



Opracowały:
Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska
REAGOWANIE NA SYTUACJE TRUDNE
PODCZAS PRACY Z GRUPĄ

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

Praca w grupie (jaką jest np. rada pedagogiczna, zespół nauczycieli) jest efektywna i satysfakcjonująca, jeśli osoba prowadząca grupę dba o poczucie samorealizacji wszystkich uczestników. Uświadomienie sobie, że ludzie w różny sposób wnoszą swój wkład we wspólną pracę, jest pierwszym krokiem do sukcesu.

Warto z jednej strony w odpowiedni sposób stymulować i wspierać proces uczenia (w tym wymianę doświadczeń). Z drugiej strony cenny podczas prowadzenia grupy jest pewien dystans zarówno do uczestników jak i do tego, co dzieje się podczas spotkania. Zdarza się, że osoby mało doświadczone w pracy z grupą, zachowania uczestników nazywane - jako „trudne”, traktują jako atak wobec własnej osoby. Warto pamiętać, że może być bardzo wiele przyczyn negatywnych zachowań pojedynczych osób (mądrzenie się, wygłupianie, kłócenie). Gdy zdarzy nam się taka sytuacja podczas prowadzenia spotkania, warsztatu itp., warto pamiętać o tym, że konflikt w grupie mogą rozwiązać wyłącznie zaangażowane w niego osoby. Nie warto angażować się w spór, jeśli nie mamy pewności, że uczestnicy próbują go rozwiązać. Najprościej w takiej sytuacji jest odwołać się do zasad (kontraktu) oraz celu spotkania.

Z kolei wrogość całej grupy może wynikać na przykład z irytacji, że uczestniczą w przymusowym spotkaniu czy warsztacie. W takiej sytuacji warto z elastycznością podejść do problemu. Im bardziej zachęcimy uczestników do wypowiedzi, tym łatwiej unikniemy lub zmniejszymy uczucie niechęci wobec spotkania. Dobrze jest (nawet, jeśli odbiegnie się tematem od szkolenia) wykorzystać ten czas na przekazanie wiedzy, np. na zagadnienia dotyczące możliwości rozwoju grupy. Dzięki temu grupa nauczy się czegoś „mimoходом” i jest większa szansa, że zauważy sensowność szkolenia.

Zachowanie kontroli nad własnymi emocjami jest kluczowe we wszystkich sytuacjach kryzysowych. Jeśli chcemy efektywnie zarządzać procesem grupowym nie warto traktować konfliktów, komentarzy i uwag osobiście. Lepiej pokazywać pewność siebie i opanowanie, a czasem rozładować napięcie przez np. żart. Pomocne jest zrozumienie i akceptowanie różnicy zdań w grupie. Warto też okazywać zainteresowanie osobie „konfliktowej” (pytając o szczegóły dotyczące problemu) jak i angażować grupę, pytając ją o opinię. W wielu przypadkach odwołanie się do ustalonego z grupą kontraktu oraz wyrażanie szacunku i zainteresowania uczestnikom wystarcza do tego by rozładować sytuację trudną.

Co możesz zrobić w trudnej sytuacji podczas pracy z grupą:

- zawsze miej dystans do siebie i sytuacji - nie ulegaj emocjom;
- najpierw odwołuj się do kontraktu;
- odwołuj się do potrzeb uczestników, pytając: „Co w tym momencie jest wam najbardziej potrzebne?”;
- skupiaj się na rozwoju grupy - pytaj uczestników np. "Co waszym zdaniem dzieje się na ten moment w grupie?”;
- w trudnej emocjonalnie sytuacji odwołuj się do własnych emocji, np.: „Czuję silny niepokój w związku z tym, co się dzieje" i pytaj o uczucia uczestników;
- w ostateczności odwołuj się do współodpowiedzialności grupy za dalszy rozwój sytuacji mówiąc, np.: „W jakim kierunku powinniśmy Waszym zdaniem teraz zmierzać, aby pokonać ten impas? Jak myślicie, co możemy teraz zrobić?”.

PROPOZYCJE RADZENIA SOBIE W SYTUACJACH TRUDNYCH PODCZAS PROWADZENIA GRUPY.

Pytający przerywa ci:

Pozwól mu skończyć, po czym kontynuuj swoją odpowiedź. Nie przekrzykuj go. Zapytaj, czy możesz skończyć i odpowiedź na jego pytanie. Jeśli pytający ciągle wraca do tego samego, zwróć się do grupy z pytaniem, czy mają jeszcze jakieś potrzeby informacyjne - jeśli nie, zaproponuj przerywającemu, że wyjaśnisz z nim problematyczną kwestię po spotkaniu (w przerwie).

Zadawane pytanie zawiera nieprawdziwą informację:

Nie powtarzaj jej, lecz podaj fakty, po czym przejdź do odpowiedzi.

Pytający przypisuje ci słowa, których nie wypowiedziałeś:

Powiedz: „nie, nic takiego nie miałem na myśli - powiedziałem...” i powtórz swoją wypowiedź. Zrób to bardzo jasno.

Pytania krytyczne:

- wysłuchuj spokojnie;
- parafrazuj, w miarę możliwości „zdejmuj z pytania nadmiar emocji”;
- dowartościowuj, mówiąc na przykład: „to bardzo ciekawy punkt widzenia, choć rzeczywiście odmienny od mojego”;
- powtarzaj własne zdanie;
- proponuj dyskusję w mniejszym gronie, jeśli pytający chce kontynuować rozmowę.

Skuteczną techniką odpierania zastrzeżeń jest technika „tak, jednocześnie...”:

- „Podzielam pańskie zdanie... jednocześnie poddałbym pod rozwagę fakt, że...”
- „Rozumiem pańskie stanowisko... sądzę jednak, że warto byłoby omówić jeszcze...”
- „To brzmi zachęcająco... jednakże w kilku miejscach dostrzegam jeszcze inne rozwiązania...”
- „Z takim zdaniem często się spotykam... jednocześnie nie powinniśmy zapominać, że...”
- „Bardzo cenne jest to, co pan powiedział... jednocześnie poza tym warto byłoby jeszcze rozważyć...”
- „Interesująca jest pańska propozycja... jednocześnie chciałbym jedynie dodać, iż...”

Aby skutecznie sobie radzić z negatywnymi zachowaniami uczestników warto zastanowić się, z czego one mogą wynikać. Zwykle ich powodem jest:

- brak zainteresowania -skoncentruj się wtedy na zmotywowaniu słuchaczy;
- sceptycyzm - warto odwołać się wówczas do badań, faktów i autorytetów uznawanych przez słuchaczy;
- zastrzeżenia - jeżeli związane są z niezrozumieniem, to je wyjaśnij; jeżeli wynikają z mankamentu pomysłu, możesz odwołać się do jego mocnych stron.

TECHNIKI PRACY Z RP - USTALANIE POTRZEB ROZWOJOWYCH PLACÓWKI

Opisane poniżej techniki pracy z grupą, to propozycją dla SORE, jak w sposób ciekawy i kreatywny poprowadzić fragment spotkania z Radą Pedagogiczną dotyczący ustalania potrzeb placówki. Narzędzia te można również wykorzystywać podczas prowadzenia warsztatu

diagnostyczno-rozwojowego w celu pogłębienia analizy problemu i poszukiwania rozwiązań. Opisana poniżej metoda 6 myślowych kapeluszy może być również wykorzystywana podczas prowadzenia przez SORE warsztatów dla nauczycieli.

Burza mózgów

Nieocenionym narzędziem pobudzania otwartości w grupie, które można stosować przy wypracowywaniu wspólnego stanowiska lub zbieraniu pomysłów na nowe przedsięwzięcia, jest burza mózgów. Niestety, podczas dyskusji prowadzonej tą metodą zdarza się, że zostaje ona zdominowana przez pojedyncze osoby lub na dopracowanie jakiegoś pomysłu nie pozwalają ograniczenia czasowe. Aby tego uniknąć, niezbędne są ułatwienia i odpowiednie moderowanie. Pomóc w poprowadzeniu tego typu sesji i sprawić, żeby uczestnicy zyskali świeże spojrzenie na omawiane sprawy mogą pewne podstawowe narzędzia. Z różnych dostępnych technik proponujemy dwie – cechuje je użyteczność i szybkie wypracowywanie pomysłów.

Odwrócona burza mózgów

Technika odwróconej burzy mózgów, zwana też „negatywną burzą mózgów”, polega na odwróceniu pytania w taki sposób, aby uczestnicy spojrzeli na problem „z drugiej strony”. Może to zwiększyć ilość pomysłów oraz pomóc znaleźć możliwe rozwiązania.

Przykład: zamiast zapytać: *Co zrobić, żeby lekcje były ciekawe dla uczniów?*, zapytaj: *Co zrobić, żeby lekcja była nudna i nieprzydatna dla ucznia?*. Technika ta sprawdza się wówczas, gdy trzeba znaleźć nowe rozwiązania trudnych problemów, lub gdy pomysły już się wyczerpią. Można ją stosować indywidualnie lub małych grupach.

Przebieg sesji odwróconej burzy mózgów:

- 1/ przedstaw problem;
- 2/ przykład: „Lekcje dla uczniów są często nudne i nie pobudzają ich poznawczo.”;
- 3/ sformułuj odwrócony problem;
- 4/ przykład: „Co zrobić, żeby lekcje były nudne i zabijały ciekawość uczniów?”;
- 5/ przeprowadź burzę mózgów na temat „odwróconego pytania” tak, aby uzyskać „rozwiązania odwrócone”;
- 6/ zapisz wyniki (na tablicy lub flipcharcie);
- 7/ zamień „odwrócone rozwiązania” na możliwe rozwiązania pierwotnego problemu (każde negatywne zdanie należy zamienić na pozytywne, np. „mówić za szybko” na „mówić dynamicznie – ale nie zbyt szybko”);
- 8/ wspólnie oceńcie odpowiedzi i wskaźcie potencjalne rozwiązania, które warto wybrać.

Zbiorowa burza mózgów na piśmie

Techniką służącą do faktycznego włączenia wszystkich uczestników w myślenie o danym zagadnieniu, dzięki której pojedyncza osoba lub niewielka grupa nie zajmie pozycji dominującej, jest zbiorowa burza mózgów na piśmie. Jedyne co jest do niej potrzebne to papier, długopisy oraz pytanie lub zagadnienie, nad którym uczestnicy powinni się zastanawiać. Na początku wszyscy otrzymują po kartce papieru z napisanym u góry pytaniem, którym powinni się zająć (takie samo pytanie dla wszystkich). Każdy uczestnik zapisuje swoje odpowiedzi, a następnie przekazuje kartkę kolejnej osobie. Czynność ta jest powtarzana, a inspirację dla kolejnych pomysłów uczestnicy czerpią z wcześniejszych odpowiedzi. Dzięki tej metodzie, w bardzo krótkim czasie uczestnicy wysuwają wiele nowych propozycji.

Jak poprowadzić sesję zbiorowej burzy mózgów na piśmie:

- 1/ Każdy uczestnik dostaje kartkę papieru z wybranym pytaniem i ma na niej zapisać 3 odpowiedzi.
- 2/ Po 3 minutach kartka przekazywana jest osobie siedzącej po lewej stronie, która zapisuje 3 kolejne odpowiedzi.
- 3/ Czynność jest powtarzana do czasu, aż wszyscy uczestnicy wpiszą się na każdej kartce. Na przykład, jeśli w sesji uczestniczą 4 osoby, wówczas po 12 minutach na każdej z 4 kartek znajdzie się 12 odpowiedzi.
- 4/ Następnie kartki są zbierane a odpowiedzi zapisywane na tablicy, aby wszyscy mogli je zobaczyć i omówić. Wyniki można rozpisać w grupach tematycznych. Uczestnicy mogą następnie przedyskutować uzyskane odpowiedzi.
- 5/ Wspólna analiza wypracowanego materiału.

Stosując pracę w grupie metodą burzy mózgów (bez względu na to, którą z jej odmian zastosujemy) warto pamiętać i przestrzegać kilku podstawowych zasad, bez których metoda ta staje się bezużyteczna.

Kluczowe w prowadzeniu grupy tą metodą jest rozdzielenie sesji „generowania pomysłów” od sesji ich „klasyfikacji i oceny”. Przy czym w trakcie generowania pomysłów obowiązuje zakaz jakiegokolwiek ich oceniania. Na etapie generowania pomysłów chodzi o pobudzenie kreatywności i wychodzenie w myśleniu poza schemat. Warto przetrzymać pojawiający się impas w generowaniu pomysłów. Związany jest on często z podaniem przez grupę większości znanych i standardowych sposobów rozwiązania problemu. Przetrzymanie i przełamanie impasu poprzez np. danie czasu, podanie niemożliwego rozwiązania, uruchamianie myślenia niestandardowe i wyjście grupy poza dotychczasowe schematy myślowe. Często właśnie te pomysły są źródłem i inspiracją do ciekawych i twórczych rozwiązań problemu.

Prowadząc burzę mózgów na etapie generowania pomysłów trzymaj się trzech kluczowych zasad:

- Wszystkie propozycje są ważne;
- Nie oceniamy pomysłów w trakcie ich przedstawiania;
- Najważniejsze pomysły pojawiają się, gdy grupa stwierdzi, że już więcej nie ma pomysłów.

Kolejnym etapem, decydującym o przydatności metody jest selekcja wygenerowanych pomysłów według określonych przez grupę lub wcześniej przygotowanych kryteriów. Kluczowe, aby kryteria miały charakter obiektywne.

Przykładowe kryteria w oparciu, o które możemy selekcjonować pomysły to np.

- mamy wpływ / nie mamy wpływu;
- dostępność metody/ ilość pozyskanych informacji;
- użyteczność/ nowatorstwo;
- czasochłonność/ obiektywizm;
- ważność/ pilność.

Sześć kapeluszy myślowych

Metoda „sześciu kapeluszy myślowych” została opracowana przez Edwarda de Bono, jednego z czołowych na świecie autorów książek o twórczym myśleniu. W pracy grupowej jest ona często wykorzystywana do zwiększania skuteczności myślenia zbiorowego oraz do analizowania niekonwencjonalnych punktów widzenia. Przypomina odgrywanie ról, gdyż uczestnicy takich zajęć nie wyrażają swoich osobistych opinii, a konkretne, jasno zdefiniowane stanowiska. Pomaga to uniknąć konfrontacji i zmniejsza możliwość zdeterminowania wyników pracy grupy przez indywidualne uprzedzenia. Podstawowym założeniem tej metody jest rozmowa o zagadnieniu, problemie lub obszarze do rozwoju z różnych perspektyw, przy czym osoby wypowiadające się reprezentują różne sposoby myślenia. Każdemu uczestnikowi przypisuje się „kolorowy kapelusz” określający konkretną postawę, którą w czasie ćwiczenia uczestnik będzie reprezentować (lub będzie jej bronić).

W metodzie wyróżniono 6 różnych postaw:

Neutralność (kolor biały): reprezentuje „białą tablicę”. Koncentruje się na dostępnych faktach i informacjach.

Uczucia (kolor czerwony): reprezentuje ogień i gorąco. Wyraża instynktowne emocje i odczucia emocjonalne, ale nie oferuje żadnych wyjaśnień.

Ocena negatywna (kolor czarny): krytyczna i ostrożna perspektywa skupiająca się na tym, co może się nie udać, na problemach i ich zapobieganiu.

Ocena pozytywna (kolor żółty): słońce i optymizm pomagają dostrzec potencjalne korzyści przedsięwzięcia, możliwości rozkwitu oraz dalszego rozwoju.

Myślenie twórcze (kolor zielony): barwa zielona oznacza kreatywność, nowe pomysły, oryginalność i alternatywy.

Kontrola procesu (kolor niebieski): obiektywna postawa obejmująca rozległą perspektywę. Zapewnia ogólną orientację i szuka priorytetów. Odgrywa rolę mediatora, podsumowuje dyskusję oraz prosi inne „kapelusze” o komentarze.

Na początku sesji uczestnikom przydzielane są różne kolory/kapelusze oraz przedstawiana jest sytuacja lub problem do omówienia. Następnie uczestnicy wymieniają poglądy. Pierwszą opinię może na przykład przedstawić osoba z niebieskim kapeluszem. Przed udzieleniem głosu osobie z czarnym kapeluszem najlepiej jest zaczekać, aż swoje opinie wygłosi kilku uczestników. Warto wymienić kapelusze w trakcie dyskusji, na przykład po upływie

określonego czasu (np. 10 minut), po każdej opinii lub według innej, uzgodnionej na początku reguły. Po wymianie poglądów należy zamknąć dyskusję prosząc każdego uczestnika o wygłoszenie końcowego oświadczenia lub prosząc osobę z niebieskim kapeluszem o podsumowanie.

BIBLIOGRAFIA:

Jarmuż S., Witkowski T., „Podręcznik trenera”, Moderator, Wrocław 2004

Silberman M., „Metody aktywizujące w szkoleniach.”, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004

Podręcznik trenera przygotowany w ramach projektu „Dobry trener NGO” http://z.nf.pl/i_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf - dostęp na: marzec 2013 r.

De Bono E. 6 myślowych kapeluszy, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008

Szmidth K., Dydaktyka twórczości: koncepcje, problemy, rozwiązania, Impuls, Kraków 2005



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

www.ore.edu.pl