na klarowność i skuteczność dawania i przyjmowania informacji zwrotnych wpływa wiele czynników, często utrudniając, a nawet uniemożliwiając płynny przepływ między osobą nadawczą i odbiorczą. Fundamentalną barierą w przekazywaniu i odbieraniu informacji zwrotnych jest brak zaufania w zespole lub między osobami pozostającymi w sprzężeniu zwrotnym. M. Tamara Chandler i Laura Dowling Grealish zauważają:

> Informacje zwrotne – również pozytywne – pochodzące od kogoś, do kogo nie ma się zaufania i z kim nie łączy nas choćby cień relacji,

> najprawdopodobniej jednym uchem wpadną, a drugim wypadną. Próba przekazania informacji zwrotnych osobie, która nam nie ufa, która nas nie zna lub która nie podziela naszych wartości, najprawdopodobniej wywoła reakcję obronną typu „walcz – uciekaj – trwaj w bezruchu”. Zaufanie decyduje o sprawnym funkcjonowaniu feedbacku i zapewnia sprawny przepływ przekazywanych informacji. Gdy brakuje zaufania, ludzie się nie doskonalą, nie reagują na impulsy rozwojowe i nie osiągają postępów (2020, s. 60).

Zaufanie można rozumieć dwojako: jako zadaniowe i relacyjne. Zaufanie zadaniowe to pewność co do poczucia odpowiedzialności i niezawodności innych, co do słowności, jakości i terminowości wypełnianych przez nich obowiązków. To pewność oparta na przeświadczeniu, że dana osoba jest kompetentna i dobrze wykona swoje zadanie. Zaufanie relacyjne pojawia się wraz z przeświadczeniem, że przyznanie się do niewiedzy, niemocy czy gorszego momentu nie spowoduje nieprzyjemnych konsekwencji. To pewność, że druga osoba jest po naszej stronie, a wymiana pomocy i wsparcia jest naturalną częścią tej relacji. Zaufanie zadaniowe wystarcza w większości obszarów zawodowych, ale kiedy mówimy o pracy kreatywnej, artystycznej, zaufanie relacyjne staje się niezbędne do udzielania pogłębionych informacji zwrotnych, a także przyjmowania ich z poczuciem zrozumienia, empatii i zachowania autonomii. Zaufanie relacyjne pozwala odsłonić się bez obawy o utratę reputacji i narażenia wyobrażeń o samym/samej sobie na ocenność czy nieprzyjemne komentarze. Ponadto grupy, w których istnieją te dwa rodzaje zaufania, są znacznie bardziej zaangażowane w procesy pracy i feedbacku, co za tym idzie głębiej przyglądają się pracy innych i własnej, a także udzielają sobie bardziej

wzmacniających informacji zwrotnych.

„Zaufanie buduje się z czasem za sprawą relacji międzyludzkich opartych na życzliwości i gotowości udzielania wsparcia, na jasnym i czytelnym komunikacie: to nasza wspólna sprawa" (Chandler, Dowling Grealish, 2020, s. 15). Przekonanie o wspólnej sprawie buduje odpowiedzialność za proces własny i innych osób, za jakość pracy i jakość udzielanego feedbacku. Sprawia, że wszystkie osoby zaangażowane dbają o siebie i bez naruszania autonomii potrafią wspierać i wzmacniać proces edukacji czy pracy twórczej.

Budowanie zaufania to długotrwały proces, zależny od poziomu otwartości grupy, sposobów komunikacji, decyzji i zachowań jej członków i członkiń. Biznes opracował do tego szereg narzędzi. Niestety część tych metod sztucznie i w przyspieszonym tempie próbuje przeprowadzać takie procesy, co moim zdaniem skutkuje manipulowaniem emocjonalnym i ostatecznie okazuje się nieskuteczne.

O trudnościach w udzielaniu i przyjmowaniu feedbacku

Autorki książki *Feedback (i inne brzydkie słowa)* zastanawiając się nad tym, skąd bierze się opór i lęk związany z przyjmowaniem i udzielaniem feedbacku, wskazują przede wszystkim na wcześniejsze przykre, a często traumatyczne doświadczenia odbiorcze, lęk przed zepsuciem relacji oraz błędne rozumienie troski o drugiego człowieka (Chandler, Dowling Grealish, 2020, s. 12). Frances i Roland Bee uzupełniają tę teorię o brak pewności co do umiejętności lub niechęć do poradzenia sobie z afektywną stroną udzielania i przyjmowania feedbacku. Niechęć ta wynika często z zaobserwowanych lub doświadczonych silnych reakcji emocjonalnych

spowodowanych źle sformułowaną lub przekazaną informacją zwrotną.

Silne reakcje emocjonalne mogą mieć podłoże związane z:

- zaskoczeniem informacją zwrotną i poczuciem konieczności obrony swojej pozycji za wszelką cenę;
- brakiem pewności siebie i obawianiem się oceny własnej lub cudzej pracy;
- działaniem w stresie, przebodźcowaniem i poczuciem, że nie da się rady przyjąć lub udzielić więcej informacji zwrotnych;
- zadowoleniem z aktualnego stanu rzeczy i poczuciem bezpieczeństwa wynikającego ze stałości;
- poczuciem dyskomfortu przez sugerowanie konieczności zmian;
- uznaniem informacji zwrotnych za zamach na autonomię lub zagrożenie dla pozycji czy reputacji;
- rozumieniem feedbacku w kategoriach władzy i przyjmowaniem, że przyjęcie lub odrzucenie informacji zwrotnych jest zyskiwaniem lub traceniem przewagi;
- wyzwalaczami emocjonalnymi (stresorami) – omawiam je w osobnym punkcie.

Lista ta nie jest zamknięta, a powody silnych reakcji mogą być bardzo różne i zmienne w zależności od dnia, kontekstu i sytuacji życiowej osoby odbiorczej i nadawczej. Lęk przed feedbackiem dotyczy przede wszystkim tożsamości i więzi. „Nasz lęk ma związek z poczuciem własnej tożsamości, z jej kształtowaniem i wzmacnianiem pod wpływem więzi i zależności łączących nas z resztą świata. Tak naprawdę obawiamy się więc izolacji, ostracyzmu i porzucenia” (Chandler, Dowling Grealish, 2020, s. 38-39). Jest to pierwotny lęk wywołany przekonaniem naszych przodków, że izolacja oznacza śmierć, a przetrwać mogą jedynie jednostki akceptowane przez daną społeczność.

By zapewnić sobie poczucie przynależności, wiele osób chroni się poprzez uniki w przyjmowaniu i dawaniu informacji zwrotnych, uznając, że jeśli coś nie zostanie wypowiedziane/usłyszane, to nie może zaszkodzić. Dlatego też z trudnością przychodzi nam proszenie o feedback i udzielanie go, zwłaszcza osobom, które uznajemy za ważne lub takie, które mogą zdecydować o naszej przyszłości. Większość z nas boi się, że osoba odbiorcza mogłaby negatywnie zareagować lub „oddać" ze wzmożoną siłą, dlatego najczęściej odkłada feedback w czasie lub z niego rezygnuje. Podobnie jest z przyjmowaniem uwag – za wszelką cenę próbujemy chronić własne ja i wyobrażenie o samych sobie – stąd częste puszczanie informacji zwrotnych mimo uszu, by uniknąć konieczności weryfikacji swoich zachowań lub zniekształcanie sensu feedbacku, by dopasować go do przekonań o samych sobie.

Brak przejrzystych struktur komunikacyjnych oraz treningu w dawaniu i przyjmowaniu wzmacniającego feedbacku, który operuje zarówno uwagami pozytywnymi, jak i korygującymi, może skutkować reakcjami obronnymi osób odbiorczych. Najczęstsze obrony to: zaprzeczenie przekazywanym uwagom (również faktom); brak zainteresowania lub jawne ignorowanie informacji zwrotnych; odmówienie prawa do wyrażenia opinii; reagowanie gniewem lub płaczem. Każda z tych reakcji ma na celu spowodowanie wycofania się osoby nadawczej oraz zapewnienie kontroli i bezpieczeństwa osobie odbiorczej. Można więc mówić o próbie manipulacji, choć często reakcje te nie są świadome. Radzenie sobie z takimi reakcjami wymaga treningu, czasu, cierpliwości, a w przypadku konfrontacji z osobami wybuchowymi również odwagi. Nie jest możliwe unikanie osób, które nie widzą potrzeby zmian albo są ich przeciwnikami, podobnie jak tych, z którymi trudno jest się porozumieć, a rozbieżność zdań może budzić frustrację i wprawiać w zakłopotanie obie strony. Warto jednak pamiętać, że empatia jest jedną z

podstawowych cech feedbacku, a okazanie jej często daje możliwość wypracowania konsensu.

Trudnością mogą się stać także niektóre przekonania osób nadawczych, np. „że ludzie sami potrafią ocenić jakość swojej pracy i nie potrzebują informacji zwrotnej albo negatywna informacja zwrotna może spowodować niechęć do pracy i obniżyć jej jakość lub odwrotnie: pozytywna informacja zwrotna sprawi, że osoba odbiorcza popadnie w samozachwyt i stanie się roszczeniowa albo że wypowiadanie komentarzy spowoduje chaos i zmusi do dodatkowej pracy we wprowadzaniu zmian" (Chandler, Dowling Grealish, 2020, s. 56), a przecież wszystko dobrze działa. W drugiej części mojej pracy omawiam modele feedbacku, które udowadniają, że część osób potrafi obiektywnie ocenić swoje zachowanie czy działanie, ale by mogły to zrobić rzetelnie, potrzebują narzędzi i struktur, wobec których oceniają swoją pracę. Opinie, które przytaczam, najczęściej są dowodem na lenistwo i niechęć części osób nadawczych do zmian we własnym sposobie komunikacji, a te czynniki również powodują trudności w otrzymywaniu i udzielaniu feedbacku.

O zniekształceniach poznawczych

Ważną rolę w procesie dawania i odbierania informacji zwrotnych odgrywa również percepcja osoby odbiorczej i nadawczej oraz błędy poznawcze, które wynikają ze zniekształceń percepcyjnych. Percepcja to złożony i twórczy proces poznawczy, polegający na rejestracji i interpretacji cech osób, przedmiotów oraz zdarzeń i wytwarzaniu na podstawie tych danych obrazu rzeczywistości. Na percepcję mają wpływ cechy fizyczne, wiek, osobowość, wcześniejsze doświadczenia i wiedza, opinie i przekonania o świecie oraz aktualny stan fizyczny i emocjonalny. Dodatkowo na postrzeganie osoby i jej

zachowania mają wpływ wcześniejsza znajomość, myśli, przekonania i wiedza na jej temat oraz pojawiające się wobec niej uczucia i emocje (ujawnione i utajone). Czynniki te mają wpływ na akcentowanie jednych i ignorowanie innych elementów rzeczywistości, co prowadzi do deformacji lub uproszczenia obrazu zgodnie z dominującymi tendencjami czy wyuczonym schematem osoby odbiorczej. W ten sposób powstają błędy poznawcze, czyli – najprościej mówiąc – irracjonalne sposoby postrzegania rzeczywistości. Te zaś odpowiedzialne są za stereotypy i uprzedzenia na tle rasowym, religijnym, narodowościowym czy płciowym i stają się przeszkodami komunikacyjnymi. Co ważne, na postrzeganie wpływa również bieżący kontekst, efekt asymilacji, stan emocjonalny, a także poziom głodu i zmęczenia.

Błędy poznawcze w sprzężeniu zwrotnym rozpoczynają się już na poziomie pozytywnego lub negatywnego nastawienia, a także poddania się efektowi halo, czyli przekonaniu, że np. atrakcyjna osoba nadawcza ma kompetencje do udzielenia feedbacku i dobre intencje. Częstymi błędami, które mogą prowadzić do konfliktu lub blokady feedbacku, są: efekt zakotwiczenia – przywiązanie się do pierwszej informacji i ignorowanie kolejnych; efekt pominięcia – ignorowanie niektórych informacji; efekt samoobrony; efekt przywiązania do własnej pracy, pomysłu, wyobrażenia o samym/samej sobie czy efekt ślepej plamki, czyli przekonanie, że mylą się wszyscy inni, ale nie ja.

O barierach komunikacyjnych

Indywidualny styl komunikowania, czyli to, jakich słów i konstrukcji się używa, przekazując informacje zwrotne, także wpływa na skuteczność feedbacku. Thomas Gordon, psycholog i psychoterapeuta, autor koncepcji

relacji międzyludzkich bez zwycięzców i pokonanych, w książce *Wychowanie bez porażek* krytycznie przygląda się modelowi rozwiązywania konfliktów na zasadzie zwycięzca – przegrany i proponuje model komunikacji, w którym nikt nie zostaje złamany albo zmuszony do kapitulacji. Nie będę omawiać tego modelu komunikacji, przyjrzę się opracowanej w jego książce liście najczęstszych błędów komunikacyjnych i barierom, które z nich wyrastają. Gordon wymienia dwanaście defektów komunikacyjnych i dzieli je według postaw osoby nadawczej (Gordon, 1994, s. 45-48):

1. Postawa sędziego

Krytykowanie i sprzeciwianie się to komunikaty typu „wszystko źle i nie masz racji". Według niektórych osób nadawczych ten typ komunikatów wpływa na ambicję i pracowitość, mobilizuje do lepszej pracy i zachęca do obrony własnego stanowiska. Najczęściej jednak przyczynia się do załamania samooceny.

Chwalenie połączone z oceną to komunikaty, w których pochwała ma posłużyć manipulacji i spowodować zmianę myślenia lub podjęcie (również cykliczne) jakiegoś działania. Często jest próbą osiągnięcia korzyści. Przykłady: „jest pani mądra, proszę się zastanowić, czy chce się pani tak wyrażać".

Ośmieszanie i zawstydzanie to komunikaty, które etykietują, szufladkują i sprowadzają kogoś lub jego/jej pracę do uproszczeń i stereotypów. Komunikaty te budowane są często na uprzedzeniu osoby nadawczej oraz odzierają osobę odbiorczą z wyjątkowości i indywidualności, np. „typowy mężczyzna"; „to takie feministyczne"; „pani tak chciała?".

Analizowanie i diagnozowanie to spekulowanie o motywach i ukrytych

potrzebach stojących za działaniem czy pracą. To analizowanie zachowań, słów, pracy i dawanie do zrozumienia, że się kogoś przejrzało, rozpracowało, np. „jesteś zazdrosna”, „czujesz się niezdolny”, „boisz się”.

2. Postawa autorytetu:

Rozkazywanie i zarządzanie to komunikaty typu dyspozycja, życzenie czy przyzwolenie. Komunikaty oparte na przymusie i sile, mają wywołać określone reakcje. W ich strukturze pojawia się słowo „musisz” i czasowniki w formie rozkazującej, np. „wróć i to zrób”; „zastanów się”; „przestań się tak zachowywać”; „nie odzywaj się tak”.

Ostrzeganie i grożenie to komunikaty informujące o konsekwencjach lub następstwach wyborów czy działań. Najczęściej konstruowane tak, by przestraszyć lub podważyć czy wpłynąć na decyzję, np. „zrobisz to albo”; „jeszcze raz i się pożegnamy”; „będzie jak zawsze, ale zrobisz jak uważasz”.

Wskazywanie powinności to komunikaty dotyczące nakazów, obowiązków, konieczności natury moralnej i niepodlegające dyskusji. Zwykle zaczynają się od słowa „powinnaś”, „powinieneś”, „powinnoś”.

Udzielanie rad i wskazywanie rozwiązań to dawanie recept, rad i gotowych rozwiązań lub pomysłów na nie. W tym punkcie mieszczą się również propozycje działań i dostarczanie odpowiedzi. Przykłady: „na twoim miejscu”; „przecież to proste”; „może zrób tak”.

Przesłuchiwanie to zadawanie zbyt wielu pytań, najczęściej zamkniętych i mających na celu wzbudzenie wstydu lub dezorientacji.

3. Postawa obojętna/unikowa:

Logiczne argumentowanie to próba wpłynięcia na osobę odbiorczą przy pomocy logiki, faktów i porównania (do zachowań i sytuacji innych) bez wzięcia pod uwagę stanu emocjonalnego i kontekstu wydarzenia lub próba wzbudzenia poczucia winy dzięki logicznym argumentom.

Uspokajanie i wypieranie uczuć to komunikaty próbujące złagodzić stan emocjonalny, rozproszyć obawy lub wyprzeć silne emocje. Przykłady: „przecież to nie boli”; „uspokój się”; „wszystko będzie dobrze”.

Odwracanie uwagi to żartowanie z problemu, zmiana tematu lub próba przeniesienia uwagi na inny obszar.

„Brudna dwunastka” Gordona pokazuje, że nieuświadomione schematy wypowiedzi zawierają więcej niż jeden komunikat. Często z powodu braku czasu lub niedbałości o klarowność wypowiedzi przekazujemy komunikaty ocenne lub mające odwrotny do zamierzonego skutek. Część z nich jest oczywistą przeszkodą komunikacyjną, a część dopiero po zastanowieniu można uznać za krzywdzące lub manipulujące osobą odbiorczą. Każdy z wymienionych typów komunikatów może być nadawany z dobrymi intencjami i chęcią pomocy, ale mimo to zostaną odebrane jako osądzanie (w przypadku pierwszej grupy), przekonanie o braku kompetencji (druga grupa) lub unikanie konfrontacji (trzecia grupa). Wszystkie te komunikaty wpływają na samoocenę, poczucie sprawczości, ważności i wiary we własną inteligencję osoby odbiorczej. Budują poczucie winy, wstydu i niewystarczalności. Odbierają możliwość samodzielnego i kreatywnego opracowania rozwiązania trudności, a w radykalnych przypadkach powodują dezorientację i niemoc działania.

O stresorach

Niezależnie od intencji i umiejętności miękkich osoby udzielającej feedbacku u osoby odbiorczej może pojawić się silna i niekontrolowana reakcja emocjonalna. Dzieje się tak najczęściej, gdy informacja zwrotna dotknie jednego z trzech obszarów wyzwalaczy (stresorów): relacyjnego, treści i tożsamościowego (zob. Stone, Heen, 2019), powodując w osobie odbiorczej pełną lub częściową blokadę informacji zwrotnej. Poniższy podział przytaczam na podstawie książki *Dziękuję za informację zwrotną. Nauka i sztuka przyjmowania informacji zwrotnych*, opracowanej przez teoretyka feedbacku Douglasa Stone'a i trenerkę biznesową Sheilę Heen.

Wyzwalacz relacyjny wpływa na osąd osoby odbiorczej, powodując jej przekonanie o niekompetencji osoby udzielającej informacji zwrotnej. W praktyce stresor ten uruchamia myślenie krytyczne (a często krytykanckie), prowadząc do podważenia wiedzy i doświadczenia osoby nadawczej oraz jej prawa do udzielenia informacji zwrotnej.

Wyzwalacz treści uaktywnia się, gdy informacja zwrotna odnosi się do skumulowanych doświadczeń (pozytywnych i negatywnych) oraz nawyków, nad którymi osoba odbiorcza nie chce lub nie umie zapanować. Najczęściej osoba odbiorcza czuje się ośmieszona lub zawstydzona, a te emocje blokują przyjmowanie feedbacku.

Wyzwalacz tożsamościowy może zachwiać pewnością siebie, samooceną i celowością działań osoby odbiorczej, a także spowodować w niej samej lawinę krytycznych i oceniających myśli. Dotyczy on zwykle wrażliwych obszarów obrazu samego siebie i niekonsekwencji w postępowaniu zgodnie z wyobrażonym wizerunkiem. Często poruszenie tego obszaru odczuwane jest

przez osobę odbiorczą jako traumatyczne, a w praktyce może dotykać traumatycznych doświadczeń.

O trudnej roli osoby odbiorczej

W części o informacji zwrotnej i sprzężeniu zwrotnym pisałam o konieczności płynnej wymiany ról nadawczej i odbiorczej, byśmy mogli mówić o skutecznym feedbacku. Starałam się, by wszystkie punkty mojej pracy uwzględniały obie strony i były użyteczne zarówno dla osób nadawczych, jak i odbiorczych, jednak muszę przyznać, że większość punktów w tej pracy, jak i prac osób praktykujących i badających feedback, dotyczy sposobów nadawania informacji zwrotnej i postawy osoby nadawczej. Mój dotychczasowy wywód był w przeważającej większości praktycznym przewodnikiem po połowie procesu sprzężenia zwrotnego i odsłonił, być może niezamierzoną, nierównowagę pozycji osób nadawczej i odbiorczej w metodologii feedbacku. Ten punkt jest próbą zrównoważenia narracji i przyjrzenia się strategiom odbiorczym oraz trudnościom jakie mogą spotkać i z jakimi mierzą się osoby odbiorcze w procesie feedbacku.

Rozważania o trudnej roli osoby odbiorczej rozpocznę od efektu *nocebo* (z łac. będę szkodzić), czyli od błędu poznawczego skoncentrowanego wokół negatywnego nastawienia oraz występowania negatywnych efektów i reakcji psychiki na perspektywę otrzymania lub otrzymane (korygujące) informacje zwrotne. Najprawdopodobniej efekt ten występuje z powodu wcześniejszych, często traumatycznych doświadczeń odbiorczych i lęku przed byciem ocenianym/ocenianą. Pod wpływem silnego bodźca emocjonalnego do organizmu uwolniony zostaje hormon stresu – kortyzol, który powoduje automatyczną reakcję „walcz – uciekaj – trwaj w bezruchu”[7]. W sytuacji zagrożenia osoba odbiorcza doświadcza wygłuszenia rozumu, spowolnienia

reakcji, poszukuje kryjówki (również metaforycznej, np. zamyka się w sobie) lub próbuje złagodzić otrzymywane informacje i przypodobać się rozmówcy. Może również unikać sytuacji feedbackowych lub starać się, by trwały możliwie najkrócej. Dodatkowo osoba odbiorcza może czuć się zakłopotana informacją zwrotną niezależnie od tego, czy jest ona pozytywna, czy korygująca lub wysyłać podświadome sygnały zniechęcające innych do przekazywania informacji zwrotnych i bronić się, uznając, że feedback jest zamachem na autonomię i nie jest potrzebny.

Nieumiejętność radzenia sobie z silną reakcją stresową skutkuje niechęcią do pracy i dyskusji o niej, a także sygnalizowaniem poczucia porażki, kiedy otrzymuje się doskonalące sugestie. Próba rozładowania emocjonalnego stresu często sprawia, że osoba odbiorcza zachowuje się w sposób niekontrolowany i niezgodny z jej obrazem samej siebie. Doświadcza więc podwójnego stresu związanego z niezadowoleniem z siebie po otrzymaniu korygującej informacji zwrotnej i niezadowolenia z własnej reakcji na tę informację. To zaś prowadzi do utrwalania schematów zachowań obronnych, ukrywania prawdy i emocji oraz może powodować lawinę ocennych i katastroficznych myśli o samej sobie. Dzieje się tak, ponieważ ludzki mózg ma skłonności do wyolbrzymiania informacji negatywnych i kołowrotów myślowych związanych z poczuciem krzywdy i zagrożenia. Badania Roya F. Baumeistra, Ellen Bratslavsky, Kathleen Vohs i Catrin Finkenauer opublikowane w „Review of General Psychology” w 2001 roku wykazują, że nasz mózg przetwarza bodźce negatywne szybciej niż wszystkie inne. Reaguje na nie pięciokrotnie mocniej, sprawiając, że negatywny bodziec staje się głównym czynnikiem oceny sytuacji. Negatywne zdarzenia pamiętamy dłużej i przypisujemy im większe znaczenie, np. negatywną recenzję odczujemy znacznie mocniej niż pozytywną. Według badań nasz mózg wkłada mnóstwo pracy w unikanie negatywnych informacji, a jeśli się

zdarzają, to wielokrotnie więcej czasu poświęca na ich analizę, niż na staranie się o bodźce pozytywne i ich interpretację. Również negatywne opinie o innych i samych sobie formułujemy znacznie szybciej i mniej krytycznie niż opinie pozytywne, a rewidowanie i zmiana przekonań negatywnych zajmuje więcej czasu. Osoby badające temat nie mają wątpliwości, że niemal w każdej sytuacji to, co złe oddziałuje silniej niż to, co dobre. Uważają, że mechanizmy te zostały wypracowane w procesie ewolucyjnym i pozwalały naszym przodkom i przodkiniom szybko reagować na zagrożenie – broniąc się lub chroniąc. Zwracają jednak uwagę, że wyczulenie mózgu na negatywne bodźce może mieć związek z wieloma innymi mechanizmami psychologicznymi, przede wszystkim z przebiegiem procesów wychowania i edukacji, radzenia sobie z traumami oraz skłonnością do ulegania presji społecznej (Baumeister, Bratslavsky, Vohs, Finkenauer, 2001). Przywołane badania wskazują, że każda osoba odbiorcza w jakimś stopniu mierzy się z efektem *nocebo*, a jej obiektywny odbiór przekazywanych informacji jest zaburzony przez negatywne nastawienie blokujące rejestrację pozytywnych bodźców. Świadomość tego mechanizmu pozwala zarówno osobie nadawczej, jak i odbiorczej na empatyczną uważność na własne i cudze reakcje oraz świadome przekierowywanie uwagi i pamięci na pozytywne bodźce.

Osoba odbiorcza mierzy się również z częstym przebodźcowaniem w obszarze feedbacku. Osoby, które nie mają doświadczenia w udzielaniu konstruktywnej krytyki, mają skłonność do podawania wielu, często nieprzemyślanych i wykluczających się komunikatów. Brak struktury wypowiedzi, uzbrojenia feedbacku w komunikaty typu „ja” oraz traktowanie perspektywy nadawczej jako obiektywnej powodują niemoc w odbieraniu i przetwarzaniu informacji zwrotnych. W takich sytuacjach najlepiej jest, jeśli to osoba odbiorcza rozpoczyna sprzężenie zwrotne, kreśląc obszar

wymagający omówienia oraz zadając pytania osobie nadawczej, by lepiej zrozumieć przekazywany feedback. Ta praktyka pozwala na selekcjonowanie otrzymanych wiadomości i wybór tych, które są przydatne dla osoby odbiorczej i jej pracy oraz odrzucenie tych, które pozostają w sferze upodobań lub gustu osoby nadawczej lub pozostają poza rozpatrywaną kwestią.

Selekcja informacji zwrotnych to umiejętność, która wymaga równie dużo praktyki, co udzielanie wzmacniającego feedbacku. Proces rozumienia, że nie wszystkie informacje należy i da się wprowadzić do danego obszaru działań, wymaga czasu, świadomości i pewności siebie. W tym procesie najważniejsze są krytyczne myślenie, uważność na siebie i aktywność słuchania osoby nadawczej. Trudno bowiem selekcjonować informacje, kiedy jest się ogłuszonym/ogłuszoną stresem, a wszystkie wiadomości odbiera się emocjonalnie. Uważność to danie sobie przyzwolenia na poproszenie o przerwę w momencie przebodźcowania, o zmianę tematu lub sposobu omawiania pracy czy postawienie granicy i o zakończenie sesji feedbacku. Chłodne przyjmowanie informacji zwrotnych pozwala je uporządkować, przemyśleć i wybrać najbardziej pomocne, wzmacniające czy przydatne.

Wzór cytowania:

Mańka, Mira, *Feedback: próba zmapowania zjawiska. Część pierwsza: Fragmenty teorii feedbacku*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2023 nr 174, DOI: 10.34762/wkcc-te67.

Autor/ka

Mira Mańka (mirra.manka@gmail.com) – studiowała na wydziałach: Reżyserii Dramatu AST w Krakowie, Performatyki Przedstawień UJ, Wiedzy o Teatrze AT w Warszawie oraz na podyplomowych Gender Studies (UW). Stypendystka European Theatre Convention (2023),

członkini ETC Women Directors' Networking Group. Rezydentka programów: Komuny Warszawa (2023), Sceny Nowej Dramaturgii (Rzeszów, 2022), Sopot NonFiction (Sopot, 2021), Młodzi i Nowy (Łódź, 2021 i 2022), Młodzi w Starym: online (2020), Młodzi w Starym (Kraków, 2019). Członkini Koła Młodych Gildii Polskich Reżyserek i Reżyserów, aktywna działaczka na rzecz powstania *Funduszu na Start* oraz *Elementarza dobrych praktyk*. Członkini Pracowni Dramaturgicznej. Reżyserowała na zaproszenie Narodowego Starego Teatru w Krakowie, Teatru Współczesnego w Szczecinie, Festiwalu Opera Rara, Festiwalu Szekspirowskiego, Teatru Tańca Rozbark, Teatru Nowego w Łodzi, Teatru im. Jana Kochanowskiego w Opolu. Autorka tekstów do własnych spektakli i scenariusza *Tajemniczego ogrodu* (reż. Tomasz Fryzeł, Teatr Łaźnia Nowa, 2022). ORCID: 0009-0003-3060-7743.

Przypisy

1. Hasło „feedback", *Online Etymology Dictionary*, https://www.etymonline.com/search?q=feedback [dostęp: 20.11.2022].
2. Hasło „feedback", *Oxford Dictionaires*, https://premium.oxforddictionaries.com/feedback [dostęp: 6.12.2022].
3. Hasło „sprzężenie zwrotne", *Encyklopedia PWN*, https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/sprz%C4%99%C5%BCenie%20zwrotne [dostęp: 20.11.2022].
4. Tamże.
5. Wyniki badań: Mehrabian, 1992. To dość uproszczone postrzeganie sprawy, ale dobrze obrazuje zależność między przekazem werbalnym i niewerbalnym.
6. *Feedback moments* – za Grzegorzem Radłowskim – to chwilowa, niewerbalna i nieświadoma reakcja na bodziec, osobę lub zdarzenie.
7. Schemat reagowania na silne reakcje stresowe opisał fizjolog Walter Cannon, a jego teorię rozwinął endokrynolog Hans Seyle. Dalszy opis symptomów przytaczam za: Arden, 2021, s. 189-195.

Bibliografia

Arden, John B., *Umysł, mózg, gen. W kierunku zintegrowanej terapii*, przeł. R. Andruszko, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021.

Baumeister, Roy F.; Bratslavsky, Ellen; Vohs, Kathleen; Finkenauer, Catrin, *Bad is stronger than good*, „Review of General Psychology" 2001, t. 5, nr 4, s. 323-370.

Bee, Roland; Bee Frances, *Feedback*, przeł. I. Morżoł, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1998.

Chandler, M. Tamara; Dowling, Grealish Laura, *Feedback (i inne brzydkie słowa). Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna i jak to robić dobrze?*, przeł. M. Witkowska, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2020.

Corporate Leadership Council, *Building the High-Performance Workforce: A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*, Corporate Executive Board 2022, https://marble-arch-online-courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf [dostęp: 9.12.2022].

Gordon, Thomas, *Wychowanie bez porażek*, przeł. A. Makowska, E. Sujak, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1994.

Grzybek, Robert, *O co chodzi z tym złym feedbackiem w pracy*, Linkedin.com, 28.02.2020, https://pl.linkedin.com/pulse/o-co-chodzi-z-tym-z%C5%82ym-feedbackiem-w-pracy-robert-grzybek [dostęp: 7.12.2022].

Harris, Jamie O., *Feedback, czyli informacja zwrotna*, przeł. A. Kwaśniewska, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet; Colella, Adrianne, *Organizational behaviour. A strategic approach*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2009.

Mehrabian, Albert, *The Name Game: The Decision That Lasts a Lifetime*, Penguin Group, New York 1992.

Stankiewicz, Janina, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.

Stone, Douglas; Heen, Sheila, *Dziękuję za informację zwrotną. Nauka i sztuka przyjmowania informacji zwrotnych*, przeł. J. Muranty, R. Zajączkowski, Oficyna Wydawnicza Logos, Warszawa 2019.

Radłowski, Grzegorz, *Sztuka feedbacku. Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.

Źródło: *https://didaskalia.pl/pl/artykul/feedback-proba-zmapowania-zjawiska*