

MODUŁ II

Dynamika pracy grupy dorosłych i rola nauczyciela w kolejnych stadiach pracy grupy. Role zespołowe i sposoby ich wykorzystania w pracy z grupą.

CELE OPERACYJNE:

UCZESTNICY:

- Poznają podstawowe zagadnienia związane z prowadzeniem zajęć w grupie osób dorosłych
- Poznają typowe wzorce ewolucji grup i uczą się przewidywania problemów oraz sposobów interwencji w miarę potrzeb i w odpowiednim czasie
- Uczą się rozpoznawania ról zespołowych i sposobów wykorzystywania różnych zachowań typowych dla rozmaitych osobowości w procesie nauczania

TREŚCI PROGRAMOWE:

- Dynamika procesu grupowego i fazy rozwoju grupy.
- Rola prowadzącego zajęcia na poszczególnych etapach rozwoju grupy.
- Ustanawianie podstawowych reguł gry.
- Role zespołowe.

PROPONOWANE ĆWICZENIA

7. Podziel uczestników na zespoły i poproś o to, by przypomnieli sobie swoje wyjazdy w charakterze uczestnika na kolonie, wczasy lub zespołowe wycieczki. Rozdaj zespołom po dużym arkuszu papieru i markerze i poproś, aby sięgając do swojej pamięci spróbowali podzielić taki zespołowy wyjazd na 5 etapów, biorąc pod uwagę sposób zachowania uczestników. Niech nazwą te etapy i opiszą zachowania uczestników takiej zbiorowej imprezy używając czasowników (śmieją się, patrzą na siebie, szukają kolegów itd.). Poleć, aby po 15 minutach każdy zespół zawiesił rezultat pracy w widocznym dla innych miejscu i wybrał reprezentanta do prezentacji. Zaproś zespoły do przedstawiania wyników ćwiczenia tak, aby omawiali kolejno najpierw I etap, później II, itd. Następnie rozdaj *materiał pomocniczy nr 1* i omów kolejne etapy procesu grupowego odnosząc się do zebranych i przedstawionych rezultatów pracy zespołów.
8. Następnie podczas wspólnej dyskusji omów rolę osoby liderującej w pracy zespołu podczas kolejnych etapów rozwoju. Omów różne style prowadzenia grupy. Poproś uczestników o podanie rozmaitych przypadków trudnych zachowań podczas szkoleń, w których brali udział i sposobów poradzenia sobie z nimi przez prowadzącego. Stwórzcie postać modelowego lidera grupy. Po zapoznaniu się z *materiałem nr 5* porozmawiajcie o cechach osobowości, jakie sprzyjają w byciu dobrym liderem.
9. Przedstaw zasady wprowadzania reguł obowiązujących podczas pracy zespołu. Omów funkcje i sposób ustalania kontraktu zespołowego. Podzielcie się spostrzeżeniami na temat plusów i minusów różnych sposobów wprowadzania reguł obowiązujących grupę podczas wspólnej pracy.
10. Zaproś sześć osób do wzięcia udziału w ćwiczeniu „Wieża”, w którym pozostałe osoby będą odgrywać rolę obserwatorów. Rozdaj każdemu instrukcję. Po 15 minutach omów ćwiczenie. Rozdaj materiały *pomocnicze nr 2 i nr 3* („Zachowania w grupie”, „Role grupowe”).

11. Poproś inne sześć osób do następnego ćwiczenia „Wygrana w Totolotka” i postępuj analogicznie, jak w poprzednim ćwiczeniu. W omówieniu zapytaj: skąd się bierze mechanizm „etykietowania”?
12. Omów krótko koncepcję M. Balbina. Zachęć do poszukania siebie w opisanych typach osobowości przedstawionych w *materiale pomocniczym nr 4*.
13. Poproś osoby uczestniczące w zajęciach o przypomnienie grup do jakich należały kiedykolwiek lub obecnie należą. Poleć, aby wypisały oddzielnie te, w których czuły się źle i te, których spotkania dawały im satysfakcję. Następnie poproś o dobranie się w czwórki i w zespołach podzielenie się refleksjami oraz wypisanie czynników, które sprzyjają zadowoleniu przynależenia do jakiejś grupy. Zbierz wypracowane spostrzeżenia w jedną listę. Sprowokuj krótką dyskusję na temat warunków, jakie musi spełniać grupa, by spędzać efektywnie czas i chętnie podejmować realizację wspólnych zadań.

MATERIAŁY POMOCNICZE DLA UCZESTNIKÓW ZAJĘĆ – MODUŁ II

MATERIAŁ POMOCNICZY NR 1

Proces grupowy

Każda grupa ludzi, przed którą stoi jakieś zadanie, podlega pewnym prawidłowościom. Zanim ludzie ci stworzą zespół i będą w stanie wspólnie czymś się zająć muszą poznać siebie, swoje możliwości i ograniczenia, zawiązać pomiędzy sobą jakieś relacje.

Ludzie dorośli systematycznie gromadzeni w jednym pomieszczeniu, mający przed sobą ujęty w ramy czasowe proces kształcenia, są także specyficzną grupą zadaniową, w której obowiązujące wewnątrz normy podlegają ciągłej weryfikacji i nagiwane są do norm zewnętrznych, jakie obowiązują w organizacji, która sprawuje nadzór formalny i merytoryczny nad ich zajęciami.

W każdej grupie od samego początku, od momentu spotkania się ludzi, toczy się pewien proces. Pomimo określonych podobieństw, ludzie różnią się od siebie – swoim doświadczeniem, wiedzą, postawą wobec drugiego człowieka, temperamentem. Mają różne umiejętności, różne przyzwyczajenia, sposoby reagowania. Zanim je zaczną ujawniać przyglądają się sobie, ale też pokazują siebie ze strony, jaka wydaje im się najlepsza do pokazania innym. To jest pierwszy etap procesu grupowego. Wzajemne „obwąchiwanie się”, próbowanie, co w tej grupie uchodzi, a co nie. Etap ten nazwany został *formowaniem*. To okres niepewności, „rozglądania się” i chaosu, członkowie mają potrzebę określenia podstawowych reguł zachowania obowiązujących w grupie. Kolejnym etapem jest *burza* – okres sporów, docierania się, wzajemnego sprawdzania siebie w różnych sytuacjach, często nawet prowokowanych ze strony uczestników. Taki sposób zachowania wynika ze sprzeciwu wobec wymogów stawianych jednostce przez organizację, instytucję (w wypadku ucznia-szkołę). Charakterystyczny dla tej fazy jest brak jedności, część grupy odczuwa, że jest solidarna wobec lidera, a wobec pozostałych „po drugiej stronie barykady”. Następnie grupa wkracza w okres *normowania*. Skoro wszystko jest w miarę jasne, członkowie zaczynają się akceptować nawzajem, każdy zna swoje miejsce, stara się unikać konfliktów i kłótni. Rozpoczyna się okres *wykonywania zadań*. Każdy w grupie odgrywa określoną już rolę, identyfikuje się (choćby tylko częściowo) z zespołem. To czas, kiedy grupa może skutecznie działać i realizować różne aktywności (uczyć się, jeździć na wycieczki, organizować imprezy, itp.). Znajomość kolejnych faz rozwoju grupy i charakterystycznych dla danej fazy zachowań członków grupy jest konieczna, by nauczyciel/trener/edukator odpowiednio reagował na różne zachowania, pomagał w łagodnym przechodzeniu grupy z etapu do etapu.

Zachowania w grupie

ZACHOWANIA POZYTYWNE ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ ZADAŃ

1. **ODKRYWANIE** – przedstawianie nowych pomysłów lub nowego spojrzenia na dany problem czy cel, np. „Może moglibyśmy spojrzeć na tę sprawę tak...”
2. **WIĄZANIE** – znajdowanie związków między pomysłami lub propozycjami pochodzącymi od różnych członków grupy, np. : „To, o czym mówił wcześniej Tomek i to, co ty teraz mówisz, to dwa różne podejścia do tej samej sprawy..”
3. **PORZĄDKOWANIE** – wyjaśnianie lub porządkowanie pomysłów wysuwanych przez innych członków grupy, np. „Czy chodzi ci o to, że ...”
4. **PONAGLANIE** – ponaglanie grupy do działania lub podejmowania decyzji, pobudzanie do większej efektywności, np. „Przez ostatnie pół godziny zapoznawaliśmy się z różnymi punktami widzenia. Teraz musimy podjąć decyzję”.
5. **UDZIELANIE INFORMACJI** - np. „Według ...”, „Słyszałem, że..”, „Czytałem ...”.
6. **SZUKANIE INFORMACJI** - np. „Czy ktoś wie...”
7. **WYRAŻANIE OPINII** - np. „Myślę, że...”
8. **PYTANIE O OPINIĘ** - np. „Co o tym sądzisz?”

ZACHOWANIA POMAGAJĄCE W KONTAKTACH MIĘDZY LUDŹMI

1. **ZACHĘCANIE** – okazywanie ciepła i zrozumienia, np. „Małgosiu, wydaje mi się, że jest to dla ciebie ważne. Przedstawiłaś kilka świetnych pomysłów”.
2. **GODZENIE** – próby łagodzenia sytuacji konfliktowych, np. „Nie sądzę, żeby było to adresowane do kogoś osobiście”.
3. **OBSERWOWANIE** – dzielenie się obserwacjami o funkcjonowaniu grupy, próby poprawy stosunków w grupie, np. Zdaje się, że grupa jest w tym miejscu podzielona”.
4. **NAWIĄZYWANIE KOMUNIKACJI** – troska o udział wszystkich, zachęcanie biernych członków grupy do aktywności, np. „Jurek, co ty o tym sądzisz?”.
5. **PRZYPOMINANIE REGUŁ** – podkreślanie reguł i celów grupowych, aby zwiększyć efektywność pracy w grupie, np. „Nie mówmy wszyscy naraz”.
6. **WSPIERANIE** – akceptacja oraz wspieranie pomysłów i zachowań innych osób, np. „Zgadza się z tym”.
7. **ŁAGODZENIE NAPIĘĆ** – łagodzenie napięć przez mądre stosowanie humoru.

ZACHOWANIA UTRUDNIAJĄCE DOBRE FUNKCJONOWANIE GRUPY

1. **AGRESJA** – usilne forsowanie własnego punktu widzenia, przeciwstawianie się, atakowanie innych.
2. **ZALEŻNOŚĆ** – identyfikacja z silnymi osobowościami, niechęć do zajmowania własnego stanowiska.
3. **DOMINACJA** – dążenie do uzyskania władzy lub przewagi, próby kontrolowania bądź manipulowania innymi.
4. **BLOKOWANIE** – nadmierny upór, bezsensowne sprzecanie się, powracanie do kwestii już rozwiązanych.
5. **SZUKANIE WSPÓŁCZUCIA** – dążenie do pozyskania współczucia przez wyrażanie poczucia zagrożenia lub niskiej własnej wartości.

MATERIAŁ POMOCNICZY NR 3

ROLE GRUPOWE

ROLE ZADANIOWE

INICJATOR – częściej niż inni proponuje nowe rozwiązania i pomysły. Mogą one dotyczyć realizowanego zadania, problemu, jak również organizacji pracy czy życia grupy.

KONTYNUATOR – podchwytuje nowe inicjatywy, rozszerza je, pomaga w kontynuacji podjętych już spraw.

POSZUKUJĄCY INFORMACJI – zadaje często pytania i/lub na własną rękę podejmuje działania nastawione na zdobycie informacji – o zadaniu, o tym co się dzieje, co należy zrobić.

DOSTARCZAJĄCY INFORMACJI – odpowiada na zapotrzebowanie „poszukującego informacji” i/ lub sam z siebie przekazuje grupie posiadane informacje, obserwacje itp.

KOORDYNATOR – koordynuje działania różnych członków grupy, może to być dzielenie pracy i części zadań między ludzi, pilnowanie, żeby nie zajmować się zbyt wieloma sprawami jednocześnie, by wszyscy mieli zajęcie, by zbyt często nie powtarzać pewnych czynności, itp.

NAWIGATOR – nawigacja polega na ustalaniu położenia w odniesieniu do jakichś zewnętrznych punktów orientacyjnych. W grupie nawigator przypomina, jak daleko grupa znajduje się od celu, w jakim kierunku podąża, zwraca uwagę na poziom zaawansowania działań, ile czasu zostało, itp.

OCENIAJĄCY – PODSUMOWUJĄCY – ocenia działanie innych członków grupy, aktualną sytuację, podsumowuje dotychczasowe działania, uogólnia doświadczenia grupowe.

ROLE WAŻNE DLA WSPÓŁŻYCIA I ROZWOJU GRUPY

ZACHĘCAJĄCY – motywuje i namawia innych do aktywności, pobudza do działania, zachęca, daje oparcie źle czującym się osobom.

HARMONIZATOR - zwraca uwagę na to, żeby wszyscy w równym stopniu uczestniczyli w życiu grupy, pilnuje równomiernego podziału obowiązków i dóbr, namawia, aby działać razem, przepracowywać konflikty, próbuje przełamać sprzeczności między uczestnikami, dąży do kompromisów.

ROZŁADOWUJĄCY NAPIĘCIA – w trudnych sytuacjach stara się zwrócić uwagę na pozytywne ich strony, zmienia je w żart, częściej niż inni mówi dowcipne rzeczy, proponuje rozrywkowe, rozładowujące działania.

STRAŻNIK ZASAD – zwraca uwagę, gdy ktoś nie przestrzega obowiązujących w grupie norm i zasad lub wyłamuje się ze wspólnych ustaleń i decyzji, przypomina o normach i regułach współżycia, komunikowania się, pracy w grupie.

ROLE UTRUDNIAJĄCE WSPÓŁŻYCIE I ROZWÓJ GRUPY

BLOKUJĄCY – przeciwstawia się inicjatywom grupowym, podważa zasadność tego, co się dzieje; gdy cele osobiste są w sprzeczności z grupowymi, wybiera te pierwsze; próbuje nie dopuszczać do konfrontacji między uczestnikami, tuszować konflikty.

POSZUKUJĄCY UZNANIA – niezależnie od tego, co się dzieje w grupie i co jest ważne, zwraca na siebie uwagę – przypomina o swoich zasługach, demonstruje, kiedy można, swoje zdolności i możliwości; stara się pozyskać sobie większość grupy, wzbudzać podziw i zainteresować swoją osobą.

DOMINUJĄCY - stara się nie dopuszczać innych do głosu; zachowywać czołową pozycję w grupie, bezkompromisowy, narzuca swoje zdanie, manipuluje innymi tak, aby podporządkowywać sobie członków grupy.

UNIKAJĄCY – nie podejmuje inicjatyw grupowych, unika włączania się w zadania grupy, stara się być na uboczu, nie podejmuje ryzyka.

PLOTKARZ – rozmawia ze swoim sąsiadem podczas dyskusji grupowych, zwykle nie na temat, może tworzyć podgrupy, liczni gadatliwi członkowie grupy zwykle siadają koło niego, wydaje się nie być w stanie trzymać tematu dyskusji.

PLAYBOY – afiszuje się swoim brakiem zaangażowania w procesy grupowe; jego postępowanie może przybierać formę cynizmu, nonszalancji, niewybrednych żartów, itp.

POSZUKUJĄCY POMOCY (SIEROTKA) – usiłuje wywołać współczucie innych, wyrażając nadmierną niepewność, lęk, zagubienie, deprecjonując własną wartość.

Opis ról w zespole wg M. Belbina

Role w zespole to typy zachowań w pracy zespołowej wynikające z cech [osobowości](#) członków zespołu, istotne z punktu widzenia funkcjonowania zespołu jako całości.

W dobrym zespole powinny znaleźć się wszystkie cechy, jednak przeciętnie jeden człowiek ma ich 2-3, w tym jedną dominującą. W nowoczesnym zarządzaniu nie wystarczy zatrudnić fachowca z odpowiednim wykształceniem i umiejętnościami. Wybór pracownika powinien brać pod uwagę zespół cech kandydata pod kątem jego przydatności do funkcjonującego zespołu. Twórcą tzw. teorii ról ([ang. team role theory](#)) jest [Meredith Belbin](#). Badania przeprowadzone w brytyjskich firmach przez M. Belbin'a wykazały, że poziom wykonania zadania jest wprost proporcjonalny do poziomu wiedzy merytorycznej tylko do pewnego momentu, stały wzrost zapewnia również właściwy dobór także osobowości.

KOORDYNATOR



Główną cechą **KOORDYNATORA** jest zdolność wpływania na innych, aby realizowali powierzone im działania. Dojrzały, godny zaufania, szczerzy, z łatwością deleguje obowiązki. W relacjach interpersonalnych intuicyjnie i szybko odkrywa indywidualne możliwości i wykorzystuje je dla realizacji celu zespołu. Niekoniecznie jest najmądrzejszą osobą w zespole, ale wzbudza respekt i ma autorytet u pozostałych członków. Dobrze się czuje jako osoba odpowiedzialna za zespół ludzi o różnych charakterach i umiejętnościach. Jego motto może brzmieć: „konsultacje pod nadzorem”, zwykle wierzy w spokojne rozwiązanie problemu.

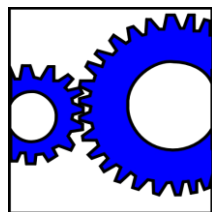
Introwertyk o wysokim stopniu pobudzenia. Przejmuje się tym, co mogłoby się stać gdyby... Nie potrafi zdobyć się na rozluźnienie, aż do momentu, kiedy osobiście sprawdzi wszystkie dane, upewni się że wszystko zostało zrobione niczego nie przeoczono. Nie należy do najbardziej asertywnych członków zespołu, ale kierując się poczuciem obowiązku może domagać się podjęcia konkretnych zadań. Do jego głównych zajęć należy: dotrzymywanie terminów, realizacja zamierzonych i ujętych w harmonogramie czynności. Pracuje ciężko i sumiennie, przywiązując uwagę do detali. Nie spocznie, dopóki osobiście nie sprawdzi każdego szczegółu. Ma skłonność do zamartwiania się. Niechętnie zleca swoje obowiązki innym, charakteryzuje się wytrwałością i wysokim poziomem motywacji i samokontroli. **PERFEKCJONISTA** jest koniecznym uzupełnieniem każdego zespołu, szczególnie wtedy, kiedy Pierwszy entuzjazm związany z nowym projektem już minął i zaczynają się rutynowe działania związane z jego wdrażaniem.

PERFEKCJONISTA



Zrównoważony, poddający się kontroli. Jest praktykiem i organizatorem. Jest to osoba, która przekształca plany i decyzje na język działań. Zajmuje się tym, co jest wymierne a jego podstawowym wkładem w pracę zespołu jest zamiana planów na praktyczne, konkretne działania. Odznacza się siłą charakteru i zdyscyplinowanym podejściem do prac grupy. Dobrze zorganizowany, sumienny, skoncentrowany na szczegółach. Poważnie traktuje zespół, integruje i identyfikuje się z nim, darzy zaufaniem innych członków. Preferują porządek i jasno określone zasady. Ponieważ najlepiej czuje się w ustabilizowanych strukturach, zawsze próbuje je tworzyć. Pracuje wydajnie, często jednak pomijając pomysły i rozwiązania spektakularne. **IMPLEMENTER** jest osobą, do której można się zwrócić po wskazówki. Jest niezastąpiony, kiedy trzeba stawić czoła tym aspektom pracy, które innym wydają się trudne lub mało interesujące.

IMPLEMENTER



EWALUATOR



Inteligentny, zrównoważony introwertyk. Jest poważny i w mniejszym stopniu ulega emocjom. Jego wkład w pracę zespołu polega na dokonywaniu analiz oraz badań i na opracowywaniu kreatywnych pomysłów. Choć sam mało kreatywny jest dość krytycznie nastawiony do pomysłów innych. Nie jest oportunistą, pomimo, że zadaje często trudne pytania i wyraża wątpliwości, lecz w stosunku do tych pomysłów, które uważa za błędne. Nie okazuje wiele entuzjazmu i zaangażowania w pracę zespołu. Pozwala to **EWALUATOROWI** spojrzeć na problemy z dystansem i spokojnie ocenić podejmowane działania. Wolno podejmuje decyzje. W swoich sądach jest najbardziej bezstronny. Bez trudu asymiluje dużą ilość zawiłych materiałów. Będąc bardzo krytycznym, działa przygnębiająco na innych członków zespołu. Choć może mu brakować radości, ciepła, wyobraźni i spontaniczności jest solidny. Rzadko myli się w swoich opiniach.

Cechy, których oczekujemy od liderów
(wg badań Kouzesa i Posnera z 1995 r.)

Badania rozpoczęto na początku lat 80. Kilku tysiącom kierowników z biznesu i administracji zadawano pytanie: „Jakich wartości (cech osobowości lub zachowań) oczekujesz lub podziwiasz u swoich zwierzchników?” Z 225 cech i charakterystyk stworzono 15 kategorii, które uzupełniono o kilka nowych, do 20. Te zostały rozesłane w postaci kwestionariusza do ponad 20 tys. Osób na 4 kontynentach. Proszono o wybranie 7 z 20 cech, tych najbardziej oczekiwanych i podziwianych u lidera, czyli kogoś, kogo chcielibyśmy dobrowolnie słuchać i polecenia wykonywać.

Lider powinien być:

1. uczciwy	88%
2. myślący perspektywicznie	75 %
3. inspirujący	68%
4. kompetentny	63 %
5. prawy, działający zgodnie z zasadami	49%
6. wspierający	41 %
7. o szerokich horyzontach	40 %
8. inteligentny	33%
9. bezpośredni	32 %
10. można na niego liczyć	32%
11. odważny	29 %
12. współpracujący	28%
13. twórczy	28%
14. troskliwy	23%
15. zdecydowany	13%
16. dojrzały	13%
17. ambitny	13%
18. lojalny	11%
19. opanowany	5%
20. niezależny	5%

Nauczyciel z powołaniem

- Praktyk z doświadczeniem, dobry dydaktyk
- Jest kompetentny, posiada wiedzę z zakresu nie tylko swojego przedmiotu
- Lubi uczniów i swoją pracę
- Solidny, odpowiedzialny
- Kulturalny
- Asertywny
- Posługuje się najnowszą technologią informatyczną
- Komunikatywny
- Otwarty na ludzi, serdeczny w kontaktach z nimi
- Dobry psycholog
- Ma dobry kontakt z uczniami i ich rodzicami
- Stara się rozpoznać potrzeby i słuchać sugestii rodziców
- Systematycznie informuje rodziców o postępach dzieci
- Potrafi pracować w zespole
- Dbą o swój rozwój i doskonali się, podnosi kwalifikacje
- Stale poszukujący
- Ma czas dla ucznia
- Nie jest w szkole orędownikiem wybranej partii (może ujawniać swoje poglądy polityczne, ale nie namawiać innych, by zmieniali swoje poglądy)
- Jest kreatywny, twórczy
- Zawsze przygotowany do zajęć; punktualny
- Potrafi utrzymać dyscyplinę; posiada autorytet, jest konsekwentny, ale nie uparty
- Sprawiedliwy
- Cierpliwy, opanowany, spokojny, potrafi kontrolować emocje (również w trudnych sytuacjach)
- Pracuje nie tylko dla pieniędzy, ale i dla idei, z pasją
- Tolerancyjny
- Potrafi przyznać się do błędu
- Jest odporny na stres
- Wymaga najpierw od siebie
- Modny, ale nie ekstrawagancki, schludny, dbający o swój wygląd