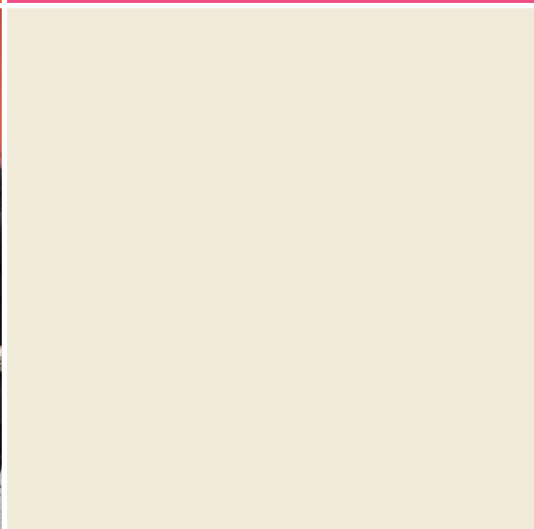
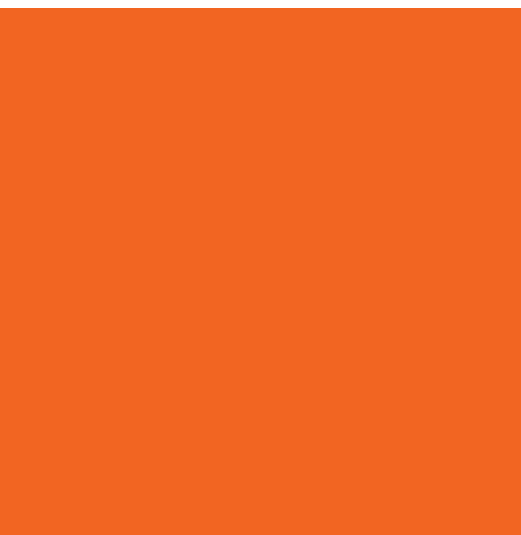


DOBRE SPOTKANIE jak to zrobić?



program
rozwoju
bibliotek

autorka
Małgorzata Czarnecka

redakcja
Katarzyna Lipka-Szostak
Krystyna Podhajska

korekta
Krystyna Podhajska

projekt graficzny i skład
Magdalena Balicka

wydawca
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego
Warszawa 2013

ISBN 978-83-933793-3-0

Podręcznik „DOBRE SPOTKANIE: jak to zrobić?” opracowało Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych w ramach Programu „Wspieranie Programu Rozwoju Bibliotek 2015”.



program
rozwoju
bibliotek

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek jest realizowany w Polsce przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Podręcznik „DOBRE SPOTKANIE. Jak to zrobić?” jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych 2.5 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów oraz Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Utwór powstał w ramach Programu „Wspieranie Programu Rozwoju Bibliotek 2015” realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego przy wykorzystaniu środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Treść licencji jest dostępna na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/pl/>





SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
CZĘŚĆ 1 DOBRE SPOTKANIE: TEORIA	5
W POSZUKIWANIU DEFINICJI GRUPY	6
PROCES GRUPOWY	9
FORMY PRACY GRUPOWEJ	15
ROZPOCZYNIANIE SPOTKANIA: SUGESTIE METODOLOGICZNE	21
FACYLITATOR/KA: ROLA I NARZĘDZIA	24
TECHNIKI KOMUNIKACYJNE I FACYLITACYJNE	27
TECHNIKI ANGAŻUJĄCE UCZESTNIKÓW	31
CZĘŚĆ 2 DOBRE SPOTKANIE: PRAKTYKA	39
ZAKOŃCZENIE	46
BIBLIOGRAFIA	47

Obserwując bibliotekarki i bibliotekarzy XXI wieku, widzimy osoby aktywnie działające, tworzące nową jakość, uczące się.

Jeśli czytasz te słowa, to znaczy, że chcesz opanować umiejętność prowadzenia spotkań i pracy z grupą, odkryć swoje mocne strony w tym zakresie i zmierzyć się z rolą facylitatora (facylitatorki). Pomożemy Ci w tym.

Kiedy piszemy „facylitator (facylitatorka)”, mamy na myśli kogoś, kto ułatwia komunikację między członkami grupy, moderuje dyskusję, precyzuje cel spotkania. Pozostaje bezstronny wobec treści wypowiedzianych przez osoby uczestniczące w spotkaniu. Stwarza warunki, w których w pełni mogą się ujawnić możliwości grupy. Potrafi skoncentrować energię uczestników na wspólnym celu.

Dzięki szkoleniu „DOBRE SPOTKANIE: jak to zrobić?” nauczysz się pewniej i swobodniej prowadzić spotkania. Pomoże Ci w tym ten podręcznik, złożony z kilku części. Na początku dowiesz się z niego, czym jest grupa, jakie są rodzaje grup, jakie procesy zachodzą w grupie. Dowiesz się także, jak określić cel spotkania. Dalej przeczytasz o różnych formach pracy grupowej. Ostatnia część została poświęcona roli i zadaniom facylitatora (facylitatorki): tu poznasz narzędzia, jakimi dysponuje taka osoba.

Naszym celem było stworzenie podręcznika, który będzie Ci towarzyszył podczas szkolenia i zachęci Cię do refleksji nad przeszłymi i przyszłymi doświadczeniami z prowadzenia spotkań oraz pracy z grupą. Nie miałyśmy natomiast ambicji, by opracować kompleksowy materiał obejmujący wszystkie aspekty pracy facylitatora (facylitatorki). Wiele wiedzy zdobędziesz podczas szkolenia, a także podczas spotkań, które przeprowadzisz w swojej bibliotece, stosując nowe umiejętności. Szkolenie i niniejszy materiał mają pomóc Ci w odkrywaniu siebie w roli facylitatora (facylitatorki) i sprawić, by jej odgrywanie stało się dla Ciebie źródłem satysfakcji oraz sukcesów zawodowych.

Małgorzata Czarnecka
Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych

Dorota Kostowska
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego

DOBRE SPOTKANIE  **TEORIA**



W POSZUKIWANIU DEFINICJI GRUPY

Grupa to fenomen socjologiczny i psychologiczny. Od najdawniejszych czasów ludzie łączyli się w grupy, bo umożliwiało im to pełniejsze zaspokajanie potrzeb, np. potrzeby bezpieczeństwa lub przynależności. W grupie szybciej zdobywali pożywienie, skuteczniej pilnowali ognia, nawiązywali relacje społeczne. Tak jest i dziś – łączenie się w grupy to zjawisko powszechne, grupy istnieją wszędzie, są wszechobecne.

Istnieje wiele różnych definicji pojęcia „grupa”. Według Wikipedii grupa¹ w najszerszym rozumieniu „to zbiór jednostek, między którymi zachodzą istotne stosunki społeczne”. Naukowcy od lat przyglądają się różnym grupom. Trwa dyskusja dotycząca tego, od jakiej liczby członków można mówić o grupie. Czy dwie osoby (np. małżeństwo) wystarczą? Czy osoby, które lecą jednym samolotem lub stoją na peronie dworca PKP o określonej godzinie i czekają na odjazd pociągu do Krakowa, to grupa? A tłum – czy to grupa?

Bez względu na to, co odpowiecie, według jednych naukowców będziecie mieć rację, a według innych – nie. Na przykład E. Aronson podał następującą definicję: „W najbardziej podstawowej formie grupę stanowią dwie osoby lub więcej osób przebywających w tym samym miejscu i w tym samym czasie. Zgodnie z szeroką definicją ludzie nie muszą współdziałać ze sobą; muszą po prostu przebywać razem”². Niektórzy badacze, choćby S. Mika, A.P. Hare, P. Hartley, uważają inaczej – według nich osoby lecące jednym samolotem lub czekające na dworcu są załącznikiem grupy, bo wprawdzie nawiązują interakcje (np. rozmawiają ze sobą), ale nie mają poczucia wspólnej tożsamości. Zostawmy jednak specjalistom dalsze polemiki i badania.

Skupmy się na definicji, stanowiącej kompilację najpopularniejszych definicji naukowych. Według niej grupa to co najmniej trzy osoby, które współdziałają ze sobą, aby zaspokajać indywidualne potrzeby oraz osiągać wspólny(e) cel(e).

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE GRUPY TO:

- istnienie w jej obrębie **interakcji** nastawionych na realizację wspólnego celu,
- posiadanie przez jej członków ustalonych **norm** społecznych regulujących wzajemne relacje,
- stopniowe tworzenie się **struktury i hierarchii, zgodnie z którymi członkowie tej grupy przyjmują określone role społeczne i powstaje między nimi więź społeczna,**
- występowanie u jej członków świadomości **przynależności do grupy.**

Jeżeli pominie się „trudne” słowa (interakcje, normy, struktura, przynależność) w powyższej definicji, będzie można powiedzieć po prostu, że grupa to kilka osób, które mają wspólny cel – coraz lepiej określony – razem spędzają czas, mają ustalony sposób komunikowania się, w ich relacjach pojawia się dynamika (okresy aktywności, wycofania, kryzysy), tworzą się i ewoluują role grupowe, a także – jawne i ukryte normy. Osoby należące do grupy mają poczucie jej odrębności w stosunku do innych grup i – co ważne – widoczny jest ich wpływ na otoczenie (np. grupa kontrolerów lotów podejmuje decyzję o strajku, który ma wpływ na funkcjonowanie lotniska i pasażerów oraz paraliżuje ruch samolotów na jakimś obszarze).

¹ http://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa_spo%C5%82eczna

² Aronson N., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zys i S-ka, Poznań 1997, s. 356-357.

Każdy z nas ma do czynienia z wieloma grupami. Czasem dobrowolnie angażujemy się w pracę w grupie, czasem jesteśmy niejako skazani na grupę – z różnych powodów podejmujemy decyzję, że stajemy się jej członkami, mimo że nie mamy na to ochoty.

Najbliższą sercu grupą dla wielu z nas jest rodzina (związek partnerski), nazywana grupą naturalną. Rodzina ma zazwyczaj niewielu członków, których łączą osobiste i trwałe więzi. Podejmują oni także wspólne działania i dzielą się doświadczeniem. Inny przykład grupy naturalnej to grupa rówieśnicza. W niej relacje często są bardzo bliskie i wytrzymują próbę upływającego czasu. Pojawiające się kryzysy, jeśli zostają rozwiązane, wzmacniają grupę.

Często w dorosłym życiu mamy do czynienia z grupami wtórnymi. Są one zazwyczaj większe od grup naturalnych, a ich trwałość ma charakter okresowy. Powstają w określonym celu, związki między ich członkami nie są osobiste. Często grupy wtórne są rozwiązywane po osiągnięciu określonego celu, do którego zostały powołane (np. grupa lobbingowa, grupa rodziców uczniów jednej klasy).

W małej grupie nierodzinnej i niepartnerskiej, liczącej najwyżej kilkanaście osób, które mają możliwość bezpośredniego kontaktu, wytwarza się specjalny rodzaj więzi – bliskość. Stwarza ona większą możliwość pełnej identyfikacji członków z grupą. Jeżeli taka grupa obierze za cel wykonanie trudnego zadania (jak robią to np. strażacy lub komandosi), następuje wyjątkowa synergia grupowa. Słynne zawołanie muszkieterów: „Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego”, mogłoby stać się mottem takiej grupy. Polskim przykładem takiej grupy są bohaterowie filmu „Czterej pancerni i pies”.

Przeciwieństwo małej grupy to duża grupa. Jest zbyt liczna, aby wszyscy jej członkowie mogli znać się osobiście i zawsze mieli możliwość bezpośredniego kontaktu. Ponieważ niemożliwy jest model komunikacji „każdy z każdym”, inne są relacje – nie ma bliskości, a cel grupowy bywa nie do końca określony. Jednak do takich grup też należymy, może to być nasza grupa etniczna czy religijna lub partia polityczna.

Bywamy też członkami grup swojskich. Grupa swojska to zbiorowość, z którą dzielimy poczucie tożsamości i lojalności. Silne grupy swojskie tworzą w Polsce Ślązacy i Kaszubi.

Zdarza się, że przynależność do grupy swojskiej jest nierozzerwalnie związana z przekonaniem o tym, że jedynie nasza grupa jest w porządku, a inne takie nie są. Postrzeganie rzeczywistości w taki sposób zazwyczaj sprawia, że ludzie są nastawieni negatywnie, a nawet wrogo do obcych. „My” to członkowie grupy swojskiej, „oni” – członkowie obcej grupy. Wrogość zazwyczaj pozwala utrzymać granice między grupami, ale gdy dochodzi do konfrontacji, często następuje eskalacja nienawiści. Najbardziej charakterystycznym przykładem takiej dwoistości są pseudokibice piłkarscy. Mimo że skupiają się wokół klubu, z którym się utożsamiają, sens ich istnieniu nadają właściwie członkowie wrogiego klubu. Podobnie może dziać się w grupach, z którymi pracujemy lub które spotkają się z nami w bibliotece. Jeżeli grupę, której członkowie znają się i pracują razem, podzielicie na podgrupy, dacie tym podgrupom zadania, poprosicie, by pracowały w kilku pomieszczeniach, nieświadomie zablokujecie komunikację każdego z każdym. To doprowadzi do pojawienia się różnych fantazji, nadinterpretacji, czasem wręcz niezdrowej rywalizacji i polaryzacji. Zaczną się tworzyć nowe struktury i powstaną podziały na „my” i „oni”.

Jeszcze inną kategorię stanowią grupy formalne i nieformalne. Te pierwsze są powoływane do realizacji określonych, dobrze sprecyzowanych celów. Osoby lub instytucje powołujące grupę do istnienia często określają zarówno jej strukturę (np. wyznaczają, kto będzie szefem), jak i normy. Przykładem może być drużyna harcerska, w której jest silny lider (drużynowy),

a zasady są ściśle określone (harcerz niesie pomoc innym, postępuje po rycersku, kocha przyrodę, jest karny, słucha rodziców i przełożonych, jest pogodny i oszczędny, nie pali papierosów, nie pije alkoholu).

Grupy nieformalne tworzą się spontanicznie. Głównym powodem ich powstania jest nie realizacja odgórnie narzuconego celu, ale to, że konkretne osoby chcą przebywać razem. Te grupy zaspokajają potrzeby psychiczne i społeczne członków (głównie afiliacji, przynależności, wzajemnego kontaktu), oddziałują silnie na ich motywacje i postawy. Wspólną płaszczyzną kontaktów mogą być zainteresowania. Zarówno normy, jak i struktura grupy tworzą się stopniowo. Przykładami takich grup są: paczka koleżeńska, krąg znajomych, kółko zainteresowań, Dyskusyjny Klub Książki.

Wiele osób marzy, żeby zostać członkiem jakiejś ekskluzywnej grupy. To taki typ grupy, do której mogą należeć jedynie osoby spełniające określone kryteria. Np. pobiły jakiś rekord i znalazły się w *Księdze rekordów Guinnessa*, zdobyły Koronę Ziemi, widziały w Ugandzie górskie goryle na wolności.

Na szczęście – dla równowagi – mamy też grupy inkluzywne, których członkiem może być każdy, bo podczas ich powstawania nie obowiązują żadne kryteria klasyfikacyjne. Przykładem jest np. społeczność Facebooka.

Istnieją także grupy, których tożsamość zasadza się na wspólnym doświadczeniu przeżytym przez jej członków. Najbardziej popularne są grupy edukacyjne – nastawione na poszerzanie wiedzy i umiejętności swoich członków. Do tej kategorii należą różne kółka zainteresowań i grupy szkoleniowe (jak choćby Wasza grupa).

Innym rodzajem są grupy wsparcia skupione wokół konkretnego, wspólnego dla wszystkich problemu, np. grupa dla kobiet po mastektomii (Amazonki), grupa dla ofiar przemocy domowej. Grupy te są zazwyczaj prowadzone przez eksperta. Coraz większą popularnością cieszą się grupy rozwoju osobistego. Członkowie takiej grupy spotykają się, aby ćwiczyć nowe zachowania, np. wyrażanie emocji, albo aby wzmacniać poczucie swojej kobiecości czy męskości.

Znane są też grupy treningowe nastawione na rozwój umiejętności w zakresie szeroko pojętych kontaktów interpersonalnych. Jedną z form pracy takich grup jest trening interpersonalny.

Podaj przykłady 3 grup, których byłaś/eś lub jesteś członkiem.

Którą z tych grup wspominasz najlepiej? Z jakich przyczyn? Co ją wyróżnia? Co ona oferuje?
Na które z Twoich potrzeb odpowiada? Czemu ją wybrałaś/eś?

Jakie wnioski wyciągasz z doświadczeń bycia w różnych grupach?





PROCES GRUPOWY

Z pojęciem grupy nierozzerwalnie łączy się inne ważne pojęcie: proces grupowy. Proces grupowy to wszystko, co się dzieje, gdy ludzie skupieni wokół jakiegoś celu zaczynają ze sobą rozmawiać. Proces grupowy obejmuje „rodzenie się” grupy, przechodzenie przez różne etapy rozwoju („dojrzewanie”) i wreszcie moment rozstania się jej członków z powodu zrealizowania celu lub rozpadu grupy z innych przyczyn. Aby proces się rozpoczął, potrzebne jest spotkanie kilku osób choć trochę zmotywowanych do działania, skupionych wokół wspólnego celu. Osoby te muszą czuć się w grupie bezpiecznie, mieć czas i przestrzeń fizyczną konieczne do wspólnej pracy. Czasem się mówi, że grupa jest jak łódź dryfująca od zależności (np. od autorytetów, osoby prowadzącej) do autonomii oraz od stanu, w którym poszczególni członkowie są skoncentrowani na sobie, do współpracy zespołowej.

W grupie są możliwe dwa warianty sytuacji oraz dwa parametry emocjonalne:

- jest porozumienie (dotyczące celów i norm) lub nie ma porozumienia,
- jest zaufanie (poszczególnych osób do siebie nawzajem i całej grupy) lub nie ma zaufania.

Te cztery elementy (porozumienie, brak porozumienia, zaufanie, brak zaufania) można układać na cztery sposoby:



Układność, konflikt, współpraca, rozpad to cztery fazy procesu grupowego. W literaturze spotyka się różne nazwy tych faz. Zdarza się, że jest ich więcej niż cztery. Rekordzista, Carl Rogers, wyodrębnił 15 faz w rozwoju grupy podczas zaledwie pięciodniowego doświadczenia pracy grupowej (treningu interpersonalnego).



UKŁADNOŚĆ: POROZUMIENIE + / ZAUFANIE –

Podczas pierwszego spotkania uczestnicy grupy zadają sobie wiele pytań, w dużej części nieświadomie:

- Jaką rolę powinienem tutaj odgrywać?
- Na kogo powinienem mieć wpływ, a komu powinienem się podporządkować?
- Kto tutaj ma władzę? Kto wpływa na przebieg pracy grupy?
- W jakim stopniu mogę być otwarty, mogę uzewnętrznić w tej grupie swoje emocje i poglądy?
- Czy będę w stanie osiągnąć swoje cele?

W tej fazie na początku kontakt jest ostrożny, każdy stara się wy badać innych, jest powściągliwy, często przybiera postawę wyczekującą. Uczestnicy w różny sposób odbierają obcą przestrzeń (budynek, jego pomieszczenia, salę, w której przebywają). W tej fazie nawet w grupach, w których istnieje pewien poziom porozumienia (np. grupy zadaniowe mające na celu zbudowanie partnerstwa), poziom zaufania jest niski. Podczas realizowania wspólnych przedsięwzięć członkowie takich grup są uprzejmi w stosunku do siebie. Istnieje bardzo powierzchowna integracja grupy przejawiająca się w opowiadaniu żartów, plotek, organizowaniu czasu wolnego po spotkaniu itp. Wzajemne emocje, opinie i oceny są skrętnie ukrywane i blokowane – im bardziej są ukrywane, tym bardziej obniża się poziom zaufania. Grupa wyraźnie unika tematów kontrowersyjnych, konfliktowych. W przypadku pojawienia się takich spraw członkowie grupy usiłują je ignorować („zamiatać pod dywan”) lub tuszować, np. żartem. Przerwanie tej układności (na przykład przez udzielenie komuś negatywnych informacji zwrotnych) powoduje mniej więcej takie reakcje: „Było tak miło i przyjemnie, a ty popsujesz atmosferę mówieniem o takich nieprzyjemnych rzeczach”. Osoba, która tak mówi, nie woli układowego zachowania, ale obawia się tego, co ma do powiedzenia innym ludziom lub co mogłaby od nich usłyszeć.

CO MOŻE POMÓC GRUPIE W TEJ FAZIE?

- Wprowadzenie do tematu lub podanie celu spotkania przez osobę prowadzącą, przedstawienie się osoby prowadzącej, poznanie imion członków grupy, ustalenie formy zwracania się do siebie (na „ty” czy na „pani/pan”), przedstawienie programu, określenie czasu spotkania i zasad funkcjonowania grupy.
- Poznanie się członków grupy nie tylko z imienia, wymiana podstawowych informacji (Gdzie mieszkasz? Czym się zajmujesz?), zrobienie czegoś razem (gdy na początku wszyscy robią to samo, obawy przed wyeksponowaniem własnej osoby, zrobieniem czegoś źle, wyśmianiem przez grupę są mniejsze) lub rozmowa w parach (nawet drobna informacja może rozbudzić zainteresowanie i prowokować do dalszych rozmów), ćwiczenie integracyjne lub zwykły ruch.
- Planowanie, kierowanie (zebranie oczekiwań dotyczących spotkania, ustosunkowanie się do oczekiwań, zaznaczanie granic, odpowiedzi na pytania techniczne, wysłuchanie informacji o potrzebach).
- Tworzenie więzi, integrowanie grupy – taki dobór metod pracy, żeby każdy mógł się udzielać, sprawiedliwe traktowanie wszystkich osób, dbałość o przestrzeganie ustalonych zasad, koncentrowanie się na wzmacnianiu grupy, aby jej członkowie zaczęli się postrzegać w kategorii „my”.

- Zagospodarowanie przestrzeni (pomieszczenie wspiera lub hamuje chęć do pracy): dopasowanie pomieszczenia do wielkości grupy i specyficznych wymagań, np. osoby niepełnosprawnej ruchowo, sprawdzenie sprzętu, jeśli będzie wykorzystywany, odpowiednie ustawienie krzeseł, stołów, oświetlenia.

Wszystkie powyższe elementy, jeśli o nie zadbamy, spowodują, że w grupie stopniowo wzrośnie poczucie bezpieczeństwa. Jednocześnie zaspokajamy w ten sposób potrzeby struktury, orientacji, szacunku i akceptacji, obniża się poziom strachu (na początku wszyscy się boją, włącznie z osobą prowadzącą).



KONFLIKT:

POROZUMIENIE – / ZAUFANIE +

Zwiększenie zaufania w grupie podnosi poziom poczucia bezpieczeństwa jej członków. Znacznie łatwiej jest wówczas poruszać zagadnienia kontrowersyjne i konfliktowe. W sprzyjającym klimacie mogą w sposób jawny i otwarty uwydatniać się konflikty dotyczące różnego pojmowania celów, preferowanych metod pracy i norm funkcjonowania grupy. Klaruje się też motywacja poszczególnych osób do uczestniczenia w grupie. Grupa wchodzi w to pole, które jest wypadkową zaufania i braku porozumienia.

Konflikt sam w sobie nie jest ani zły, ani dobry. Może być też niezwykle twórczy. Zależy to głównie od sposobu jego rozwiązywania. Jak w praktyce wygląda ten konflikt? Uczestnicy zaczynają mówić, co im nie odpowiada, ujawniają wprost swoje niezadowolenie, grupa zaczyna się różnicować, jej członkowie kwestionują autorytet osoby prowadzącej. Ta faza często koncentruje się na osobie prowadzącej, uczestnicy wchodzi z nią w rywalizacyjne relacje, kwestionują jej kompetencje. Następuje zderzenie oczekiwań i potrzeb poszczególnych osób z potrzebami innych członków grupy, podawane są w wątpliwość wspólne cele, wartości, przyjęte normy. Tworzy się nowa struktura grupy, mniej formalna, w większym stopniu uwzględniająca rzeczywisty potencjał uczestników i odpowiadająca rolom, które przyjmują oni w grupie. Mikołajek, bohater książki René Goscinnego, tak scharakteryzował tę fazę: „[...] z tym właśnie największy kłopot, że jak się człowiek bawi sam, to jest nudno, a jak są inni, to się ciągle sprzecają”.

CO MOŻE POMÓC GRUPIE W TEJ FAZIE?

- Zapewnienie każdej osobie przestrzeni i możliwości jasnego, otwartego wyrażenia swoich poglądów na temat tego, „co mi pasuje (służy), a co mi nie pasuje (nie służy)” w tej sytuacji.
- Cierpliwe wysłuchanie poglądów wszystkich (chętnych) osób.
- Dbanie o to, żeby grupa nie straciła zaufania do siebie, żeby nie spadł w niej poziom poczucia bezpieczeństwa.
- Pokazanie, że różnice między osobami w grupie stanowią wartość.
- Postawa osoby prowadzącej: wspierająca proces transformacji grupy, akceptująca ujawnioną różnorodność, przyjmująca krytykę (nie jest dobre przyjmowanie postawy obronnej).



WSPÓŁPRACA: **ZAUFANIE + / POROZUMIENIE +**

Jeżeli wszystkie ujawnione sprawy z fazy konfliktu zostały rozwiązane, grupa znajduje się w sytuacji, w której istnieje wysoki poziom zaufania, bo nie ma zaległych kwestii. Jednocześnie na tej podstawie zawiązuje się nowe porozumienie (redefiniowane są cele, normy, granice, zasady, zmienia się struktura grupy), z którym grupa w pełni się identyfikuje. Wstępne motywacje jawne zostały ujawnione i zamieniły się w motywacje głębsze, które również są jawne. Grupa decyduje się pracować dalej i wkracza w najefektywniejszy okres. Członkowie grupy mają satysfakcję z przezwyciężenia kryzysu i poradzenia sobie z trudnościami, sprawia im przyjemność przebywanie razem (zaspokojona potrzeba przynależności). Ciągłe wzrasta poziom zaufania. Ujawnia się gotowość do pełnego współdziałania (cele indywidualne współgrają z celem grupy). Można zaobserwować poczucie bliskości i silną solidarność grupową. Grupa jest spójna.

O ile w poprzednich fazach energia skierowana była na utworzenie grupy i znalezienie wspólnych celów, o tyle teraz prowadzący musi wciąż decydować, w jakim stopniu powstałą energię (potencjał) grupy należy rozdzielić między:

- pracę nad wspólnymi zadaniami grupy,
- utrzymanie integracji,
- zaspokojenie indywidualnych potrzeb.

CO MOŻE POMÓC GRUPIE W TEJ FAZIE?

- Wycofanie się osoby prowadzącej, ograniczenie jej aktywności do minimum.
- Dbanie o równowagę między aspektem zadaniowym a relacyjnym.
- Zachęcanie grupy do brania odpowiedzialności za swoje działania (np. poprzez zadawanie pytania: „A jak wy uważacie?”).
- Zachęcanie grupy do proponowania rozwiązań problemów.



ROZPAD: **ZAUFANIE – / POROZUMIENIE –**

Rozpad grupy może nastąpić w każdym czasie. Najczęściej wydarza się to na koniec jej pracy (wyczerpuje się jej misja, zostaje zrealizowany cel). Grupa rozpada się także z innych powodów. Może się zdarzyć, że rozpad nastąpi w fazie konfliktu (przy braku porozumienia poziom zaufania spadnie poniżej minimum) i grupa nie będzie mogła dalej istnieć. Może zdarzyć się i tak, że w fazie współpracy grupa wróci do fazy konfliktu i jeżeli nie dojdzie do porozumienia, rozpadnie się. Rozpad grupy jest możliwy nawet w fazie układowości, jeżeli blokowana jest możliwość swobodnego wyrażania opinii i emocji. Spadnie wówczas poziom motywacji do wspólnego działania.

Rozpad nie nastąpi wtedy, gdy istnieje silny czynnik zewnętrzny w stosunku do spraw grupowych, np. motywacja finansowa lub duże zagrożenie, ale wtedy grupa zostanie na tym bardzo wstępnym etapie rozwoju.

CO MOŻE POMÓC GRUPIE W TEJ FAZIE?

- Zaplanowanie rozstania i przygotowanie na nie grupy.
- Danie prawa jej członkom do ujawniania trudnych emocji związanych z rozstaniem, np. złości, smutku.
- Skupienie uwagi członków na nowych doświadczeniach poza grupą (związanych np. z przełożeniem poznanej teorii na praktykę lub z zastosowaniem wypracowanego rozwiązania).

Czy przypominasz sobie grupę, w której było zaufanie, a nie było porozumienia w sferze celów i norm? Jak się tam czułeś/aś? Jaką rolę tam pełniłeś/aś? Jak potoczyły się losy tej grupy? Jakie wnioski płyną dla Ciebie z tego doświadczenia?



Czy przypominasz sobie grupę, w której były zarówno zaufanie, jak i porozumienie? Jaka była geneza/historia tej grupy? Kim Ty tam byłeś/aś? Co dało Ci to doświadczenie?

Czy przypominasz sobie grupę, która się rozpadła, i wtedy nie potrafiłeś/aś określić, dlaczego tak się stało? Czy teraz widzisz to jaśniej i jesteś w stanie wskazać przyczyny takiego stanu rzeczy? Gdybyś wtedy miał/a wiedzę, którą masz teraz, co byś zrobił/a, żeby nie doprowadzić do rozpadu tamtej grupy?

CO JESZCZE MA WPŁYW NA PRACĘ GRUPY?

- Wpływ grupy na jednostkę może być pozytywny bądź negatywny. (Stanisław Mika podaje przykład chłopca, który w grupie przestępczej uczy się kraść, natomiast kiedy trafia do grupy wodniaków w harcerstwie, przyjmuje pozytywne normy nowego środowiska).
- Rola, w jakiej występujemy, może zdominować nasze przekonania i działania. Udowadnia to słynny Stanfordzki Eksperyment Więzienny psychologa Philipa Zimbardo. Podział przeciętnych studentów uniwersytetu na tych, którzy mają władzę (strażnicy), i tych, którzy jej nie mają (więźniowie), spowodował taką eskalację przemocy psychicznej i fizycznej, że groziło to utratą zdrowia i życia więźniów – eksperyment musiano przerwać. Szczegółowo opisany został w książce Zimbardo *Efekt Lucyfera*.

- Presja grupy może wpłynąć na naszą ocenę rzeczywistości – o czym świadczy słynny eksperyment Solomona Ascha z porównywaniem długości odcinków. Grupa osób miała wskazać odcinki o długości najbardziej zbliżonej do wzorca, a kilku pomocników eksperymentatora specjalnie wskazało odcinek o nieprawidłowej długości. Ich sugestia sprawiła, że osoby uczestniczące w eksperymencie także wskazały ten sam odcinek, choć było to niezgodne z ich własnym postrzeganiem i opinią³. Osoba traktowana przez nas jako autorytet może nas skłonić do postępowania niezgodnego z naszym systemem wartości. Udowadnia to eksperyment Stanleya Milgrama polegający na tym, że badani wcielali się w rolę nauczycieli, którzy mieli za zadanie razić prądem osoby popełniające błędy w nauce. Okazało się, że nawet ci, którzy nie chcieli stosować przemocy fizycznej (zgodnie ze swoim systemem wartości), zadawali ją, gdy słyszeli stanowcze przynaglenie od osoby, która była dla nich autorytetem⁴.

OKREŚLANIE CELU PRACY GRUPOWEJ

Grupa nie ma szans na wspólną pracę, jeżeli nie ma wyznaczonego celu. Cel(e) to zaprawa murarska, bez której nie zbudujemy domu (grupy). To cele spajają grupę i budują jej spójność na dalszym etapie pracy.

Cele mogą być ogólne (charakterystyczne dla danej grupy) oraz indywidualne (reprezentowane przez poszczególnych członków). Wnoszone do grupy cele indywidualne mogą mieć charakter świadomy (np. chęć zdobycia wiedzy), niekiedy jednak bywają nieuświadomione (np. zaspokojenie potrzeby akceptacji, chęć zaistnienia w nowej roli, podniesienie poczucia własnej wartości, pozbycie się poczucia winy).

Co więcej, cel grupowy nie jest z reguły sumą celów indywidualnych. Podobieństwo celów indywidualnych wcale nie świadczy o istnieniu celu grupowego. Najlepszym tego przykładem jest zachowanie ludzi podczas pożaru w kinie. Wszystkie cele indywidualne są identyczne, natomiast cel grupowy nie istnieje: każdy ratuje się na własną rękę i utrudnia w ten sposób uratowanie grupy. Badania psychologów społecznych podkreślają jeszcze jeden fakt związany z celami grupy. Grupa, która sama ustala swoje cele, jest efektywniejsza od grupy mającej cele narzucone z zewnątrz.

PRZYKŁADOWE CELE SPOTKANIA / PRACY GRUPOWEJ:

- Poznanie potrzeb seniorów – czytelników naszej biblioteki,
- Pogłębienie wiedzy członków klubu czytelniczego na temat twórczości Dostojewskiego,
- Zebranie i wymiana opinii na temat e-booków,
- Zebranie i wymiana opinii na temat przyszłości tradycyjnej książki,
- Uwrażliwienie na przestrzeganie praw autorskich podczas korzystania z zasobów internetowych,
- Wypracowanie nowej strategii pracy z grupą dorosłych czytelników,
- Rozwiązanie problemu nierównomiernego zaangażowania w pracę członków grupy,
- Wypracowanie koncepcji kącika dla dzieci w wieku przedszkolnym w bibliotece,
- Wypracowanie wspólnego stanowiska na konkretny temat,
- WYROBIENIE SOBIE OPINII NA DANY TEMAT,
- Przeanalizowanie danego zagadnienia,
- Podjęcie konkretnej decyzji.

³ Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012. Str. 28-30

⁴ Ibidem, str. 47-51



FORMY PRACY GRUPOWEJ

Podczas wybierania formy pracy grupowej należy zwrócić uwagę na różne zmienne. Osoba występująca w roli facylitatora lub facylitatorki powinna przede wszystkim kierować się celem lub celami, które chce osiągnąć. Dodatkowo powinna dobrać formę pracy do grupy, z którą będzie miała do czynienia (np. liczebność), do tego, ile ma czasu, jakim zapleczem i sprzętem dysponuje.

Najpopularniejszą i najczęściej stosowaną formą pracy grupowej jest dyskusja (łac. *discussio*, dyskusja) – to jeden ze sposobów wymiany poglądów na określony temat, popartych argumentami. Sformułowanie własnego stanowiska i skonfrontowanie go z opiniami innych osób pozwala zazwyczaj uczestnikom uświadomić sobie ich wartości. Może to prowadzić do wykształcenia nowych postaw lub do zmiany postaw już istniejących.

CELE DYSKUSJI

Dyskusję jako formę pracy grupowej wybieramy, kiedy grupa ma zgłębić jakiś temat, trzeba rozwiązać jakiś problem, wypracować wspólne stanowisko, zebrać opinie z różnych punktów widzenia.

ODMIANY DYSKUSJI

DYSKUSJA W CAŁEJ GRUPIE (FACYLITOWANA)

Jest to dyskusja na forum: wszyscy uczestnicy spotkania mają jednakowe szanse na udział, osoba prowadząca czuwa nad całością.

DYSKUSJA Z PODZIAŁEM NA PODGRUPY (KILKA ZESPOŁÓW DYSKUTUJE RÓWNOLEGLE)

Najczęściej osoba prowadząca spotkanie najpierw przedstawia temat i na czas dyskusji dzieli grupę na kilka mniejszych zespołów. Później podsumowuje dyskusję w obecności wszystkich uczestników.

DYSKUSJA Z ZAPROSZONYM GOŚCIEM

Pierwsza część spotkania należy do zaproszonego gościa, jest przeznaczona na jego wypowiedź; w drugiej części uczestnicy mogą zadawać pytania, które rozpoczną dyskusję z gościem (np. z ekspertem, autorem) – ta część dyskusji jest facylitowana.

DYSKUSJA PANELOWA

Umożliwia skorzystanie z wiedzy ekspertów, którzy są autorytetami w dziedzinie będącej przedmiotem dyskusji. Można tę formę pracy zastosować w dużych grupach. Podczas takiej dyskusji na początku spotkania grono ekspertów wymienia poglądy na przygotowany wcześniej temat. W drugiej części spotkania jest miejsce na pytania i odpowiedzi osób spoza grona ekspertów. Dyskusja panelowa daje obserwatorom poczucie, że mogą wyrobić sobie opinię na dany temat, dzięki skorzystaniu z różnych punktów widzenia prezentowanych przez panelistów.

DEBATA OKSFORDZKA

Jest podobna do dyskusji panelowej (uczestniczą w niej dyskutanci i facylitator/ka kierujący jej przebiegiem). Różnica polega na tym, że dyskutujący podzieleni są na dwa obozy: zwolenników i przeciwników tezy, która jest przedmiotem dyskusji.

DYSKUSJA Z ZASTOSOWANIEM SZEŚCIU KAPELUSZY WEDŁUG DE BONO

Cele: rozwiązanie problemu w sposób twórczy, przedstawienie różnych perspektyw postrzegania problemu. Facylitator/ka podaje temat do przedyskutowania albo zgłasza problem do rozwiązania i dzieli uczestników na grupy. Każda dostaje kapelusze w innym kolorze (kapelusze to kwestia umowy; zamiast nich można zastosować kolorowe kartki papieru).

Dyskusja toczy się w grupach, które ustalają wspólne stanowisko. Kolor kapeluszy to informacja o roli osoby lub grupy, której członkowie je zakładają, lub o ich stosunku do tematu.



Niebieski kapelusz zakłada facylitator/ka, by móc nie uczestniczyć merytorycznie w dyskusji, lecz podawać temat, instrukcje, zasady i na koniec zapisać wnioski.



Biały kapelusz symbolizuje grupę (osobę) skupioną na faktach, która:

- podaje informacje prawdziwe, niezbędne oraz kompletne,
- przekazuje informacje obiektywnie i neutralnie (bez własnych interpretacji).



Czerwony kapelusz oznacza grupę (osobę) skupioną na emocjach, która:

- włącza emocje w proces myślowy,
- kieruje się intuicją,
- mówi o emocjach.



Żółty kapelusz charakteryzuje pozytywne nastawienie do proponowanych rozwiązań, ukazuje ich mocne strony. To grupa (osoba), która:

- skupia się na wszystkim, co pozytywne,
- jest nastawiona optymistycznie i pozytywnie ocenia wysuwane propozycje,
- podaje dowody i uzasadnienia dla przedstawionych racji.



Czarny kapelusz to postawa krytyczna wobec rozwiązań, nastawiona na wyszukiwanie ich słabych stron. To grupa (osoba), która:

- pokazuje słabe strony rozwiązania i zawsze logicznie uzasadnia tę słabość,
- podczas krytyki przedstawia tylko prawdziwe argumenty,
- nie włącza emocji do krytyki.



Zielony kapelusz oznacza podejście innowacyjne. To grupa (osoba), która:

- jest kreatywna i świadomie szuka nowości, nadających się do uwzględnienia w dyskusji,
- stawia na nowatorskie rozwiązanie problemu.

Dodatkowe zasady:

- Kapelusz żółty przemawia po czarnym.
- Jeśli zagadnienie budzi emocje, dyskusję zaczyna czerwony kapelusz.
- Ważne jest określenie czasu dyskusji, kolejności dyskutantów, liczby wystąpień.

Zachęcamy do lektury książki autora tej formy pracy grupowej *Sześć myślowych kapeluszy* Edward de Bono, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2007.

GRUPY NOMINALNE

To metoda analizowania kontrowersyjnych problemów i uzgadniania stanowisk. Każdy uczestnik analizuje zagadnienie indywidualnie, formułuje argumenty na poparcie swojego punktu widzenia i je zapisuje. Następnie uczestnicy na forum grupy dyskutują nad indywidualnie zebranymi argumentami. Dopytują się nawzajem o swoje argumenty, przekonują się wzajemnie, potem oceniają zebrane pomysły i zmniejszają ich liczbę. Te same lub podobne pomysły są łączone, identyczne zredukowane do jednego. Uczestnicy punktuja wszystkie pomysły i rozwiązania. Tworzą w ten sposób ich ranking.

TABLICA OGŁOSZEŃ

Najczęściej wykorzystywana jest do twórczego rozwiązywania problemów. Problem zostaje podzielony na podtematy, które mogą zostać sformułowane w formie pytań. W różnych miejscach sali rozwieszono są arkusze (jeden podtemat na jednym arkuszu). Podzieleni na grupy uczestnicy (tyle grup, ile arkuszy) zapisują na poszczególnych arkuszach swoje pomysły i opinie. Na dany przez facylitatora/kę sygnał grupy przechodzą do sąsiedniego arkusza i pracują nad kolejnym podtematem, wykorzystując pomysły poprzedników.

KAFETERIA

Uczestnicy siedzą przy kilkusobowych stolikach. Dyskutują, analizują pewne zagadnienia (przy każdym stoliku dyskutowany jest inny temat). W zależności od decyzji facylitatora/ki – albo na podany sygnał, albo wtedy, kiedy uczestnicy sami mają na to ochotę – niektóre osoby przechodzą do innego stolika, by dyskutować na inny temat. Ta nieco kawiarniana, nieuporządkowana atmosfera sprzyja szybkiej wymianie poglądów oraz wykorzystywaniu rezultatów pracy różnych grup.

SYNDYKATY

Grupy zadaniowe o stałym składzie, które przez dłuższy czas (często w kilku etapach) rozwiązują razem jedno zadanie.

BURZA MÓZGÓW

Facylitator/ka stawia tylko jeden problem, a zadaniem grupy jest znalezienie jak największej liczby niekonwencjonalnych pomysłów na jego rozwiązanie. Wskazane jest, by zespół biorący udział w dyskusji składał się zarówno ze specjalistów w danym temacie, jak i z laików, których spojrzenie na omawiany problem może zburzyć schematy myślowe specjalistów i tym samym wprowadzić nową perspektywę.

Zasady:

- Pomysły powinny być zgłaszane śmiało, nawet jeśli na pierwszy rzut oka wydają się absurdalne i niedorzeczne.
- Pomysłów nie należy uzasadniać.
- Zgłaszane pomysły nie powinny być komentowane ani przez prowadzącego, ani przez uczestników dyskusji.

- Uzasadnienia pomysłów można składać dopiero po zamknięciu listy pomysłów.
- Zgłaszanie pomysłów może się odbywać na piśmie, także anonimowo.
- Wszystkie pomysły muszą być skrupulatnie rejestrowane.
- Za jednym razem wolno zgłosić tylko jeden pomysł.

Więcej o burzy mózgów i jej odmianach można dowiedzieć się z podręcznika *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Tony Procter, GWP 2002, str. 127-144.

METAPLAN

To metoda grupowego analizowania i rozwiązywania problemów pozwalająca przedstawić w formie wizualnej efekty pracy grupy. Uczestnicy szukają odpowiedzi na trzy kluczowe pytania związane ze zidentyfikowanym problemem:

- jak jest?
- jak powinno być?
- dlaczego nie jest tak, jak powinno być?

Odpowiedzi zapisują na kartkach, które następnie przyklejają na ścianie. Odpowiedzi najpierw są analizowane i porządkowane, potem formułuje się wnioski końcowe. Powstaje w ten sposób obraz grupowej analizy zagadnienia problemowego.

DRZEWKA (DECYZYJNE, PROBLEMÓW), DIAGRAMY, MAPY

Są to metody wizualnego porządkowania zależności i związków przyczynowo-skutkowych podejmowanych decyzji lub analizowanych problemów. Są one najczęściej tworzone za pomocą schematów lub kolorowych kartek z zapisanymi pomysłami.

OPEN SPACE (OPEN SPACE TECHNOLOGY, OST LUB UNCONFERENCE)

To forma pracy grupowej stosowana do organizowania dyskusji i pracy dużych grup o zróżnicowanym składzie w sytuacji, gdy możliwe jest pojawienie się konfliktów. Przy jej wykorzystaniu można analizować i rozwiązywać złożone problemy, prezentować stanowiska, identyfikować przyczyny rozbieżności i wspólne punkty widzenia. Kluczowe znaczenie mają wybór i zdefiniowanie problemu, wokół którego organizowane jest spotkanie. Powinno to być kwestia ważna dla uczestników, aktualna, budząca ich żywe zainteresowanie i wymagająca pilnej interwencji. Do rozwiązania problemu konieczne jest zaangażowanie ludzi o różnych kompetencjach, doświadczeniu i perspektywach. Jest to forma stosowana w przypadku grup liczących co najmniej dwudziestu uczestników. Powinny to być osoby, które będą mogły uczestniczyć w całym procesie. Do pracy tą metodą konieczna jest duża sala, w której wszyscy mogą się spotkać, oraz wystarczająca liczba innych sal i pomieszczeń do pracy w podgrupach. Można ją stosować w terenie.

SPOSÓB ORGANIZACJI

Na początku osoba prowadząca przedstawia temat przewodni, powód spotkania. Zachęca uczestników do zgłaszania kwestii związanych z tematem przewodnim, które chcieliby przedyskutować. Poprzez zgłoszenie na plenum swojej propozycji uczestnik staje się jednocześnie osobą odpowiedzialną za poprowadzenie spotkania w podgrupie osób zainteresowanych tą konkretną kwestią. Na zakończenie wszyscy spotykają się w określonym miejscu i czasie na sesji zamykającej, która jest okazją do podsumowania rezultatów pracy grup. Jedyne obowiązujące reguły to Cztery zasady OST i Prawo dwóch stóp.

CZTERY ZASADY OST:

1. Wszyscy, którzy przyszli, to ci, którzy mieli przyjść.
2. To, co się wydarza, to właśnie to, co miało się wydarzyć.
3. Moment, w którym zaczynamy, to ten właściwy moment.
4. Jak koniec, to koniec.

PRAWO DWÓCH STÓP:

Jeśli w którymś momencie poczujesz, że nie uczysz się ani nie wnosisz wkładu do spotkania – użyj nóg. Pójdź gdzie indziej – tam, gdzie będziesz się uczył(a) lub wnosił(a) wkład do pracy grupy.

Autorem metody jest Harrison Owen. Jej założenia zostały opracowane w połowie lat 80. XX wieku i od tego czasu metoda ta zyskała sobie dużą popularność niemal na całym świecie. Więcej o OST można znaleźć w Wikipedii: http://pl.wikipedia.org/wiki/Open_Space_Technology

WORLD CAFE

Metoda opiera się na wykorzystaniu zbiorowej wiedzy, mądrości i pomysłowości do analizy i szukania rozwiązań problemów za pomocą rozmów prowadzonych w kawiarnianych grupach o zmiennym składzie. Wykorzystuje się ją do pracy z grupami liczącymi od kilkunastu do ponad tysiąca uczestników.

Spotkanie grupy odbywa się w sali ze stolikami rozstawionymi w nieuporządkowany sposób. Przy każdym z nich są krzesła dla czterech, pięciu osób. Na stolikach leżą papierowe obrusy lub papier do flipchartu. Uczestnicy zajmują dowolne miejsca, tworzą w ten sposób grupy o przypadkowym składzie. W grupach tych wspólnie analizują problem lub szukają odpowiedzi na zadane pytanie. Powinno to być pytanie żywo ich interesujące – dotyczące ich życia, pracy, miejsca, w którym mieszkają. Wszyscy rozpatrują ten sam problem. Główne pomysły zapisują na arkuszu papieru lub na papierowych obrusach w formie tekstu, szkiców albo rysunków. Po dwudziestu lub trzydziestu minutach uczestnicy są proszeni o zmianę miejsc, przejście do innych stolików. Przy każdym stoliku zostaje jedna osoba z pierwotnego składu. Pełni ona rolę gospodarza – przekazuje nowej grupie wnioski, najważniejsze myśli sformułowane przez poprzednią grupę. W ten sposób odbywa się kilka rund spotkania (najczęściej trzy), po których następuje podsumowanie: prezentacja przebiegu i najważniejszych wątków dyskusji. Ta część jest moderowana przez facylitatora prowadzącego spotkanie. Na zakończenie wszyscy spotykają się w określonym miejscu i czasie na sesji zamykającej,

ROLE W WORLD CAFE

- Sponsor – instytucja, osoba, grupa autoryzująca proces i wykorzystująca jego rezultaty.
- Projektanci – odpowiadają za uwzględnienie w planie spotkania siedmiu zasad World Cafe.
- Gospodarze – facylitatorzy udzielający wyjaśnień, prowadzący zamknięcie, ale nie moderują pracy małych grup przy stolikach.
- Grafik – rysuje mapę konwersacji całej grupy, w graficznej formie przedstawia główne wątki i ich powiązania.
- Uczestnicy – muszą spełniać jeden warunek: są żywo zainteresowani problemem dyskutowanym podczas sesji.

ZASADY WORLD CAFE:

1. Zdefiniuj cel spotkania i sposób wykorzystania jego rezultatów.
2. Stwórz przyjazną atmosferę.
3. Sformułuj pytanie, które bezpośrednio dotyczy uczestników i jest dla nich ważne.
4. Stwórz każdemu możliwość zabierania głosu i zachęcaj do korzystania z tej możliwości.
5. Łącz różniące się perspektywy i punkty widzenia.
6. Słuchaj uważnie i szukaj wspólnych schematów.
7. Podziel się wspólnymi odkryciami.

Autorami metody są Juanita Brown, Ken Homer i David Isaacs. Po raz pierwszy zastosowano ją w 1995 roku. Więcej o metodzie World Cafe można znaleźć w Wikipedii: http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_Cafe.

SPOTKANIE I PRACA GRUPOWA: PLANOWANIE



Organizowanie jest tym, co robisz, zanim zaczniesz coś robić, dzięki czemu kiedy już to robisz, nic nie jest pomieszczone.

Kubuś Puchatek

Zaplanowanie spotkania lub pracy grupowej jest bardzo ważne. Warto poświęcić czas przed spotkaniem, by odpowiedzieć sobie na siedem pytań, bo to przyniesie korzyści, gdy jako facylitatorzy staniemy przed grupą.

Skrótowy plan spotkania to odpowiedzi na poniższe pytania:

DLACZEGO?

PO CO?

CO?

JAK?

KTO? (KOGO?)

KIEDY?

GDZIE?

Pomyśl o spotkaniach, które prowadzisz najczęściej, lub o takim, które masz zaplanowane niedługo. Wybierz jedno z nich i – zanim napiszesz ogłoszenie lub zaproszenie na to właśnie spotkanie – odpowiedz sobie na powyższe pytania (szczegółową Kartę Planowania Spotkania znajdziesz w części „Praktyka”).





ROZPOCZYNANIE SPOTKANIA: SUGESTIE METODOLOGICZNE

Spotkanie ma się zacząć za chwilę. Zanim uczestnicy wejdą do sali, zadbaj o ich komfort, przygotuj przestrzeń. Przewietrz salę, ustaw krzesła tak, by wszyscy się widzieli i słyszeli. Przesuń zawadzające lub zasłaniające widoczność meble. Przygotuj i sprawdź sprzęt np. rzutnik. W wygodnym dla siebie miejscu połóż swoje notatki i rzeczy, które będą Ci potrzebne. Przychodzące na spotkanie osoby, jeśli to możliwe, witaj osobiście uśmiechem i zaproszeniem do wejścia do sali.

Zbliża się wyznaczona godzina rozpoczęcia spotkania. Uczestnicy już siedzą na miejscach. Jak się czują? Swobodnie? Niepewnie? Co myślą? Czy wiedzą, co ich czeka?

Jak sprawić, aby uczestnicy spotkania dobrze się poczuli w nowym miejscu i wśród nieznanym im osób? Miłe otoczenie i przyjazna atmosfera są ważnym elementem fazy układności.

Jak krótko, jasno, w zrozumiały sposób przedstawić temat spotkania i jego agendę? Świadomość celu buduje poczucie bezpieczeństwa.

Czy pytać osoby uczestniczące w spotkaniu o ich oczekiwania? A jeśli tak, to jak to zrobić? Świadomość tego, co i w jaki sposób dalej się wydarzy, zaspokaja potrzebę struktury, orientacji i szacunku.

Jak ustalić z uczestnikami zasady współpracy i bycia razem na czas trwania spotkania? Dobry kontrakt z osobami uczestniczącymi ułatwi wszystkim pracę.

To główne zadania, przed jakimi staje facylitator/ka na początku spotkania. Przygotowanie się do nich jest pierwszym krokiem w kierunku udanego spotkania.

Rekomendujemy następujący tryb postępowania w pierwszych chwilach spotkania: zastosujmy narzędzia, które umożliwią wstępne zaangażowanie uczestników, dobre wzajemne zrozumienie się, zapewnią poczucie bezpieczeństwa i ułatwią koncentrację na zadaniach.

Osoba prowadząca wita uczestników, przedstawia siebie oraz temat spotkania; później przedstawiają się uczestnicy (przy dłuższych spotkaniach lub cyklach pracy z jedną grupą rozważmy zastosowanie jakiegoś ćwiczenia służącego zintegrowaniu grupy).

W filmie „Rejs” wyjaśniono to zwięźle: *Na każdym zebraniu jest taka sytuacja, że ktoś musi zacząć pierwszy.* Ten ktoś to TY – facylitator lub facylitatorka. Przedstawienie tematu spotkania przede wszystkim złagodzi niepokój, pokaże pierwsze korzyści i zachęci zebranych do aktywnego udziału. Osoba prowadząca może się przedstawić z wielu perspektyw, np. pokazać swój związek z grupą, swoje kompetencje, rolę, w jakiej występuje. Ważne, by miała świadomość, że ponieważ mówi pierwsza, modeluje przedstawianie się uczestników. Jeżeli np. powie, że ma w domu kota i psa, to z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że wszyscy uczestnicy będą wymieniać zwierzęta, które mają, mieli lub choćby do których czują sentyment. Przedstawienie się uczestników służy przede wszystkim wymianie podstawowych informacji (kim jestem, co robię,

gdzie mieszkam). Pierwsze publiczne zabranie głosu jest ważne z punktu widzenia dalszej aktywności. Uczestnicy w ten sposób przewyżają pierwszy strach, bo gdy na początku wszyscy robią to samo, obawy przed wyeksponowaniem siebie, zrobieniem czegoś źle, wyśmianiem przez grupę są mniejsze. Osoba prowadząca, słuchając przedstawiających się uczestników, dowiaduje się, z kim będzie pracowała, odchodzi od własnych przypuszczeń na ich temat. Podstawowym celem integracji (jeśli ma ona miejsce) jest przełamanie pierwszych lodów i zbudowanie dobrej atmosfery poprzez stymulowanie częstych i otwartych interakcji między uczestnikami. Pomocne są tutaj różne gry i zabawy, które nie tylko pozwalają bliżej się poznać, lecz także skłaniają do spontanicznych i bezpośrednich zachowań.

Osoba prowadząca przedstawia cel (cele) spotkania.

Przedstawienie celu oraz zapisanie go na tablicy służy określeniu tego, po co uczestnicy wraz z facylitatorem/ką zebrali się w jednym miejscu. Przedstawiając cel, mówimy językiem korzyści; możemy też zamienić cel na rezultat, co jeszcze bardziej wzmocni przekaz. Np. celem ogólnym spotkania jest:

Pogłębienie wiedzy na temat twórczości Johna R.R. Tolkiena.

Rezultat spotkania:

Uczestnicy będą znali podstawowe fakty z życia autora, które miały wpływ na jego twórczość; będą umieli wymienić głównych bohaterów trylogii Władca Pierścieni oraz wyrobią sobie opinię na temat powieści Silmarillion.

Osoba prowadząca zbiera oczekiwania (element programu do rozważenia przez facylitatora).

Rozmowa na temat oczekiwań pozwala uczestnikom sprecyzować je i nazwać; pozwala poznać oczekiwania innych uczestników. Dla osoby prowadzącej jest drogowskazem, w którym kierunku należy iść, na co kłaść większy nacisk, nie gubiąc przy tym celu.

Oczekiwania można zebrać po zadaniu całej grupie pytania na ten temat i zapisaniu odpowiedzi. Można również pozwolić uczestnikom porozmawiać o ich oczekiwaniach w mniejszych grupach, a następnie poprosić o podzielenie się rezultatami rozmów na forum całej grupy. Uczestnicy mogą także zapisać swoje oczekiwania na małych kartkach, które potem zostaną pogrupowane tematycznie na dużej tablicy i omówione. Rolą facylitatora w tym momencie jest powiedzenie wprost, które oczekiwania zostaną spełnione, a które nie (i z jakiego powodu).

Osoba prowadząca przedstawia agendę spotkania (program i czas) oraz w dialogu z grupą uzgadnia zasady współpracy.

Przedstawienie agendy spotkania uwzględniającego oczekiwania uczestników daje pełniejszy obraz spotkania; jest sygnałem, że facylitator/ka słucha aktywnie i potrafi działać elastycznie. Członkowie grupy otrzymują wtedy sygnał, że ich potrzeby są ważne dla osoby prowadzącej i że są traktowani podmiotowo. Dzięki temu zaangażowanie uczestników w spotkanie będzie większe, będą też mieć poczucie, że ich obecność na nim ma sens.

Precyzowanie, dyskusowanie i negocjowanie zasad współpracy często traktowane jest jako zbędny zabieg formalny, choć brak jasności w tym zakresie wywołuje napięcie i niepokój. Prawdziwą wartość norm kontraktowych pozwala docenić dopiero sytuacja impasu czy kryzysu. Lista zasad współpracy może być bardzo krótka lub odwrotnie – bardzo długa. Przy krótkim jednorazowym spotkaniu wystarczy, że osoba prowadząca zakontraktuje z grupą wyciszenie telefonów oraz poprosi, aby wypowiadać się pojedynczo. Przy dłuższym spotkaniu lub cyklu spotkań z jedną grupą lista może być dłuższa. Najważniejsze jednak jest to, aby były to zasady wspólne i dla uczestników, i dla prowadzącego.

PRZYKŁAD ROZBUDOWANEGO KONTRAKTU:

- ✓ **mówimy krótko i na temat**
- ✓ **nie przerywamy sobie nawzajem**
- ✓ **słuchamy się**
- ✓ **nie oceniamy**
- ✓ **mówimy w swoim imieniu
(nie generalizujemy)**
- ✓ **szanujemy poglądy innych**
- ✓ **zaczynamy punktualnie**
- ✓ **wyłączamy telefony**



FACYLITATOR/KA: ROLA I NARZĘDZIA

Słownik wyrazów obcych definiuje *facylitację* (ang. *facilitation*, z fr. *faciliter* 'ułatwiać', z łac. *facilis* 'łatwy') jako – najogólniej mówiąc – wzajemne stymulowanie zachowań członków grupy. A stąd tylko krok do *facylitatora/facylitatorki*, czyli osoby, która takie zachowania obserwuje i pobudza, a także która wspiera grupę w dochodzeniu do celu.

Żeby rozszerzyć i doprecyzować powyższą definicję, możemy powiedzieć, że facylitator/ka to osoba odpowiedzialna za przebieg spotkania lub pracy grupowej. Jednocześnie prowadzi grupę i podąża za nią. Pozostaje bezstronna wobec osób w grupie i wypowiedzanych przez te osoby treści i opinii.

FACYLITACJA – CZYLI CO?

Facylitator/ka w swojej pracy uwzględnia równolegle trzy zmienne: produkt (cel), proces i ludzi. Zapewnia równowagę i harmonię między tymi trzema elementami, mając równocześnie świadomość, że tę równowagę charakteryzuje dynamika.

MODEL PRACY FACYLITATORA/KI: TRÓJKĄT 3P (ANG. *PRODUCT, PROCESS, PEOPLE*)



CELE FACYLITATORA/KI W OBRĘBIE TRÓJKĄTA 3P TO:

Poprowadzić grupę do wyznaczonego lub uzgodnionego celu – P jak produkt (zadanie).

Jak?

- Budując porozumienie wokół zadania/celu grupy.
- Ukierunkowując i skupiając energię, opinie i pomysły na wspólnym zadaniu/celu.
- Pokazując, na jakim etapie jest grupa (dokąd doszła, ile zrobiła, co jeszcze przed nią).
- Wzmacniając zachowania służące realizacji celu spotkania.

W jaki sposób?

Stosując techniki służące porządkowaniu pracy grupy: podsumowywanie, klaryfikowanie, udzielanie głosu, koordynowanie dyskusji, skupienie wokół celu.

Zadbać o proces grupowy: tworzyć przyjazne środowisko i zarządzać procesem, jeśli zajdzie taka potrzeba – P jak proces.

Jak?

- Budując poczucie zaufania, bezpieczeństwa i akceptacji w relacjach między uczestnikami spotkania.
- Dbając o indywidualne potrzeby członków grupy (w tym potrzeby bezpieczeństwa, akceptacji, szacunku i uznania).
- Będąc wrażliwym na proces grupowy, będąc uważnym na sygnały niewerbalne i werbalne.
- Modelując procesy komunikacji w grupie.

W jaki sposób?

- Stosując narzędzia strukturalne, takie jak przedstawienie tematu i celu spotkania, przedstawienie programu oraz agendy, uzgodnienie kontraktu, zadbanie o takie formy pracy, które będą budowały relacje między uczestnikami (np. ćwiczenie integracyjne, rozmowa w parach, praca w podgrupach), stosowanie form pracy zakładających dzielenie się wszystkich uczestników swoimi opiniami lub odczuciami np. rundka, praca w parach.
- Obserwując zachowania poszczególnych uczestników, pytając o ich samopoczucie, nastrój.
- Przekazując pozytywną informację zwrotną, aby stworzyć dobrą atmosferę, która wzmacnia motywację i zaangażowanie.
- Stosując techniki służące wzajemnemu zrozumieniu (parafraza, „lustro”, odzwierciedlanie emocjonalne, zadawanie pytań – głównie otwartych, klaryfikacja, podsumowanie).
- Stosując techniki angażowania (równoważenie, tworzenie przestrzeni, wyciąganie).

Zaangażować wszystkich uczestników i umożliwić ujawnienie potencjału grupy jako całości – P jak (people) ludzie.

Jak?

- Doprowadzając do nawiązania interakcji, wspierając interakcje oraz dbając o wzajemne zrozumienie.
- Wzmacniając zaangażowanie.

W jaki sposób?

- Stosując formy pracy wymagające interakcji, współpracy, uzgodnień między uczestnikami, wzajemnego korzystania ze swoich doświadczeń.
- Stosując formy pracy, które umożliwiają ujawnienie się różnorodności i pozwalają ją pozytywnie wykorzystać.
- Stosując narzędzia strukturalne (na początku spotkania zapytaj o oczekiwania, stosuj różnorodne formy pracy).
- Stosując techniki służące wzajemnemu zrozumieniu (parafraza, „lustro”, zadawanie pytań, zachęcanie, klaryfikacja, przeformułowywanie).
- Stosując techniki służące angażowaniu (wyciąganie, tworzenie przestrzeni, równoważenie, udzielanie głosu, koordynowanie dyskusji).

Postawa facylitatora/ki i jego/jej zachowanie podczas całego spotkania / procesu pracy z grupą.

- neutralność
- bezstronność
- pozytywne nastawienie
- nastawienie na współpracę
- uwaga okazywana każdemu uczestnikowi
- równe traktowanie wszystkich osób
- nieobronne reagowanie na kwestionowanie kompetencji facylitatora/ki
- energia, zaangażowanie
- elastyczność

ZAPAMIĘTAJ

Facylitator/ka jest neutralny/a wobec osób i wobec treści.
Jest ekspertem/ką od metody – odpowiada za metodyczny przebieg spotkania/pracy grupy.

Cechy dobrego facylitatora/ki:

- neutralność i bezstronność (wobec osób i treści),
- umiejętność słuchania (Jak stara, mądra sowa, która siedziała na dębie. Im więcej słyszała, tym mniej mówiła, im mniej mówiła, tym więcej słyszała...),
- umiejętność zadawania właściwych pytań we właściwym czasie ,
- dbanie o równowagę między celami, procesem i ludźmi,
- akceptowanie wszystkich uczestników,
- stwarzanie sprzyjającej, otwartej atmosfery w grupie,
- umiejętność wykorzystania potencjału wszystkich uczestników,
- dbanie o relacje w grupie,
- bycie otwartym na problemy, reagowanie na zakłócenia.

Jak sądzisz, która z powyższych cech dobrego facylitatora/ki jest Twoim zasobem/ Twoją mocną stroną? Która z powyższych cech wydaje Ci się najtrudniejsza w zastosowaniu? Gdybyś miał/a ułożyć swoją prywatną listę cech dobrego/ej facylitatora/ki w kolejności od najważniejszej do najmniej istotnej, to jak wyglądałaby taka lista?





TECHNIKI KOMUNIKACYJNE I FACYLITACYJNE

PARAFRAZA

Parafraza to powtórzenie tego, co zrozumieliśmy z wypowiedzi rozmówcy. Nie powinna zawierać interpretacji ani podsuwać rozwiązania problemu. Powinna zawierać tylko to, co zostało powiedziane. Kiedy korzystasz z parafrazy, nie oceniaj i w żaden sposób nie wartościuj wypowiedzi uczestnika. Odłóż na bok własny punkt widzenia. „Zrozumieć” to wcale nie znaczy „zgodzić się”.

Kiedy?

Stosuj parafrazę wtedy, gdy nie do końca rozumiesz wypowiedź uczestnika i nie są dla ciebie jasne jego intencje. Za pomocą parafrazy sprawdzasz, czy dobrze go rozumiesz, i dajesz mu możliwość weryfikacji.

Stosuj parafrazę również w sytuacji, gdy masz poczucie, że nie wszyscy uczestnicy usłyszeli lub zrozumieli wypowiedź jednej z osób.

W jakim celu?

- Aby pokazać, że słuchasz, jesteś uważny i koncentrujesz się na wypowiedzi uczestnika,
- Aby sprawdzić, czy dobrze rozumiesz jego intencje (jeśli zrozumiałeś inaczej, rozmówca ma szansę jaśniej przedstawić swoją myśl),
- Aby uporządkować treść rozmowy i skupić uwagę na poruszanych kwestiach,
- Aby podkreślić zainteresowanie i zrozumienie dla uczestnika oraz zachęcić go do dalszej wypowiedzi,
- Aby uczynić jego wypowiedź lepiej zrozumiałą dla grupy.

Jak?

Powtórz własnymi słowami wypowiedź rozmówcy, tak jak ją rozumiesz.

Powiedz na przykład: *O ile cię dobrze zrozumiałem..., Z tego, co rozumiem..., Chodzi ci o to...*

Czy tak?, Jeśli dobrze rozumiem pana pytanie, chodzi o... Czy tak?, Rozumiem, że pytasz o...

ODZWIERCIEDLANIE RZECZOWE

(LUSTRO)

To skrajna postać parafrazy, polegająca na wiernym powtórzeniu słowa (słów), które usłyszeliśmy. Odbijamy słowa rozmówcy – stajemy się jego lustrem.

Kiedy?

- Wtedy, gdy szczególnie zależy nam na budowaniu zaufania na linii facylitator/ka – grupa.
- Wtedy, gdy intuicyjnie czujemy, że osoby w grupie potrzebują aż takiego stopnia doprecyzowania wypowiedzi.
- Gdy jako facylitatorowi/ce zależy nam na podkreśleniu swojej neutralności.

Jak?

Jeżeli osoba w grupie wypowiedziała pojedyncze zdanie, powtórz je dokładnie, jeśli wypowiedziała kilka zdań – powtórz wiernie najważniejsze słowa i frazy.

ODZWIERCIEDLANIE EMOCJONALNE

Słuchając wypowiedzi, skupiamy się na emocjach, które jej towarzyszą. W ten sposób dajemy uczestnikom sygnał, że nie tylko ich słuchamy, ale także rozumiemy. Odzwierciedlanie emocjonalne służy budowaniu kontaktu i nawiązaniu dobrej relacji.

Kiedy?

Wtedy, gdy czujemy, że wypowiedzi danej osoby na płaszczyźnie rzeczowej towarzyszą trudne emocje (np. złość, smutek, lęk); dzięki odzwierciedlaniu sprawdzamy swoją interpretację emocji i jednocześnie możemy dać wsparcie.

Jak?

Po skończonej wypowiedzi osoby z grupy powiedz o tym, co widzisz, np. *Kiedy to mówisz, masz łzy w oczach*, lub o tym, co się dzieje z tą osobą na płaszczyźnie emocjonalnej, np. *Widzę, że jesteś zdenerwowany, czy tak?*

KLARYFIKACJA

To uściślenie i rozjaśnienie wypowiedzi. Technika ta pomaga uczestnikowi wyjaśnić i sprecyzować wypowiedź. Pokazujesz, że jesteś zainteresowany tym, co uczestnik mówi, i chcesz dowiedzieć się więcej, poznać go dokładniej.

Kiedy?

- W każdym momencie, gdy przekaz danej osoby jest nie do końca jasny lub wymaga wyjaśnienia.
- Wypowiedź uczestnika jest krótka, lakoniczna, a ty chcesz się dowiedzieć więcej.
- Dotychczas mało mówny uczestnik zabrał głos.

W jakim celu?

- Aby zdobyć dodatkowe informacje.
- Aby lepiej zrozumieć wypowiedź.
- Aby wzmocnić zaangażowanie mało aktywnego uczestnika.

Jak?

Przypomnij wypowiedź, która jest niejasna (parafraza) oraz zadaj pytanie otwarte, np. *Powiedziałeś, Piotrze, że przyjdiesz na kolejne spotkanie, jeśli będzie fajne. Co przez to rozumiesz?* lub *Co się kryje pod hasłem „fajne”?*

Możesz też sparafrazować wypowiedź, użyć łącznika „więc...”, „bo...”, „i...”, a potem zawiesić głos.

Uczestnik: *Myślę, że powinniśmy skierować to działanie do innych odbiorców.*

Facylitator/ka: *Mówisz, że powinniśmy zwrócić się do innych odbiorców (parafraza), bo.....*
(klaryfikacja).

PODSUMOWYWANIE

Podsumowanie to ponowne przedstawienie najważniejszych kwestii, myśli, odczuć, które pojawiły się na danym etapie pracy grupy.

Kiedy?

- Na zakończenie jakiegoś etapu pracy z grupą.
- Na zakończenie pracy z grupą.

W jakim celu?

- Aby zebrać najważniejsze fakty i potwierdzić ich rozumienie.
- Aby pokazać, jaki postęp został osiągnięty i zachęcić do dalszych wysiłków.
- Aby upewnić się, że wszystkie sprawy w danej części spotkania zostały omówione i możemy przejść do następnej.

Jak?

Przedstaw najważniejsze kwestie, które dotychczas zostały poruszone. Sprawdź, czy o wszystkich sprawach powiedziałeś.

Możesz dokonać podsumowania w ten sposób: *Wydaje mi się, że podstawowe myśli, jakie zostały wyrażone, to... Sądzę, że najważniejsze kwestie, które dotąd zostały poruszone, to... Czy coś pominąłem?*

POTWIERDZENIE

Potwierdzenie to pokazanie uczestnikowi, że go słuchasz z zainteresowaniem i chcesz, aby mówił dalej.

Kiedy?

- Kiedy dotychczas mało mówny uczestnik zabrał głos.
- Na początku spotkania.

W jakim celu?

- Aby zachęcić mało aktywnego uczestnika do większego zaangażowania.
- Aby okazać swoje zainteresowanie.

Jak?

Wyraź swoje zainteresowanie poprzez sygnały niewerbalne oraz potwierdzenia słowne komunikujące, że dajesz mówiącemu swój czas i swoją uwagę: poprzez potakiwanie głową, pochylenie się w kierunku mówiącego, kontakt wzrokowy, uśmiechanie się.

Potwierdzenia słowne mogą być krótkie: „aha”, „tak, tak”, „rozumiem” itp. lub rozbudowane: *Czy masz ochotę powiedzieć coś więcej?*

PRZEFORMUŁOWYWANIE

Przeformułowanie negatywnego przekonania w pozytywne i zapytanie o możliwości.

Kiedy?

Proces dochodzenia do celu, gdy skuteczne działanie jest blokowane przez poczucie niemożności, poczucie, że coś się nie uda, że jakiejś rzeczy nie da się zrobić.

W jakim celu?

Aby przeformułować negatywne przekonanie w pozytywne.

Jak?

Przykłady negatywnych, ograniczających przekonań:

To będzie za dużo kosztować.

Nie mamy na to czasu.

Nie jestem w tym dobry.

Przeformułuj negatywne przekonanie w pytanie o możliwości.

Co by się stało, gdybyśmy mogli zrobić to samo, ale ograniczyli koszty?

Jak moglibyśmy znaleźć na to więcej czasu?

Co najgorszego może się zdarzyć, jeśli jednak spróbujesz to zrobić?



TECHNIKI ANGAŻOWANIA UCZESTNIKÓW

WYCIĄGANIE

Wyciąganie to sposób zachęcenia ludzi, by rozszerzyli lub pogłębili swoją wypowiedź.

Kiedy?

W każdym momencie spotkania, o ile mamy przeświadczenie, że ktoś wypowiada się niejasno lub zbyt ogólnie, albo komuś wydaje się, że został zrozumiany, ale jego wypowiedź jest dla innych niejasna.

Jak?

Co konkretnie masz na myśli, kiedy mówisz...

Rozwiń, proszę, pomysł, który przed chwilą zgłosiłeś.

Technika wyciągania jest efektywna w połączeniu z parafrazą.

A: Myślę, że większość ludzi ma problem ze zmianą.

B: O ile dobrze cię zrozumiałem, uważasz, że ludzie (ich większość) w procesie zmiany mają problemy (parafraza). Czy mógłbyś podać jakiś przykład tego, co masz na myśli? (wyciąganie).

Po parafrazie zadawaj pytania otwarte, np. *Co więcej możesz nam o tym powiedzieć?, Co przez to rozumiesz?, Jak to widzisz?*

Inną metodą wyciągania jest sparafrazowanie wypowiedzi rozmówcy, a następnie użycie łącznika: „więc...”, „bo...”, „i...”, i zawieszenie głosu. Oto przykład: *Mówisz, żeby poczekać jeszcze sześć miesięcy z podpisaniem kontraktu, bo...*

RÓWNOWAŻENIE

Równoważenie to zachęcanie osób, które jeszcze nic nie mówiły albo mówiły mało, do zabrania głosu (ujawnienie opinii i poglądów, zgłoszenie pomysłów). Używając tej techniki, facylitator/ka daje wyraźny sygnał, że wszystkie opinie mają prawo być wypowiedziane, że w grupie wszystkie poglądy są ważne.

Kiedy?

- Na początku, gdy nie wszystkie osoby czują się jeszcze bezpiecznie.
- Zawsze wtedy, gdy dyskusja jest zdominowana przez małą grupkę osób.

Jak?

Powiedz: *Znamy już stanowiska dwóch osób. Kto zaproponuje inny sposób spojrzenia na tę sprawę? Co sądzą inni na temat tego, co powiedział przed chwilą Pan Jan? Czy wszyscy się z tym zgadzają? Wysłuchaliśmy argumentów Pani Basi i Pani Joli. Kto ma inny punkt widzenia?*

TWORZENIE PRZESTRZENI

Tworzenie przestrzeni to stwarzanie warunków do aktywności (np. zabrania głosu, dyskusji) osobom, które nie zabierały głosu z różnych powodów (np. osoby, które w ogóle w życiu mało mówią albo są nieśmiałe, albo nie wierzą, że mogą coś dać od siebie grupie). Gdy tworzymy przestrzeń dla takiej osoby, dajemy jej wybór i akceptujemy ten wybór. Jeśli nie chce mówić, nie naciskamy.

Kiedy?

- Wtedy, kiedy dyskusja jest żywa, ma szybkie tempo.
- Wtedy, gdy z sygnałów niewerbalnych odczytujemy chęć zabrania przez kogoś głosu, ale inne osoby są od tego kogoś szybsze.

Jak?

- Zaproś indywidualnie do mówienia, np. *Czy chciałabyś coś dodać, Kasiu?*
- Zatrzymaj na chwilę inne osoby, np. *Przypominam, że mówimy pojedynczo. Panie Bogdanie, może Pan pierwszy zacznie?*
- Jeżeli dyskusja jest zdominowana przez kilka osób, a reszta nic nie mówi, zaproponuj wypowiedzi po kolei (np. w rundce).

UDZIELANIE GŁOSU

Udzielanie głosu to procedura, która pomaga i porządkuje.

Kiedy?

Gdy w grupie jest chaos i wszyscy na raz chcą mówić.

Jak?

Krok 1

Proszę, aby wszystkie osoby, które chcą się wypowiedzieć, podniosły ręce.

Krok 2

Widzę, że głos chcą zabrać cztery osoby: Ania, Łucja, Jurek i Adam. Właśnie w tej kolejności będziecie mówić. Ania jako pierwsza, Łucja jako druga itd.

Krok 3

(gdy Ania skończy mówić) Teraz ty, Łucjo, zapraszam...

Krok 4

(gdy skończy mówić ostanía osoba) Czy ktoś jeszcze chce się wypowiedzieć w tej sprawie?

KOORDYNOWANIE DYSKUSJI

Koordynowanie dyskusji oznacza wydzielenie i nazywanie poszczególnych wątków z dyskusji.

Kiedy?

- Wtedy gdy wątków jest kilka i różne osoby koncentrują się na sprawie, którą same wniosły.
- Profilaktycznie – aby zapobiec powstaniu u kogoś niepokoju, że „jego sprawa” nie jest ważna, nie interesuje nikogo poza nim.

Jak?

Podsumuj wątki i wypowiedzi na „tu i teraz” oraz sprawdź, czy tak jest w istocie. Powiedz: *Wygląda na to, że mamy tu trzy równoległe rozmowy, bo po pierwsze, wypowiedacie się o..., po drugie, rozmowa dotyczy..., po trzecie, dotyczy... Czy coś pominęłam albo źle zinterpretowałam?*

SKUPIENIE WOKÓŁ CELU/ZADANIA

Kiedy?

Uczestnicy odbiegają od tematu lub ustalonej procedury.

Jak?

Przypomnij uczestnikom temat, pytanie lub zadanie, które postawiłaś. *Umówiliśmy się na kreowanie pomysłów, a zaczynacie je oceniać. Poczekajmy z tym jeszcze chwilę, może są jeszcze jakieś inne propozycje.*

ZADAWANIE PYTAŃ



*Dobrych służących sześcioro mam
(im naukę swą zawdzięczam);
Przedstawić chciałbym: Kiedy, Co
oraz Dlaczego, Jak, Gdzie i Kto.*

Rudyard Kipling

Pytania to najważniejsze narzędzie w rękach facylitatora/ki. Pozwalają zdobyć informacje, pomagają we wzajemnym zrozumieniu, umożliwiają poszukiwanie rozwiązań.

Kiedy?

Na każdym etapie pracy z grupą.

W jakim celu?

- Aby zdobyć informacje.
- Aby wyjaśnić wątpliwości i nieporozumienia.
- Aby zachęcić uczestników do szukania rozwiązań.
- Aby przeanalizować możliwe wyjaśnienia lub propozycje rozwiązań.

Jak?

Zadawaj pytania dostosowane do konkretnego celu. Stosuj przede wszystkim pytania otwarte. Pytania zamknięte możesz zastosować właściwie wyłącznie w sytuacji wyboru między dwoma rozwiązaniami.

PYTANIA OTWARTE

Zaczynają się od słów: *co, kiedy, ile, jak, gdzie, dlaczego, po co.*

Co się stało? Opowiedz mi o tym.

Kiedy tym się zajmiecie?

Ile czasu potrzebujecie na to zadanie? Ile to wymaga czasu i środków?

Jak myślisz, gdzie tkwi problem? Jak wyglądają fakty w tej sytuacji? Jakie są twoje oczekiwania związane z realizacją tego wydarzenia?

Gdzie można szukać pomocy?

Po co wam nowy partner, skoro biblioteka ma ich już trzech?

„KŁOPOT” Z PYTANIEM DLACZEGO?

Pytanie „dlaczego?” może powodować zamknięcie się w sobie pytanej osoby, ponieważ czuje ona, że są podważane jej motywacje. Kiedy zadajesz pytanie typu: „Dlaczego tak myślisz?”, zachęcasz do obrony i usprawiedliwiania swoich działań.

ROZWIĄZANIE: Łatwo zastąpić słowo „dlaczego” słowem „co”.

Przykłady:

Dlaczego nie możesz o tym porozmawiać ze swoim szefem?

Lepiej: *Co pomogłoby ci przeprowadzić rozmowę z szefem?*

Dlaczego myślisz, że akurat ten czarny scenariusz się sprawdzi?

Lepiej: *Co sprawia, że spodziewasz się czarnego scenariusza?*

Ale, jak powiedział Bernard Baruch: *Miliony ludzi widziały spadające jabłka, ale tylko Newton zapytał, dlaczego tak się dzieje.* Choćby z tego powodu nie rezygnujemy całkowicie z tego słowa.

PYTANIA ZAMKNIĘTE

To pytania zaczynające się od słowa *czy* i zawsze mające jedną odpowiedź: *tak, nie, nie wiem.*

Czy zgadzasz się na moją propozycję?

Czy takie rozwiązanie jest dla ciebie do przyjęcia?

RODZAJE PYTAŃ ZE WZGLĘDU NA ICH FUNKCJE

PYTANIA OTWARTE

RODZAJ	FUNKCJA	PRZYKŁAD
przełamujące lody	ułatwiają nawiązanie kontaktu	<i>Jak się dziś masz? Jak minął weekend?</i>
wyjaśniające lub konkretyzujące	pomagają skonkretyzować abstrakcyjne czy ogólne pojęcia	<i>Co masz na myśli, kiedy mówisz „wszystko”? Jak zdefiniowałbyś sukces?</i>
sondujące	analityczna – pomagają osobie głębiej zastanowić się nad sytuacją	<i>Jaki jest twój cel dotyczący tego spotkania? Jak to, co dzieje się w pracy, wpływa na zaangażowanie tutaj?</i>
o uzasadnienie	wydobywają powody i motywacje kryjące się za danym stanowiskiem	<i>Jakie jest uzasadnienie do propozycji takiego rozwiązania?</i>
hipotetyczne	wnoszą do rozmowy nowe pomysły, możliwości, idee	<i>Załóżmy, że zrobiłbyś to. Co się wówczas stanie? Wyobraźmy sobie przez chwilę, że mógłbyś to zrobić w dowolny sposób. Jak by to wyglądało?</i>
stymulujące	zachęcają do zgłaszania nowych pomysłów	<i>Czy są jakieś inne sposoby, żeby rozwiązać ten problem? Gdybyś miał podać dwa akceptowalne rozwiązania, to co by to było?</i>
zachęcające do udziału	pomagają w wyrażaniu potrzeb i nowych pomysłów	<i>Co o tym sądzisz? Od pewnego czasu nic nie mówisz. Co o tym myślisz?</i>
skupiające uwagę	koncentrują uwagę na najważniejszych kwestiach	<i>I co z tym dalej można zrobić? Jak sądzisz, jakie stąd płyną wnioski, jeśli chodzi o konkretne decyzje? Wróćmy do naszego zadanie polegającego na..., co myślisz na ten temat...?</i>

PYTANIA ZAMKNIĘTE

o potwierdzenie	skłaniają do podjęcia decyzji i dania odpowiedzi „tak” lub „nie”	<i>Czy poświęciliśmy temu zagadnieniu wystarczającą ilość czasu? Czy chcesz to jeszcze sobie przemyśleć i zdecydować ostatecznie w przyszłym tygodniu? Czy dobrze rozumiem, że zgadzasz się na następujące rozwiązania?</i>
o wybór	porównują dwie lub więcej możliwości	<i>Która z tych dwóch możliwości wydaje ci się bardziej atrakcyjna? Jeśli weźmiesz pod uwagę wszelkie możliwe rozwiązania, w którym kierunku poszłoby twoje myślenie?</i>

CO POWODUJE TRUDNE SYTUACJE?

SYTUACJE WYNIKAJĄCE

Z CZYNNIKÓW NIEZALEŻNYCH OD FACYLITATORA/KI

- Problemy organizacyjne (ciemna sala, zbyt zimno – zbyt gorąco, czas spotkania: długi weekend majowy, przed świętami; sprzęt nie działa, nie ma prądu).
- Grupa zbyt mała lub zbyt duża w stosunku do tego, co było planowane.
- Problemy motywacyjne uczestników.
- Spotkanie traktowane przez uczestników jako pretekst do załatwienia innych spraw z pozostałymi uczestnikami.
- Formalne zależności członków grupy, np. przełożony i podwładny.

SYTUACJE WYNIKAJĄCE

Z BŁĘDÓW W PRZYGOTOWANIU

- Niejasny cel.
- Nieadekwatna forma pracy.
- Źle oszacowany czas.

SYTUACJE POWSTAJĄCE

W TRAKCIE SPOTKANIA

Zakłócenia w grupie mogą mieć wiele przyczyn. Często wynikają z niewłaściwej komunikacji w grupie i z **błędów facylitatora/ki**, który/a:

- **zadaje niewłaściwe pytania** (tylko zamknięte) lub pytania źle zbudowane (zaczynające się od „dlaczego?”) i w ten sposób redukuje albo uniemożliwia kontakt prowadzącego z grupą. Może to sugerować, że prowadzący, kiedy zadaje pytanie typu: *Czy właściwie jesteś pewny, że to dobry pomysł?* albo *Dlaczego tak myślisz?*, chce uniknąć prawdziwego kontaktu bądź tuszuje swoją niepewność lub brak kompetencji;
- **wypowiada się bezosobowo** (*Robimy teraz...*) i w ten sposób unika wzięcia odpowiedzialności za swoje wypowiedzi, moderuje też podobnie wypowiedzi członków grupy; zawierany jest fikcyjny konsensus grupy, który prędzej czy później służy manipulacji;
- **nieustannie coś powtarza**, więc usypia niektórych uczestników i powoduje zniecierpliwienie drugich. Czyżby robił to celowo? Śpiący go nie skrytykują, a zniecierpliwieni wyłączają się z zajęć, przestaną słuchać;
- **nie mówi wprost do uczestników**, np. *Popatrzcie, on znowu gada*. Popelnia wówczas błąd kardynalny – jego wypowiedź to wręcz atak, mimo że sformułowana jest bezosobowo (prowadzący unika bezpośredniego kontaktu z niewygodnym uczestnikiem), skutecznie zamyka drogę porozumienia i jest szczególnie nieprzyjemna i bolesna dla lękliwych uczestników.

Zakłócenia mogą także wprowadzać – świadomie lub nie – sami uczestnicy, którzy w ten sposób wyrażają swój opór przed zmianą (np. chronią swoją tożsamość, chcą uniknąć nieprzyjemnych uczuć i doświadczeń, chcą zaniechać niewygodnego zadania grupowego).

JAKIE TO MOGĄ BYĆ ZAKŁÓCENIA I CO MOGĄ OZNACZAĆ?

MILCZENIE

Milczenie poszczególnych uczestników lub całej grupy należy do najbardziej frustrujących doświadczeń wielu facylitatorów (co więcej, może być frustrujące także dla samych milczących). Zbyt częste milczenie w grupie i chronicznie milczący uczestnicy są dla wszystkich źródłem niepewności, ponieważ ich zachowanie jest zagadkowe, trudne do przewidzenia, ich reakcje zaś niemożliwe do przewidzenia. To wręcz skłania do wszelkiego rodzaju projekcji, czyli przypisywania tego co czujemy, myślimy, jak się zachowujemy, innym osobom.

Milczenie pojedynczych uczestników może:

- wynikać z charakteru, jeśli dana osoba nigdy nie mówi zbyt wiele i jest przyzwyczajona do milczenia;
- być spowodowane strachem przed zaprezentowaniem siebie w grupie;
- być rodzajem koła ratunkowego: jeśli dany uczestnik nie akceptuje swojego zakłopotania, jest w szoku albo chce się wycofać z jakiejś denerwującej sytuacji, redukuje swój kontakt ze światem zewnętrznym;
- być parawanem, za którym dany uczestnik oddaje się marzeniom na jawie;
- być narzucone, jeśli pozostali uczestnicy zażądali od kogoś, by rzadziej zabierał głos (nakaz taki może być wyrażony bezpośrednio lub pośrednio);
- oznaczać, że dana osoba nie potrafi zwerbalizować swoich myśli, ponieważ nigdy nie nauczyła się o nich mówić;
- być reakcją na prowadzącego, jeśli siłą kieruje on grupę lub poszczególne osoby w określonym kierunku, za bardzo na nie naciska bądź wyraża silne zdenerwowanie albo niezadowolenie;

Naturalnie istnieje także milczenie produktywne, które nie jest znakiem wycofywania się z sytuacji grupowej, lecz oznaką pozytywnego rozwoju grupy i pojedynczych uczestników. Często to znak, że pytanie, które zadał facylitator/ka, jest adekwatne i musi upłynąć chwila, nam wydająca się wiecznością, zanim uczestnicy zareagują i odpowiedzą. Dajmy uczestnikom szansę na zebranie myśli i reakcję. Wytrzymajmy ciszę i milczenie, nie okazujmy zniecierpliwienia, nie odpowiadajmy za grupę.

ABSENCJA I SPÓŹNIANIE SIĘ

Często pojedyncze osoby lub cała grupa wyraża swój sprzeciw wobec działań grupowych bądź wobec prowadzącego w ten sposób, że przychodzi spóźniona, a czasem w ogóle się nie pojawia. Uczestnicy mogą tym samym pokazywać, że spotkania są dla nich zbyt trudne albo stresujące. Mogą mieć także wrażenie, że ich potrzeby nie są respektowane, że grupa jest dla nich zbyt liczna itp.

PRZERYWANIE

Jeśli uczestnicy nieustannie sobie przerywają, może to świadczyć o istnieniu silnej utajonej rywalizacji między członkami grupy, którzy obawiają się, że nie będą wywierali dostatecznie dużego wpływu na jej działania.

W sytuacji trudnej możesz:

- Odwołać się do kontraktu, np. *Przypominam, że umówiliśmy się na nieprzerywanie wypowiedzi innych osób podczas spotkania.*
- Odwołać się do potrzeb lub emocji grupy, np. *Co w tym momencie jest wam najbardziej potrzebne?*
- Zastosować technikę „bumerang”. Kiedy uczestnik kwestionuje pytanie lub zadanie postawione przez facylitatora/-kę albo wyniki pracy grupy i mówi np. *To, co robimy, nie ma sensu, odbij pytanie lub wątpliwość: Spróbuj zaproponować, co powinniśmy teraz zrobić.*
- Zastosować technikę „parking”. Kiedy uczestnik zgłasza pytania albo kwestie nieprzewidziane w programie, powiedz: *Dziękuję, że podjąłeś ten wątek. Prawdę mówiąc, nie przewidywaliśmy dziś rozmowy na ten temat. Jeżeli uważacie, że to ważne, zajmiemy się omówieniem tego na następnym spotkaniu.*
- Przyjąć negatywną uwagę. Obrona w przypadku ataku powoduje wzajemne przerzucanie się argumentami i prowokuje kłótnię (energia płynie tam, gdzie skupiona jest uwaga). Kiedy uczestnik zwraca uwagę, że popełniłeś błąd, po prostu ją przyjmij, np. *Przerwałem ci? Przepraszam. Proszę, kontynuuj.*

REGUŁY

„FILOZOFII” ZAKŁÓCEŃ:

- Zapobiegaj zakłóceniom
- Jeśli mimo wszystko się pojawią, to są informacją dla facylitatora/ki i mają pierwszeństwo.
- Zakłócenia są częścią życia, a przecież spotkania i praca z ludźmi stanowią duży fragment życia. Jeżeli mamy tego świadomość i ten fakt zaakceptujemy, jeżeli lepiej lub gorzej radzimy sobie z nimi w życiu, jeżeli się uczymy i z każdego takiego doświadczenia wyciągamy wnioski, to poradzimy sobie także na spotkaniu. Grupa jest „mądra” i nam w tym pomoże.

DOBRE SPOTKANIE  **PRAKTYKA**



1: KONTRAKT

Przy organizacji mojego spotkania w bibliotece, ustalając reguły pracy z uczestnikami, zwrócę uwagę na:

Taki kontrakt powstanie w poniższy sposób:

Ze swojej strony do kontraktu zaproponuję (wniosę) następujące punkty:



2: JA JAKO FACYLITATOR/ FACYLITATORKA

Uważam, że w mojej pracy jako facylitatora/facylitatorki bardzo przydatne będą:

a. moje umiejętności w zakresie:

b. cechy mojego charakteru/osobowości:

c. moje doświadczenie w zakresie:

Aby być lepszą/ym w tej roli, potrzebuję jeszcze:



3: PROJEKTOWANIE PYTAŃ

Projektując pytania na spotkanie (np. autorskie), zadbam o:

Moje propozycje pytań na spotkanie z (napisz, z kim):

1.

2.

3.

4.

5.



4: TECHNIKI KOMUNIKACYJNE

W pracy z grupą/w trakcie prowadzenia spotkania/zebrania najtrudniejszą sytuacją jest dla mnie, gdy:

Aby lepiej się do niej przygotować powinienem/powinnam:

Narzędzia, z których użyciem których nie mam problemów, to:



5: PROWADZENIE SPOTKANIA

KARTA OBSERWACJI PRACY FACYLITATORÓW

	PARA NUMER 1	PARA NUMER 2	PARA NUMER 3	WNIOSKI DLA MNIE
Prezentuje problemy, nie sugeruje rozwiązań, ułatwia sposób podejmowania decyzji, przypomina w trakcie spotkania sedno dyskusji, unika odejścia od tematu, dopytuje, porządkuje, zachęca do wyjaśniania.				
Dbą o dobrą atmosferę, odnosi się z szacunkiem do obecnych, odzwierciedla uczucia, podejmuje interwencję w trudnych momentach.				
Ustala na początku spotkania procedurę (zasady zabierania głosu) pilnuje jej przestrzegania, dba o proporcjonalność czasową wypowiedzi poszczególnych osób.				
Podsumowuje wypowiedzi, domyka poszczególne części i całość dyskusji. Podejmuje decyzje w oparciu o uwagi grupy.				
Postawa: nie narzuca swoich pomysłów, nie ocenia, nie krytykuje, nie pozwala innym na takie postawy względem siebie. Nie komentuje.				
Zapisz zastosowane narzędzia: podsumowanie, parafraza, „lustro”, odzwierciedlanie emocjonalne, klaryfikacja, pytania otwarte, równoważenie, tworzenie przestrzeni, wyciąganie, przeformułowywanie, potwierdzenie, udzielanie głosu, koordynowanie dyskusji, skupienie wokół celu, odwołanie do kontraktu, odwołanie do potrzeb, bumerang, parking.				

(Opracowane na podstawie Bob Biagi, Pracując razem, wyd. Fundusz Współpracy Phare)

Główne wnioski z obserwacji pracy facylitatorów:



6: FORMY PROWADZENIA DYSKUSJI

W pracy swojej biblioteki postaram się wykorzystać następujące formy prowadzenia dyskusji / pracy z ludźmi:

Najciekawsza dla mnie jest forma (i tu podaj nazwę formy lub jej krótki opis):

ponieważ:



7: DOBRE SPOTKANIE – ORGANIZACJA

Co zrobię...

...jeszcze przed spotkaniem:

...podczas spotkania:

...po spotkaniu:



8: PLANOWANIE SPOTKANIA

KARTA PLANOWANIA SPOTKANIA

Dlaczego spotkanie jest konieczne lub potrzebne?

Z czym wyjdą uczestnicy po spotkaniu? Czy jego wynikiem będzie uzyskana wiedza, zmiana w zachowaniu, zmiana w myśleniu, zmiana w postrzeganiu, podjęta decyzja itp.?

Kto będzie w nim uczestniczył? Ile to będzie osób? W jakim będą wieku? Jakie kompetencje będą posiadały te osoby? Czy mają specjalne potrzeby? Jakiego stopnia zaangażowania mogą się spodziewać? Jak te wszystkie zmienne mogą wpływać na przebieg spotkania?

Jaką formę pracy grupowej najlepiej wybrać?

Kiedy będzie odpowiedni czas do przeprowadzenia spotkania? Ile czasu powinno trwać?

Gdzie odbędzie się spotkanie? Czy i jakiego rodzaju zaplecze jest potrzebne?

Czy konieczne są jakieś materiały (pomoce, książki, itd.) i sprzęt?

Czy określone cele spotkania są tożsame z celami uczestników?

Czy są jakieś wymagania odgórne, narzucone? Jeśli tak, to jaki mogą mieć wpływ na przebieg spotkania?

Co muszę brać jeszcze pod uwagę, organizując spotkanie?

Kogo i w jaki sposób poinformuję o spotkaniu? Jak zbiorę potwierdzenia obecności?

Plan B – czarny scenariusz – za mało, za dużo osób przyszło, przyszli nie ci, do których wysłano zaproszenie, nastąpiła przerwa w dostawie prądu, nie ma światła ani ogrzewania itd. Czy masz plan B? Co wtedy robisz?

Komu, w jaki sposób i w jakim czasie należy podziękować po spotkaniu?

ZAKOŃCZENIE

Kończymy cytatem z *Czarownic z Portobello* Paula Coelho

[...] chociaż droga każdego człowieka jest inna, zawsze istnieje pewien punkt, w którym wszystkie się zbiegają.

Dla nas ten punkt to Twoja biblioteka – miejsce, gdzie zbiegną się drogi tych wszystkich, którzy przyjdą na DOBRE SPOTKANIE – przygotowane i poprowadzone przez Ciebie.

BIBLIOGRAFIA

Praszkier Ryszard, Andrzej Różycki, *Bliskie spotkania – rzecz o treningu grupowym*, Nasza Księgarnia, Warszawa 1983.

Hartley Peter, *Komunikowanie interpersonalne*, Astrum, Wrocław 2006.

Vopel Klaus W., *Poradnik dla prowadzących grupy*, Jedność, Kielce, 2006.

Mika S., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1984.

Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Aronson N., Wilson T.D., Akert R.M., *Procesy grupowe, Psychologia społeczna, Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Materiały edukacyjne STOP.

WWW.BIBLIOTEKI.ORG