

MODULUL FEEDBACKUL ȘI CUNOAȘTEREA DE SINE

SCOPUL

Scopul modulului este conștientizarea de către participanți a importanței feedbackului și dezvoltarea competențelor lor de a oferi un feedback constructiv atât adulților, cât și copiilor

OBIECTIVE

- înțelegerea importanței feedback-urilor și a modalității de a da și a primi un feedback;
- punerea în aplicare a feedback-urilor eficiente și constructive, pentru adulți și copii.



MATERIALE NECESARE

- Fișa resursă A;
- Fișa resursă B;
- Fișa resursă C;
- Fișa resursă D;
- Fișa resursă E.

PAȘI

1. Exercițiu. *Aruncarea orbului* (30 min.)

Explicați etapele primului exercițiu - *Aruncarea orbului*. Scopul este de a pune grupul în situația unei absențe a feedbackului, a unui feedback mai puțin constructiv și a unui feedback constructiv, pentru a demonstra utilitatea acestui instrument, precum și modalitatea de a-l pune cât mai bine în aplicare. (Fișa resursă A)

2. Discuție. *Utilitatea și dificultățile feedbackului* (15 min.)

Reveniți asupra exercițiului *Aruncarea orbului*, pentru a explica utilitatea feedbackurilor în evoluția pozitivă a unui grup. Prezentați schema *Fereastra Johari* (Fișa resursă B) și explicați semnificația și funcționarea fiecărui cadran. Discutați cu grupul. Clarificați, cum văd ei propria lor *fereastră* acum, în cadrul acestui grup. Abordați dificultățile legate de feedback, mecanismele de apărare. Întrebați-i cum se simt atunci, când dau sau primesc feedbackuri, ce trebuie luat în considerație etc. Purtați numai o scurtă discuție, deoarece cel mai important este de a-i pune propriu-zis pe ei în situația respectivă, în etapa următoare a misiunilor de grup.

3. Activitate. Misiune cu feedback-uri eficiente (75 min.)

Separați grupul în două subgrupuri, care vor avea fiecare, pe rând, o misiune de executat, în timp ce celălalt subgrup observă și dă un feedback la sfârșit. Cereți unui subgrup voluntar să înceapă cu prima misiune *Chibriturile nebune*, în timp ce ceilalți observă.

Odată misiunea terminată (10 min.), organizați un ritual de feedback în ceea ce privește spațiul, timpul și conținutul. Pentru acest exercițiu, în mod excepțional, cuvântul nu este dat grupului care a îndeplinit misiunea, ci direct spectatorilor, care dau fiecare câte un feedback (un punct pozitiv și un punct de ameliorat) asupra diferitelor nivele (individual, grup și sarcină) (15 min.).

După primul feedback și înainte ca al doilea grup să-și înceapă activitatea, întrebați primul grup care feedbackuri au fost constructive sau, dimpotrivă, mai puțin constructive.

Elaborați împreună o listă a strategiilor de succes și de eșec, atunci când se dă un feedback. Specificați ce atitudine trebuie adoptată sau evitată, atunci când primești un feedback (10 min.).

Al doilea subgrup începe activitatea cu realizarea misiunii *Căutătorii de aur*, în timp ce ceilalți sunt pe post de observatori (10 min.). După feedback (15 min), reluați discuția despre mecanismele de apărare și despre modalitățile de protecție (10 min.). (Fișa resursă D, C, E)



FOI RESURSĂ

Fișa resursă A

Aruncarea orbului

Material

4 fulare, mingi mici și o găleată (de plastic etc.)

Aptitudini de dezvoltat:

- la nivel psihosocial, participanții vor resimți ce înseamnă să dai sau să primești un feedback; ei își dezvoltă **cunoașterea de sine, deschiderea spiritului, încrederea și respectul față de celălalt, afecțiunea, comunicarea și receptarea;**
- în plan mental, ei au nevoie de **observare**, de **concentrare**, de **gândire creativă și critică**, pentru a formula niște feedbackuri constructive;
- la nivel fizic, participanții care aruncă mingile în coș își dezvoltă **precizia, exactitatea** acțiunilor.

La final, scopul pentru toți este de a înțelege importanța modului de a realiza un feedback eficient (descriptiv, specific, fără judecăți etc.), pentru a ajuta pe cineva să realizeze o sarcină sau să amelioreze un comportament.

Desfășurare

În introducere, faceți legătura dintre performanță și feedback (exemplu, coaching sportiv). Feedbackul contribuie la ameliorarea acțiunilor, la învățare și evoluție. Astfel, este o șansă să primești feedbackuri. Cereți unui număr de patru voluntari să părăsească sala, având fiecare câte un fular. Ceilalți participanți devin spectatori. Animatorul așează găleata în sală, punând un semn la o distanță de aproximativ cinci metri, de unde voluntarii vor arunca mingile. Animatorul explică spectatorilor, că fiecare voluntar va fi introdus în sală unul după altul, legați la ochi, și va trebui să arunce o minge într-o găleată la o distanță de cinci pași mari. Ei au dreptul la trei încercări pentru a reuși, iar comportamentul spectatorilor se va schimba de fiecare dată, după indicațiile animatorului.

- **Prima etapă.** Animatorul cere spectatorilor să rămână tăcuți, să nu spună absolut nimic. Apoi, în sală este introdus primul voluntar, legat la ochi. Este plasat la locul respectiv și animatorul îi dă următoarele instrucțiuni: *De aici, trebuie să arunci această minge (i-o pune în mână) într-o găleată, care este la aproximativ cinci metri în fața ta. Ai dreptul la trei încercări. Spectatorii păstrează o liniște totală. După ce a aruncat mingea de trei ori, voluntarul își scoate fularul și își expune impresiile. Apoi se alătură spectatorilor.*
- **A doua etapă.** Animatorul cere spectatorilor să aibă o atitudine total negativă față de ceea ce se întâmplă. Al doilea voluntar este adus cu ochii legați și i dau aceleași instrucțiuni. Spectatorii îl descurajează permanent, îl critică în timpul încercărilor (*Ești la kilometri distanță. Aoleu, ești un zero. Nu vei reuși niciodată. Nu te ajută cu nimic că mai încerci o dată. Este imposibil să reușești etc.*). După cele trei încercări, voluntarul se dezleagă la ochi și își prezintă impresiile.

- **A treia etapă.** Animatorul solicită audienței să adopte o atitudine complet pozitivă la cele întâmplate. Urmează aceeași desfășurare, cu al treilea voluntar. În timpul încercărilor sale, ceilalți îl încurajează, îl susțin și dau feedbackuri pozitive, care nu sunt, însă, și constructive (*Dă-i drumul. Vei reuși cu certitudine. Continuă, ești genial etc.*). După cele trei încercări, persoana respectivă își prezintă impresiile și se alătură grupului.
- **A patra etapă.** Animatorul îi îndeamnă pe membrii grupului să fie constructivi și să dea feedbackuri specifice și pertinente, care să ajute persoana să-și îndeplinească sarcina. Se repetă aceeași situație. Voluntarul realizează cele trei tentative de aruncare a mingii, iar grupul îl ajută cu comentarii, exprimate obligatoriu între aruncări, nu atunci când acesta aruncă mingea (*Coșul este la cinci metri în fața ta. Avansează cu un pas, dacă dorești să reușești. Țintește direct în față etc.*). Urmează același ritual: voluntarul își împărtășește impresiile, apoi se alătură grupului.

Debriefing

- *Cum s-au simțit spectatorii în cele patru etape ale desfășurării jocului? În care etapă li s-a părut mai interesant?*
- *A fost ușor sau dificil să ajuți persoana, agreabil sau dezagreabil? De ce?*
- *Care modalitate de participare a fost, în sfârșit, cea mai constructivă ?*
- *Cum poate fi transferat acest exercițiu în viața de zi cu zi? Ce învățăminte pot fi preluate?*

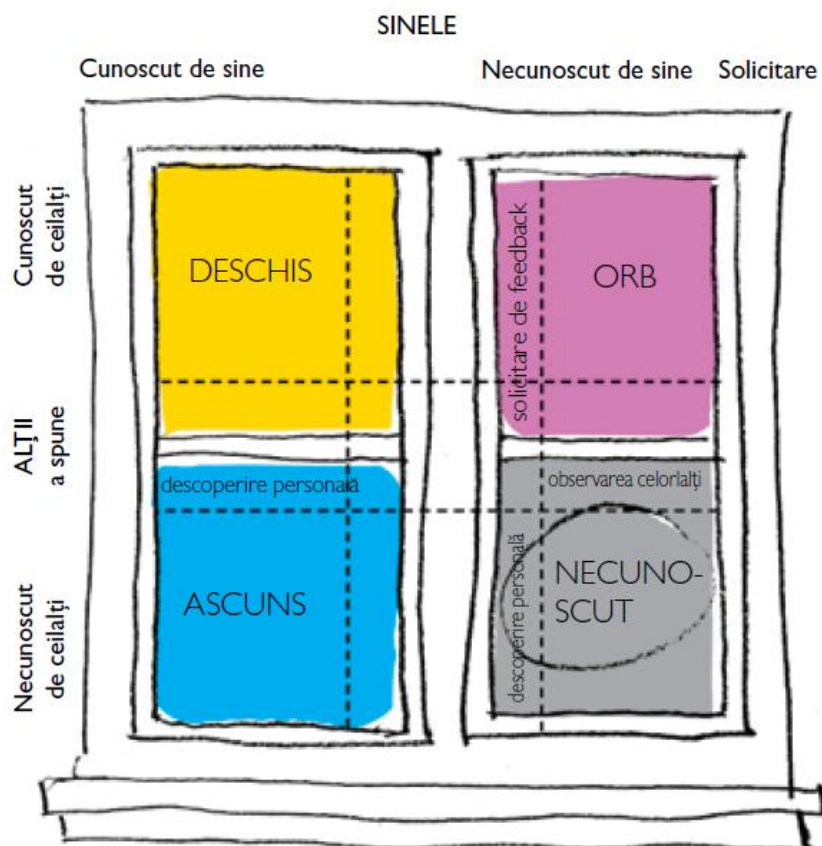
Fișa resursă B

Instrument de cunoaștere a sinelui și a celorlalți – *Fereastra Johari*

Fereastra Johari este un instrument care demonstrează utilitatea feedbackului în grupuri. El se compune din patru arii sau cadrane, care simbolizează comportamentele, emoțiile, senzațiile și sentimentele unui individ, când se află în relație cu altul.

Fereastra Johari permite :

- **a-i cunoaște pe ceilalți:** observându-i, stimulându-i, oferindu-le încredere, pentru ca ei să se descopere și să-și deschidă propria arie *ascunsă*;
- **a se cunoaște pe sine mai bine:** a-și descoperi aria *oarbă* și aria *necunoscută*, ascultându-i pe ceilalți, observându-i, solicitând feedbackuri, acceptând critici și sfaturi;
- **a-i ajuta pe ceilalți să se cunoască:** observând și dându-le feedbackuri constructive.



1. **Aria deschisă** conține ceea ce cunosc despre mine însumi și ceea ce și grupul cunoaște (*Știu că sunt o persoană care are umor. Și grupul știe aceasta.*). Ea este caracterizată prin schimburi de informații libere și deschise, despre mine însumi și despre ceilalți. Acest comportament este public și disponibil pentru toți. Aria *deschisă* crește, în general, în dimensiune, pe măsură ce nivelul de încredere crește printre membrii grupului.

2. **Aria oarbă** conține informații pe care nu le cunosc despre mine însumi, dar pe care grupul le poate ști (*Anturajul meu m-a învățat și m-a făcut să înțeleg că, într-o conversație, nu eram atent la ceea ce spuneau ceilalți. Eu, însă, nu îmi dădeam seama de aceasta.*) Într-un grup, nu sunt conștient de informațiile pe care le dau, prin comportamentul meu nonverbal, modalitatea mea de a spune lucrurile sau stilul meu în relația cu celălalt. În cadrul acestui cadran, feedbackurile celorlalți sunt utile, pentru a mă ajuta să descopăr mai multe lucruri și să mă cunosc mai bine.

4. **Aria ascunsă** conține informațiile pe care le cunosc despre mine însumi, dar pe care grupul nu le știe (*În fond, sunt un solitar, dar nu o așez. Grupul nu știe acest lucru.*). Eu rețin informația, deoarece îmi este, probabil, teamă că, dacă grupul cunoaște sentimentele și opiniile mele veritabile, ar putea să mă atace, să mă respingă sau să mă rănească. Înainte de a mă expune celorlalți, trebuie să simt că ei sunt un suport și că nu mă vor judeca atunci când îmi voi dezvălui emoțiile și gândurile. Experiențele și activitățile ne oferă ocazia să ne dezvăluim mai autentic, uneori chiar în mod inconștient. Există, însă, o parte tainică a sufletului, care nu are nevoie să fie descoperită, cu excepția cazului, în care unele informații ascunse prejudiciază buna dinamică a grupului.

5. **Aria necunoscută** conține lucruri, pe care nici eu însumi, nici grupul nu le știe despre mine (*Eu nu știu cum aș reacționa în fața morții. Ceilalți cu atât mai puțin știu aceasta.*). Această arie necunoscută reprezintă dinamici interpersonale, amintiri din frageda copilărie, potențialități latente și resurse ignorate. Limitele interne ale acestui cadran se modifică în funcție de numărul feedbackurilor cerute și primite. Unele exerciții structurate, jocuri sau activități creative permit să se facă descoperiri despre sine, datorită propriei sale explorări și datorită observărilor făcute de ceilalți. Dar este imposibil să se știe tot despre sine, o parte va rămâne mereu total necunoscută.

Cadranele ferestrei sunt interdependente. Informațiile furnizate de feedbackul pe care îl dăm și de cel pe care îl primim de la ceilalți le fac să evolueze. Zona *deschisă* reprezintă bogăția comunicării cu ceilalți. Atunci când o persoană se încadrează într-un grup, rămâne într-o oarecare măsură inhibată. Zona *deschisă* este redusă. Pe măsură ce inhibițiile dispar, această zonă se dezvoltă, iar grupul descoperă treptat persoana respectivă. Cu cât zona *deschisă* se mărește, cu atât mai bună este integrarea persoanei în grupul dat. Scopul solicitării de feedbackuri este de a se dezvălui celorlalți. A da feedbackuri înseamnă a mări zona deschisă în detrimentul celorlalte trei zone.

Acela care solicită feedback, observă, ascultă, dialoghează și mărește aria *deschisă* în detrimentul zonei *oarbe*, și, deci, se cunoaște pe sine mai bine.

Acela care dă feedback, comunică, își dezvăluie personalitatea, mărește aria *deschisă* în detrimentul ariei *ascunse*, iar grupul îl cunoaște, astfel, mai bine.

Solicitarea și primirea feedbackurilor presupune, așadar, un proces reciproc indispensabil, dacă se vrea a avea o fereastră ideală pentru activitate în grup, adică o mare zonă *deschisă* cu alte trei zone mai mici. Acordarea unor feedbackuri eficiente și constructive presupune relații și afecțiune, iar solicitarea unor feedbackuri necesită încredere în sine.

Fișa resursă C

Capcane întinse și dificultăți legate de feedback

Tradus literalmente, termenul anglofon *feedback* ar însemna în limba română *a hrăni înapoi*, dezvoltând, astfel, un aspect fundamental pozitiv, care este parte integrantă a proceselor de comunicare (bucla de retroacțiune) și de învățare. Această traducere presupune și alte cuvinte, precum *încredere*, *bunăvoință*, *ascultare*, *deschidere* etc. Este, așadar, un concept pozitiv în sine și, totuși, majoritatea oamenilor asociază acest cuvânt cu ceva negativ, o judecată sau o critică. În funcție de nivelul de stimă pe care îl au despre ei înșiși, vor avea tendința să se închidă de teama unei provocări a identității lor, în timp ce feedbackurile vizează, în mod esențial, o revizuire a comportamentelor. Rezistențele și mecanismele de apărare sunt foarte frecvente la acela care primește un feedback, în timp ce riscurile de interpretare și teama de confruntare sunt dificultăți pentru acela care prezintă un feedback.

Mecanisme de apărare

Mecanismele de apărare se pun în funcțiune, pentru a proteja persoana contra vorbelor celuilalt (feedback sau altceva), care ar fi percepute ca niște atacuri externe, amenințând organizarea sa mentală. Se manifestă, în principiu, ca niște antivirushi care, de îndată ce se produce anxietatea și teama, protejează stima de sine a individului. Mecanismele de apărare sunt mult mai active la o persoană care, prin istoria proprie, este puțin încrezătoare, are o identitate fragilă și o puternică nevoie de valorificare și de recunoștință. Dacă feedbackul se îndreaptă spre interpretare mai mult decât spre observare, spre judecată mai mult decât spre bunăvoință, unele mecanisme de apărare se vor pune, cu siguranță, în funcțiune. Astfel, ele vor împiedica deschiderea și evoluția persoanei.

În acest caz apare:

- **negarea:** a nu privi în față realitatea, a o transforma (*Nu, nu este adevărat. Nu am remarcat că copiii nu ascultă. Totul a fost foarte bine etc.*);
- **proiecția:** a interpreta acțiunile și comportamentele celorlalți în funcție de propria sa istorie sau de propria stare emoțională (*Copiii sunt dificili, pentru că sunt agitați. De fapt, eu sunt cel stresat în acest moment. Colegul mi s-a părut foarte puțin cooperant. În realitate, eu sunt cel care nu are chef să lucreze cu el.*);
- **justificarea:** a manifesta rea-credință, a renunța la responsabilitate (*Totul s-a întâmplat din cauza copiilor, care au fost indisciplinați în momentul, în care dădeam instrucțiuni. În plus, era foarte cald și terenul era prea mic. Da, dar nu a fost ideea mea de a face acest joc așa. Eu am propus cu totul altceva etc.*);
- **raționalizarea:** a-și folosi gândirea, rațiunea, pentru a explica acțiuni sau comportamente, evitând aspectul emoțional. (*Eu știu că sunt foarte timid și, de altfel, în familia mea, am fost mereu neglijat. De aceea nu îndrăznesc să mă impun într-un grup și să stabilesc reguli și sancțiuni concrete etc.*);
- **umorul:** a face glume, pentru a nu trebui să-și modifice comportamentul. (*Da, dar eu mă simt mai bine în postura de jandarm, nu? Așa va răspunde acela, căruia i s-a spus că a fost prea autoritar.*).

Este, așadar, foarte important să fii conștient de tipul de mecanism cel mai des utilizat, pentru a-l putea identifica și dejuca atunci, când se simte că baza noastră de securitate este amenințată. Din fericire, aceste mecanisme de apărare pot să se diminueze în măsura, în care celălalt este resimțit ca o resursă

binevoitoare (acela care prezintă feedbackul), o bază de securitate, care înlătură dezechilibrul cauzat de feedback și conduce spre noi învățături, ce vor necesita reorganizarea convingerilor personale (diminuarea *ariei oarbe a ferestrei Johari* în favoarea *ariei deschise*).

Rezistențe

Dacă, în pofida feedbackului, persistă același comportament, singurul lucru ce rămâne de făcut este continuarea confruntării persoanei cu propriul comportament. E bine, însă, să amintim faptul că nimeni nu poate fi forțat să se schimbe. Presiunea poate, din contra, să îl facă pe cineva să afișeze o conformare cerințelor, antrenând, concomitent, sentimente de mânie și de ranchiună. În realitate, doar încrederea, adevărul, securitatea și bunăvoința, constituie cadrul necesar pentru a determina schimbarea.

Interpretări

Procesul de feedback trebuie să se focalizeze pe comportamente, adică ceea ce se vede în mod obiectiv, și nu pe intențiile cuiva, pe care nu le putem vedea și pe care doar le presupunem. Interpretarea pură a acțiunilor poate constitui o capcană, deoarece adeseori comportamentele se percep ca fiind rău intenționate, deși nu este cazul (*Ea a pedepsit acest copil, pentru că nu-l iubește sau El nu surâde niciodată, deoarece vrea să fie perceput ca un om cu autoritate.*). Interpretările sunt adeseori legate de proiecții ale propriei istorii asupra altuia. Nu este întotdeauna ușor să se facă distincție între ceea ce ne aparține și ceea ce aparține, într-adevăr, aceluia căruia îi dăm feedbackul. Până unde ceea ce punem pe seama altuia, ne privește doar pe noi înșine. Trebuie, așadar, să fim conștienți că o parte importantă a feedbackului își are originea în sentimentele și istoria emițătorului (proiecție). De aceea, o bună cunoaștere poate să ajute la păstrarea distanței și la recunoașterea propriei contribuții la feedbackul dat.

Fișa resursă D

Chibriturile nebune

Misiunea dezvoltă aptitudinile următoare și necesită debriefing.

Aptitudini de dezvoltat:

- *la nivel psihosocial*, **comunicarea și cooperarea** sunt dezvoltate pentru a negocia și a lua decizii în grup, în spiritul **respectului** față de celălalt;
- *în plan mental*, capacitatea de analiză și **gândirea strategică** sunt primordiale, pentru a trece în revistă soluțiile posibile;
- *în plan fizic*, **coordonarea și agilitatea**, precum și **precizia**, sunt necesare.

Durata

10 minute

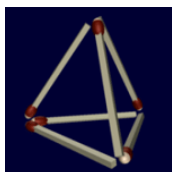
Material

Un pachet de chibrituri

Desfășurare

Grupul dispune de șase chibrituri de aceeași mărime. Scopul este de a realiza patru triunghiuri echilaterale identice fără a rupe chibriturile și fără ca acestea să se suprapună.

Soluție



Debriefing

- *Sarcina a fost clară pentru toți? Cum vi s-a părut activitatea? Ușoară, dificilă, plictisitoare, motivantă?*
- *Care au fost comportamentele constructive și cele mai puțin constructive în realizarea sarcinii?*
- *Au existat persoane influente în cadrul exercițiului (lideri)? Care sunt acestea și ce au permis ele să se realizeze sau să nu se realizeze?*
- *Cum a lucrat grupul? În armonie, confruntare, conflict, cooperare? Ce influență a avut această atmosferă de grup asupra realizării sarcinii?*
- *Cum a fost receptarea și comunicarea în grup? Au existat frustrări și dificultăți de comunicare? Când, în ce moment și din partea cui?*
- *Cum s-a desfășurat activitatea la nivelul realizării tehnice (agilitate, coordonare, precizie)?*
- *V-ați distrat? Dacă nu, de ce?*
- *Ce ați modifica, dacă ați repeta activitatea? De ce?*

Fișa resursă E

Feedbackuri constructive sau mai puțin constructive

Este important să ne îndepărtăm de noțiunile de feedbackuri pozitive sau negative, noțiuni prea binare și pline de judecată, pentru a înțelege feedbackurile ca pe niște instrumente constructive sau mai puțin constructive, în funcție de conținutul lor, modalitatea și momentul ales pentru prezentare. Adeseori, feedbackurile se confundă cu critici sau judecăți, ceea ce nu stimulează deschiderea. Astfel, se recomandă feedbackurile asupra comportamentelor pozitive (cuvinte de laudă, aprecierea unui lucru bine făcut), feedbackurile despre comportamente care frânează, spre exemplu, progresarea în activitate a unui grup. Atenție, însă, să nu cădeți în capcana unor feedbackuri formulate printr-un „da, dar...”, deoarece, în acest caz, persoana nu va auzi decât ceea ce urmează după „dar”, adică o critică. Momentele ce urmează permit formularea unor feedbackuri cât mai constructive posibil și evitarea feedbackurilor mai puțin constructive, ineficiente sau chiar distructive. Acestea orientează atitudinea care trebuie adoptată, pentru a putea accepta un feedback în cea mai bună manieră posibilă.

Ritual de feedback

Este important să se găsească un loc cunoscut, confortabil, calm, la adăpost de priviri indiscrete, unde oamenii se simt în siguranță (nu la soare, în căldură sau în frig, rău așezat, în mijlocul unei mulțimi etc.) Este foarte important, de asemenea, să se acorde suficient timp și să nu se forțeze lucrurile.

Feedbackurile care urmează animării unor sesiuni de activități formative se pot desfășura după un anumit scenariu și într-un anumit cadru: animatorii sunt așezați în fața unui semicerc al celorlalți membri ai grupului, inclusiv formatorii, punându-i, astfel, în poziția de concentrare și de receptivitate maximă. Apoi ritualul de feedback se desfășoară în patru timpi:

- a. Actorii principali, adică animatorii, spun fiecare pe rând cum se simt și cum li s-a părut sesiunea: ce a mers bine și ce ar schimba la o reluare a activității (autoevaluare).
- b. Ceilalți membri ai grupului care au participat pe post de „copii” sau care au observat activitatea cu copiii, selectează fiecare câte un moment pozitiv și unul care urmează a fi îmbunătățit, prezentând și sugestii de ameliorare. Formatorul (sau un voluntar) trebuie să fie atent la gestionarea timpului și a luărilor de cuvânt. Deoarece, prea multe feedbackuri omoară feedbackul.
- c. Formatorul completează cu aspecte care ar fi fost, eventual, omise (fără să pretindă a fi exhaustiv, se va alege ceea ce este prioritar).
- d. Se oferă apoi cuvântul animatorilor, care vorbesc despre cele două momente importante, pe care le-au reținut din feedback și cum se simt după aceasta.

Modalități de acordare a unui feedback

STRATEGII DE SUCCES (Feedback Constructiv)	STRATEGII DE EȘEC (Feedback mai puțin Constructiv)
<p>Feedbackul este bine intenționat sau binevoitor. Nu dați un feedback decât dacă intenția este de a ajuta persoana să fie mai eficientă. Trebuie să dorești să acorzi timp, pentru clarificarea unor lucruri. <i>Am remarcat că ai avut unele dificultăți în această dimineață cu grupul. Vrei să vorbim despre aceasta ?</i></p>	<p>Feedbackul este ofensator și critic. A nu face niciodată un feedback, pentru a se răzbuna, a pedepsi sau a ofensa pe cineva. <i>Rar te-am văzut atât de slab în fața unui grup.</i></p>
<p>Feedbackul este formulat la persoana I singular – <i>EU</i>. A vorbi despre sine, despre ceea ce ai perceput și ai văzut. A-i lăsa pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși. <i>Am avut impresia că, în momentul în care se făcea instructajul jocului, erai mai puțin sigur pe tine. Am observat că nu ai mai zâmbit.</i></p>	<p>Feedbackul este formulat la persoana I plural – <i>NOI</i>. A îngloba restul grupului într-o reflecție care este personală, pentru a renunța inconștient la propria responsabilitate. <i>Ni se pare (s-ar spune) că, atunci când le vorbești copiilor, nu ai încredere în tine.</i></p>
<p>Feedbackul descrie comportamentul. A descrie comportamentul pe care îl vedem și efectele lăsate asupra noastră. A vorbi despre propriile trăiri și propria percepție. <i>Când vorbeam, tu băteai din picior. Și mi-a fost foarte greu să mă concentrez asupra a ceea ce vroiam să spun.</i></p>	<p>Feedbackul evaluează, interpretează. Nu încercați să vă imaginați motivele unui asemenea comportament. Nu interpretați aspectul sau acțiunea unei persoane. <i>De ce ai bătut expres din picior, pentru a-mi distrage atenția? Aveai un aer de parcă te-ai fi plictisit.</i></p>
<p>Feedbackul presupune un comportament, care poate fi schimbat. <i>Când vorbești în franceză, nu te înțeleg mereu, din cauza unor greșeli de conjugare.</i></p>	<p>Feedbackul presupune calități interne care nu pot fi controlate. <i>Nu înțeleg, când vorbești franceza, accentul tău este prea pronunțat.</i></p>
<p>Feedbackul este specific și clar. Un feedback precis are mai multe șanse de a fi înțeles. <i>Am remarcat că ți-a lipsit materialul de care aveai nevoie pentru această activitate. A trebuit să întrerupi cursul, pentru a merge să-l cauți. Am fost complet fascinat de cursul tău privind reziliența, care a fost atât de bine organizat și ritmat.</i></p>	<p>Feedbackul este general și vag. A face generalități lasă ușa deschisă interpretărilor. <i>Nu erai deloc pregătit pentru activitate. Cursul tău a fost super!</i></p>
<p>Feedbackul este dat la momentul potrivit și în doze mici. Este important ca faptele să fie încă vii în mintea persoanei. A se referi la situația respectivă, aici și acum. <i>Am considerat că momentul în care ai întrerupt jocul a fost, într-adevăr, bine ales.</i> Este mult mai ușor pentru o persoană să accepte și să integreze câteva feedbackuri în același timp. Este foarte</p>	<p>Feedbackul este dat prea târziu și este prea încărcat. A nu face referire la problemele trecutului. <i>Îți amintești, când am venit ultima oară pentru coaching, ai întrerupt jocul la momentul potrivit.</i></p>

important să se facă trierea feedbackurilor celor mai utile în momentul cel mai potrivit pentru persoana dată.	Prea multe feedbackuri în același timp pot pune persoana în situația de a se apăra și justifica.
Feedbackul se adresează cuiva în mod special. A privi persoana atunci când îi adresezi un feedback în mod deosebit.	Feedbackul nu este frontal și direct. A vorbi pe la spate sau a privi grupul în general, nu permite persoanei să se simtă vizată.
Feedbackul este așteptat sau cerut și înțeles de persoană. Oamenii acceptă mai bine feedbackurile atunci când le cer sau când li se cere permisiunea de a le prezenta. <i>Spune-mi, te rog, ce gândești despre activitatea mea.</i> <i>Ești de acord să-ți prezint un feedback?</i> Este important să acordăm posibilitatea de reformulare, pentru a fi sigur că feedbackul este bine înțeles. - <i>Vrei să spui că copiii nu au înțeles instrucțiunile și de aceea nu au respectat întocmai regulile jocului?</i> - <i>Nu, vreau să spun că este ca și cum nu erai sigur de alegerea jocului și că, la un moment dat, ai devenit timid.</i> - <i>Și ceilalți ați avut aceeași impresie?</i>	Feedbackul este forțat, impus. Uneori nu este, într-adevăr, momentul bun pentru a da un feedback, deoarece persoana nu este pregătită sau este preocupată de altceva și nu are chef să asculte. În așa caz, este mai bine să te abții. <i>Chiar dacă nu ai chef să auzi ceea ce vreau să-ți spun, ascultă-mă. Cred că ai nevoie de aceasta.</i>

Modalități de primire a unui feedback

STRATEGII DE SUCCES (deschise)	STRATEGII DE EȘEC (încchise)
Persoana este deschisă și relaxată. A asculta ceea ce se spune cu mintea deschisă, gata să învețe ceva. A folosi această ocazie pentru a învăța și a înțelege ceea ce spun ceilalți despre munca sau despre comportamentele sale.	Persoana se justifică și se apără. A explica sau a justifica comportamentele, acțiunile sau alegerile. Nu există noțiunea de atac și de apărare în feedback. Dacă modalitatea de a da un feedback nu este corectă, atunci aceasta poate declanșa mecanismele de apărare.
Persoana reformulează ceea ce a auzit. Dacă ne gândim că s-a înțeles greșit sau s-a judecat greșit, lăsați persoana care face feedbackul să termine și cereți formatorului să explice grupului punctul său de vedere.	Persoana se închide și acuză. A îndrepta atenția asupra erorilor unui alt grup, pentru a nu se responsabiliza.
Persoana este conștientă de utilitate și de recunoștință. A fi recunoscător persoanei care vrea să ne prezinte un feedback, știind că este util, pentru a ne dezvolta și a progresa. Fiecare la rândul său face și primește feedbackuri. Întotdeauna este o șansă de a le primi. A fi conștient că ceea ce este spus se referă la comportamentele noastre și nu la identitatea noastră.	Persoana este ingrată, puțin recunoscătoare. A purta pică persoanei care ne spune anumite lucruri, uitând că a da un feedback cere, de asemenea, curaj. A avea impresia că persoana noastră, identitatea noastră sunt atacate și a refuza să ascultăm.