

DYSKUSYJNIE

czyli
o potrzebie dyskusji
i skutecznym jej
prowadzeniu

PHM. VICTORIA KAMASA

„Nie rozumiem, po co są te niekończące się dyskusje na kursie. Jakby nie mogli [w domyśle – komenda i prowadzący zajęcia] w kilku prostych słowach przekazać nam tego, co najważniejsze” – to opinia pewnego kursanta po jednym z kursów. Jakie wnioski powinna z tego stwierdzenia wyciągnąć komenda? Można oczywiście zrezygnować z formy pracy, jaką jest dyskusja, albo przynajmniej w znacznym stopniu ograniczyć jej stosowanie. Można zignorować ten pogląd, w nadziei, że jest to zdanie odosobnione i wynikające z indywidualnych cech charakterologicznych. Można też zastanowić się, jak usprawnić albo uporządkować prowadzone na kursie dyskusje, co można zrobić, by szybciej i sprawniej dochodzić do sensownych wniosków.

DLACZEGO WARTO?

Nasze kursy mają na celu przygotowanie do pełnienia konkretnych funkcji – drużynowego, szczerpowego, komendanta hufca czy szefa zespołu kadry kształcącej. Nieodłącznym elementem wszystkich tych funkcji jest konieczność podejmowania decyzji wspólnie z jakąś grupą osób. Czy są to dwie przyboczne, z którymi trzeba ustalić styl biwaku, czy drużynowi w szczepie, z którymi decydujemy, na co przeznaczyć fundusze zdobyte w akcji 1%, czy komenda hufca, która ma przyjąć strategię rozwoju hufca na najbliższe pięć lat – dyskusja jest podstawowym i najlepszym sposobem wypracowania rozwiązań, z którymi wszyscy będą się identyfikować. Dlatego na kursach musimy uczyć, jak dyskutować. Musimy przygotować kadre tak, by umiała skutecznie prowadzić dyskusje i konstruktywnie brać w nich udział. Skoro cechą naszej metody jest pośredniość, trudno wyobrazić sobie lepszy sposób na to niż prowadzenie licznych dyskusji podczas kursu. A ponieważ wychowujemy nie tylko do pełnie-

nia funkcji instruktorskich, ale przede wszystkim do życia, którego stałym elementem są dyskusje w poszukiwaniu rozwiązań (miejsce na wakacje z rodziną, sposób organizacji pracy w firmie, miejsce na spotkanie z okazji 15-lecia matury itp.), tym bardziej konieczne wydaje się przygotowanie tych, których kształcimy, do „dobrego dyskusowania”.

Mam nadzieję, że powyższym wywodem wystarczająco przedstawiłam potrzebę prowadzenia dyskusji na kursach wszystkich poziomów. Mam też nadzieję, że nikogo nie trzeba przekonywać do tego, że warto wsłuchiwać się w opinie kursantów. Stąd wniosek, że hipotetycznej komendzie kursu pozostaje tylko zastanowienie się nad tym, co zrobić, by kursowe dyskusje były bardziej efektywne, by nie zamieniały się w niekończące się „bicie piany”, ale prowadziły do konkretnych wniosków.

POMOCNA TEORIA

Tu z pomocą naszej harcerskiej praktyce przychodzi naukowa analiza procesu podejmowania decyzji w grupie. Choć w znakomitej większości są to prawdy powszechnie znane, może warto krótko omówić je na początku kursu, wywiesić wypunktowane dużymi literami na ścianie sali, w której prowadzimy zajęcia, a także przeanalizować kilka dyskusji prowadzonych podczas zajęć pod kątem zgodności z tymi zasadami. W ten sposób – z jednej strony dajemy narzędzia pomocne w skutecznym podejmowaniu decyzji, z drugiej – ćwiczymy je w praktyce, a z trzeciej – usprawniamy pracę podczas samego kursu.

Etap pierwszy – analiza problemu

Jeśli na zajęciach na kursie drużynowych dotyczących rozwiązywania konfliktów zadanie polega na znalezieniu najskuteczniejszej metody rozwiązania konfliktu między dwoma zastępowymi w jakiejś

opisanej sytuacji, trzeba najpierw doprecyzować rozumienie pojęć. A więc: Czy mamy do czynienia z chłopcami, czy z dziewczynkami? Czy jest to drużyna harcerska, czy starszoharcerska, a może wędrownicza, w której funkcjonują zastępy? Bez tego nie ma najmniejszych szans na konstruktywną decyzję. I choć wydaje się to do bólu oczywiste, często już na tym etapie nasze dyskusje grzęzną w martwym punkcie. Używając tych samych słów na określenie różnych rzeczy, nie mamy szans na porozumienie. Gdy – dyskutując o zmianie Prawa Harcerskiego – jedni będą mówić o gruntownej przebudowie harcerskiego systemu wartości, a inni o zmianach w języku, które uczynią Prawo bardziej nośnym, bez zmiany stojących za nim wartości – nie mamy szans nawet na wymianę sensownych argumentów.

Jednak analiza sytuacji to także – kiedy dyskutowany problem tego wymaga – ocena możliwych przyczyn jego powstania. Skoro kursanci już wiedzą, kogo dotyczy konflikt, mogą wspólnie zastanowić się nad tym, co go spowodowało. Dlaczego w sytuacji, o której mowa, każda z osób zachowała się w ten a nie inny sposób? Czy chodzi tu o faktyczną sprzeczność interesów, nieporozumienie, czy może narastającą od dłuższego czasu antypatię, która po prostu w tej sytuacji znalazła ujście? Bez dobrej diagnozy nie można zacząć leczenia. Nie można wybrać dobrego pomysłu na temat biwaku nie znając potrzeb i zainteresowań jego uczestników albo celów, którym ma służyć. Pomijając ten etap i zdając się na to, że wszyscy „intuicyjnie czujemy, o co chodzi” skazujemy się na niekończące się dyskusje na etapie wypracowywania konkretnych rozwiązań, gdy okaże się, że nasze nienazwane intuicje jednak mocno się różnią.

Etap drugi – ustanowienie celu

Brzmi trochę jak z zajęć na temat planowania pracy i znów traci banalem. Często przecież już ze sformułowania zadania wiadomo, co jest celem pracy w grupie. Na przykład – znalezienie najlepszego sposobu rozwiązania konfliktu. Jednak „diabeł tkwi w szczegółach”, jak mówi staropolska mądrość. Kluczowe pytanie, na które musimy znaleźć wspólnie odpowiedź, brzmi: „Co to właściwie znaczy najlepsze rozwiązanie?”. Innymi słowy, ustaliśmy kryteria, które chcemy, żeby spełniało wypracowane przez nas rozwiązanie. Czy zależy nam tylko na doraźnej poprawie relacji między skłóconymi osobami, czy może chcemy szukać takiego rozwiązania, które sprawi, że więcej już nie dojdzie do konfliktu? Można też zastanowić się, jakie cechy ma rozwiązanie idealne a następnie spróbować uszeregować je według ważności, jaką dla nas mają. To etap najbardziej problematyczny, bo przeważnie zmuszeni tu jesteśmy do rozmowy na poziomie wartości – zastanawiania się, co jest ważniejsze, a co mniej ważne. A niestety, na poziomie wartości nie do końca możliwa jest racjonalna dyskusja, w której wygrywają najbardziej przekonujące argumenty.

Jednak warto próbować. Jeśli nie ustalimy, jakie zadania powinien spełniać szczerp, możemy bez końca dyskutować o różnych modelach przewodzenia mu i przytaczać setki argumentów w obronie każdego z nich. Co gorsza, ani trochę nie przybliży nas to do odpowiedzi na pytanie, jaki model jest optymalny. Podobnie z wyborem sposobu rozwiązania konfliktu – jeśli nie ustalimy, co jest dla nas ważne, nie mamy szans na merytoryczną dyskusję o wadach i zaletach proponowanych rozwiązań. Ważne jest, aby ustalić te kryteria, zanim przejdziemy do omawiania poszczególnych pomysłów – jeśli spróbujemy robić to jednocześnie, narazimy się na ryzyko utonięcia w tysiącu sprzecznych opinii, interesów i ocen, czyli znów staniemy w martwym punkcie.

Etap trzeci – zgromadzenie alternatywnych rozwiązań

Miejsce na nieograniczoną kreatywność. Doświadczenie pokazuje, że w najtrudniejszych sytuacjach potrzebne bywają rozwiązania

pozornie szalone. A skoro mamy już ustalone kryteria sukcesu, nie musimy się bać, że ostatecznie wygra pomysł, który potocznie można by określić mianem „idiotycznego”. Na tym etapie nie warto wdawać się w dyskusje o wadach i zaletach proponowanych rozwiązań – marnuje to nasz czas i ogranicza kreatywność i udział w dyskusji osób bardziej nieśmiały.

Zastanawiamy się, jak rozwiązać konflikt. Można wyrzucić obie osoby z drużyny. Można zamknąć je w małym pokoju i wypuścić dopiero, jak się pogodzą. Można ustalić wspólnie jasne reguły rozmowy a następnie ją przeprowadzić. Można poprosić je, by napisały do siebie listy, w których wyjaśniają swoje zachowanie i wymieniają wzajemne żale. I tak dalej. Popuśćmy tu wodze fantazji. Być może dzięki temu uda się wpaść na niekonwencjonalne a, jak się później okaże, satysfakcjonujące dla wszystkich rozwiązanie.

Etap czwarty – ocena pozytywów i negatywów

Bierzemy pod lupę zaproponowane pomysły. Dyskutujemy o każdym z nich osobno, by uniknąć bronienia jakiegoś pomysłu dlatego, że jest „mój”. Skupiamy się na konkretnych plusach i minusach w świetle ustalonych wcześniej kryteriów sukcesu. Możemy też pomyśleć o sprawach, które uda nam się osiągnąć „przy okazji”. I tak, gdy próbujemy mediacji z ustalonymi zasadami, nie tylko zyskujemy duże prawdopodobieństwo rozwiązania sporu, ale także uczymy naszych podopiecznych zasad negocjowania. Niestety, jest to metoda czasochłonna i jeśli wśród naszych priorytetów znalazła się szybkość działania, to musimy z niej zrezygnować.

Po takiej analizie jesteśmy w stanie wybrać pomysł, który ma najwięcej zalet i najmniej wad. Jak na dłoni widzimy, który, w myśl przyjętych przez nas kryteriów, jest najlepszy. Udało nam się nie utonąć w dygresjach. Ustalone rozwiązanie odpowiada temu, co wszyscy uznaliśmy za ważne. Wiemy, że jest najlepszą z dróg, które umieliśmy wymyślić. Jeśli doszło do ostrzejszej wymiany poglądów, to wzbogaciła ona nasze myślenie o danym temacie – nauczyliśmy się, że dla kogoś ważne mogą być sprawy, które dla nas nie mają najmniejszego znaczenia. Słowem: pełen sukces.

ZDERZENIE Z RZECZYWISTOŚCIĄ

Skoro ocena pozytywów i negatywów jest jednym z ważnych etapów dyskusji nad rozwiązaniem problemu, pora na nią i teraz. Nie trudno się domyślić, że dyskusja według takiego schematu zajmuje dość dużo czasu, a co gorsza, zwłaszcza w pierwszych etapach mamy wrażenie, że w ogóle nie zbliżamy się do celu. Wymaga ona dużo autodyscypliny od uczestników albo dobrych umiejętności moderatorskich u prowadzącego. Niestety, też nie zawsze się sprawdza. Badania pokazują, że nie zawsze grupy posługujące się tą procedurą osiągają najlepsze wyniki w sposób najbardziej efektywny.

Jednak można w niej dostrzec pewne zalety, które sprawiają, że wydaje się szczególnie godna zastosowania w kształceniu. Przede wszystkim wykształca nawyki myślenia: analiza – cel – możliwe rozwiązania – wybór najlepszego. A to nawyk przydatny nie tylko w dyskusjach, ale też w planowaniu pracy i codziennym działaniu. Po drugie – uczy samodyscypliny i skupienia się na omawianym zagadnieniu – umiejętności przydatnych we wszelkich dyskusjach. Po trzecie – pozwala nam skupić się na faktycznych sprzecznościach w poglądach, a nie utknąć w martwym punkcie na skutek nieporozumienia. A po czwarte – daje naszym kursantom pewien schemat, do którego zawsze będą mogli sięgnąć. Na przykład, gdy okaże się, że stosowane „tradycyjne” metody poszukiwania rozwiązań nie dają pożądanego efektu. A „ostatnia deska ratunku” to bardzo cenny prezent.