



Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
KOMUNIKACJA I BUDOWANIE RELACJI W PRACY Z GRUPĄ

Publikacja powstała w ramach programu *System doskonalenia oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganii szkół* realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji – projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego

KOMUNIKACJA I BUDOWANIE RELACJI W PRACY Z GRUPĄ

Komunikowanie w grupie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem może być wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami, nawiązanie wzajemnych stosunków oraz budowanie określonych relacji.

Wśród podstawowych umiejętności komunikacyjnych osoby pracującej z grupą (np. trenera, moderatora, facylitatora, animatora, SORE itd.) możemy wymienić:

- nawiązanie kontaktu z grupą (przywitanie, rozpoczęcie, kontrakt),
- nawiązanie relacji z poszczególnymi uczestnikami szkolenia,
- udzielanie informacji zwrotnej,
- przekazywanie treści merytorycznych w sposób zrozumiały dla uczestników szkolenia,
- dostosowywanie języka (przekazu) do odbiorców,
- aktywne słuchanie,
- jasne formułowanie myśli,
- skupianie uwagi uczestników szkolenia,
- dostosowanie mowy ciała do treści wypowiedzi.

Nawiązanie kontaktu z grupą (przywitanie, rozpoczęcie, kontrakt)

W ramach tej umiejętności warto:

- mieć świadomość, jakie zachowania wpływają na „dobre pierwsze wrażenie”.
- mieć świadomość, jakie zachowania wpływają na Twoją wiarygodność.
- znać zasady zawarcia kontraktu w grupie.
- znać zasady korzystania z technik integracyjnych.

Należy także pamiętać, że wiarygodność to wrażenie, jakie robimy na naszym rozmówcy czy szerszym audytorium. Jest ono podstawą dla drugiej strony, by mogła Tobie zaufać i zaangażować się w to, co proponujesz.

Podstawowe wyznaczniki wiarygodności:

Ubiór, wygląd – elegancko i schludnie ubrani ludzie wydają się być bardziej wiarygodni niż osoby ubrane niedbale.

Fachowość – dobre przygotowanie merytoryczne, doskonała znajomość przedmiotu prezentacji. Osoba chcąca być wiarygodną musi być otwarta na każdą ewentualność, na każde pytanie czy obiekcję.

Entuzjizm – jest zaraźliwy, jeśli go okazujemy to nasi odbiorcy także nabierają przekonania do proponowanego przez nas pomysłu. Entuzjizm świadczy o naszej wiarygodności, ponieważ komunikuje odbiorcom, że wierzymy w to, co mówimy.

W zakresie przekazywanych treści warto zadbać o to, aby mieć najświeższe informacje i przekazywać rzetelne wiadomości, a równocześnie skupiać uwagę na słuchaczach i ich zainteresowaniu. Należy mówić zwięźle, konkretnie i z zaangażowaniem.

Rozpoczęcie pracy z grupą

Ciekawym rozpoczęciem pracy z grupą może stać się opowiedzenie historii, skąd pojawił się pomysł na ten konkretny warsztat i powiązanie go z celami, które mamy do zrealizowania.

S. Jarmuż, T. Witkowski autorzy książki „Podręcznik trenera” opisują jeden ze sposobów rozpoczęcia szkolenia rozkojarzonej i rozgadanej grupy. Trener prowadzący zamiast tradycyjnego *dzień dobry proszę o uwagę*; rozpoczął zajęcia od: *Pewnego razu stary mistrz Zen postanowił wybrać swojego następcę....* Dzięki temu zapanował spokój, a uczestnicy z zaciekawieniem słuchali, co będzie dalej.

Od inwencji osoby prowadzącej w dużej mierze zależy, jaki klimat i atmosfera wytworzą się od początku spotkania. Jest to bardzo ważny moment – gdyż ma on istotny wpływ na atmosferę sprzyjającą pracy w dalszej części. Zaufanie i akceptacja, które zyskamy na początku mogą stopnieć w oczach słuchaczy, jeśli nie będziemy potrafili poradzić sobie z reakcjami odbiorców. Poniżej opisanych jest kilka kategorii pytań, jakie mogą zadawać uczestnicy z określeniem, jakie intencje się za tym kryją.

Pytania o informację – są to pytania neutralne. Słuchacz po prostu oczekuje dalszych wyjaśnień lub więcej informacji. Intencją jest tu ciekawość pytającego.

Pytania krytyczne – uczestnik nie zgadza się z wypowiedzianymi treściami i przeciwstawia się wyrażanej opinii. Intencją jest tu pokazanie odmiennego punktu widzenia, pokazanie posiadania innych (sprzecznych) informacji.

Pytania z podtekstem – pojawiają się w sytuacji oporu, kiedy uczestnicy nie chcą się niczego dowiedzieć, ale chcą przekazać nam jakąś informację i na forum grupy nie chcą tego robić bezpośrednio.

Aby właściwie zareagować na pytanie warto wcześniej rozpoznać, jaka intencja się za nim kryje. Bezpieczną i pomocną w tej sytuacji może być zastosowanie parafrazy.

Dzięki temu sprawdzamy, czy dobrze zrozumieliśmy intencję i zakres pytania. Jeśli osoba zadająca pytanie lub grupa potwierdzi parafrazę oznacza to, że intencją była ciekawość. W tej sytuacji najważniejsze jest rzetelne udzielenie odpowiedzi na zadane pytanie. Słuchacze są nastawieni na odbiór.

Jeśli po zastosowaniu parafrazy słuchacz zaczyna prezentację swoich poglądów, to było to pytanie krytyczne. Tutaj słuchacz, (mimo że zadał pytanie) jest nastawiony na nadawanie, chce mówić. Często są to osoby, które przy okazji prezentowanej tematyki chcą same się zaprezentować. Można dać im taką możliwość, jeżeli wiemy, że zmieścimy się w czasie przeznaczonym na prezentację i wypowiedzi nie wywołują zniechęcenia innych słuchaczy. W przeciwnym wypadku należy w uprzejmy sposób przerwać wypowiedź uczestnika spotkania (np. dziękując za ciekawy punkt widzenia).

W przypadku pytań z podtekstem przede wszystkim warto słuchać z uwagą: zadawać pytania, podsumowywać i okazywać zrozumienie. Skuteczne jest przeznaczenie czasu na „wygadanie się”. Dopiero, kiedy emocje opadną, można odpowiedzieć i ustosunkować się do zaistniałej sytuacji. Przy pytaniach z podtekstem szczególnie ważne jest powstrzymanie się od własnych opinii i odpowiedzi tak długo, jak długo pozostajemy pod wpływem własnych emocji.

Zawarcie kontraktu

Istotnym punktem gwarantującym przestrzegania zasad i norm dobrej komunikacji podczas całego warsztatu czy spotkania jest zawarcie kontraktu, który oznacza zgodę wszystkich uczestników na przestrzeganie przyjętych zasad.

Najczęściej pojawiającymi się zapisami kontraktu są:

- udział w całości warsztatu i punktualność.
- dyskrecja dotycząca osobistych przeżyć opowiedzianych podczas warsztatu.
- brak ocen.
- zwracanie się do siebie po imieniu.
- mówienie bezpośrednio do osoby zamiast o osobie.
- używanie komunikatów „ja” a nie „my”.

W zależności od czasu, jakim dysponujemy, można samemu zaproponować zasady dobrej komunikacji lub grupa może określić je samodzielnie. Najważniejsze jest jednak, by wszyscy się zgodzili z zaproponowanymi zasadami. Jest to doskonałe narzędzie, które towarzyszy grupie przez cały czas trwania zajęć (zasady można zapisać na dużej karcie papieru i powiesić w widocznym miejscu), dając w każdym momencie możliwość odwołania się do ustaleń i korygowania nieprawidłowej komunikacji pomiędzy uczestnikami.

Nawiązanie relacji z poszczególnymi uczestnikami szkolenia

Na początku spotkania warto zadbać o przedstawienie zarówno siebie jak i poszczególnych uczestników spotkania, warsztatu czy szkolenia. Można zacząć od krótkiej autoprezentacji, a następnie prosić każdego z uczestników o opowiedzenie paru słów o sobie, lub prosić o odpowiedzi na przygotowane przez wcześniej pytania. Przykłady pytań: Jak mam na imię? Jakie jest moje doświadczenie zawodowe? Czym się interesuję? Dlaczego biorę udział w szkoleniu? Można też stosować techniki projekcyjne. Przykład: „Gdybym był zegarem, zatrzymałbym się na godzinie...?”

Stosowanie takich pytań uatrakcyjnia początek spotkania i stwarza możliwość, aby uczestnicy spojrzeli na siebie z perspektywy nie tylko zawodowej

Podczas przedstawiania się poszczególnych uczestników szkolenia warto postarać się zapamiętywać imiona uczestników. Pomocne mogą tu być techniki prawopółkulowe lub prośba o wypisanie imion na wcześniej przygotowanych identyfikatorach.

Nastawienie grupy podczas zajęć:

Pozytywne:

- Wykorzystuj poczucie wspólnoty ("my"), ale...
- Nie mów za długo – pozwól mówić uczestnikom.

Neutralne:

- Postaraj się wzbudzić zainteresowanie.
- Stosuj plan złożony z kilku faz angażowania słuchaczy.

Negatywne:

- Okaż dobrą wolę ze swojej strony.
- Postaraj się zbudować pomost między wami.
- Mów krótko i poprawnie.
- Nie stosuj uników.
- Nie pesz się.

Analiza dodatkowa audytorium:

- Co słuchacze już wiedzą na ten temat?
- W jakim stopniu mogę używać żargonu fachowego?
- Jakie funkcje sprawują w tej organizacji?
- Gdzie i dlaczego mogą pojawić się zastrzeżenia?
- Jaka jest kulturowa charakterystyka grupy (normy, wartości)?

Budowanie atmosfery

Wytworzenie odpowiedniej atmosfery decyduje o podniesieniu poziomu skuteczności pracy w grupie (spotkania). Otwartość, bezpośredniość, życzliwość – umożliwiają efektywną pracę podczas szkolenia. Odpowiednia atmosfera pozwala zmniejszać opór, wyzwala chęć dzielenia się swoimi doświadczeniami, oczekiwaniami, pomysłami. Pomaga utrzymać naturalną dyscyplinę i chęć do pracy. Uczestnicy nie spóźniają się na zajęcia, przychodzą przygotowani i zmobilizowani. Nastawieni są na współpracę, a nie walkę z prowadzącym, ani współuczestnikami szkolenia.

Na atmosferę spotkania w dużej mierze ma wpływ osoba, która prowadzi zajęcia. Modeluje ona niepisane zasady funkcjonowania grupy. Jeśli osoba prowadząca zajęcia robi to w sposób swobodny, to również atmosfera w grupie będzie miała charakter nieformalny i partnerski. Jeśli prowadzący jest spięty i oficjalny, wpłynie to na całokształt przebiegu zajęć. Gdy prowadzący ma dużą motywację, jest zaangażowany w temat szkolenia i interesuje się osiągnięciami uczestników, wpływa to w znaczący sposób na pracę uczestników. Nie oznacza to, że prowadzący powinien być nieustająco miły. Raczej powinien być autentyczny. Reguły i jakość relacji pomiędzy prowadzącym i uczestnikami są określone przez jego wiarygodność i rzetelność, a nie przez techniki i sztuczne formy. Najlepsze efekty daje połączenie szacunku i uczciwości okazywanej przez trenera z aktywnością i zaangażowaniem uczestników. W trakcie trwania zajęć prowadzący może dodatkowo zadbać o wprowadzanie zadań, które umożliwiają uczestnikom zmianę miejsca i pracę z różnymi osobami w różnych zespołach.

Pozytywną atmosferę w pracy z grupą budują następujące elementy:

- Aktywność uczestników - warto tak przygotowywać i planować spotkanie, aby angażować i umożliwiać aktywny udział w procesie uczenia, nawet podczas wykładów.¹

¹ Szerzej o technikach aktywizujących grupę: **M. Silberman „Metody aktywizujące w szkoleniach.” Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005**

- Poczucie bezpieczeństwa - należy zadbać, aby uczestnicy mogli czuć się bezpiecznie podczas zajęć, pomóc w tym może wprowadzenie prawa do popełniania błędów oraz zasady poufności.
- Postępy procesu uczenia się - zapewnić je możemy, kiedy uczestnicy nabywają przydatne im informacje, umiejętności lub mają poczucie doświadczania sukcesów i konstruktywnej pracy zespołowej.
- Akceptacja - warto zadbać o akceptację ze strony grupy w obszarze różnych poglądów, które mogą reprezentować uczestnicy. Warto, aby osoba prowadząca poprzez swoją postawę otwartości wpływała na zachowania grupy. Przykład: *To co powiedziałeś jest interesujące poznawczo. Inny punkt widzenia w tej kwestii pozwala dostrzec nam szerszą perspektywę zagadnienia, które omawiamy, dziękuję Ci, że wyraziłeś odmienną opinię.*

Nawiązanie kontaktu i zbudowanie poczucia bezpieczeństwa

Początek spotkania ma istotny wpływ na dalszy jego przebieg. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że pierwsze 20 minut z grupą decydują o sukcesie lub porażce całego szkolenia. Nie traktując tych przysłowiowych 20 minut tak pryncypialnie, warto jednak naprawdę dobrze przygotować się do początku szkolenia.

Dobrze jest przyjść na salę przed grupą – nie tylko po to, aby przygotować pomieszczenie, również po to, aby mieć czas już przed spotkaniem nawiązać pierwszy kontakt z uczestnikami, którzy przyszli za wcześnie. Zwykła pogawędka, dowcip lub uprzejmość pozwoli na poprawienie samopoczucia, a Ty możesz dzięki temu rozładować napięcie i stres związany z „pierwszym wystąpieniem”. Należy sobie uświadomić, że początek szkolenia może być stresujący również dla uczestnika: jest w nowej grupie, z nowymi ludźmi, może czuć się niepewnie.... Dlatego warto na początku wprowadzić np. jakieś ćwiczenie z rodzaju lodołamaczy pomagające wprowadzić atmosferę otwartości, spokoju i swobody.

Na początku szkolenia dobrze jest porozmawiać z uczestnikami, jakie są reguły zachowań, które budują atmosferę współpracy i zaufania. Rozmowa ta może przebiegać w formie burzy mózgów lub pracy w podgrupach. Wtedy uczestnicy sami określą ważne dla siebie reguły i będą pilnowali ich przestrzegania (tzw. kontrakt z grupą).

Poza regułami dotyczącymi pracy na szkoleniu (tzw. kontraktem), należy pamiętać o podstawowych potrzebach uczestników. Hierarchiczna teoria Maslowa wskazuje na elementarne potrzeby dotyczące fizjologii i poczucia bezpieczeństwa, które stanowią bazę dla tych z „wyższego poziomu”, które stymulują do rozwoju.

Dopiero po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych (głodu, pragnienia itp), można zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa (zaufanie, ochrona przed zagrożeniem). Zapewnienie bezpieczeństwa na początku pobudzi uczestników do działania, zapewniając im nienaruszalność i chęć do pracy.

Częstym błędem prowadzących jest realizacja przebiegu szkolenia czy spotkania według zaplanowanego harmonogramu. Wielokrotnie okazuje się, że bardzo ważne jest elastyczny stosunek do zalanowanego harmonogramu i dostosowywanie się do oczekiwań uczestników. Warto traktować przygotowane spotkanie czy szkolenie również przez pryzmat relacji, które

budują się między uczestnikami. Dobrze uwzględnić te reakcje, traktować uczestników podmiotowo, a nie tylko jako „uczestników szkolenia”.

Motywowanie i stymulowanie do pracy uczestników

Ważną umiejętnością osoby prowadzącej zajęcia z grupą jest umiejętność obserwacji poszczególnych osób. Skupiając się na programie nie wolno zapominać, że spotkanie ma być przydatne i służyć przede wszystkim osobom, które w nim uczestniczą. Oczywiście jest, że w grupie pojawiają się bardzo różne osoby, które w trakcie spotkania mogą przyjmować różnorodne postawy i role. Prowadzący szkolenie powinien rozpoznawać różne rodzaje zachowań i określać ich psychologiczne potrzeby, postawy oraz role w grupie. Przydatnym do tego narzędziem - poza doświadczeniem trenerskim – może być znajomość typologii uczestników. Oto przykładowe typy osób na szkoleniu oraz kilka zaleceń jak sobie z nimi radzić:

Typ „Gaduła” (aktywny, dużo mówi, nie lubi słuchać)

Co robić: okazuj szacunek dla wiedzy, pozycji i doświadczenia Gaduły, poproś go o pomoc w zachęcaniu innych do zabierania głosu i przedstawiania swoich pomysłów.

Angażuj Gadułę do nowych zadań, na początku prosząc, aby powiedział, co wie na jakiś temat... Wskazuj wartość różnic poglądów (by pozostali uczestnicy nie pozwolili wpływać na swoje zdanie), określ reguły, np. kolejność mówienia.

Typ „Outsider” (nieśmiały, trochę na uboczu)

Co robić: angażuj Outsidera stopniowo, zaczynając od pytań, na które łatwo odpowiedzieć, potem jakiegoś osobnego zadania.... Ostrożnie skłoń do udziału i utwierdź w pewności siebie, spróbuj angażować takiego uczestnika w sprawy organizacyjne (np. powieszenie planszy, pomoc przy podłączaniu urządzeń technicznych). Nawiązuj kontakt w trakcie dłuższej przerwy, dodatkowo pomagaj w czasie pracy w podgrupach.

Typ „Żartowniś” (osoba bardzo aktywna, ma trudności w skupieniu, ale rozładowuje też napięcia)

Co robić: angażuj do ćwiczeń, które wymagają ruchu, kreatywności, podchodź bliżej do Żartownisia, by zwrócić uwagę na siebie i na ćwiczenie. Gdy jego postawa zaczyna przeszkadzać, poproś wszystkich uczestników, aby do przerwy skoncentrowali jeszcze uwagę na zadaniu (podać czas, kiedy będzie przerwa). Określ zasady, kiedy praca, kiedy zabawa, postaw ograniczenia pół żartem-pół serio, np. „*Posłuchajmy zdania innych!*”.

Typ „Malkontent” (niezadowolony lub smutny, zmuszony do szkolenia?)

Co robić: reaguj na skargi natychmiast, np. powiedz Malkontentowi, jakie działania można podjąć, aby wyjść naprzeciw jego potrzebom. Zapytaj o poradę (wspólnie szukać rozwiązania), nawiązuj kontakt w trakcie przerwy, zapytaj innych, czy mają podobne odczucia; przygotuj analizę potrzeb na początku szkolenia. Okaż takt i cierpliwość (ma prawo do własnego zdania).

Jeśli chcemy mobilizować wszystkich (albo realnie: jak największą grupę osób), warto tworzyć możliwości do wykorzystywania przez uczestników swoich zdolności i odgrywania ról, w których czują się dobrze, oraz które są uznawane i doceniane przez innych. Warto mieć świadomość różnych potrzeb osób w grupie. To, że ludzie w różny sposób

angażują się i wnoszą swój wkład w pracę grupową, należy zaakceptować i do każdej osoby trochę inaczej „podejść”.

Co pomaga motywować jak największą grupę uczestników:

- uważna obserwacja grupy, znajomość ról i funkcji, jakie pełnią poszczególne osoby;
- świadomość własnych reakcji na poszczególne typy osobowości;
- podejście indywidualne do poszczególnych osób;
- podkreślanie atutów pracy grupowej przy wykorzystaniu indywidualnego potencjału poszczególnych osób.

Stymulowanie wymiany doświadczeń między uczestnikami

Facylitator, moderator a nawet trener wspiera i koordynuje proces uczenia się, lecz nie powinien go dominować. W stosunku do osób dorosłych wiedza podana „na tacy” dużo mniej przemawia niż wiedza zdobyta w doświadczeniu, przez praktykę lub własną (samodzielną lub grupową) refleksję. Przydatną umiejętnością w pracy z dorosłymi jest takie prowadzenie grupy, które ułatwia wzajemne uczenie się od siebie nawzajem.

Co ułatwia proces uczenia się od siebie nawzajem?

- podsumowywanie dyskusji i zapisywanie na flipcharcie tego, co uczestnicy wypracują w czasie dyskusji lub pracy grupowej;
- rozpoczynanie pracy z grupą od pytania ich o ich wiedzę i doświadczenia w danym obszarze a nie od zaprezentowania własnej wiedzy;
- praca i dyskusje w podgrupach².

Umiejętność przekazywania instrukcji i wyjaśnień

Przygotowując warsztat czy spotkanie z grupą warto wcześniej ustalić i przemyśleć szczegółowy i precyzyjny sposób, w jaki podasz np. instrukcję do wykonania zadania w zespole. Skuteczna komunikacja trenera ma znaczny wpływ na jakość pracy grupy. W celu nawiązania dobrego kontaktu z grupą, proponujemy stosowanie kilku elementarnych metod, które umocnią pozytywne reagowanie na zarządzanie procesem grupowym przez trenera: ³

- Wyraż szacunek dla uczestników, np. *„Cieszę się, że mogę z Wami pracować”*.
- W poleceniach korzystaj ze słowa „chciałabym/chciałbym”, np. *„Chciałabym, abyście podzielili się ze mną własnymi doświadczeniami”*.
- Powiedz uczestnikom o czymś, co Was łączy: *„Na pewno wszyscy mamy swoje mocne i słabe strony”*.
- Podkreślaj wartość pluralizmu opinii, np. *„Dobrze, że macie różne zdania zawsze ciekawiej jest słuchać różnych punktów widzenia i wypróbować różne pomysły”*.
- Zachęcaj do wymiany zdań, do kwestionowania wypowiedzi, np. *„Wielu ludzi może nie zgadzać się z takim poglądem”*.

² http://z.nf.pl/i_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf

³ M. Silberman „Metody aktywizujące w szkoleniach.” Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005

- Podkreślaj chęć współpracy z uczestnikami, np. „*Bardzo dużo wniesiecie do tego programu*”.



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl