

Informacja zwrotna w pracy nauczyciela
NIEPUBLICZNA PLACÓWKA DOSKONALENIA NAUCZYCIELI
INSTYTUT NAUKI LEKTIKON

Autor: Radosław Świergosz

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Rozdział I	5
Definicja IZ	5
Cechy i warunki udzielania IZ	6
Rozdział II	14
„Kanapka”	14
FUKO (Z-FUKO-PZK)	15
Porozumienie Bez Przemocy Marshalla Rosenberga	17
Model GOLD	19
Model STAGES	21
Rozdział III	24
Zakończenie	27
Bibliografia	29
Spis ilustracji	30

Wstęp

W szkole komunikacja jest na porządku dziennym. W zasadzie gdyby nie komunikacja interpersonalna, organizacja szkoły, procesu dydaktycznego i wychowawczego nie byłyby możliwe. Może to i truizm podobny do stwierdzenia, że powietrze potrzebne jest do życia. Chwytając się jednak tylko tej jednej metafory jesteśmy w stanie stwierdzić że sama jakość powietrza ma wpływ na zdrowie i samopoczucie. Warto więc podjąć refleksję z jakim „komunikacyjnym powietrzem” mamy do czynienia w placówce oświatowej; które jego składniki są najważniejsze, a które ważne bądź uzupełniające. Równie ważne pytanie dotyczyć będzie terminu dobra komunikacja. Dobra, znaczy jaka?

W tej pracy nie będę zajmował się całą komunikacją interpersonalną, ale jednym – według mnie bardzo ważnym – jej składnikiem. Jest nim udzielanie informacji zwrotnej. Według Johna Hattiego przekazywanie uczniom informacji zwrotnej jest jednym z najskuteczniejszych czynników warunkujących proces skutecznego uczenia się (Hattie mówi tu o „interwencjach” w procesie edukacji)¹. Udzielanie informacji zwrotnej uczniom zostało również zapisane w podstawie programowej², a umiejętność udzielania takiej informacji jest (lub powinna być) jedną z podstawowych kompetencji nauczyciela. W ocenianiu kształtującym, wdrażanym na gruncie polskim przez Centrum Edukacji Obywatelskiej, informacja zwrotna jest jedną z pięciu strategii niezbędnych w procesie uczenia się³. Jeśli w szkole tak ważne to pojęcie, warto spróbować zdefiniować i scharakteryzować informację zwrotną oraz zastanowić się nad wartością dodaną stosowania tego typu komunikatów (lub bardziej ogólnie strategii).

W pierwszy rozdziale przeanalizuję pojęcie informacji zwrotnej (w skrócie IZ). Czym jest, z jakich elementów się składa, jakie są warunki udzielania dobrej informacji zwrotnej. Używając więc określenie „informacja zwrotna” mam na myśli nie tyle każdą tego typu informację (zdanie typu: „beznadziejnie wykonujesz tą ewaluację” też może być informacją zwrotną), ale komunikat który zawiera w sobie konkretny przekaz, ukierunkowany na

¹ Hattie J., „Widoczne uczenie się dla nauczycieli”, Wydawnictwo Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa 2015

² Podstawa programowa z komentarzami, Ministerstwo Edukacji Narodowej, t. 1.-8.

³ <http://www.ceo.org.pl/pl/ok/news/strategie-oceniania-kszaltujacego>, strona internetowa Centrum Edukacji Obywatelskiej, data dostępu: 8.06.2017

określony cel. Zakładam więc na potrzeby tej pracy, że IZ to formuła spełniająca istotne kryteria, które opiszę w rozdziale I. Więcej o tym przy definicji informacji zwrotnej.

W drugim rozdziale zajmę się najpopularniejszymi narzędziami, czy też modelami udzielania informacji zwrotnej. Tutaj zwrócę uwagę na narzędzia coachingowe, a wśród nich model GOLD, STAGES; bardziej klasyczne jak „kanapka”, a także te które uwzględniają uczucia i potrzeby, a więc FUKO i Porozumienie Bez Przemocy Marshalla Rosenberga.

W trzecim rozdziale chciałbym przeanalizować trudności, związane z udzielaniem informacji zwrotnej na gruncie szkolnym. W rozważaniach moich kryje się pytanie, czy informacja zwrotna – tak często używano ostatnio pojęcie – jest rzeczywiście ważnym i potrzebnym elementem skutecznej komunikacji? Czy „obrabianie” i szlifowanie słów, ubieranie ich w modelowy garnitur sprawia, że przekaz traci na szczerości i mocy, stając się rozmyty w uszach i odbiorze adresata?

Mam nadzieję, że niniejsza praca dyplomowa pomoże udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Rozdział I

Definicja IZ

W definicji informacji zwrotnej można zasadniczo wyróżnić dwa podejścia. Pierwsze z nich traktuje informację zwrotną jako każdy komunikat, który adresowany do konkretnej osoby lub grupy ludzi odnosi się do określonych postaw lub zachowań. Idąc więc dalej wyróżnimy konstruktywną i niekonstruktywną informację zwrotną⁴. Niekonstruktywna IZ nie będzie przyczyniać się do rozwoju adresata takiego komunikatu.

W drugim podejściu, informacja zwrotna jest bardzo świadomym elementem komunikacji interpersonalnej, spełniającym pewne cechy czy kryteria. Jedną z istotnych cech IZ, którą szerzej omówię niżej, jest intencja osoby udzielającej informacji zwrotnej. W prezentowanym podejściu intencją IZ jest rozwój adresata tego komunikatu. Dlatego często mówi się o rozwojowej informacji zwrotnej lub konstruktywnej informacji zwrotnej.

Z pewnością można więc w rozmaity sposób definiować informację zwrotną. Starając się jednak wyciągnąć „wspólny mianownik”, możemy scharakteryzować IZ jako element rozmowy, który ma za zadanie pobudzić refleksyjność rozmówcy, poprzez poszerzenie jego perspektywy interpretacji zdarzeń i zachowań (do których odnosi się informacja zwrotna). Przykładem może być sytuacja, w której uczeń w sposób obraźliwy odnosi się do innych uczniów. Chcemy więc poszerzyć jego perspektywę po to, aby – jak się często mówi na szkoleniach – wyszedł na meta-poziom i spojrzął z „lotu ptaka” na swoje zachowanie i jego konsekwencje.

Informacja zwrotna bywa mylona z oceną i krytyką (np. na linii przełożony – podwładny, a także nauczyciel – uczeń). O ile krytyka może być elementem informacji zwrotnej, o tyle ocena stanowi informację na ile osoba oceniana spełniła wymagania, czy kryteria, które zostały przed nią postawione. Ocena niekoniecznie musi mieć w sobie komponent rozwojowy. Najprostszą tego typu informacją jest przykładowy komunikat: „wykonałeś to zadanie na 6 w skali od 1 do 10”. Może ona też być wyrażona w sposób niepoliczalny, np. „uważam, że całkiem nieźle ci poszło podczas tego występu”.

⁴ Ochyra I., „Informacja zwrotna. Jak udzielić pozytywnego i negatywnego feedbacku”, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2013

Zasadniczym celem udzielania informacji zwrotnej jest pobudzenie odbiorcy do refleksji nad własnym zachowaniem, poprzez dostarczenie wiedzy na temat tego zachowania w taki sposób, iż odbiorca zachowuje pozytywny stosunek do siebie i tego co robi⁵. Celem dalekosiężnym jest więc zmiana.

Cechy i warunki udzielania IZ

Z pewnością jednym z podstawowych warunków udzielania informacji zwrotnej jest gotowość odbiorcy do jej przyjęcia. Dlatego często podkreśla się konieczność zadbania o warunki, w których udziela się informacji zwrotnej. Przykładem takiej sytuacji jest wizyta rodzica w szkole, związana z omówieniem ważnych aspektów zachowania dziecka. Rodzic jest zestresowany, właśnie trwa przerwa, nauczyciel ma tylko 5 minut na rozmowę. Szum i ścisk na korytarzu jest dla nauczyciela „środowiskiem naturalnym”, w którym codziennie funkcjonuje. Dla rodzica taka sytuacja jest (bywa) poważnym zakłóceniem, poprzez które ciężko zebrać mu myśli. Ponadto działanie pod presją czasu, używanie skrótów myślowych i inne charakterystyczne dla tego typu sytuacji elementy powodują, że wzajemne zrozumienie i porozumienie jest trudne do osiągnięcia. Dlatego warto zadbać o klimat strukturalny oraz społeczny, w których będzie udzielana informacja zwrotna.

Jeśli informacja zwrotna jest udzielana w rozmowie bezpośredniej, wtedy bardzo liczą się aspekty kinezyjne, paralingwistyczne i proksemiczne wypowiedzi. Mają one za zadanie sprawić, aby nie doszło do konfrontacji, tylko rzeczowej rozmowy. Nade wszystko zaś komponenty te wraz z odpowiednią komunikacją werbalną wyrażają intencję osoby udzielającej informacji zwrotnej. Jeśli intencja jest niezrozumiała dla rozmówcy, wtedy najbardziej nawet przemyślany model IZ może okazać się nieskuteczny. Widać to na przykład w sytuacji, w której nauczyciel udziela informacji zwrotnej uczniowi w obszarze zachowania ucznia, ale ten nie wierzy w intencję nauczyciela i uważa, że nauczyciel się „na niego uwziął”. Podobnie bywa, gdy dyrektor kierowany dobrymi intencjami rozmawia z nauczycielem, próbując mu pomóc podjąć refleksję na temat obserwowanej właśnie lekcji. Nauczyciel czuje się oceniany i uważa, że taki jest cel tej rozmowy. Zakładając, że autentycznym (uwewnętrznionym) celem jest udzielenie informacji zwrotnej, warto wyszczególnić co dokładnie wpływa na właściwy odbiór intencji.

⁵ Krysa W., Kupaj L., Kompetencje coachingowe nauczycieli, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014

Jeśli idzie o mowę ciała, to często pojawiające się na szkoleniach wyniki badań Alberta Mehrabiana, mówiące o tym, że w 55% zwracamy uwagę na mowę ciała, w 38% na przekaz paralingwistyczny, a w 7% na treść wypowiedzi, są pod względem wiarygodności wątpliwe⁶. Nie da się jednak ukryć, że mowa ciała ma wpływ na odbiór w komunikacji. Udzielając informacji zwrotnej warto usiąść względem rozmówcy pod kątem 90 stopni. Takie ułożenie świadczy o niekonfrontacyjnym podejściu i tworzy przyjazną atmosferę. Równie ważny jest kontakt wzrokowy i uśmiech, świadczące o zainteresowaniu osoby komunikującej się reakcjami odbiorcy komunikatu. Uśmiech – szczerzy i serdeczny – przełamuje lody i pozwala rozmówcy opanować negatywne emocje, które mogą się pojawić w trakcie przyjmowania IZ. Ważna jest tzw. postawa otwarta, która charakteryzuje się:

- rękami pomiędzy linią pasa, a linią splotu słonecznego (w postawie stojącej)
- używaniem gestów poziomych
- naturalną i wyprostowaną sylwetką
- dynamicznym kontaktem wzrokowym (wzrok porusza się pomiędzy oczami rozmówcy, a jego ustami).

Przyjęcie takiej postawy z jednej strony tworzy przyjazne, pierwsze wrażenie (jeśli takie właśnie wywieramy), skłaniając rozmówcę do zwrócenia uwagi na treść naszego przekazu. Jest to tzw. efekt halo. Przy silnym przekazie kinezyjnym odbiorca koncentruje się często na formie i emocjach, które je wywołuje, a nie na treści tego przekazu. Z drugiej strony postawa otwarta to otwarcie się na rozmówcę i jego potrzeby, a nie koncentracja na sobie. Osoba udzielająca



Rysunek 1. Zniechęcające sygnały niewerbalne

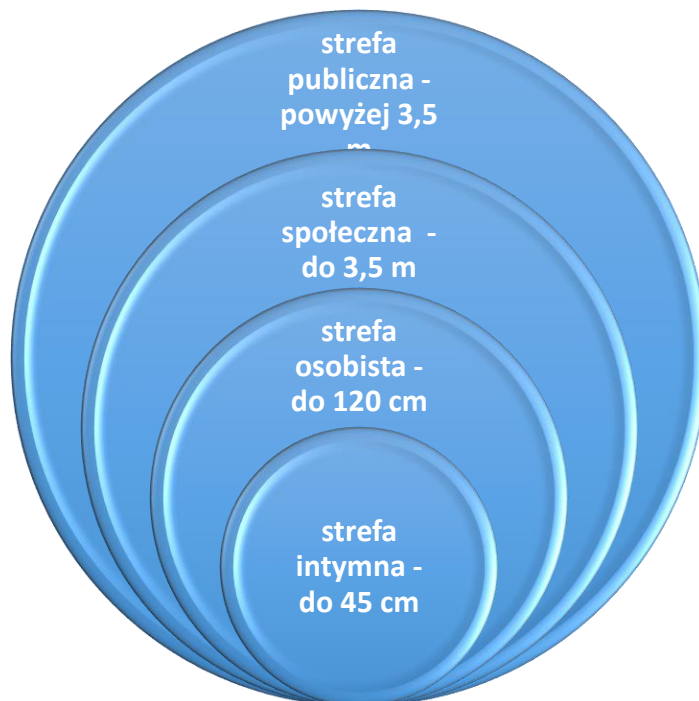
⁶ Mehrabian, A.: *An Analysis of Personality Theories*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1968

informacji zwrotnej, przyjmująca postawę otwartą, przygotowuje sobie grunt pod pozytywne przyjęcie tej informacji przez adresata wypowiedzi.

Podobnie jest z przekazem paralingwistycznym: ciepły, spokojny głos, średnie tempo wypowiedzi będą spójne z mową ciała. Spójność, określana mianem koherencji, jest dobrym „zastawem pod kredyt” zaufania, który (podobnie jak świadomość intencji) jest warunkiem skuteczności informacji zwrotnej. Ostatnią poruszoną tutaj kwestią, związaną z mową ciała w kontekście udzielania informacji zwrotnej, jest płaszczyzna proksemiczna przekazu. Proksemika, czyli utrzymywanie kontaktów przestrzennych, opiera się na podziale przestrzeni na koncentryczne kręgi, których osoba komunikująca się jest środkiem⁷. Najbliższa nas jest strefa intymna (do 25 cm, w niektórych źródłach do 40 cm). Do strefy intymnej wpuszczamy osoby, do których mamy zaufanie. Wejście w tą strefę wiąże się również z przypadkowym, bądź intencjonalnym kontaktem fizycznym poprzez dotyk lub przytulenie. W kontekście IZ powstaje pytanie, czy adresat komunikatu życzy sobie i rozumie intencje takiego kontaktu. Przy zalecanej ostrożności warto jednak zaznaczyć, że często zwykłe, delikatne „muśnięcie w ramię” może pomóc nawiązać kontakt i uwspólnić intencję osoby udzielającej IZ. Dalej jest strefa osobista. W tej właśnie strefie zazwyczaj odbywa się efektywna komunikacja interpersonalna na gruncie zawodowym. Strefa osobista obejmuje obszar do 120 cm wokół człowieka. Z jednej strony jesteśmy na tyle blisko z rozmówcą, że możemy utrzymywać kontakt wzrokowy, dobrze się słyszymy i niwelujemy ewentualne zakłócenia związane z otoczeniem; z drugiej strony obecność innej osoby w strefie osobistej, a poza strefą intymną zostawia swobodę i przestrzeń. Tam, gdzie pojawiają się emocje, zwłaszcza te negatywne, wiele osób potrzebuje mieć „trochę powietrza dla siebie”. Warto to uwzględnić organizując warunki udzielania informacji zwrotnej uczniom, nauczycielom lub rodzicom w rzeczywistości szkolnej. Dalej w kolejności jest strefa społeczna (pomiędzy 120 cm, a 350 cm od człowieka), a następnie strefa publiczna lub otwarta (powyżej 3,5 m). W strefie publicznej będziemy komunikować się zazwyczaj z niewielkim gronem odbiorców. Nawet jeśli przestrzeń pozwala na większą odległość podczas rozmowy, wtedy warto jednak zbliżyć się do grupy ludzi, z którymi się komunikujemy (tym bardziej jeśli udzielamy IZ). Trzeba przy tym pamiętać o specyfice narodowej, kulturowej i uwzględnić

⁷ W literaturze anglojęzycznej często mówi się o tzw. bańkach (buble). Wejście w czyjąś strefę intymną, określa się mianem wejścia w bańkę bezpieczeństwa, por. Pease A., Pease B., „Mowa ciała”, Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2013

kontekst sytuacyjny rozmowy. Zamiast wyznaczać sztywne, proksemiczne ramy, lepiej potraktować ten podział jako wskazówkę, opierając się głównie na reakcjach rozmówcy lub rozmówców. Ich mowa ciała często zdradza czy sposób rozmowy jest sprzyjający. Poza obserwacją można zwyczajnie zapytać rozmówcę, o komfortowe dla niego warunki komunikacji.



Rysunek 2. Strefy w kontaktach interpersonalnych (opracowanie własne).

Kolejnym, bardzo istotnym elementem udzielania skutecznej informacji zwrotnej, jest krytyka „ad rem” (rzeczowa) w przeciwieństwie do krytyki „ad personam” (personalnej). Krytyka osoby często prowadzi do ocen, które obejmują wiele obszarów, a przede wszystkim dotyczą osobowości człowieka, a nie jego działań. Stąd pod wpływem takiego podejścia trudno wyciągać rozmówcy wnioski i zmieniać swoje zachowania, skoro „i tak jestem do niczego”. Ponadto krytyka „ad personam” wprowadza niepartnerski styl rozmowy, odbiorca często ma wrażenie że nadawca patrzy na niego „z góry”, wywyższa się, czyni się kimś lepszym. Często wtedy rozmowa schodzi na tory konfliktu nieproduktywnego i nie prowadzi do zmiany, a więc mija się z celem udzielania informacji zwrotnej. Przykładem takiej krytyki może być wypowiedź nauczyciela „Piotrek, jesteś niemiły, gdzie twoja kultura?”. Inaczej jest w sytuacji, gdy stosowana jest krytyka „ad rem” – krytyka działań, zachowań, a nie cech charakteru i danej

osoby. Bardzo ważne przy tym, aby stosując taką argumentację odnosić się do zdarzeń niedawnych, które wystąpiły dosłownie przed chwilą. IZ na świeżo pozwoli nam się odnieść do konkretnego, a nie całokształtu (chyba, że taki jest cel udzielania IZ). Wskazane jest jedynie, aby zwrócić uwagę czy odbiorca nie jest pobudzony emocjonalnie – przy zdenerwowaniu, irytacji, stresie ciężko mu będzie zebrać myśli. Będzie to więc argument za tym, aby jeszcze chwilę poczekać z rozmową. Odwołując się do powyższego przykładu, nauczyciel powinien przyjąć podejście typu: „Piotrek, po raz kolejny powiedziałeś do kolegi, że jest głupkiem. Nie jest to zgodne z zasadami – co mamy zapisane w kontrakcie. Chciałbym wiedzieć, dlaczego się w ten sposób zachowujesz?”. Oczywiście wypowiedź może przybrać inną formę (niekoniecznie nauczyciel musi pytać w tym momencie o powody). Warto zwrócić uwagę, że nauczyciel odniósł się do konkretnego zdarzenia, niedługo po jego wystąpieniu i zrobił to w celu poprawy zachowania ucznia, a nie jego oceny. Ubierając więc powyższą zasadę w rekomendację dla nauczyciela, warto ją sformułować krótko: **„skup się na opisie sytuacji, a nie ocenie!”**.

W podanych przykładach brakuje jeszcze przestrzeni na wypowiedź adresata informacji zwrotnej, jego parafrazę, komentarz lub po prostu wyrażenie uczuć⁸. To kolejny bardzo ważny element, choć na pozór nieobecny w wielu modelach informacji zwrotnej. Otóż nigdy nie mamy pewności w jaki sposób nadawca informacji zwrotnej został zrozumiany. Pytanie zamknięte typu: „Czy wiesz o co mi chodzi?” lub „Czy rozumiesz co należy w tej sytuacji zrobić?” zostawia zamknięty wybór. Załóżmy, że odbiorca udzieli odpowiedzi twierdzącej. Czy oznacza to, że odpowiedział zgodnie ze swoimi przekonaniem? W rzeczywistości szkolnej, kiedy nauczyciel pyta ucznia lub rodzica, zarówno jeden jak i drugi może potwierdzić zrozumienie informacji zwrotnej, odnoszącej się do jego zachowania. Jednak „tak” adresata może oznacza zupełnie co innego niż „tak” nadawcy. Przedstawię to na przykładzie. Nauczyciel mówi do kolegi: „kiedy prosisz mnie kolejny raz o to, abym wziął za ciebie dyżur, jestem rozdrażniony, ponieważ chciałbym z jednej strony ci pomóc, a z drugiej czuje się wykorzystywany. Mam nadzieję że wiesz o co mi chodzi. Kolega odpowiada „tak”, a w myślach prowadzi monolog: „przecież korona z głowy nikomu nie spadnie. Może się zdenerwować, ale jeśli potrzebuję pomocy o którą proszę – znaczy, że mam ważny powód”. Nadawca informacji zwrotnej z kolei jest zadowolony, ponieważ nie tylko powiedział co myśli i zachował się asertywnie, ale również został zrozumiany i odebrany empatycznie. Jak widać na tym prostym przykładzie, jest zupełnie

⁸ Rosenberg M., „Porozumienie Bez Przemocy. O języku serca”, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009

inna interpretacja zarówno po jednej, jak i drugiej stronie, co w przyszłości może prowadzić do nieporozumień. Nie chodzi o to, że IZ została tutaj źle skonstruowana, zabrakło jednak bardzo ważnego komponentu: brakło przestrzeni na komunikację dwustronną. W kolejnym rozdziale zostaną scharakteryzowane narzędzia otwierające taką komunikację. Warto więc zachęcać rozmówcę do wypowiedzi: *Jak myślisz?, Co się dzieje?, Jak myślisz, co warto zrobić, żeby...?, Jak mogę ci pomóc?*.

Elementem informacji zwrotnej, świadczącym o wysokim spełnianiu standardów (a z pewnością niosącym komponent coachingowy) będzie zachęcanie odbiorcy, aby poprosił również inne osoby o informację zwrotną. Takie działanie może pomóc rozmówcy w wyrobieniu sobie opinii nt. pewnych zdarzeń, a dzięki temu bardziej przemyślane wprowadzenie zmian. Niech za przykład posłuży rozmowa nauczyciela z rodzicem. Nauczyciel udziela informacji zwrotnej rodzicowi nt. nadpobudliwości dziecka na lekcjach. Zachęca jednocześnie rodzica, aby ten porozmawiał z innymi nauczycielami i zapytał ich jak to jest na pozostałych lekcjach. Jednocześnie, o czym już wspomniałem, ważnym elementem IZ będzie pozostawienie adresatowi czasu na reakcję. Mówi się, że niektórzy z nas mają refleksyjną szklankę (która szybko się napełnia i nie przyjmuje już więcej), a inni wiaderko (są otwarcie na znaczne ilości informacji o swoich działaniach). W udzielaniu informacji zwrotnej ważne jest to, aby obserwować i upewniać się (o czym już było wspomniane), że rozmówca rozumie intencje i wykazuje gotowość do przyjmowania IZ. Istotne jest zatem zarówno odpowiedzialne dawkowanie IZ⁹, jak i podarowanie czasu rozmówcy na uwewnętrznienie nabytej wiedzy o swoich działaniach¹⁰.

Informacja zwrotna służy wzmocnieniu odbiorcy. To ją w dużej mierze odróżnia od oceny. Chcą więc podbudować rozmówcę, warto uwzględnić **dobre strony** działania adresata IZ. Pozytywne wzmocnienia to bardzo silne czynniki zmiany. Słyszac zachętę lub pochwałę wydziela się w mózgu dopamina, odpowiedzialna za odczuwanie przyjemności. Podobnie jest

⁹ Temu służy wspomniane już odnoszenie się do zachowań zaraz po ich wystąpieniu. Rodzice często udzielają „informacji zwrotnej” swoim dzieciom jak się „przebierze miarka”. Nie jest to konstruktywne i często nie służy rozwojowi

¹⁰ Problem ten będę analizował w Rozdziale III, w którym zajmę się trudnościami związanymi z udzielaniem IZ. W szkole często brakuje „czasu na danie czasu” do refleksji. Lekcja trwa tylko 45 minut, spotkania z rodzicami są krótkie, dyrektor ma dużo obowiązków i nie potrzebuje odpowiedzi nauczyciela teraz itd.

wtedy, gdy w informacji zwrotnej pojawiają się dobre strony zachowania rozmówcy, albo jego działania, którego dotyczy IZ¹¹.

Należy w tym miejscu wspomnieć jeszcze o dwóch ważnych zasadach udzielania informacji zwrotnej:

- nie powinno się generalizować (używając określeń typu: nigdy, zawsze, żaden, wszystko) – wskazówka ta wynika z tego, co już napisano: odnosimy się do konkretnych wydarzeń zaraz po ich zaistnieniu;

- w każdej informacji zwrotnej warto zapytać rozmówcę o propozycję rozwiązania problemu. Chodzi o to, aby nie podawać gotowych rozwiązań od samego początku. Takie propozycje są charakterystyczne np. dla rozmowy dyscyplinującej lub zwyczajnej krytyki, które nie są IZ. Za wskazówką tą stoją dwa aspekty. Z jednej strony osoba, której udzielamy informacji zwrotnej zazwyczaj dobrze zna problem, a więc posiada wiedzę „ekspercką”, przydatną przy rozwiązywaniu problemów. Jeśli wykorzystamy ten potencjał (a raczej jeśli rozmówca wykorzysta ten potencjał – to przecież on ma dokonać zmiany), wtedy będzie się ze zmianą bardziej utożsamiał, a przez to i motywował do działania. Po drugie – jak już wspomniano – celem informacji zwrotnej jest pobudzenie refleksji adresata. Wydaje się, że ta refleksyjność jest celem równorzędnym, a nawet w wielu sytuacjach nadrzędnym względem konkretnego działania. Nie chodzi przecież o to tylko, aby Piotruś był miły dla swoich kolegów. Chodzi o to, aby zrozumiał że takie zachowanie izoluje go od grupy i rani innych.

Na końcu tego rozdziału chciałbym poruszyć jeszcze jeden problem. Informacja zwrotna to zazwyczaj komunikat typu „ty”, odnoszący się do konkretnych zachowań rozmówcy. Jak się okaże w kolejnym rozdziale, w informacji zwrotnej i niektórych jej modelach jest również miejsce na komunikat typu ja¹². Obowiązuje tu jednak zasada, że wyraźnie rozgraniczamy swoje odczucia lub emocje od opisu zachowań oraz zaistniałych wrażeń. Chodzi o to, aby nie obiektywizować swoich odczuć. Co może jest truizmem, uczucia nie są faktami, a naszą reakcją na zaistniała rzeczywistość. Skrajnym przykładem może być wypowiedź: „jesteś strasznie denerwujący”. Nie jest to informacja zwrotna, ponieważ odnosi się do osoby a nie działań. Jednak tu jest jeszcze jeden niepokojący składnik wypowiedzi:

¹¹ Dlatego w najpopularniejszej IZ, „kanapce”, obowiązuje zasada: 1. powiedz coś dobrego, 2. przekaz informację rozwojową, 3. powiedz coś dobrego. Więcej o tym w kolejnym rozdziale.

¹² Np. Porozumienie Bez Przemocy Marshalla Rosenberga.

przypisywanie drugiemu człowiekowi mocy sprawczej w obszarze negatywnych uczuć innej osoby. A przecież na tyle się denerwuję, irytuję i drażnię, na ile sobie na to pozwolę. Dlatego

WARUNKI UDZIELANIA INFORMACJI ZWROTNEJ W SKRÓCIE

- zwracaj się bezpośrednio do osoby
- wyrażaj ocenę bezpośrednio po zaistniałym zachowaniu
- oceniaj zachowanie a nie osobę
- bądź konkretny
- opisuj zachowanie
- nie formułuj pochopnych wniosków
- unikaj publicznej oceny
- nie oceniaj aspektów, na które oceniany nie ma wpływu
- skup się na „tu i teraz”, a nie „w ogóle”

Marshall Rosenberg kładzie ogromny nacisk w swoim modelu na odróżnianie faktów od uczuć i potrzeb.

W poniższej tabeli znajduje się krótka ściągą w jaki sposób udzielać skutecznej informacji zwrotnej, czyli podsumowanie Rozdziału I¹³.

Rysunek 3. Jak udzielać informacji zwrotnej – wskazówki.

¹³ Ten krótki wykaz wskazówek pochodzi ze strony internetowej Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu : http://wneiz.umk.pl/_upload/Dolna/zasady_udzielania_konstruktywnej_informacji_zwrotnej.html, Data dostępu: 8.06.2017

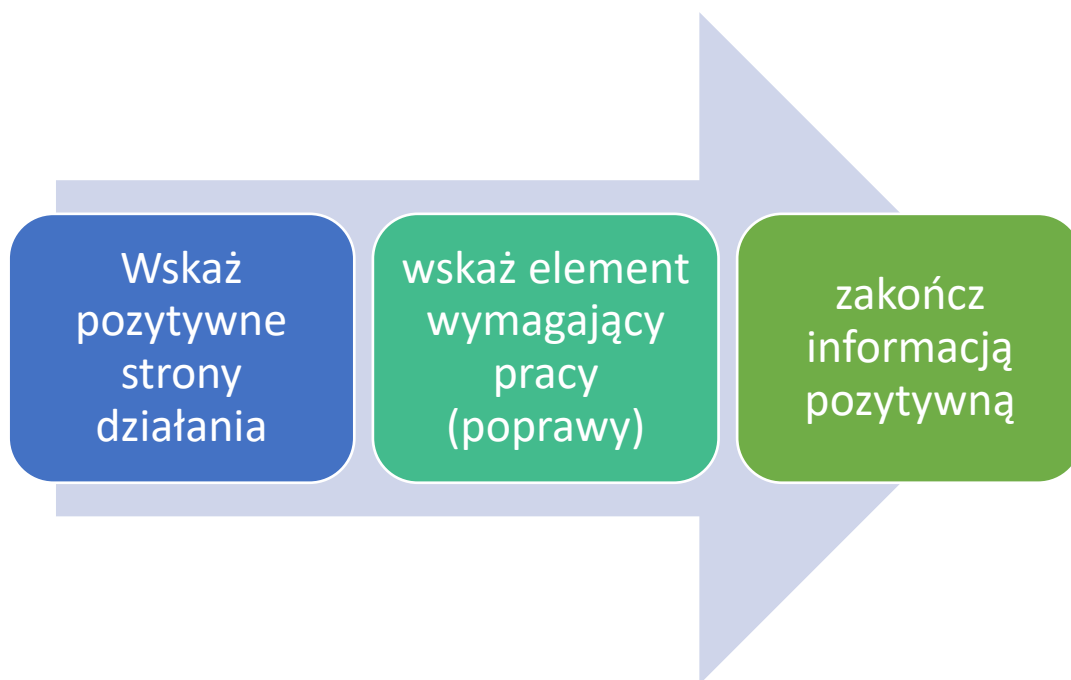
Rozdział II

Narzędzia udzielania informacji zwrotnej

W tym rozdziale postaram się scharakteryzować wybrane narzędzia udzielania informacji zwrotnej. Pochodzą one zarówno z pozycji książkowych, opracowań dostępnych w internecie, ale również z wiedzy szkoleniowej, którą nabyłem podczas rozmaitych kursów i warsztatów. Jeśli mogłem ustalić źródło, wtedy podaje je w przypisach i bibliografii. Czasami jednak niektóre modele funkcjonują bez wyraźnie zarysowanego źródła (np. tzw. „kanapka”). Nie starałem się zebrać wszystkich modeli udzielania IZ, ale te które wydają się najskuteczniejsze w rzeczywistości oświatowej. Warto dodać, że niektóre sposoby udzielania informacji zwrotnej mają różne nazwy, choć opierają się na tych samych etapach. Ja w niniejszej pracy wybrałem te, do których „mi bliżej”.

1. Kanapka

Najpopularniejszym sposobem udzielania informacji zwrotnej jest tzw. kanapka. Nazwa ta bierze się stąd, że dwie pozytywne informacje „przekładamy” informacją rozwojową (obszarem do poprawy).



Rysunek 4. Model "kanapki"

Wydaje się, że ten model jest na tyle prosty, iż nie generuje problemów w udzielaniu informacji zwrotnej. Niestety zdarza się, że popełniane są błędy, na które warto zwrócić uwagę. Najczęstszym błędem jest stosowanie formuły „ale”, np. „kreatywnie wykonujesz swoją pracę, ale zapominasz o prowadzeniu szczegółowej dokumentacji. Niemniej cenimy cię za nieszablonowe podejście do obowiązków”. W tej konstrukcji ważne jest rozdzielenie tych etapów: 1. jesteś kreatywny, 2. nie wypełniasz dokumentacji, 3. nieszablonowo podchodzisz do swoich obowiązków. „Kanapka”, głównie pod wpływem „ale”, bywa odbierana jako manipulacja. Pojawiają się głosy, że te pozytywne informacje wkłada się do komunikatu tylko po to, aby „przemycić” krytykę. Z drugiej strony przekaz może być na tyle niekonkretny, że rozmówca zapyta: „to jest dobrze czy źle – nie rozumiem”. Taka wypowiedź świadczyć może o tym, że „kanapka” została odebrana jako ocena, a nie informacja zwrotna.

Pozostałe „wilcze doły”, mogące czekać na osobę, która chce wykorzystać „kanapkę”:

- niewłaściwie postawiony cel rozmowy („chcę porozmawiać o pani niedbalstwie”)
- niewłaściwe dobranie kanapki do celu rozmowy (np. wykorzystanie kanapki, gdy chcemy powiedzieć o swoich emocjach i potrzebach)
- niewłaściwe zbalansowanie znaczenia informacji pozytywnych i negatywnych
- brak korelacji między pozytywami, a negatywami

2. **FUKO (Z-FUKO-PZK).**

FUKO/Z-FUKO-PZK to bardziej rozbudowany model udzielania informacji zwrotnej. Jego nazwa to pierwsze litery nazw etapów, z których FUKO się składa. Przy czym Z-FUKO-PZK jest bardziej rozbudowanym modelem, w którym uwzględnia się propozycje rozwiązań i komentarz/odczucia rozmówcy, tak ważne w procesie udzielania IZ (pisałem o tym w Rozdziale I). Poniższy schemat obrazuje to podejście.

FUKO

1.Fakty 2.Uczucia 3.Konsekwencje 4.
Oczekiwania

Z-FUKO-PZK

1. "Zależy mi" 2.Fakty 3.Uczucia 4.Konsekwencje
5. Oczekiwania 6.Propozycja rozwiązania
7.Zgoda 8.Krytykowany (i jego odczucia)

Rysunek 5 Model FUKO/Z-FUKO/PZK

Spróbuję zobrazować to podejście na przykładzie rozmowy rodzica z nauczycielem:

1. *Dzień dobry. Zależy mi na rozmowie z panią, stąd będę wdzięczny jeśli pani poświęci mi 5 minut.*
2. *Trudno się z panem spotkać podczas godzin na konsultacje, ponieważ zawsze jest do pana kolejka. Dotychczas dwukrotnie nie zmieściłam się w podanych godzinach*
3. *Czuję z tego powodu irytację, ponieważ chciałam z panem porozmawiać o ważnych sprawach w edukacji mojego dziecka.*
4. *Irytacja sprawia, że straciłam chęć przychodzenia tutaj i oczekiwania na spotkania z panem*
5. *Chcę więc, aby pan poznał mój problem i zastanowił się nad jakimś rozwiązaniem.*
6. *Uważam, że warto inaczej rozwiązać kwestie związane z dyżurami. Można umówić spotkania przez internet (podobnie jak do lekarza)*
7. *Co pan myśli o tym rozwiązaniu. A może coś innego panu przychodzi do głowy?*
8. *A jak z pańskiego punktu widzenia wygląda organizacja indywidualnych spotkań z rodzicami?*

W powyższej, nieco „laboratoryjnej” sytuacji, widzimy świadomego rodzica, który wykazuje inicjatywę w rozmowie. Oczywiście można zastosować krótszą wersję, zawierając w niej

również powyższe komponenty. Piszę to ponieważ często na szkoleniach, które prowadzą nauczyciele mówią o tym, że model jest zbyt rozbudowany, a przez to trudny do zapamiętania.

Można mieć przy nim również zastrzeżenia co do nazewnictwa etapów. Mowa w nich o oczekiwaniach (a takie określenie może brzmieć w uszach odbiorcy roszczeniowo) oraz o krytykowanym (tego określenia w niniejszej pracy konsekwentnie unikam). Zmieniając te nazwy lub podchodząc do nich jak do skrótów myślowych, które nie wpływają na nasze postrzeganie udzielania informacji zwrotnej, można dostrzec niewątpliwe zalety. W przeciwieństwie do kanapki w wersji podstawowej model FUKO jest rozbudowanym narzędziem, które w całościowy sposób podchodzi do procesu. Jeśli przyjrzymy się warunkom udzielania informacji zwrotnej (opisanym w rozdziale I), to FUKO spełnia wszystkie. W moim odczuciu podejście to może być efektywne zwłaszcza w komunikacji z uczniami.

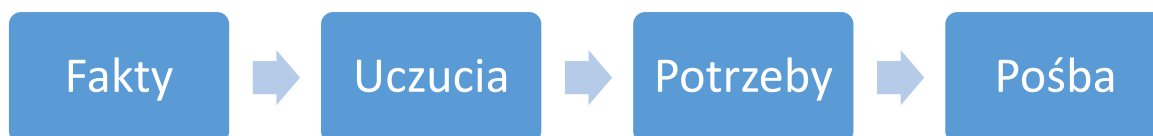
3. Porozumienie Bez Przemocy Marshalla Rosenberga.

Marshall Rosenberg wprowadził dwa pojęcia, obrazujące różne standardy i ich efektywność w komunikacji interpersonalnej: język szakał i język żyrafy¹⁴. Język szakał opiera się na ocenie i oczekiwaniach, zaś język żyrafy na faktach i potrzebach. To właśnie ten drugi tworzy etapy porozumienia bez przemocy (w skrócie PBP lub NVC – z języka angielskiego) . Podejście to Rosenberg testował w konflikcie palestyńsko – izraelskim, czy w konfliktach pomiędzy gangami Nowego Jorku. W obydwu przypadkach taki rodzaj komunikacji rozwiązywał problemy związane z barierami komunikacyjnymi. Do realizacji porozumienia potrzebna była jednak wola polityczna, a to rzecz niezależna od komunikacji...

Ponieważ uważam PBP za bardzo dobre i skuteczne narzędzie udzielania informacji zwrotnej w oparciu o fakty i uczucia, stąd chciałbym poszczególne etapy dokładnie scharakteryzować.

Poniższy schemat obrazuje samo podejście.

¹⁴ Rosenberg M., „Porozumienie Bez Przemocy. O języku serca”, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009



Rysunek 6. PBP M. Rosenberga

Fakty w stosowanym modelu (zresztą w każdym innym również) powinny być niezabarwione oceną. Ocena tutaj spowoduje, że intencje nadawcy zostaną przykryte negatywną reakcją odbiorcy.

Uczucia mają być wyrażone wprost. To ważne, aby nie ubierać uczuć w nadmiar słów mogących zaciemniać przekaz. W języku polskim – co może być przeszkodą – funkcjonuje pułapka słowna, typu: „czuję, że dobrze poszło mi na egzaminie”. Tutaj właściwsze byłoby sformułowanie: „myślę, że dobrze poszło mi na egzaminie”. Należy więc odróżniać myśli od uczuć. Niewątpliwą barierą w polskich szkołach jest nadal blokada nauczycieli przed mówieniem o swoich emocjach. Rzadko spotykam się z sytuacją, że nauczyciel (zwłaszcza płci męskiej) powiedział do ucznia: „przykro mi słyszeć w jaki sposób mówisz do mnie”. A przecież to wyrażanie emocji powoduje, że ludzie traktują nauczycieli jak ludzi, a nie „elementy systemu edukacji”.

Trzecim etapem są potrzeby nadawcy informacji zwrotnej. Żeby o nich mówić, podobnie jak przy emocjach należy sobie uświadomić repertuar odczuwanych potrzeb (np. nauczyciel prowadzi lekcje, a uczniowie rozmawiają ze sobą skupiając się na wszystkim tylko nie na instrukcjach przekazywanych przez nauczyciela. Pytanie brzmi: jakie potrzeby nauczyciela nie zostały/nie są realizowane?

Ostatnim etapem PBP jest prośba. Co bardzo ważne ma być ona wyrażona w kategoriach pozytywnych działań (a więc nie czego ma nie robić, tylko co ma robić nasz rozmówca). Istotna, aczkolwiek pozostająca poza wszystkimi etapami w modelu, jest prośba nadawcy o parafrazę jego wypowiedzi. Marshall Rosenberg mówi, iż jest to prośba o prezent lub dar, zawierający informację o zrozumieniu przekazu.

Oto jedna z wielu szkolnych sytuacji, w której możemy zastosować PBP. Rodzic po raz kolejny przychodzi spóźniony na spotkanie z nauczycielem. Nauczyciel czuje się poirytowany

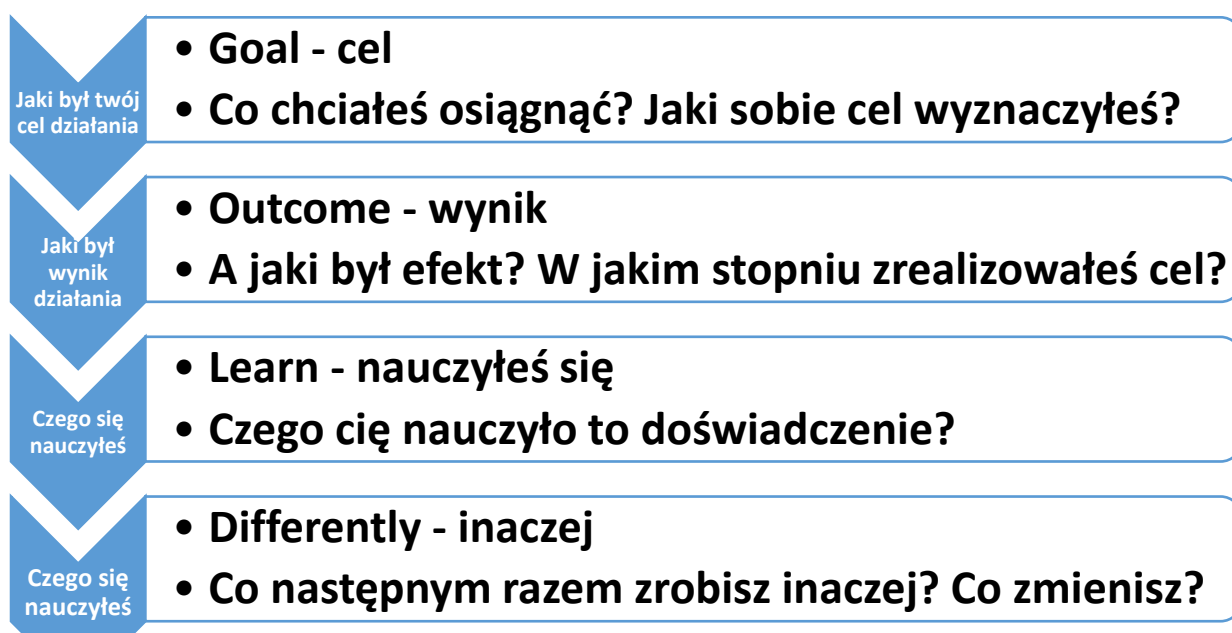
spóźnieniami rodzica, więc w trakcie spotkania chce o tym porozmawiać. Jego informacja zwrotna może przybrać taką oto formę:

Kiedy widzę, że jest 17.20, a umówiliśmy się na 17.00, irytuję się, ponieważ chciałbym aby pan szanował czas, który panu poświęcam. Proszę punktualnie przychodzić na nasze spotkania. Jak mnie pan rozumie?

Komunikat powinien zostać wzmocniony stosowną mową ciała. Żeby wypowiedź była asertywna należy werbalnie mówić bardzo konkretnie i rzeczowo, ale miękko i empatycznie w sposobie wypowiedzi.

4. Model GOLD

Ten model udzielania informacji zwrotnej stosowany jest często w podejściu coachingowym¹⁵. Można nawet zastanowić się, czy narzędzie GOLD spełnia kryteria udzielania informacji zwrotnej. Przechodząc wszystkie etapy (od których model wzięł nazwę – pierwsze litery wszystkich czterech etapów tworzą skrót GOLD) pracujemy tylko pytaniami, poszerzając cały czas perspektywę rozmówcy. Dlatego w literaturze podejście to bywa nazywane rozmową służącą uczeniu się z doświadczeń. Niewiele tutaj przestrzeni na udzielanie informacji – jest za to dużo na pozyskiwanie informacji. Model został przedstawiony na poniższej ilustracji.



Rysunek 7. Model GOLD

¹⁵ Rzycka O., Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; Rogers J., Coaching, „Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne”, Gdańsk 2013

Za przykład może posłużyć rozmowa nauczyciela z chłopcem z klasy 4, który wszczął bójkę z kolegą z klasy. Celem nauczyciela nie jest rozdzielenie chłopaków. To już nastąpiło wcześniej, wtedy nie było przestrzeni na taką rozmowę. Teraz minęło już trochę czasu, uczeń się uspokoił, nauczyciel ma z nim kontakt. Zadaje więc pytania zgodnie z modelem:

1. *Piotrek, jaki był twój cel? Co chciałeś osiągnąć? (tutaj uczeń mówi, że kolega powiedział, iż „gra gorzej w piłkę niż dziewczyna”)*
2. *Ok, a jaki był wynik? Jak się to zakończyło? Jakie są konsekwencje tego działania? Czy kolega zrozumiał swój błąd? (pobiliśmy się, rodzice zostali wezwani, będą kary, kolega nie rozumiał tylko się rozzłościł i „oddał” Piotrkowi).*
3. *To czego cię nauczyła ta sytuacja? Co zrobić w takiej sytuacji? Jak się zachować, żeby „sobie nie dać”, ale jednocześnie nie krzywdzić? Do kogo udać się po pomoc? Jak mogłoby się potoczyć inaczej to zdarzenie?*
4. *Następnym razem, jeśli wydarzy się taka sytuacja, to co zrobisz? Czego możesz robić więcej, mniej? Co zaczniesz, a co przestaniesz robić?*

Ważne jest wyrażenie wdzięczności adresatowi IZ, że chciał przejść ten proces oraz że wyciągnął wnioski na bazie doświadczenia. Nie wszystkie pytania zaprezentowane powyżej muszą się znaleźć w rozmowie. Ich liczba i rodzaj będą w dużej mierze zależały od poziomu refleksyjności rozmówcy. Pytania i ich zadawanie nie są celem same w sobie – one mają za zadanie otwierać przestrzeń rozmówcy w sposobie patrzenia i interpretacji wydarzeń, czy zachowań. W trakcie pewnej sieci dyrektorskiej, którą prowadziłem przez 10 miesięcy, jedna z uczestniczek opracowała narzędzie GOLD pod kątem arkusza obserwacji lekcji. Zamiast udzielać „klasycznej” informacji zwrotnej, postanowiła popracować pytaniami aby nauczyciel którego lekcja była obserwowana, wyciągnął wnioski na bazie własnej refleksji. Efekt, w postaci ożywionych i pozytywnych rozmów po przeprowadzeniu obserwacji wspierającej, przerósł oczekiwania pani dyrektor. Nauczyciele bardzo szybko wyciągali wnioski i planowali działania dydaktyczne i wychowawcze na kolejne lekcje. Rozmowy przybierały zazwyczaj kształt, jak w poniższym przykładzie:

1. *Jaki był cel/jakie były cele pani lekcji?*
2. *W jakim stopniu udało się te cele zrealizować? Co się udało zrealizować, a ca niekoniecznie?*
3. *Czego panią nauczyła ta lekcja?*

4. *Co następnym razem zrobi pani inaczej? Kiedy przydarzy się taka sytuacja, którą pani opisała – czego można będzie zrobić więcej, mniej, inaczej?*

Wydaje się, że taki sposób udzielania informacji zwrotnej będzie najbardziej stosowny w rozmowie z osobami kompetentnymi i zmotywowanymi. Najtrudniej z jego zastosowaniem może być w przypadku osób niezmotywowanych. Wtedy bardziej przydatny może okazać się model STAGES.

5. Model STAGES

Nazwa tego modelu – podobnie jak w przypadku wszystkich powyższych – bierze się z nazw etapów, a raczej pierwszych liter słów, które hasłowo te etapy określają. Przy tym są to określenia w języku angielskim. STAGES w sposób całościowy ogarnia proces udzielania informacji zwrotnej¹⁶. Łączy on w sobie podejście FUKO/Z-FUKO-PZK z podejściem GOLD, ponieważ występuje tutaj wyraźnie zarysowany moment pytania o opinię, wrażenia, odczucia, ale chwilę później jest przestrzeń żeby samemu o odczuciach lub spostrzeżeniach powiedzieć.



Rysunek 8. Model STAGES

¹⁶ Rzycka O., *Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Etapy STAGES wyglądają następująco:

Przykład rozmowy dyrektora z nauczycielem, zgodnie ze schematem:

1. Warunki: rozmowa w gabinecie, przy stole, drzwi zamknięte, zastosowane „ocieplacze”
2. Zaprosiłem pana, ponieważ chcę porozmawiać o ewaluacji i pracy zespołu, którego jest pan liderem. Zobowiązał się pan do zeszłego tygodnia dostarczyć wnioski i rekomendacje z ewaluacji. Nie mam tego raportu.
3. Chciałem więc pana zapytać co się dzieje. Na jakim jesteście etapie? Jakie problemy? Skąd te opóźnienia?
4. Umówiliśmy się na piątek tydzień temu. Ewaluacja tego obszaru to ważna dla nas rzecz, na bazie której chciałbym wraz z RP zaplanować konkretne działania. Obawiam się, że tego nie zrobimy do końca roku. Stąd muszę mieć ten raport jak najszybciej.
5. Zastanawiam się, co możemy zrobić, żeby te prace szybko zakończyć. Jakie pan ma propozycje? Jak pana mogę wesprzeć? [padają rozwiązania, pomysły]
6. Ustalmy jeszcze kiedy się spotkamy, żeby zweryfikować czy udało nam się osiągnąć założony cel? Możemy się zobaczyć w przyszły piątek o 15.00? Dobrze, będę na pana czekał w gabinecie.

Jeśli popatrzymy na ideę udzielania informacji zwrotnej, to model STAGES łączy w sobie wszystkie istotne komponenty IZ. Można go zastosować w rozmaitych sytuacjach na gruncie szkolnym, przy założeniu że celem udzielania IZ nie jest przekazanie odbiorcy swoich odczuć/uczuć (tutaj bardziej stosowne będzie FUKO lub PBP). Dla osoby planującej udzielenie IZ z pewnością pomocne będą zarysowane wszystkie etapy: od organizacji warunków, po zaplanowanie daty kolejnej rozmowy. Z doświadczenia szkoleniowego wiem, że to narzędzie jest często wybierane przez nauczycieli, którzy szukają sposobów na udzielenie informacji zwrotnej.

6. Model Pendletona

Warto na koniec tego rozdziału wspomnieć o partnerskim i czytelnym sposobie udzielania IZ, jakim jest model Pendletona¹⁷. Wygląda on następująco:

- Sprawdź czy odbierający chce, i jest gotowy na informację zwrotną
- Daj szansę odbierającemu na skomentowanie wydarzenia/zachowania, który jest tematem informacji zwrotnej.
- Odbierający wskazuje co było zrobione dobrze – pozytywne strony
- Udzielający informacji zwrotnej, wskazuje co jego zdaniem było zrobione dobrze.
- Odbierający wskazuje co może być poprawione.
- Udzielający informacji zwrotnej wskazuje w jaki sposób to może być poprawione.
- Wspólnie tworzony jest plan działania w celu poprawy sytuacji

W ramach podsumowania warto zaznaczyć, że dobór odpowiedniego modelu udzielania informacji zwrotnej powinien być dostosowany do celu i kontekstu (osoba, czas, miejsce, emocje itd.). Z podanych tutaj wybranych narzędzi IZ nie da się więc stwierdzić, które są najskuteczniejsze. Warto pamiętać o tym, że na skuteczność narzędzi wpływa nie tylko sekwencja stosowanych komunikatów słownych, ale sposób rozmowy, owe warunki które zaznaczone są np. w modelu STAGES. Z pewnością liczą się tutaj również kompetencje interpersonalne osoby udzielającej IZ, a także jej doświadczenie i płynność w prowadzonej rozmowie. Inne warunki zostały opisane w rozdziale I. W kolejnym rozdziale zajmę się trudnościami – barierami, które hamują proces udzielania IZ w szkole lub osłabiają moc „feedbacku”¹⁸.

¹⁷ <http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/feedback/models-of-giving-feedback>, Data dostępu 8.06.2017. Strona poświęcona edukatorom. Polskie źródła opisujące ten model opierają się właśnie na tym źródle.

¹⁸ Feedback to w języku angielskim IZ. W Polsce, zwłaszcza e środowisku biznesowym, często stosuje się to określenie, np. „muszę dać ci feedback”, albo „proszę cię o feedback”. Niestety często bywa, podobnie jak z pojęciem coachingu, że „dać komuś feedback” albo go „skończować” oznacza zwykłą krytykę lub rozmowę dyscyplinującą.

Rozdział III

Pojęcie informacji zwrotnej i jej stosowanie to świetny materiał do analizy metodą 6 kapeluszy Edwarda de Bono¹⁹. Za takim podejściem stoi rozległość zagadnienia, jego skomplikowanie i wielopłaszczyznowość oraz dwojakie uczucia osób stosujących i odbierających informację zwrotną na gruncie szkolnym. „Nakładając na głowę” czarny kapelusz włączamy myślenie krytyczne, może nawet pesymistyczne. W poprzednim rozdziale pisałem o modelach stosowania IZ i ich zaletach. W niniejszej pracy stawiam jednak pytanie, czy stosowanie informacji zwrotnej nie jest nadto wyolbrzymionym elementem kontaktów międzyludzkich. I o ile proste sposoby udzielania IZ mają rację bytu, to czy proponowane tutaj modele nie stanowią przerostu formy nad treścią? Zadaję te pytania, ponieważ na szkoleniach dla nauczycieli – które prowadzę dość często – zdarza się, że pojawiają się tego typu wątpliwości.

Podstawowym zastrzeżeniem do stosowania poukładanej, kilkietapowej informacji zwrotnej jest czasochłonność tego procesu. Zazwyczaj nauczyciele mogą udzielać takiej informacji zwrotnej na lekcji lub przerwie, a więc w warunkach „niesterylnych”, w których występują zakłócenia. Najważniejszym zakłóceniem jest tutaj czas, a raczej jego brak. Stąd konieczność stosowania skrótowej komunikacji, opartej na krótkich komunikatach i skrótach myślowych.

Kolejne zastrzeżenie dotyczy sztuczności komunikatów. Myślę, że to problem nie tylko informacji zwrotnej, ale wszystkich narzędzi/modeli komunikacyjnych, które po wyuczeniu mają być wdrożone do praktyki. Występuje wtedy element sztuczności, nienaturalności komunikacji; nadawca równie bardzo, a nawet bardziej koncentruje się na tym, żeby model

¹⁹ De Bono E., „Sześć kapeluszy, czyli sześć sposobów myślenia”, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1997. De Bono mówi o podejściu, czy też myśleniu lateralnym, zamiast wertykalnym. Przypomina to szukanie ropy na działce. Zamiast wiercić w jednym miejscu – robimy kilka odwiertów. Stąd ubranie 6 kapeluszy pomoże nam znaleźć ropę, czyli rozwiązanie problemu. Jeśli wzięlibyśmy pod uwagę tylko zalety IZ, wtedy odcięlibyśmy się od innych, równie ważnych punktów widzenia.

wyszedł niż na rozmówcy i sensie tej komunikacji. Stąd pierwsze próby często nie są przykładem doskonałej informacji zwrotnej.

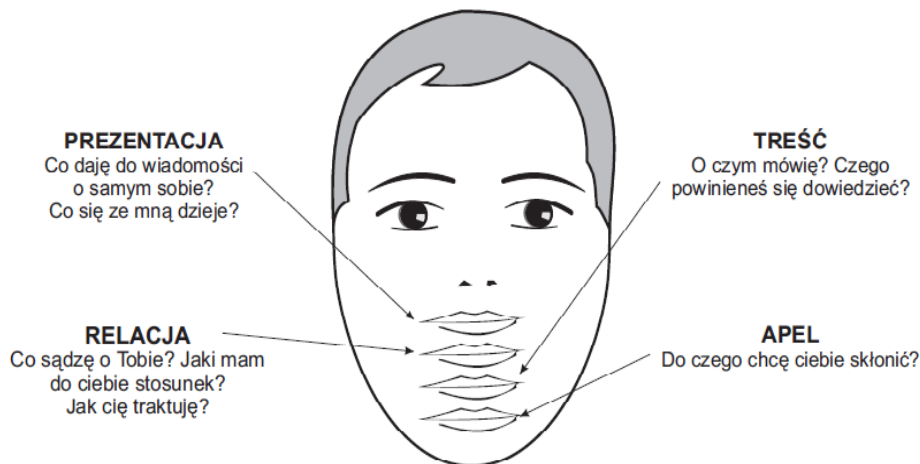
Nauczyciele podają również, że modele są schematyczne, „czarno-białe”, a rzeczywistość składa się z odcieni szarości. W odbiorze niektórych osób uczących się IZ podział na etapy jest skostniały schematyczny, odbiera spontaniczność i autentyczność rozmowy.

Wątpliwości polegają również na fakcie, że taka informacja zwrotna może być niekonkretna, że uczeń czy rodzic może nie wiedzieć o co chodzi nauczycielowi. Zdarza się, że nauczyciele deklarują „wolimy mówić wprost – bez owijania w bawełnę i bez tej >>manipulacji<<”. Przekonanie, że IZ może być manipulacją bierze się chyba ze stosowania formuły „tak, ale...” lub podobnych konstrukcji, w których mówi się o dobrych stronach tylko po to, aby powiedzieć o tych „złych” (więcej o tym pisałem w rozdziale I). Przekonanie o manipulacyjnym i niejasnym charakterze IZ to nie tylko kwestia intencji, ale również doświadczenia w stosowaniu i odbieraniu feedbacku. Brak płynności, która przychodzi wraz z wprawą powoduje, że obraz się zaciemnia, cel komunikacji staje się niejasny. Ponadto jest jeszcze jeden problem komunikacyjny, który bardzo dobrze charakteryzuje model von Thuna²⁰.

²⁰ Von Thun F.S., „Jak skutecznie prowadzić warsztaty z zakresu komunikacji”, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2012

MODEL CZTERECH UST

Których „ust” używasz najczęściej?



Rysunek 9. Model komunikacyjny von Thuna (źródło ilustracji: Pracownia Psychologiczna Elżbiety Softys, materiały szkoleniowe)

Jeśli powiem do ucznia „papierki leżą na podłodze” to w zależności od tego, które „ucho ucznia” jest aktywne najbardziej może on odebrać ten komunikat następująco:

1. Treść – „rzeczywiście, papierki leżą na podłodze”
2. Prezentacja – „nauczyciel się zdenerwował, jest poirytowany bo papierki tu leżą”
3. Relacja – „nauczyciel mówi, że to my naśmieciliśmy; jest wkurzony bo bałaganimy”
4. Apel – nauczyciel poprosił, abym/abyśmy posprzątała salę lekcyjną.

Stosując więc niekompletną informację zwrotną, bez prośby o parafrazę i przestrzeni na wypowiedź odbiorcy informacji zwrotnej, nadawca naraża się na niewłaściwe zrozumienie. Stąd może zaistnieć przekonanie, że należy mówić bez ogródek.

Informacja zwrotna jest komunikatem „bez ogródek”. Różni się jednak od bezpośredniego komunikatu tym, że uwzględnia emocje odbiorcy. Kiedyś nauczyciel powiedział mi na szkoleniu, że trzeba być szczerym; jak rodzic wywołuje u niego negatywne emocje, to on mówi, że go wkurza... i to załatwia problem! Problem nauczyciela jest „załatwiony”, czego z pewnością nie można powiedzieć o problemie rodzica. Stosowanie informacji zwrotnej kosztuje więcej czasu i wysiłku, jednak uproszczenie takiej komunikacji może kosztować nadawcę wiele kolejnych rozmów, w czasie których trzeba będzie wyjaśniać nieporozumienia i po raz kolejny rozwiązywać ten sam problem. W przypadku zarzutu o sztuczność tego komunikatu, uwzględniając co napisałem wyżej o konieczności nabrania

wprawy, warto poinformować rozmówcę/rozmówców, że stosowana jest informacja zwrotna, dla dobra obydwu stron. Być może konieczna będzie prośba o kredyt zaufania dla osoby nadawcy i tej formuły (zwłaszcza jeśli dotychczas nie stosowana była IZ). W przypadku komunikacji z uczniami może okazać się konieczna informacja o zasadach udzielania informacji zwrotnej, dyskusja nt. zalet tego typu komunikacji. W końcu należy pamiętać o cesze informacji zwrotnej, która wybrzmiała tutaj w niewielkim stopniu: ma być ucząca zarówno dla nadawcy, jak i odbiorcy. Zasada ta w dużym stopniu definiuje partnerstwo w trakcie IZ. Einstein powiedział kiedyś, że „definicją szaleństwa jest robić to samo i oczekiwać innych rezultatów”. Drogą osoby uczącej się jest wyciąganie wniosków, doskonalenie siebie i swojej komunikacji w kontaktach z innymi. Osoba wyrokująca będzie z kolei wyrażała przekonania, typu: „to nie działa”, „to wina rodziców”, „to moja wina”, „winne są komputery i internet”, „nie da się tego zrobić” itp.

Zakończenie

Postawiłem we wstępie pytanie czy informacja zwrotna jest rzeczywiście ważnym i potrzebnym elementem komunikacji w szkole. Mając na uwadze zastrzeżenia z rozdziału III, biorąc pod uwagę różne modele IZ opisane w rozdziale II, a także pamiętając o zasadach udzielania informacji zwrotnej mogę odpowiedzieć: TAK, informacja zwrotna jest potrzebna w codziennej, szkolnej komunikacji. Nie chodzi tu tylko o zmiany zachowań uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrekcji, obsługi, administracji. Przede wszystkim informacja zwrotna – w moim odczuciu – ma za zadanie pogłębiać relacje. Źle ukształtowane relacje powodują takie, a nie inne zachowania. Trzeba więc skupić się nie tylko na objawach, ale przyjrzeć się przyczynom zjawiska. Pogłębianie relacji służy z kolei rozwojowi empatii i inteligencji emocjonalnej – ważnych elementów w budowaniu kapitału społecznego. Korzyści płynące więc ze stosowania informacji zwrotnej pojawiają się „tu i teraz”, ale sięgają również daleko w przyszłość.

Informacja zwrotna, aby była skuteczna na poziomie całej placówki, winna być stosowana wielokierunkowo i systematycznie. Oznacza to konieczność wpisania jej w codzienny krajobraz rozmów i działań dydaktyczno-wychowawczych w szkole. Wyzwaniem będzie też wdrożenie uczniów do stosowania informacji zwrotnej w stosunku do nauczycieli i rodziców, a także nauczycieli, administracji i obsługi w stosunku do dyrekcji. Pójdzie więc za tym pewna zmiana mentalna (mniejsza lub większa, w zależności od świadomości w danej

grupie społecznej), a to już kwestia nie tyle wiedzy, umiejętności, co postaw. Planując więc wdrożenie społeczności szkolnej do udzielania informacji zwrotnej, najlepiej zrobić to systemowo i kilkietapowo. Moim zdaniem dobrze byłoby powołać zespół nauczycieli, który zaplanuje działania dla wszystkich osób, przeprowadzi konsultacje, uzyska akceptację dla tych działań. Następnie po wdrożeniu tych działań (najlepiej po każdym etapie) zaplanuje i przeprowadzi ewaluację, na bazie której zostaną opracowane wnioski i rekomendacje. W szkołach już sporo zrobiono pod kątem udzielania informacji zwrotnej w kontekście wdrażania oceniania kształtującego (OK). Informacja zwrotna jako strategii OK ogranicza się jednak do kontaktu nauczyciel – uczeń, ewentualnie uczeń-uczeń. Wydaje się, że jest potrzeba aby poszerzyć ją na inne stany szkolne. Ciekawą inspiracją może być skuteczne wdrożenie IZ w środowisku biznesowym. Okazuje się – co nie jest dla mnie zaskoczeniem – że wielokierunkowa i systematyczna, codzienna informacja zwrotna, udzielana przez „wszystkich wszystkim” przyczynia się do rozkwitu organizacji²¹. Jeśli mamy na to dowody w biznesie, to tym bardziej możemy się spodziewać uzdrawiającej (komunikację) siły informacji zwrotnej w placówce oświatowej.

Chciałbym niniejszą pracę zakończyć cytatem:

„Równie ważna jak umiejętności przekazywania informacji zwrotnej jest zdolność jej przyjmowania. Odbiór informacji zwrotnej charakteryzuje się tym, że często słyszymy tylko to, co chcemy usłyszeć. Aby tego uniknąć, stosuj się do następujących zasad:

- *Wysłuchaj informacji i powstrzymaj odruchowe reakcje.*
- *Staraj się zrozumieć, co się do ciebie mówi. (...)*
- *Zadawaj pytania dotąd, aż pojawi się obszar działania, na który ty możesz mieć wpływ.(...)*
- *Porównaj twój odbiór z odbiorem innych, aby sprawdzić zasadność przekazanych ci uwag i opinii”²².*

²¹ http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/po-pierwsze-komunikacja-czyli-o-wadze-informacji-zwrotnej-wywiad-z-maja-chabinska-rossakowska_63224.html Ciekawy wywiad z Mają Chabińską-Rossakowską, ukazujący również sposób wprowadzenia IZ w dużej organizacji (frima DHL), data dostępu: 8.06.2017

²² Thomas M., „Mistrzowskie zarządzanie ludźmi”, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Bibliografia

Wydawnictwa książkowe

De Bono E., „Sześć kapeluszy, czyli sześć sposobów myślenia”, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1997

Krysa W., Kupaj L., Kompetencje coachingowe nauczycieli, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014

Mehrabian, A., „An Analysis of Personality Theories”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1968

Rogers J., Coaching, „Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne”, Gdańsk 2013

Rosenberg M., „Porozumienie Bez Przemocy. O języku serca”, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009

Rostkowski T. (red.), „Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004

Rzycka O., Niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Thomas M., „Mistrzowskie zarządzanie ludźmi” , Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010

Von Thun F.S., „Jak skutecznie prowadzić warsztaty z zakresu komunikacji”, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2012

Artykuły

<http://www.ceo.org.pl/pl/ok/news/strategie-oceniajacego>, data dostępu: 8.06.2017

<http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/po-pierwsze-komunikacja-czyli-o-wadze-informacji-zwrotnej-wywiad-z-maja-chabinska-rossakowska,63224.html>, data dostępu: 8.06.2017

<http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/feedback/models-of-giving-feedback>, data dostępu: 8.06.2017

http://wneiz.umk.pl/_upload/Dolna/zasady_udzielania_konstruktywnej_informacji_zwrotnej.html, data dostępu: 8.06.2017

Spis ilustracji:

1. Zniechęcające sygnały niewerbalne, s. 7
2. Strefy w kontaktach interpersonalnych (opracowanie własne), s.9
3. Jak udzielać informacji zwrotnej "w skrócie", s. 13
4. Model "kanapki", s.14
5. Model FUKO/Z-FUKO/PZK, s. 16
6. PBP M. Rosenberga, s. 17
7. Model GOLD, s. 19
8. Model STAGES, s.21
9. Model komunikacyjny von Thuna (źródło ilustracji: Pracownia Psychologiczna Elżbiety Sołtys, materiały szkoleniowe), s. 25