



## KOMUNIKACJA W GRUPACH



### Dawanie i odbieranie reakcji zwrotnej

Czy nie chciałbyś móc czytać myśli innych? Czy to, co myślą inni z grupy, koledzy, ludzie z twojego kręgu przyjaciół, z sąsiedztwa ma na ciebie wpływ, na twoje działania, zachowanie, twoje predyspozycje? Czy wyrok wydawany na ciebie za twoimi plecami jest inny niż ten w twojej obecności?

Także odpowiednio każdy z członków grupy chciałby się dowiedzieć, co ty i inni o nim myślicie, jakie błędy rzucają się wam w oczy, jak oceniacie jego osiągnięcia i wreszcie czy jesteście zadowoleni z niego jako członka grupy.

Jeśli już dwojgu ludziom udało się porozmawiać na te tematy, to najczęściej obie strony są zaskoczone i odczuwają ulgę, że właśnie mogli poruszyć otwarcie te zagadnienia w rozmowie; nierzadko dziwią się też, jak wiele jasności mogą wprowadzić takie rozmowy do ich wzajemnych relacji albo do rozwiązywanego właśnie zadania.

Istotny powód takiego zdarzenia tkwi w **reakcjach zwrotnych** rozmówcy (z ang. *feedback*). Ponieważ z reguły prawie każdy człowiek jest dla siebie najsurowszym krytykiem, albo przynajmniej wydaje mu się, że tak jest, wypowiedzi dotyczące jego własnej osoby względnie własnych osiągnięć w pracy albo zachowania padające na forum grupy traktuje jako ocenę ogólną. Także wtedy,

gdy poruszane są aspekty mało przyjemne jak np. brak zaangażowania społecznego / respektowania grupy, co może prowadzić do wytworzenia się niepewności czy obaw, to reakcja zwrotna, o ile jest konstruktywna, przyjmowana jest najczęściej z wielką ulgą. Reakcji typu „Nie było tak źle, jak się spodziewałem” czy „Wreszcie wiem, co on o mnie myśli” doświadczył już chyba kiedyś każdy z nas.

Także wiele ankiet przeprowadzonych w środowiskach zawodowych potwierdzają, że ludzie życzą sobie otrzymywać więcej reakcji zwrotnych dotyczących ich pracy albo oddziaływania na innych poprzez zachowanie, postawę itp. Chcieliby usłyszeć nie tylko uznanie swoich osiągnięć, ale też i szczerą, lecz konstruktywną krytykę, jeśli mają miejsce jakieś braki.

Chociaż potrzeba usłyszenia szczerzej oceny własnej osoby i własnych osiągnięć jest duża, to jednak większości ludzi wyjawienie innej osobie jasno i spontanicznie, co o niej myśli, albo co do niej czuje, przychodzi raczej trudno. Większość ma opory, chcąc wyrazić swoje odczucia. Główną przyczyną można upatrywać w obawie, żeby drugiej osoby nie zranić, nie wystraszyć, czy też nie sprawić jej przykrości.

### Czym jest *feedback*?

*Feedback* oznacza reakcję zwrotną. Informuje o tym, jak inni odbierają zachowanie danego człowieka, jak je rozumieją i się na nie zapatrują. *Feedback* umożliwia zorientowanie się, jak własne

zachowanie oddziałuje na innych albo sprawdzenie, czy to oddziaływanie odniosło zamierzony skutek.

Przekazuje ponadto informacje o własnych zamiarach, życzeniach i odczuciach i dzięki temu zawęża pole przypuszczeń i fantazji u rozmówcy, które on tworzy sobie na podstawie wybrakowanych informacji i niewystarczającej wiedzy. *Feedback* stanowi zatem instrument regulacji społecznego zachowania.

Może on także zainicjować względnie wywołać zmiany. Jednak odpowiedzialność za te zmiany każdy ponosi już sam. Wysyłanie reakcji zwrotnych w taki sposób, aby działały budująco i jednocześnie nie raniły, wymaga znajomości określonych reguł i procedur, tzw. reguł *feedback'u*.

Prawidłowy *feedback* pomaga we wspieraniu pozytywnych zmian zachodzących u człowieka, podbudowuje go w czasie rozmowy i ułatwia mu wyrażenie własnego zdania.

Ponadto w dużej mierze przyczynia się do poprawy odbioru jego własnej osoby, ale też i innych osób. Większość ludzi, także tych w grupach samopomocowych, reaguje ciągle ze zdziwieniem na rzeczywiste oddziaływanie na innych poprzez swoją postawę. Kto jednak wie, jaki wpływ wywiera na innych ludzi, ten rozumie bardziej ich reakcje i jest w stanie sterować swoim zachowaniem, dopasowując go staranniejsze do sytuacji i do wytyczonego celu. Jeśli na przykład dowiesz się, jaki typ twojego zachowania powoduje, że twój rozmówca, także członek grupy, czuje się niepewnie albo jest poirytowany, to łatwiej będzie ci dostosować się do tej osoby i odpowiednio reagować na jej zachowanie.

## **Postrzeganie naszej osoby przez nas i przez innych**

Dla celów oceny, jak my oddziałujemy na innych, nie jest ważne tylko to, jak sami siebie postrzegamy, ale też jak inni nas odbierają. Obraz naszej osoby składa się z **obrazu własnego**, tzn. jak my siebie postrzegamy („Dziś jestem odprężony”), oraz **obrazu obcego**, tzn. wizerunku, jaki emitujemy na zewnątrz („Sprawiasz dziś wrażenie odprężonego”). Ponieważ nikt z nas nie ma możliwości ciągłego przeglądania się w lustrze, to takie reakcje zwrotne pomagają lepiej zrozumieć nasze oddziaływanie na innych - są to aspekty, które mają fundamentalne znaczenie dla pracy w wielu grupach samopomocowych.

Być może przypominasz sobie moment, kiedy po raz pierwszy usłyszałeś swój głos nagrany na taśmie magnetofonowej. Prawie każdy wtedy jest zaskoczony tym, że głos z taśmy jest tak bardzo niepodobny do naszego głosu, który słyszymy na co dzień. Przykład ten pokazuje, jak bardzo obraz własny różni się od obrazu obcego. Być może miałeś wrażenie, że im częściej słuchasz swojego głosu z kasy, tym bardziej wydaje ci się on swojski. Aby lepiej zrozumieć siebie i swoje oddziaływanie na innych, ważne jest, aby poznać obraz własny i obraz obcy. Obraz własny stanowi jedynie część twojej osoby w rzeczywistości. Jest on bowiem zdominowany życzeniami i wyobrażeniami co do tego, jakim byś się chętnie widział sam. Innych części albo nie rozpoznałeś, albo ich nie akceptujesz (np. postępowanie raczej negatywne, jakim jest skłonność do kłamstwa).

Obraz obcy jest kombinacją realiów i właściwości, które przypisują ci inni przez pryzmat twojego oddziaływania na nich - na przykład na podstawie przypuszczeń i fantazji.

*Feedback* sprawia, że obraz własny i obraz obcy coraz bardziej się do siebie upodabniają. Dzięki reakcji zwrotnej dowiadujesz się, jak oddziałujesz na innych. Poczyniwszy takie rozpoznanie, można zainicjować sensowną zmianę zachowania. Dopiero wtedy, kiedy dowiesz się, jak cię naprawdę widzą inni, będziesz mógł sprawdzić, czy rzeczywiście taki chcesz być, czy też może należałoby zmienić pewne sposoby zachowania.

Kiedy już wiesz,

- jak inni cię odbierają, będziesz w stanie lepiej zrozumieć ich reakcje,
- jak ty działasz na innych, możesz skuteczniej sterować ich zachowaniem.

Wysyłanie i odbieranie reakcji zwrotnych - to wcale nie taka prosta sprawa!

Często ciężko jest przedstawić innym podczas rozmowy własne postrzeżenia tak „prosto z mostu”. Pewnie zdarzyło ci się nie raz, że po rozmowie w grupie byłeś pewien, co dokładnie drażni cię w tej czy innej osobie albo co szczególnie rzuciło ci się w oczy. Jeśli dostrzeżemy to świadomie, to nie jest „łatwo” zacząć o tym tak po

prostu spontanicznie mówić. Przyczynami takiego stanu rzeczy mogą być:

- atmosfera w grupie nacechowana brakiem wzajemnego zaufania albo brak zaufania w stosunku do jednego z członków grupy;
- normy i zasady zachowania, np. uprzejmość;
- niepewność co do stosowania właściwej „procedury” przy wysłaniu reakcji zwrotnej;
- obawa przed przeciążeniem osoby, do której skierowany jest *feedback*, a która może np. wycofać się, atakować osobę wysyłającą *feedback*, poddawać w wątpliwość informacje, uzasadnienia, przypuszczenia;
- obawa przed ukaraniem względnie nieporozumieniem.

Kiedy jest się świadomym przyczyn obaw utrudniających z naszego punktu widzenia otwarte prowadzenie rozmowy połączone z wysyłaniem reakcji zwrotnej i rozprawi się z nimi, to często dochodzi się do wniosku, że nie mają pokrycia w obiektywnej weryfikacji. Najczęściej się je przecenia. Jednak samo takie stwierdzenie nie wystarczy, by w przyszłości prowadzić rozmowy w grupach pod tym kątem inaczej. O wiele bardziej konieczne jest solidne przygotowanie się do rozmów połączonych z wysyłaniem *feedbacku*.

## Feedback - reguły

... dla wysyłającego

- wysyłaj *feedback*, kiedy druga osoba chce go usłyszeć,
- wysyłaj *feedback* w miarę możliwości bezpośrednio,
- zaczynaj od informacji pozytywnych,
- wysyłaj *feedback* tak obszerny i konkretny, jak to tylko możliwe, tzn. opisz, co widziałeś i słyszałeś,
- mówiąc o odczuciach i przypuszczeniach, wyrażaj się w pierwszej osobie liczby pojedynczej,
- mów o swoich wrażeniach jak o wrażeniach, swoje przypuszczenia przedstawiaj jako przypuszczenia, a odczucia jako odczucia.

... dla odbiorcy

- najpierw tylko słuchaj,
- nie usprawiedliwiał się, ale wybierz to, co sobie przyswoisz i co zechcesz zmienić.

## Wskazówki dla odbiorcy informacji zwrotnych

Kto nie jest przyzwyczajony do *feedback'u*, skonfrontowany w trakcie rozmowy z reakcją zwrotną porusza się na początku „po cienkim lodzie”. Bardzo szybko mogą dojść do głosu reakcje takie jak natychmiastowe usprawiedliwianie się, uczucie dotknięcia albo wrażenie, że nie zostało się zrozumianym. Nie zaleca się

przyjmowania reakcji zwrotnych na przymus. Powinno się raczej pozwolić sobie na „okres wciągnięcia się”, jeśli nie ma się doświadczenia w konfrontacji z reakcjami rozmówców.

## Ćwiczenie czyni mistrza!

Z każdą rozmową prościej będzie przetworzyć i przyporządkować otrzymany *feedback*. Nie można przy tym przeoczyć faktu, że wysyłający reakcję zwrotną może być na początku tak samo niepewny jak jej odbiorca. W większości grup samopomocowych można spotkać ludzi, którzy już tendencyjnie wykazują mniejszą lub większą potrzebę harmonii. Oznacza to, że właśnie tym ludziom trudno przychodzi wysyłanie reakcji zwrotnej i wyrażanie krytyki. W związku z tym wszyscy się uczą. Tutaj należy też upatrywać szansy rozwoju osobistego - jeżeli wykorzystujesz wizyty w grupie samopomocowej do tego, aby uczyć się i ćwiczyć takie właśnie techniki rozmowy, to możesz później wykorzystywać je we wszystkich innych obszarach życia, np. w pracy, w rodzinie czy w kręgu przyjaciół. To będzie twój profit.

## Wskazówki dla wysyłającego *feedback*.

Także zdolność wysyłania reakcji zwrotnych bez wymienionych już mechanizmów zachowania ostrożności nie wykształca się z dnia na dzień. Zaleca się przekazywać informacje w takiej formie, żeby stanowiły pomoc i działały budująco. *Feedback* nie jest „prawdą obiektywną”, lecz opisem osobistego i subiektywnego odbioru. Dwie osoby mogą odebrać i przeanalizować to samo zachowanie w

zupełnie inny sposób. Dotyczy to wszystkich uczestników rozmowy. Uznaj, że zarówno ty jak i twój rozmówca możecie się czasem mylić.

### **Wysyłanie reakcji zwrotnej - Konkretne przykłady**

*Feedback* następuje automatycznie w sytuacjach społecznych, ponieważ każde zachowanie wywołuje reakcje odbierane przez innych. Niewysyłanie *feedback'u* jest niemożliwe. Podczas rozmowy twój rozmówca może na przykład ziewać, nie uważać, słuchać w wielkim napięciu, kiwać twierdząco głową, robić notatki, wyglądać przez okno, itp. Reakcje takie mogą nastąpić zupełnie nieświadomie, ale także mogą być mniej lub bardziej zamierzone, lub też być wysyłane jako jednoznaczne informacje zwrotne. Świadome reakcje zwrotne stanowią wypowiedzi o:

- własnej ocenie („Wydaje mi się, że tutaj popełniłem błąd”);
- własnych odczuciach („W tej sytuacji czuję się znakomicie”);
- ocenie innych osób („W mojej ocenie potrzebujesz jeszcze kilku tygodni, żeby poradzić sobie z tym zadaniem”);
- odczuciach w stosunku do innych osób („Czuję się dobrze współpracując z tobą”).

Wysyłanie reakcji zwrotnych

- Wysyłaj *feedback* wtedy, kiedy inna osoba chce go usłyszeć.

- *Feedback* powinien być na tyle konkretny i wyczerpujący, na ile to możliwe.
- Wyrażaj wrażenia jako wrażenia, przypuszczenia jako przypuszczenia i odczucia jako odczucia.
- *Feedback* nie powinien zawierać analizy innych osób.
- *Feedback* powinien zawierać pozytywne odczucia i wrażenia.
- *Feedback* powinien uwzględniać zdolność do przetwarzania informacji innych osób.
- *Feedback* powinien odnosić się do konkretnego zachowania, do konkretnej sytuacji.
- *Feedback* powinien nastąpić bezpośrednio.
- Odbiór *feedback'u* jest najkorzystniejszy wtedy, kiedy życzysz sobie tego rozmówca.
- Powinieneś odbierać *feedback* tylko wtedy, kiedy jesteś w stanie.
- Jeśli chcesz usłyszeć *feedback*, najpierw tylko uważnie słuchaj.
- Wysłać *feedback* oznacza przekazać pewną informację, a nie oceniać innych albo dążyć do wywołania u nich zmiany.

Rozważ:

**„Nie jestem na świecie po to, żeby być takim, jakim chcą inni, bym był!”**

*Na podstawie materiałów niemieckich Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen e.V. (DAG SHG)*