

**Young Migrant Integration Leaders [EXEMPLAR]**  
**IO1 – Program nauczania dla prowadzących integrację**

**Moduł 6: Prowadzenie grup**

**Materiały do samodzielnej nauki**

**Wprowadzenie do modułu:**

Jest to szósty moduł podręcznika programu nauczania liderów integracji. Moduł ten dotyczy tematu "Prowadzenie grup, który zawiera definicje ważnych terminów; opis tego, co rozumiemy jako "Prowadzenie", z kim i dlaczego to robimy; wyjaśnienie roli Lidera i dlaczego jest to niezbędne dla właściwego wdrożenia EXEMPLAR; przegląd najlepszych strategii zaangażowania i umiejętności prowadzenia grup, dlaczego są one ważne, jeśli chodzi o ułatwianie pracy grupom i które są najważniejsze w tym przypadku.

W dyskusjach naukowych prowadzenie grupy jest całkowicie powiązane z sukcesem i produktywnością grupy. Znaczenie roli prowadzącego było motywem wielu publikacji dotyczących teorii uczenia się przez doświadczenie, inteligencji emocjonalnej, zarządzania przedsiębiorstwem, a nawet procesu psychoterapeutycznego. Poprzez studiowanie takich publikacji staramy się budować świadomość wielopłaszczyznowej roli prowadzącego, której głębię można osiągnąć jedynie łącząc samodzielne uczenie się z doświadczeniem i uczestnictwem w zajęciach grupowych, np. w programie nauczania EXEMPLAR. Zalecamy dokładne przestudiowanie tej treści, a następnie wykorzystanie jej jako punktu odniesienia w rozwoju osobistym.

Moduł ten skupia się na dostarczeniu podstawowych podstaw istotnych tematów, które są związane z prowadzeniem grupy, jak również na refleksji na te tematy oraz dzieleniu się kilkoma strukturami i najlepszymi praktykami dotyczącymi rozwoju grupy i prowadzenia ich. Oczywiście, ponieważ EXEMPLAR wnosi innowacyjne podejście do tej dziedziny, bardzo ważne jest podkreślenie, że te struktury i najlepsze praktyki są dostarczane w inspirującym kontekście i jako podstawa do rozwijania pomysłów i eksperymentowania z nimi w celu wypracowania nowych kreatywnych, efektywnych i skutecznych podejść do zaangażowania społeczeństwa.

<b>Osiągnięte efekty nauczania:</b>	<b>Wiedza:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- rozpoznawanie najczęstszych barier w uczestnictwie w grupie;</li><li>- rozumieć własne bariery jako prowadzącego.</li><li>- Ustalenie poziomu uczestnictwa w grupie.</li></ul>
	<b>Umiejętności:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- zachęcanie do uczestnictwa;</li><li>- podejmowanie bardziej świadomych decyzji dotyczących kontekstu i metod jako lidera integracji;</li><li>- korzystanie z socjogramu.</li></ul>

	<p>Postawy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wspieranie grupy w ich pracy w roli lidera integracji;</li> <li>- uwrażliwienie się na potrzeby uczestników sesji grupowej;</li> <li>- budowanie zaufania do innych w roli lidera integracji.</li> </ul>
--	---

### **Wiedza teoretyczna:**

Główna treść teoretyczna tego modułu obejmie dwa tematy: jak przygotowujemy, planujemy i projektujemy sesję grupową oraz rozwój uczestnictwa.

Główną ideą modułu jest to, że teoria empirycznego uczenia się jest ściśle powiązana z rolą prowadzącego grupy. Prowadzący muszą zrozumieć teorie wspomagające, które podtrzymują i kształtują ich praktykę. W tym celu przedstawiamy najważniejsze z istniejących modeli rozwoju i rozwoju grup, naukowo zidentyfikowane cechy udanych grup i zespołów oraz najpowszechniejsze bariery w uczestnictwie. Chcemy, abyś zyskał jak największą perspektywę roli moderatorów poprzez ten krótki tekst. Postanowiliśmy więc krótko i spójnie przedstawić kilka najistotniejszych fragmentów najistotniejszych teorii, które można przetestować podczas zajęć w grupie, a następnie zastanowić się nad własną przestrzenią i czasem.

Pierwszym krokiem do stworzenia tej perspektywy jest zdobycie faktów i wiedzy. Następnie można eksperymentować z zastosowaniem teorii w praktyce, zmieniając swoje zachowanie w odpowiednich sytuacjach i zbierając informacje zwrotne z interakcji z innymi ludźmi.

### **Definicje terminów:**

Poniższe terminy i definicje mają szczególne znaczenie dla zrozumienia kontekstu:

**Asertywność:** Asertywność oznacza wyrażanie swoich potrzeb, pragnień, opinii, uczuć i przekonań bezpośrednio i uczciwie, bez ignorowania lub lekceważenia potrzeb i praw innych zaangażowanych osób. (Winstanley, 2005)

**Konflikt:** Poniższa definicja pochodzi od Wilmot i Hocker (2007): "Obejmuje ona następujące cztery elementy: (1) wyraźny spór, (2) między co najmniej dwiema współzależnymi osobami, (3) które dostrzegają niezgodne cele, ograniczone zasoby i ingerencję innych (4) aby osiągnięcie konkretnych celów". (Beebe & Masterson, 2009)

**Prowadzący:** "Osoba, która posiada różnorodne umiejętności i wiedzę w zakresie człowieka, procesu, techniki i umiejętności technicznych, a także różnorodne doświadczenia, które pomagają grupom ludzi wspólnie podróżować, aby osiągnąć swoje cele". (Hogan, 2002, str. 57)

**Zespół:** Zgodnie z definicją Winstanley'a (2005), "zespół jest jednostką społeczną lub zbiorem ludzi, którzy współdziałają i komunikują się ze sobą, których zachowanie jest regulowane przez wspólne wartości i normy, którzy są gotowi poświęcić wysiłek na poszukiwanie wspólnych celów i zadań, oraz którzy postrzegają siebie jako członków zespołu".

**Socjogram:** Wykres, który przedstawia relacje jednostek w grupie i umożliwia analizę strukturalną grupy lub społeczności..

## Rozdział 6.1: Przygotowanie, zaplanowanie i zaprojektowanie sesji grupowej

### **Uczenie się poprzez doświadczenie:**

W teorii uczenia się zaproponowanej przez Kolba (1984) doświadczenie jest podstawą procesu poznawczego, który umożliwia osobie uczenie się. Własnymi słowami: "Uczenie się jest procesem, w którym wiedza jest tworzona poprzez doświadczenia" (Kolb, 1984, s. 38) Cykl uczenia się poprzez doświadczenie, opisany przez Kolba, jest czteroetapowym cyklem uczenia się, a zawarte w nim etapy są następujące: (1) Konkretno doświadczenie; Coś się dzieje, biorę w czymś udział, coś obserwuję, jakieś dane docierają do moich zmysłów. Na przykład daję podwładnemu ważne zadanie, ale on nie wywiązuje się z niego, mimo, że mówiłem mu, jak bardzo mi na tym zależało. (2) Refleksja ( Refleksyjna Obserwacja). Zwracam uwagę na to, co się wydarzyło czy dzieje, przetwarzam dane napływające do mojego umysłu, porównuję je z tym co mam w pamięci, ubieram w słowa., (3) Kolejna faza to konceptualizacja (Abstrakcyjna Konceptualizacja). Łączę to, co spostrzegłem w całość. Za pomocą zdolności abstrakcyjnego myślenia tworzę pojęcia i teorie. Mój umysł produkuje teorie, oparte na tym co dostrzegłem. Mówiąc inaczej wyciągam wnioski. W którymś momencie chłonę i pytam siebie: No dobra, ale jaki z tego wniosek? Czego dzięki temu mogę się nauczyć? Ostatni punkt to eksperymentowanie (Aktywne Eksperymentowanie). Korzystając z ogólnych wniosków do jakich doszedłem próbuję zastosować je w praktyce. Zadaję sobie pytanie: Co w takim razie mogę zrobić? Jak mogę to w praktyce wykorzystać? Wielu uczonych i teoretyków oparło później swoje wnioski na tym cyklu nauczania i teorii Kolba.

Opierając się na empirycznej idei skutecznego uczenia się, Heron (1999) wyjaśnił, że prowadzenie grup ma sześć różnych aspektów, przy czym każdy z nich stawia inne pytanie, jak również trzy metody prowadzenia grup. Jego teoria z kolei zainspirowała wielu innych badaczy i teoretyków, docierając do świata zarządzania biznesem poprzez Daniela Golemana i jego pracę nad stylami przywództwa (2000). Przeczytaj poniższe akapity, aby dowiedzieć się więcej na temat elementów zaproponowanych w teorii Herona.

Warianty prowadzenia grup przeplatają się i nakładają na siebie, ponieważ wzajemnie się uzupełniają. Jednak każdy z nich jest niezależną jednostką i zasługuje na szczególną uwagę. Dzieje się tak dlatego, że intencje i cele prowadzących powinny nimi kierować (Heron, 1999).

*Jeśli spojrzymy na cały proces edukacyjny, istnieje sześć kluczowych obszarów planowania:*

**Cele.** Rezultaty uczenia się, to, co uczestnicy zyskają pod koniec kursu; główne wglądy, wiedza, umiejętności, zmiany stanu i bycia, które zostaną rozwinięte.

**Program.** To zawartość procesu uczenia się, zaprojektowana jako „plan jazdy” dla realizacji celów. Zawiera wszystkie tematy i aktywności w każdym z odrębnych wątków agendy szkolenia. Każdy wątek będzie zawierał określone tematy i aktywności, a w ramach tych tematów i aktywności – szczegółową zawartość. Program rozkłada tematy w czasie. Jest kilka aspektów tego zjawiska: całkowita długość programu; całkowita liczba godzin na określony temat; sekwencja tematów. Program wskaże też metody uczenia się i nauczania, alokuje niektóre fizyczne i ludzkie zasoby do procesu nauczania, i być może pokaże różne sposoby oceny rezultatów.

**Metody.** Sposoby nauczania i uczenia się, takie jak otwarte uczenie, aktywne uczenie, wzajemne uczenie, wielowątkowa agenda szkolenia, kontraktowe uczenie się, przerywany wykład, seminarium tutorial jeden do jednego, itp.

**Zasoby.** To zakłada zasoby ludzkie – prowadzących, innych studentów, profesjonalistów i specjalistów w danej społeczności. A także fizyczne zasoby – książki, magazyny, materiały do pisania, rysowania i malowania, komputery, dostęp do internetu, pomieszczenia, biblioteki, muzea, instytucje profesjonalne, i tak dalej.

**Ocena.** Służy temu, by oszacować, czy członkowie grupy zrealizowali cele nauczania poprzez uczestnictwo w programie. Wymaga kryteriów kompetencji albo osiągnięć, metody aplikacji tych kryteriów do faktycznych osiągnięć uczestników, i metody decyzji o finalnym wyniku oceny.

**Ewaluacja.** W tym wypadku chodzi o ewaluację stylu facylitatora i jego efektywności edukacyjnej w powyższych pięciu kategoriach.

Każda z tych strategii prowadzi do powstania pytań. Te pytania dotyczą tego, kto będzie decydował o kwestii poruszanej w każdym pytaniu pomocniczym. Czy będzie to prowadzący, prowadzący wraz z uczestnikami, czy też sami uczestnicy?

To zagadnienie tworzy lub jest tworzone przez definicję preferowanego trybu pomocy. W Podręczniku Facilitators' Handbook by Heron(1999) tryby opisane są następująco: Pierwszy z nich to tryb **hierarchiczny**; drugi to tryb **współpracujący** ; trzeci to tryb **autonomiczny**. Jak wspomniano wcześniej, tryb pomocy ma na celu po prostu odpowiedzieć na pytanie, kto jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji w procesie tworzenia procesu?

### **Używanie socjogramu:**

Relacje członków grupy można przedstawić na wykresie socjograficznym, znanym jako "socjogram" (Moreno, 1953). Narzędzie to jest tworzone po to, by w prosty sposób prezentować wiedzę na temat relacji między ludźmi; kto woli kogo, kto kogo odrzuca, jak również neutralne relacje między członkami grupy. Informacje, które dostarczają informacji do narzędzia, mogą być zbierane za pomocą prostych pytań lub działań dla całej grupy. Socjogram może dodatkowo zawierać informacje na tematy emocjonalne i ideologiczne, które wpływają na atrakcyjność i odrzucenie, a nawet wzorce neutralności. Oznacza to, że przedstawia pytanie "Dlaczego?"

### **Cechy udanych zespołów:**

W przeszłości powstało wiele zespołów, które pracowały razem i prawdopodobnie więcej z nich przejdzie przez cykl rozwojowy w przyszłości! Z pewnością nie wszystkie z nich osiągnęły sukces w realizacji wspólnych celów. Co odróżnia zespół odnoszący sukcesy od zespołu, który go nie odnosi? W kolejnych akapitach zaprezentujemy sześć cech, które określają zespoły jako równie udane, ponieważ zostały one przedstawione w książce informacyjnej Diany Winstanley (2005). Można zauważyć, że każdy z nich ma ogromne znaczenie i jest powiązany z kilkoma tematami omówionymi w poprzednich modułach, takich jak Moduł 3 i 5.2 ("Skuteczna komunikacja" i "Umiejętności przywódcze w strategiach zaangażowania"). Dzieje się tak, ponieważ są one naprawdę istotne i zależne od siebie nawzajem.

**Cele członków zespołu są wspólne. Członkowie zespołu uzgadniają te wspólne cele po dyskusji. To właśnie poprzez dyskusję zespół identyfikuje te cele, które są wspólne dla członków zespołu. Dyskusja daje również możliwość zrozumienia wspólnych celów**

przez wszystkich członków zespołu. Rolą prowadzącego jest opracowanie procedur wyrównywania różnic zdań w zespole, tak aby zespół skutecznie osiągnął zestaw wspólnych celów.

**Przywództwo** to działanie polegające na kierowaniu grupą ludzi lub organizacją i jest to złożone pojęcie, które należy zdefiniować, ponieważ istnieje kilka perspektyw do rozważenia. Istnieje co najmniej sześć zidentyfikowanych stylów przywództwa (Goleman, 2000), które są: Styl nakazowy (commanding): "Rób, co mówię!", Styl autorytarny (wizjonerski – visionery): "Chodź ze mną!", Styl afiliacyjny (affiliative): "Ludzie są najważniejsi!", Styl demokratyczny (democratic) "Co o tym myślisz?", Styl procesowy (normatywny – pacesetter) "Rób jak ja, teraz" i Styl trenerski (coaching): "Spróbuj tego.". Wszystkie te style są potencjalnie wymagane, aby zespół mógł odnieść sukces, w zależności od kilku innych czynników.

**Ludzie**, którzy uczestniczą w zespole z własnymi umiejętnościami są kluczowi dla sukcesu zespołu. Zaufanie i otwartość między członkami zespołu są cenne i z tego powodu muszą oni zdać sobie sprawę z konfliktu i zarządzać nim, a także doceniać ten moment.

**Projektowanie i dostawa** odgrywają ważną rolę w drodze zespołów do sukcesu. Z tego powodu, zespół musi jasno zdefiniować sukces za pomocą standardów, poziomów wydajności i kluczowych zakresów wyników.

**Środowisko**, które otacza zespół, jest również istotnym tematem i może obejmować udziałowców, ich interesy, dalsze informacje, zagrożenia, potencjalne trendy i możliwości.

**Zmiana** jest ciągła, a zespoły muszą doceniać kreatywność i elastyczność poprzez ponowną ocenę swoich celów i powodów częstego ich występowania.

## **Role zespołu:**

Zespół składa się z kilku członków i istnieje kilka różnych ról, które każdy z nich może odegrać na spotkaniu grupy lub warsztatach. W książce napisanej przez Belbina (1993) o rolach zespołu można znaleźć dziewięć różnych ról, które pokrótce przedstawimy w kolejnych akapitach. Możliwe jest dokonanie oceny charakterystycznych ról, jakie dany członek zespołu może przyjąć na podstawie kilku introspekcyjnych pytań, które są przedstawione bardziej szczegółowo w tej książce. Istotą określenia preferowanej roli każdego członka zespołu jest to, że można "zatrudnić" osoby, które nadają się do każdej roli, przypisując im tę rolę i krótko wyjaśniając im swoje zadania. Innymi słowy, można delegować te role na spotkanie grupy, tak aby członkowie zespołu poczuli się bardziej autentyczni w pracy nad danym zadaniem, poprzez swoje unikalne perspektywy.

**Koordynator** jest zazwyczaj spokojną osobą, której zachowanie jest dojrzałe i kontrolowane. Koordynatorzy są postrzegani jako bardziej pewni siebie wśród członków zespołu. Z zadowoleniem przyjmują oni wszelkie ewentualne wkłady w dyskusję. Traktują wszystkich na podstawie zasług, bez uprzedzeń i poza stereotypami. Koordynator wyjaśnia cele i zadania całego zespołu. Koordynator promuje proces podejmowania decyzji i może dobrze delegować zadania innym.

**Praktyczny organizator** jest osobą wychodzącą, która jest dynamiczna i może stawiać wyzwania innym ludziom. Rozwija się pod presją; kiedy inni ludzie zaczynają

czuć się zmiażdżeni przez stres, oni cieszą się wykonywaniem swojej pracy. Mają odwagę i siłę, by pokonać przeszkody. Są gotowi stawić czoła obojętności, zadufaniu, samozadowoleniu, oszukiwaniu samego siebie i nieskuteczności w grupie.

**Innowator – Kreator** jest uważany przez innych za osobę poważną i jednocześnie nieortodoksyjną, a jednocześnie wysoce indywidualistyczną. Jedną z ich pozytywnych cech jest to, że są kreatywni! Są geniuszem wyobraźni, który potrafi rozwiązywać trudne problemy. Kiedy inni ludzie przyznają się do porażki w rozwiązywaniu zagadki, Zakład wytwarza pomysł po pomysle o jej rozwiązaniu.

**Poszukiwacz źródeł- osoba od kontaktów.** Jest to osoba ekstrawertyczna i entuzjastyczna, posiadająca wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne. Ich zdolność do rozwijania sieci społecznościowych i nawiązywania nowych znajomości jest ogromna. Lubią odkrywać nowe możliwości i dobrze reagują na wyzwania.

**Analitik/ Sędzia** jest osobą rozważną i trzeźwo myślącą. Niektórzy mogą postrzegać tę osobę jako nieczułą, ponieważ skupiają swoją uwagę na dokładności i są stanowczo nastawieni. Mają tendencję do łatwego osądzania i dostrzegania różnic w porównaniu z innymi. Chętnie pomogliby w odseparowaniu rzeczy, które różnią się nieznacznie od siebie i jest to umiejętność, która może okazać się bardzo cenna w procesie decyzyjnym.

**Dusza zespołu-** człowiek grupy jest społecznie zorientowany. Jest to rola, która pasuje do osoby wrażliwej na sytuacje i o łagodnym charakterze. Dobrze współpracują, dobrze reagują na ducha zespołu i są dyplomatyczne. Osoba ta może pomóc w uspokojeniu sytuacji i zapobieganiu konfliktom, ponieważ jest bardzo spostrzegawcza i dobrze słucha. Ogólnie rzecz biorąc, są one sercem ducha zespołu!

**Implementor** jest osobą konserwatywną i posłuszną, zdyscyplinowaną i raczej przewidywalną. Myśli logicznie i zdroworozsądkowo, wzbudza zaufanie w innych członkach zespołu, jest bardzo pracowity. Charakteryzuje się zrównoważeniem i opanowaniem, preferuje stabilne sytuacje, bywa konserwatywny i mało elastyczny.

**Perfekcjonista – skrupulatny wykonawca** perfekcjonista osiąga wysokie wyniki w zakresie sumienności i jest wysoce uporządkowany. Mogą one przechodzić przez żmudne procedury, aby wykonać. Niektórzy mogą postrzegać ich jako perfekcjonistów, a niektórzy z nich naprawdę nimi są. Lubią szukać błędów i pominąć, a jednak udaje im się wykonać swoje zadanie na czas.

**Specjalista** posiada i chętnie dostarcza unikalną wiedzę i umiejętności, jednak są to osoby introwertyczne i myślące jednowymiarowo. Jednak w wielu aspektach są one samoukiem. W zespole ich wkład jest cenny.

Ten zestaw dziewięciu ról zespołowych, zaprezentowany początkowo przez Belbina w 1993 r., pokazuje, jak bardzo zróżnicowany może być zespół, a jednocześnie, jak wszyscy ci różni ludzie mogą być w rzeczywistości potrzebni, aby zespół osiągnął wspólne cele.

### ***Modele rozwoju i zmian w grupie:***

Istnieje kilka modeli rozwoju i zmiany grup, ale aby ułatwić pracę grupom, okazuje się, że model zaproponowany przez Tuckmana (1965) oraz Tuckmana i Jensa (1977) bardziej pasuje do naszych celów niż inne. Tak więc w kolejnych akapitach dowiesz się więcej na

temat etapów, przez które każda grupa może przechodzić od początku do końca współpracy, niezależnie od tego, czy jest to spotkanie czy warsztat wielosesyjny.

Formowanie	Docieranie	Normalizacja	Działanie	Zamknięcie
Testowanie zależności	Konflikt wewnątrzgrupowy	Spójność grupy	Rola funkcjonalna i wykonywania działań	Świętowanie sukcesu, radzenie sobie ze stratą Pożegnanie.

(Tuckman, 1965; Tuckman & Jenson, 1977)

Kiedy grupa lub zespół jest tworzony, członkowie są od siebie bardzo zależni, szukają innych dróg, są uprzejmi wobec siebie i testują podłoże. Jest to pierwszy etap w fazach rozwoju grupy zaproponowanych przez Tuckmana (1965) i nazywa się **Formacja**.

Podczas drugiego etapu, jednostki zaczynają poznawać się trochę lepiej i, oczywiście, jakiś konflikt jest z reguły widoczny i oczywisty. Nie jest to ani dobre, ani złe, ponieważ wszystko zależy od tego, jak konflikt będzie zarządzany przez prowadzącego. Konflikt może okazać się czymś pozytywnym. Jednak oczywiste "objawy" tego etapu to niskie wskaźniki morale, ponieważ konflikt przychodzi z jego skutkami: dyskomfortem i zamieszaniem. Nie jest więc dziwne, że ten etap nazywa się "**storming**". (Docieranie)

Trzeci etap, **Normalizacja**, charakteryzuje się otwartą wymianą zdań i dyskusjami. Grupa staje się bardziej spójna, a zaufanie zaczyna rosnać. Członkowie grupy identyfikują wspólne podstawy, określają normy grupowe i precyzują swoje role.

Oznacza to, że grupa staje się bardziej produktywna i morale ponownie wzrastają. To prowadzi ich do czwartego etapu, który nazywa się "**działaniem**". Role funkcjonalne rozwijają więzi, a grupa zaczyna wspólnie pracować nad osiągnięciem celów. Jest to naturalny rezultat, ponieważ członkowie grupy są bardziej skoncentrowani na zadaniu, ale zależy to również od dobrych umiejętności facylitacyjnych.

Ostatni etap został dodany do modelu przez Tuckmana i Jensena w 1977 roku i nazywa się "Adjourning" lub "Mourning" czyli **zakończenie**, ponieważ członkowie grupy muszą zdystansować się od relacji, które stworzyli w grupie lub zespole. Grupa musi się zmienić lub rozwiązać, a po tym wszystkim, co się wydarzyło, jest to często trudny moment. Ale często jest to również fascynujący moment do świętowania, ponieważ cele i zadania grupy lub zespołu zostały osiągnięte! Więcej na temat modeli można znaleźć w Jaques (1995).

Diana Winstanley (2005) w swojej prezentacji niektórych z najważniejszych modeli rozwoju i zmian w grupie wyjaśnia, oprócz etapów, przez które przechodzi grupa; istnieją dwa poziomy działania, które są również ważne. Wyjaśnia, jak w 1961 roku Wilfred Bion podkreślił dwa poziomy: (1) grupa robocza i (2) grupa założeń podstawowych. Według Biona (1961) istnieją trzy podstawowe założenia, które grupa może dzielić. Są to: (a) Zależność, (b) Walka / ucieczka, (c) łączenie się w pary. To one decydują o tym, czy grupa będzie produktywna w osiągnięciu swoich celów i ostatecznego celu, czy też będzie się koncentrować wyłącznie na indywidualnych celach i potrzebach. Ponownie, nie ma tylko jednego optymalnego podstawowego założenia, które będzie działać dla wszystkich grup. Zamiast tego, optymalne założenie podstawowe zależy od pożądanego celu grupy lub zespołu. Tak więc, na przykład, lekarz może skorzystać z podstawowego założenia Zależności, aby przekonać pacjenta do

przyjęcia przepisane go leku. Atmosfera bierności nie może jednak pomóc grupie twórczej w osiągnięciu celu.

## **Rozdział 6.2: Rozwój uczestnictwa**

### ***Znaczenie Facylitacji:***

Z powyższego jasno wynika, że prowadzenie grupy jest ważnym aspektem pracy w grupie. Poniższe akapity mają na celu zebranie kilku najistotniejszych tematów, w których prowadzenie grupy ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia procesu grupowego. Przeczytaj uważnie, zastanawiając się nad tym, czego już się nauczyłeś i wykorzystaj swoje zdolności krytycznego myślenia w celu rozpoznania własnych opinii, co do tego, które aspekty produktywności i sukcesu grupy zależą od prowadzącego.

***Rozwój i rozwój grupy:*** Jak już widzieliśmy, rozwój grupowy jest zjawiskiem złożonym, zarządzanym przez pewne aktywne procesy. To właśnie w utrzymywaniu odpowiedniego klimatu grupowego najważniejsza jest rola prowadzących. Ponieważ poprzez taką praktykę kultura grupowa, która rozwija się, może służyć celowi istnienia grup, celowi ich formacji początkowej.

***Uczenie się poprzez doświadczenie:*** Podstawową teorią leżącą u podstaw niektórych z najważniejszych publikacji na temat prowadzenia grup jest teoria uczenia się poprzez doświadczenie zaproponowana przez Kolba (1984). Ponieważ zakładamy, że możemy wiedzieć tylko to, co wiemy o czymś poprzez jej zastosowanie, prowadzący oferuje bezpieczne podłoże, na którym zespoły i członkowie grup mogą nabyć doświadczenia i pracować nad swoim rozwojem zawodowym. Teoria ta ma zastosowanie nawet w samodzielnym uczeniu się, ponieważ dzięki pracy prowadzącego, treść może być tak skonstruowana, aby stworzyć właściwą równowagę pomiędzy czynnikami wpływającymi na zachowanie informacji i zastosowanie wiedzy w praktyce.

***Powitanie:*** Uczestnictwo w zajęciach grupowych może zostać usprawnione dzięki zachowaniom i działaniom prowadzących, nawet zanim grupa stanie się jednostką. Zwróciliśmy uwagę na kilka wymiarów, w których prowadzący może interweniować w fazie projektowania sesji grupowej, niezależnie od tego, czy jest to pojedyncze spotkanie, czy też powtarzające się warsztaty. Konkretnie rzecz biorąc, już teraz wiemy, że balansowanie pomiędzy neutralnością a tworzeniem sprzyjającego klimatu jest optymalną drogą do celu. Niemniej jednak uznajemy, że równowaga ta może zostać osiągnięta w praktyce poprzez różne decyzje, zachowania i działania podejmowane przez prowadzącego.

***Role zespołu:*** Jednym z najważniejszych tematów poruszonych w tym tekście jest zapewnienie każdemu członkowi zespołu/grupy przestrzeni do odgrywania konkretnej, jasno określonej i aktywnej roli w zespole lub grupie. Obowiązkiem prowadzących jest stworzenie procesu, w którym takie przydzielanie ról może się odbywać w sposób naturalny i bez wywoływania niepotrzebnych konfliktów, które zatrzymają pracę i rozwój grupy.

***Współpraca:*** Innym ważnym zadaniem prowadzącego, jak widzieliśmy dotychczas, jest stworzenie takich procedur godzenia konfliktów, aby członkowie grupy lub zespołu mogli ze sobą skutecznie współpracować.

### **Współpraca zespołowa:**



## Wprowadzenie (Powitanie i uczestnictwo)

Na początku warsztatu zespołowego prowadzący ma do czynienia z kilkoma problemami, które nie są częścią zespołu i które muszą być rozwiązane na samym początku. Pierwszym z nich jest to, że uczestnicy są ciekawi kim jest prowadzący jako człowiek. Jedną z rzeczy do wykonania jest przedstawienie się, ale to może się okazać aroganckie, zwłaszcza jeśli wybór przedstawienia osiągnięć w pracy jest postrzegany przez ludzi jako przechwalanie się. Innym problemem jest szok kultury warsztatu, który doskonale opisuje to, co dzieje się z ludźmi, którzy od jakiegoś czasu nie uczestniczyli w warsztatach. Jak wytłumaczysz im różnicę między prowadzącym, trenerem i rolą Facylitatora? Trzeci problem polega na tym, że uczestnicy najprawdopodobniej nie znają się nawzajem i zastanawiają się nad wzajemnym powiązaniem. Jakiego kroki należy podjąć, aby uczestnicy przedstawili się w odpowiedni i efektywny czasowo sposób? (Hogan, 2007)

## Barьеры

**Kultura:** Kultura jest " wyuczonym systemem wiedzy, zachowań, postaw, przekonań, wartości i norm, podzielanym przez grupę ludzi". (Beebe & Masterson, 2009; przyjrzyjmy się również Smithowi, 1966) Podczas gdy kultury zbiorowe bardziej cenią sobie korzyści grupy niż korzyści jednostki, w kulturach indywidualizmu jest odwrotnie. Osoby asertywne, które są samoukami i przejmują inicjatywę, są preferowane w kulturach indywidualizmu, takich jak Europejczycy Północni, Amerykanie Północni i Australijczycy.

Natomiast kultury zbiorowe, takie jak Arabowie, Europejczycy z Południa, Afrykanie, Azjaci i Amerykanie z Południa, cenią sobie poświęcenie indywidualnych celów dla obopólnej korzyści grupy. Chociaż w obrębie kultur istnieją różnice indywidualne, są normy i zasady, za którymi ogólnie podążają ludzie z różnych kultur (Kim, Hunter, Miyahara i in. 1996). Jednym z przykładów jest wartość przypisywana autonomii i inicjatywie.

Teraz zastanowimy się nad ważnym zróżnicowaniem kultur, które wyróżnia się pod względem tego, jak duży nacisk kładzie się na niewerbalne wskazówki i otaczający kontekst interakcji, w kulturę wysoko i nisko-kontekstową. Klopff i McCroskey dostarczyli interesującą wiedzę na temat komunikacji międzykulturowej w swojej publikacji z 2006 roku.

Dzięki nim dowiadujemy się, że w kulturach wysokokontrastowych, czyli w kulturach bardziej kolektywistycznych, ludzie preferują informacje dotyczące otaczającego ich środowiska, co może oznaczać, że duża część przekazu może być zawarta w komunikacji. Członkowie takich kultur reagują na niewerbalne sygnały, swobodnie dzielą się informacjami, opierają się na fizycznym kontekście informacji i biorą pod uwagę takie czynniki, jak środowisko spotkania, sytuacja, gesty i nastrój osoby, z którą rozmawiają.

W przeciwieństwie do tego, co postrzegają kultury bardziej zindywidualizowane, to znaczy, członkowie kultury nisko kontekstowej oczekują, że informacje będą przekazywane wprost za pomocą słów. Są mniej świadomi niewerbalnych wskazówek, środowiska, w którym odbywa się spotkanie i sytuacji. Mają tendencję do segmentacji i podziału informacji, potrzebują szczegółowych informacji ogólnych, postrzegają wiedzę jako zasób i cenią sobie szczegółowe wskazówki od specjalisty. Mówiąc wprost, wyrażenie werbalne jest im bardziej preferowane niż niewerbalne.

Ale co z kontaktem fizycznym i kulturą? Wiedza na temat preferencji członków grupy w tej kwestii może wpłynąć na decyzje dotyczące sposobu ustawiania miejsc siedzących i pomóc w zrozumieniu defensywnego charakteru niektórych osób, które mogą być zirytowane poziomem kontaktu wzrokowego i dotykiem innych w trakcie zajęć grupowych. Tak więc, jak

sugerują to terminy, ludzie z kultur o wysokim kontakcie bardziej doceniają naturalną zdolność dotyku w komunikacji, utrzymywania kontaktu wzrokowego przez więcej niż tylko krótką chwilę, siedzenia w pobliżu osoby, z którą rozmawiają. W przeciwieństwie do tego, ludzie z kultur o niskim kontakcie wolą więcej przestrzeni osobistych i mniej kontaktu wzrokowego (Beebe & Masterson, 2009).

Styl rozmowy to kolejny temat, który można znaleźć w literaturze socjologicznej na temat różnic kulturowych, ponieważ w niektórych kulturach istnieje tendencja do mówienia w tym samym czasie co ich partner, lub dlatego, że niektóre kultury wolą mówić o sprawach głębokich i osobistych, podczas gdy inne nie faworyzują takich tematów dyskusji. Dotyczy to w dużej mierze koncepcji czasu! Niektórzy są surowi i punktualni, podczas gdy inni są bardziej pobłażliwi.

Ponownie, wyciąganie stereotypowych wniosków na temat preferencji osób ze względu na ich kulturę jest nierozsądne. Warto jednak zauważyć, że uznanie pewnych preferencji kulturowych ludzi z różnych części świata może pozwolić nam na większą wrażliwość na ich potrzeby emocjonalne i stabilność, a także może zwiększyć poziom szacunku wśród członków grupy.

**Płeć:** Jeśli chodzi o różnice w preferencjach płci w odniesieniu do powyższych rozważań, wydaje się, że istnieją dowody potwierdzające istnienie różnic zarówno w obrębie kultury, jak i pomiędzy kulturami, które są istotne z punktu widzenia płci. Oznacza to, że naukowcy odkryli, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem preferencji w zakresie komunikacji niewerbalnej. W publikacji Mayo i Henleya (1981) możemy znaleźć wiele przykładów takich różnic i więcej informacji na temat dowodów naukowych. Ważne jest, aby pamiętać, że wiedza ta nie powinna być źródłem stereotypów, ale raczej zwiększać naszą świadomość w zakresie różnych możliwych przeszkód, jakie możemy napotkać w planowaniu i realizacji spotkań, działań i warsztatów z różnymi ludźmi.

## **Podsumowanie**

Dzięki temu dowiedzieliśmy się, że rozwój i zmiana grupy zależy od dobrych umiejętności prowadzącego, ponieważ to prowadzący jest odpowiedzialny za projektowanie procesów, które współdziałają z rozwojem zespołu. Ale przekonaliśmy się również, jak odpowiedni projekt dla osiągnięcia sukcesu zależy od dobrych umiejętności prowadzącego, ponieważ nie istnieje tylko jeden optymalny szablon projektowania spotkania, warsztatu lub innego formatu aktywności grupowej, który będzie działał dla wszystkich grup, wszystkich zespołów, wszystkich tematów i wszystkich celów nauczania.

Nauka członków grupy nie jest całkowicie autonomiczna; zależy ona również od wkładu prowadzącego. Nauczyliśmy się, że potrzeby poszczególnych członków grupy są zaspokajane właśnie poprzez obecność prowadzącego w pytaniach dotyczących każdego z aspektów. Dowiedzieliśmy się również, że strategie dotyczące prowadzenia warsztatów regulują decyzje podejmowane w zakresie projektowania i planowania. Oznacza to, że prowadzący, nawet jeśli musi być neutralny, odgrywa bardzo ważną rolę w realizacji udanej pracy w grupie.

## **Bibliografia;**

- Beebe, S.A., & Masterson, J.T. (2009). *Communicating in Small Groups: Principles and Practices*. 9<sup>th</sup> ed. USA: Pearson Education Inc.
- Belbin, M. (1993). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bion, W. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Edmead, C. (2013). Chapter 1: Capitalising on a multicultural learning environment: Using group work as a mechanism for student integration in J. Ryan (Ed.) *Cross-Cultural Teaching and Learning for Home and International Students: Internationalisation of Pedagogy and Curriculum in Higher Education*. New York: Routledge.
- Goldsmith, J. & Bennis, W. (2010). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. Basic Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Heron, J. (1999). *The Complete Facilitators' Handbook*. London: Kogan Page.
- Hogan, C.F. (2002). *Understanding Facilitation*, London: Kogan Page
- Hogan, C. (2007). *Facilitating Multicultural Groups: A Practical Guide*. London: Kogan Page.
- Jaques, D. (1995). *Learning in Groups*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Page.
- Kim, M.S., Hunter, J.E., Miyahara, A., Horvath, A.M., Bresnahan, M. & Yoon, H. (1996). Individual vs. Culture-Level Dimensions of Individualism and Collectivism: Effects on Preferred Conversational Styles. *Communication Monographs*, 63: 29-49.
- Klopf, D.W. & McCroskey, J. (2006). *International Encounters: An Introduction to Intercultural Communication*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mayo, C. & Henley, N. (1981). *Gender and Nonverbal Behavior*. New York: Springer.
- Moreno, J. L. (1934), *Who Shall Survive?*, New York, N.Y.: Beacon House.
- Smith, A.G. (1966). *Communications and Culture*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 63 (6): 384–399. doi:10.1037/h0022100.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Winstanley, D. (2005). *Personal Effectiveness*. CIPD.