



Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

LEDOLOMILCI

»Icebreakers«

Avtor: Jaša Čebulj

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, januar 2019

1. UVOD

Delo s skupinami oz. z večimi ljudmi naenkrat je lahko težavno. Vsi majo svoje misli, svoje razmišljanje, ideje, predloge, vsak posameznik ima tudi svoj način spoprijemanja z učenjem in procesiranjem informacij (Conrad in Donaldson, 2004; Dunn in Dunn, 1978; Gardner, 1983; Gregorc, 1986; Kolb, 1984; Merriam, Caffarella in Baumgartner, 2007; Palmer, 2007; Vella, 2002; v Chulp in Collins, 2016). Sploh pri populaciji odraslih učencev lahko nastaja težava, saj prihajajo na usposabljanja oziroma izobraževanja z že vnaprej postavljenimi pričakovanji, ki se jih je težko znebiti oziroma jih spremeniti. Zato se ljudje, ki delajo s skupinami poslužujejo različnih tehnik, ki olajšajo takšno delo. Mednje spadajo tudi »ledolomilci« (ang. »icebreakers«) (Chulp in Collins, 2016). Kot že samo ime nakazuje, pomagajo »prebiti led« oz. sprostiti ozračje v neki skupini.

Skoraj vsak od nas (ali v vlogi učenca ali pa v vlogi izvajalca nekega procesa) se je že srečal z učencem, ki je bil nenaklonjen procesu, ki se ga je udeležil. Bodisi je zganjal norčije, motil druge, spal na mizi ipd., nasploh ni želel sodelovati, ničesar pa ga ni pritegnilo toliko, da bi se nekoliko umiril. Tudi v takšnih primerih (poleg sramežljivih in novih učencev) so zelo učinkovite začetne aktivnosti, ki vzbudijo neko zanimanje in začetno motivacijo pri posameznikih - ledolomilci. Vendar včasih ni dovolj, da samo prebijemo led. Vemo namreč, da led lahko zamrzne nazaj. Zato Chulp in Collins (2006) opozorita še na eno vrsto aktivnosti, ki se imenujejo »re-energizes«. Aktivnosti kot take so podobne ledolomilcem, največja in najopaznejša razlika pa je v tem, da se »re-energizes« aplicirajo tekom procesa (npr. po premorih oziroma po potrebi, če izvajalec opazi znižanje pozornosti pri prisotnih; lahko pa tudi samo za sprostitev (Boatman, 1991; v Chulp in Collins, 2016). Tako ledolomilci kot »re-energizes« naj bi vodili do proste izmenjave informacij in povečane komunikacije med člani skupine (Zwaagstra, 1997; v Chulp in Collins, 2016). Prav tako te aktivnosti pomagajo, da si vodja lažje zapomni imena posameznikov v skupini, v situacijo vnesejo humor ter pomagajo oblikovati varno okolje za posameznika (Chulp in Collins, 2016).

Proces oblikovanja skupine je kompleksen in težaven, tako za člane skupine kot za izvajalce izobraževanj. Predvsem ob začetnih snidenjih, ko prvič stopijo v stik, je prisotne veliko napetosti v interakcijah, saj je posameznik med ljudmi, ki jih vidi prvič. Drug drugega previdno opazujejo ter poskušajo najti svoje mesto v novi hierarhiji. To pripelje do tega, da so pogosto "zagrajeni" ter neodprti oz. je njihovo vedenje zelo formalno, saj se skušajo nadzorovati, da bi se izognili neprijetnim občutkom (Dörnyei, 1997).

Ta formalnost lahko zmanjša oz. omeji ustvarjalnost in skupini oteži pot do cilja, kakršen koli že ta je. V izogib takšnim situacijam se torej lahko uporabljajo ledolomilci – različne igre, aktivnosti ali vprašanja, ki omogočijo ljudem, da spoznajo druge in sprostijo svojo začetno napetost (Smither, Houston in McIntire, 2016).

2. PRETEKLE RAZISKAVE (Uporabnost, učinkovitost)

Že mnogo avtorjev je v svojih delih omenjalo, da se posamezniki razlikujejo v svojih pristopih do učenja, prav tako se tudi učitelji razlikujejo v svojih načinih podajanja snovi in motiviranja posameznikov (npr. Conrad in Donaldson, 2004; Dunn in Dunn, 1978; Gardner, 1983; Gregorc, 1986; Kolb, 1984; Merriam, Caffarella in Baumgartner, 2007; Palmer, 2007; Vella, 2002; v Chulp in Collins, 2016). Omenjeno se nanaša na vse starostne skupine posameznikov, od najmlajših do najstarejših. Kljub razlikam v načinih in pristopih posameznikov, pa naj bi ledolomilci bili učinkoviti pri vseh starostnih skupinah (Chulp in Collins, 2016).

Dusek (1995; v Bailey in Bardbury–Bailey, 2007) pa še posebej omenja skupino adolescentov, ki so praviloma v nekem turbulentnem obdobju svojega življenja, ko so skeptični do mnogih stvari. Malekoff (1997; v Bailey in Bardbury–Bailey, 2007) dodaja, da lahko z uporabo ledolomilcev adolescentom omogočimo nek varen prostor, kjer se lahko izrazijo, sprostijo svoje frustracije in omejijo svojo skeptičnost do različnosti (Bailey in Bardbury–Bailey, 2007)

Chulp in Collins (2016) pravita, da se lahko te prakse uporabljajo na številnih različnih področjih, kjer imamo opravka s skupinskim (tudi individualnim) delom in tako ne samo v šolskem okolju, na katerem pa sicer temelji tudi večina raziskav učinkovitosti ledolomilcev. Prakso lahko uporabljamo tako v profesionalnih seminarjih, sestankih, srečanjih in izobraževanjih zaposlenih, kot tudi pri neprofesionalnih skupinah (Chulp in Collins, 2016).

2.1. Raziskave o vplivu ledolomilcev

Kot že omenjeno, je večina raziskav in omemb ledolomilcev predvsem v krogu šolskega izobraževanja. Raziskave se v veliki meri osredotočajo na otroke in študente kot udeležence, medtem ko uporaba ledolomilcev na področju dela oziroma organizacij ni empirično podprta. Kljub temu pa številni avtorji poudarjajo, da so te tehnike uporabne tudi pri odraslih (zaposlenih ali nezaposlenih), ki se udeležujejo različnih izobraževanj, delavnic ali seminarjev (npr. Collins, 2010; Ukens, 1997; Zike, 1992; v Chulp in Collins, 2016).

Bailey in Bardbury–Bailey (2007) opišeta organizacijo Gentlemen on the Move (v nadaljevanju GOTM), katere sta tudi soustanovitelja. GOTM organizacija je bila prvotno ustvarjena pred 17 leti z namenom izboljšanja akademskega udejstvovanja afriško–ameriških dijakov v srednjih šolah. Dandanes pa se osredotočajo na vse učence, ne glede na njihov izvor. Razvoj in spodbujanje akademskih in socialnih veščin so dosegali predvsem s pomočjo razvojnih pristopov. (Bailey, 2001; Bailey, 2003; Bailey in Paisley, 2004; Ellis, 2004; Lee in Bailey, 2005). Ena od glavnih komponent skupinskih programov organizacije GOTM je bila “Exam Lock–In” (v nadaljevanju ELI). ELI je čas pred izpitnim obdobjem, čas intenzivnega, usmerjenega, vodenega in skupinskega pripravljanja, učenja in ponavljajnja učencev (sestavljeno iz cca šestnajstih enournih predavanj ter osmih 30-minutnih kvizov/preverjanj znanja). Časovno poteka od petka do nedelje pred izpitnim obdobjem (torej skupno dva ELI v letu: pred zimskim in pred poletnim izpitnim

obdobjem). Bailey in sodelavci so v izobraževanja inkorporirali tudi ledolomilce, predvsem z namenom spodbujanja kooperativnega mišljenja. Ugotovili so, da so skupine, kjer so uporabili ledolomilce, v splošnem bile rezultatsko uspešnejše na 30-minutnih preverjanjih znanja od tistih skupin, kjer ledolomilcev niso uporabili. Prav tako so preverjali učiteljeve zaznave dijakov pred preverjanjem znanja in ugotovili, da so posamezniki, pri katerih je bil uporabljen ledolomilec, presegali učiteljeve zaznave (Bailey in Bardbury–Bailey, 2007).

Dixon, Crooks in Henry (2006) so se na podlogi opaženih in subjektivnih pozitivnih izkušenj iz lastnih praks odločili, da preverijo učinek ledolomilcev na posameznike v spletnem izobraževanju. Za namene študije so uporabili dva ledolomilca (»Hollywood stars«, kjer so se udeleženci skušali predstaviti kot igralske/pevske zvezde, ter »What do you do?«, kjer je posameznik ostalim podal nekaj namigov, nakar so le-ti skušali ugotoviti, kaj je posameznikov poklic). Udeleženci so bili študenti, ki so sodelovali v njihovem izobraževanju. Izobraževanje je potekalo v živo po spletu. Ledolomilce so uporabili na začetku izobraževanja ter na sredini izobraževanja, ki je sicer potekalo celoten študijski semester, takrat so udeleženci repili tudi vprašalnik, ki je preverjal zaznano pomembnost ledolomilcev. Rezultati in povratne informacije udeležencev so bile pozitivne. Zaključili so, da so ledolomilci učinkoviti v smislu omogočanja udeležencem izobraževanj, da najdejo sebi primerne in podobne posameznike s podobnimi interesi, kar spodbuja tudi nadaljnje sodelovalno delo na različnih projektih (Dixon, Crooks in Henry, 2006).

Nekoliko bolj empirično pa se je raziskovanja lotila Parisa Yeganehpour (2016), ki je učinkovitost ledolomilcev preverjala z eksperimentalno metodo. Vzorec je zajemal 100 turških posameznikov, ki so bili del jezikovnega izobraževanja. Udeleženci so bili naključno razdeljeni v dve skupini – eksperimentalno in kontrolno skupino. V obeh skupinah je bila predavana ista snov s podobnim načinom podajanja. Znanje so pri posameznikih preverjali ustno, kjer so udeleženci morali izkazati naučeno snov. Analize rezultatov so pokazale, da so udeleženci eksperimentalne skupine (kjer so uporabljali ledolomilce), pomembno napredovali od začetnega preverjanja znanja do končnega preverjanja, medtem ko se pomemben napredek za kontrolno skupino ni pokazal. V zaključku Yeganehpourjeva omenja, da so ledolomilci preverjeno učinkovita orodja, ki omogočajo in pomagajo izvajalcu izobraževanja, da bolj vključi prisotne, spodbuja ustvarjalno mišljenje, izzove kritično mišljenje, ilustrira nove ideje in predstavi novo snov. Ravno zato bi se jih morali uporabljati vsi, ki delujejo na področjih, ki uporabo ledolomilcev omogočajo (Yeganehpour, 2016).

Rezultati redkih raziskav na temo uporabe ledolomilcev (npr. Bailey in Bardbury–Bailey, 2007; Dixon, Crooks in Henry, 2006; Yeganehpour, 2016) torej nakazujejo na predvsem pozitivne rezultate, čeprav o nekih trdnih in zanesljivih zaključkih ne moremo govoriti. Spodbudne so tudi omembe številnih avtorjev (Bailey in Bardbury–Bailey, 2007; Dixon, Crooks in Henry, 2006; Chulp in Collins, 2016; Dörnyei in Malderez, 1997; Kitchen, 2012), ki ledolomilce dejansko uporabljajo v praksi. V večji meri se strinjajo glede ciljev, ki jih lahko dosežemo z uporabo ledolomilcev. Veliko se poudarja, da pripomorejo h kohezivnosti skupine, k več interakcije,

pomagajo udeležencem, da se bolje spoznajo, zmanjšajo začetno anksioznost ter spodbujajo k aktivnemu sodelovanju posameznikov pri izobraževanju/ delavnicah ter spodbujajo ustvarjalno mišljenje.

3. LEDOLOMILCI

Dover (2004; v Yeganehpour, 2016) jih opisuje ledolomilce kot diskutivna vprašanja ali interaktivne aktivnosti, ki so uporabne v smislu razbremenjevanja ljudi in spodbujanja k lažjemu in bolj odprtemu govoru. Pravi, da je primarni cilj ledolomilcev oblikovati okolje tako, da zmanjša učenčevo anksioznost oz. prebije led v odnosu učitelj–učenec z zabavnimi aktivnostmi.

Pillai (2007; v Yeganehpour, 2016) dodaja, da je namen ledolomilcev pomagati novim in bolj sramežljivim učencem, da stopijo v stik z drugimi, saj ledolomilci posredno razvijajo komunikacijske sposobnosti in povezujejo skupino, zameglijo kulturne razlike ter promovirajo občutek zaupanja in prijateljstva med učenci (Yeganehpour, 2016).

V literaturi se pojavljajo različna pojmovanja in poimenovanja (od ledolomilcev, do »warmers« in »re-energizer«) za sicer podobne vrste aktivnosti. Medtem, ko jih nekateri (npr. Siegenthaler 2007) pojmujejo kot enaka, jih drugi razlikujejo (npr. Dörnyei in Malderez, 1997):

- a) »Ledolomilci« → začetna aktivnost (igra, vprašanje), ki ni nujno povezana s samo temo izobraževanja.
- b) »Warmers« → začetna aktivnost (igra, vprašanje), ki je nujno povezana s samo temo izobraževanja.
- c) »Re-energizers« → vmesne aktivnosti (igre, vprašanja), ki se po potrebi uporabijo med samim izobraževanjem, če izvajalec opazi npr. Upad pozornosti oz. motivacije udeležencev, ali pa samo kot sprostitvev (Dörnyei in Malderez, 1997).

3.1. Karakteristike ustreznega ledolomilca

Conrad in Donaldson (2011) pravita, da učinkovit ledolomilec ne sme vsebovati in zahtevati nič več, kot pa zmožnost posameznika, da izrazi svoje mnenje in se prosto predstavi drugim. Narava ledolomilcev se torej bolj povezuje z osebnim življenjem posameznika, kot pa z njegovim poklicnim oz. akademskim življenjem. Dodaja še, da je učinkovit ledolomilec časovno kratek (npr. prvih par minut), uporabljal pa naj bi se le prvih nekaj srečanj (ko se udeleženci še spoznavajo; npr. prvih 5 do 10 srečanj). Le z ustreznim ledolomilcem bomo namreč dosegli klimo zaupanja in sproščenosti, kakršen je tudi namen takšnih aktivnosti (Conrad in Donaldson, 2011).

Sapp (2007; v Yeganehpour, 2016) je strukturiral glavna načela, ki bi jim ustrezen ledolomilec moral slediti, da bi bil optimalno učinkovit:

1. Enostaven,
2. Neogrožajoč (namen je, da se ljudje počutijo sporščeno),
3. Odprt (sledimo situaciji in se prilagajamo posameznikom; omogočiti vsem, da se izrazijo),
4. Relevanten (upoštevati je potrebno specifičnost skupine (npr. starost) ter tudi kaj je tema izobraževanja),
5. Zanimiv (namen je, da prisotne navdušimo oz. pritegnemo njihovo pozornost).

Witkowski (2000; v Yeganehpour, 2016) pa navaja nekaj elementov za izbiro ustreznega ledolomilca, o katerih je potrebno razmisliti, ko načrtujemo uporabo le-tega:

- a) Objektivnost (ledolomilec mora biti v skladu s snovjo, ki jo obravnavamo),
- b) Lastnosti udeležencev (starost, poklicna usmerjenost, motorične sposobnosti...),
- c) Časovno načrtovanje (odvisno od števila ljudi; po možnosti čim krajše),
- d) Nadzor (ustrezno vodenje skozi ledolomilec; ob prilagajanju situaciji, tudi sledenje prej zastavljeni strukturi, saj si ne želimo karnevala) (Yeganehpour, 2016).

Pri načrtovanju uporabe ledolomilca je pomembno tudi vprašanje, kako in zakaj sploh želimo prebiti led: zato, da se ljudje spoznajo; ali, da začnejo sodelovati v procesu; ali pa, da vzpostavijo medsebojno komunikacijo. Na podlagi tega nato poiščemo ali razvijemo ustrezen ledolomilec, ki bo primeren tako za skupino udeležencev kot tudi za samo obravnavano snov (Yeganehpour, 2016).

Vsak posamezen ledolomilec se lahko uporablja individualno, v kombinaciji z drugimi, ali pa kot neka modificirana verzija, prilagojena specifični skupini, prostoru, željam izvajalca in ciljem samega procesa. Pri uporabi ledolomilcev se torej pušča prosta pot ustvarjalnosti izvajalca oz. tistega, ki ledolomilec namerava uporabiti. V splošnem pa naj bi bili ledolomilci zabavni, ustvarjalni in ekspresivni (Dixon, Crooks in Henry, 2006).

Ledolomilci in podobne aktivnosti se naj ne bi uporabljale za namene ocenjevanja zaposlenih, ampak raje v smislu aktivnosti, ki krepijo skupino (Kitchen, 2012).

4. MOJ POGLED

Moje mnjenje je, da so ledolomilci in podobne aktivnosti, predvsem na prvi pogled, prijetni in nekako vzbujajo občutek, da na udeležence res vplivajo v izrazito pozitivni smeri. Vendar pa menim, da so lahko, če so uporabljeni napačno (npr. neupoštevanje namena, skupin, lastnosti skupin in posameznikov ipd.), tudi v škodo, predvsem v smislu kredibilnosti izobraževanja, seminarja ali delavnice, saj lahko dajo mogoče udeležencem občutek, da je vse »bolj za hec«, lahko tudi, da nekateri ne razumejo namena ledolomilca in se jim enostavno zdi nesmislen oziroma nepotreben. Če pa so uporabljeni po tehtnem razmisleku o vseh omenjenih dejavnikih ledolomilcev, pa menim, da lahko pomagajo izvajalcu, da lažje doseže cilje, ki si jih je zadal. Tako se tudi pridružujem mnenju prej omenjenih avtorjev, ki pravijo, da je uporaba ledolomilcev priporočljiva tudi v organizacijskem kontekstu. Čeprav na temo organizacij oz. podjetij pri pregledu literature nisem naletel na nobeno raziskavo, menim, da bi se rezultati obstoječih raziskav kljub temu lahko aplicirali na delovno okolje in inkorporirali v karierni razvoj zaposlenih. V smislu razvoja zaposlenih, se le-ti namreč velikokrat udeležujejo različnih izobraževanj in delavnic, zato velja razmisliti o uporabi tovrstnih aktivnosti tudi tam (Omenim pa naj še, da sem ob pregledu različnih poljudnih neznanstvenih člankov in spletnih strani opazil, da se sicer uporaba tovrstnih aktivnosti v zadnjem času razširja na številnih področjih).

Med procesom pisanja seminarske naloge sem pomislil tudi na potencialno podobnost med športom in uporabo ledolomilcev na izobraževanjih/seminarjih/delavnicah. Namreč, pred začetkom tekme (treninga) se mora športnik nujno potrebno ogreti, zato da je njegovo telo pripravljeno na kasnejše fizične obremenitve in je tako lahko boljši v izvajanju posameznih motoričnih spretnosti. In tako kot se je nujno potrebno ogreti pred tekmo, tako se je nujno potrebno ogreti pred začetkom izobraževanja/delavnice, da je naš mentalni potencial optimalno dostopen in smo pripravljeni na kasnejše mentalne izzive, ki jih lahko predstavljajo tovrstne situacije.

4.1. Vloga psihologa

Vloga psihologa je na tem področju lahko zelo različna. Psihologi skozi izobraževanje in izkušnje pridobimo relativno veliko spretnosti in znanj kot so na primer komunikacija, motivacija, ustvarjalnost in pozornost. Poleg tega polagamo pozornost na vsakega posameznika in opazimo ter upoštevamo raznolikost med njimi. To so koncepti, katerih poznavanje vsekakor nudi neko prednost, poleg drugega, tudi na področju izobraževanja, delavnic ter vodenja le-teh oz. na področju ledolomilcev. Zato kot prvo vlogo psihologa izpostavljam uporabo »ledolomilcev« v praksi. Vsi psihologi, ki se ukvarjajo s kakršnim koli vodenjem skupin (izobraževanje, delavnice, management...) bi lahko razmislili o uporabi le-teh in, če ne drugega, preko lastnih izkušenj »preizkusili« učinkovitost in uporabnost ledolomilcev.

Kot drugo vlogo psihologa bi predlagal razvoj ledolomilcev. Razvoj v smislu razvoja številnih primerov aktivnosti in vprašanj, ki bi bili ustrezni za določene specifične skupine posameznikov.

Zato bi bilo primerno tudi razvrstiti različne primere ledolomilcev po različnih spremenljivkah – posebej bi lahko delili ledolomilce za različne starostne skupine (od otrok do starejših), za različne poklicne skupine, za različne namene (izobraževanje, specifične delavnice, sestanki, seminarji). Zaradi poznavanja delovanja in motivacije človeka na različnih razvojnih stopnjah, lahko psihologi v tej smeri pripomorejo k morebitni večji ustreznosti ter višji učinkovitosti ledolomilcev.

Tretja od ključnih vlog psihologa bi lahko bila ozaveščanje ljudi. S tem ciljam predvsem na ozaveščanje populacije, ki se ukvarja z delom v skupinah. Ozaveščanje je po mojem mnenju pomembno, saj verjetno bolj kot bo širša populacija seznanjena s samimi ledolomilci, njihovo uporabo ter njihovo učinkovitostjo, večja bo tudi uporaba le-teh, kar pa bi pripomoglo tudi k lažjemu in zanesljivejšemu raziskovanju dejanskega učinka različnih ledolomilcev na posameznike. V sklopu ozaveščanja bi lahko potekala tudi različna usposabljanja oziroma izobraževanja, kjer bi psihologi lahko predali znanje tistim, ki jih področje zanima – predvsem bi bila ta izobraževanja namenjena vodjem, managerjem in drugim, katerih delo vključuje vodenje skupin. Namen bi bil opozarjanje na korektno in ustrezno izvajanje (upoštevanje lastnosti skupine in posameznika, upoštevanje raznolikosti, namena in teme izobraževanja...).

Kot zadnji, a zanesljivo ne najmanj pomemben vidik, bi izpostavil vlogo psihologov v raziskovanju vpliva ledolomilcev. Raziskav ni veliko, še posebej, če je govora o delovnem področju in zaposlenih. Pomanjkanje dejanskih empiričnih rezultatov in zaključkov lahko poraja dvome o določeni metodi, ki so lahko upravičeni ali neupravičeni. Za ustrezne, zanesljive in veljavne rezultate ter zaključke, bi bilo potrebno tako kvantitativno kot tudi kvalitativno raziskovanje. Relevantnost raziskav je torej velika in psihologi bi s svojimi znanji lahko pomembno prispevali k obogatitvi tega področja.

5. LITERATURA

- Bailey, D. F. in Bardbury–Bailey, M. E. (2007). Promoting achievement for African American males through group work. *The Journal for Specialist in Group Work*, 32(1), 83–96.
- Chulp, D. T. in Collins, T. E. (2016). Breaking the ice: Using ice–breakers and re–energizes with adult learners. *Adult Learning*. 34–39.
- Conrad, R.–M. in Donaldson, J. A. (2011). *Engaging the Online Learner: Activities and Resources for Creative Instruction*. San Francisco, Kalifornija: Jossey-Bass.
- Smither, R., Houston, J. in McIntire, S. (2016). *Organization Development: Strategies for Changing Environments*, Second Edition. New York: Routledge, Taylor & Francis Group
- Dörnyei, Z. in Malderez, A. (1997). Group dynamics and foreign language teaching. *System*, 25(1), 65–81.
- Kitchen, M. (2012). Facilitating small groups: how to encourage student learning. *The Clinical Teacher*, 9, 3–8.
- Dixon, J. S., Crooks, H. in Henry, K. (2006). Breaking the ice: Supporting collaboration and the development of community online. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 32(2).
- Yeganehpour, P. (2016). The effect of using different kinds of ice–breakers on upper–intermediate langu. *Inesjournal*, 3(6), 217–238.