

## 4. Szkolenie – realizacja



### 4.1. Życie grupy i proces szkolenia

#### 4.1.1. Życie grupy podczas szkolenia

Z edukacyjnego punktu widzenia wspólny udział w szkoleniu, a równocześnie – jak to zdarza się często – mieszkanie z pozostałymi uczestnikami w jednym miejscu stanowi niepowtarzalne doświadczenie, które ułatwia uczenie się w różny sposób.

Takie rozwiązanie ma m.in. następujące zalety:

- Wspólna nauka i wymiana doświadczeń.
- Uczenie się od siebie. W trakcie zajęć edukacyjnych w tzw. grupach rówieśniczych ludzie wymieniają doświadczenia, a pozytywne doświadczenia mogą również kształtować zachowania i postawy kolegów.
- „Bezpieczny” kontekst uczenia się w sztucznej sytuacji.
- Poprawa komunikacji w organizacji – w wypadku, gdy członkowie jednej organizacji szkolą się razem.
- Poznawanie nowych ludzi i tworzenie nowych sieci.

Formuła wyjazdowa wpływa korzystnie na proces szkolenia pod warunkiem, że przestrzega się kilku wskazówek. Należy zadbać o to, by wszyscy nocowali w tym samym miejscu, ponieważ tylko w takiej sytuacji każdy ma możliwość uczestnictwa na takich samych zasadach. Uczestników biorących udział w międzynarodowym szkoleniu, które odbywa się w ich mieście, najczęściej trudno jest oderwać od codziennych zajęć i różnych spraw prywatnych lub zawodowych. Chcąc zapewnić optymalne warunki uczestnictwa, trzeba również tworzyć grupy o odpowiedniej wielkości oraz wykorzystywać szereg metod dostosowanych do pracy z grupami o różnej wielkości. Tę zależność ilustruje zestawienie w poniższej tabeli. Jak jednak zobaczycie, żadna grupa nie jest statyczna i od początku swego istnienia stale rozwija się i zmienia. Podobnie jak we wszystkich innych typologiach poniższe propozycje może jedynie zweryfikować rzeczywista sytuacja w grupie, z którą pracują trenerzy.

#### Wielkość grupy i uczestnictwo

Wielkość	Komunikacja w grupie	Struktura grupy/metody
3–6 osób:	Odzywa się każdy uczestnik.	Tzw. grupy do „pogawędek” (ang. buzz – gwar) jak w metodzie 66 (6 osób wymienia poglądy na określony temat przez 6 minut), grupy robocze.
7–10 osób:	Odzywa się prawie każdy uczestnik. Osoby bardziej milczące mówią mniej. Jedna lub dwie mogą nie odezwać się w ogóle.	Grupy robocze, małe warsztaty tematyczne
11–18 osób:	5 lub 6 osób mówi dużo, 3 lub 4 inne odzywają się sporadycznie.	Warsztat, sesja plenarna
19–30 osób:	3 lub 4 osoby mogą dominować.	Sesja plenarna (prezentacje, wyniki oceny, film), krótkie wystąpienia teoretyczne, grupy robocze
Ponad 30 osób:	Ograniczone możliwości uczestnictwa	(im większa grupa, tym krótsza sesja plenarna)

Opracowano na podstawie tekstu: Rogers, 1989.

#### 4.1.2. Etapy rozwoju grupy

Na początku trzeba przede wszystkim podkreślić, że każda grupa uczestnicząca w szkoleniu jest inna. Każdą grupę tworzą różne osoby, pochodzące z wielu różnych organizacji oraz różnych środowisk kulturowych i społecznych, a także mające różny poziom wykształcenia. Wszyscy przybywają ze swoimi ocze-

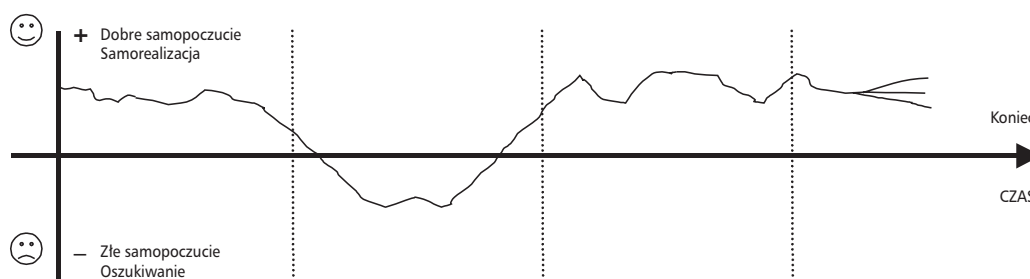


kiwaniami zawodowymi i osobistymi, wartościami i uprzedzeniami, ukrytymi motywami oraz bagażem osobistym, który wypełniają mniej lub bardziej ważne sprawy łączące ich z „normalnym” światem. Wszystkie te aspekty, jak i każdy z nich, mogą mieć istotny wpływ na grupę, proces szkolenia oraz dynamikę i ewolucję życia grupy. Jeśli każda grupa jest inna, inna jest również dynamika każdej grupy.

Niezależnie od tego autorzy modeli opartych na obserwacji grupy twierdzą, że istnieją typowe etapy rozwoju grupy. Schemat rozwoju zespołu oraz główne etapy rozwoju grupy uczestniczącej w szkoleniu przedstawiono w pakiecie szkoleniowym „Zarządzanie organizacją” (str. 52).

**Rys. 15**

**Typowy wykres emocji i etapy rozwoju grupy podczas szkolenia**



Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4
<b>Przyjazd Rozmrożenie Orientacja</b>	<b>Fermentacja i oczyszczenie</b>	<b>Uczenie się/praca motywacja i efektywność</b>	<b>Wyjazd i przeniesienie (a czasem żałoba)</b>
Uczestnicy są nerwowi i ciekawi, przybywają jako jednostki lub podgrupy, przywożąc ze sobą mniejszy lub większy bagaż doświadczeń.	Jednostki lub podgrupy zaczynają poznawać się wzajemnie, zapoznają się z ramami szkolenia i trenerami. Pierwsze starcia w walce o władzę, krystalizują się role poszczególnych uczestników, czasem należy wyraźnie określić zasady postępowania i komunikacji.	Grupa rozpoczyna pracę nad tematyką szkolenia, tworzy się „kultura” grupy, uczestnicy mogą mieć silną motywację i czasem trzeba ich „trzymać w ryzach”.	Uczestnicy są dumni z faktu uczenia się i wyników, wiedzą również, że zbliża się koniec szkolenia oraz że rozstaną się z grupą i znów staną się indywidualnymi osobami, co wzbudza mieszane uczucia.

**4.1.3. Model „Interakcja wokół tematyki”**

W dziale dotyczącym strategii szkolenia (3.3.1) omówiono opracowaną przez szwajcarską psycholog Ruth Cohn teorię procesów grupowych i procesu uczenia się, zwaną Theme-Centered Interaction (TCI) czyli „Interakcją wokół tematyki” (1981).

Możemy przyjąć, że na proces uczenia się wpływają w każdej sytuacji cztery następujące czynniki:

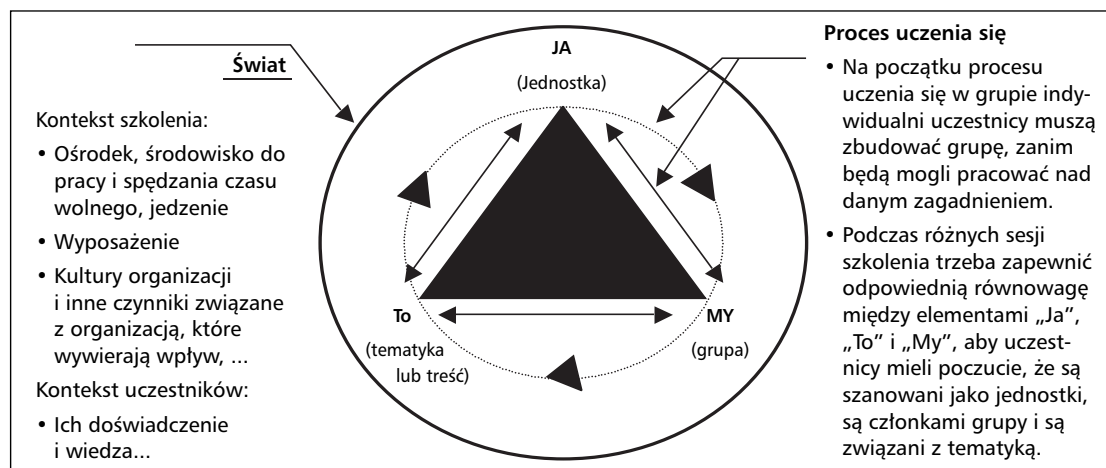
- Ja (jednostka): motyw i motywacja, zainteresowania, życiorys oraz poziom zaangażowania poszczególnych uczestników, jak również bagaż doświadczeń, który przywożą ze sobą.
- My (grupa): stosunki, dynamika i rodzaje współpracy w grupie.
- To (tematyka): tematy i treści szkolenia.
- Świat: środowisko czy kontekst, w którym odbywa się szkolenie, oraz środowisko organizacji (które również częściowo reprezentują uczestnicy).

Trener i zespół powinni przede wszystkim zapewnić harmonię i równowagę między tymi czterema elementami, tj. jednostką, grupą, badaną tematyką i środowiskiem, w którym dochodzi do zetknięcia się tych wszystkich elementów, mając równocześnie świadomość, że ta równowaga ma charakter dynamiczny. Ta dynamika oznacza ciągły „przepływ”, „przyływ” i „odpływ” – od potrzeb indywidualnych do potrzeb grupy, tematyki, jednostki i tak dalej.



## Rys. 16 Interakcja wokół tematyki (TCI)

**Wzajemna zależność między poszczególnymi uczestnikami, grupą, tematyką szkolenia i kontekstem szkolenia:**



Opracowano na podstawie tekstu: Cohn, 1981.

Zakłócenia są wynikiem rozdźwięków czy dysharmonii w tych zależnościach; jeśli na przykład uczestnik nie czuje się zintegrowany z grupą lub nie interesuje go tematyka, tego rodzaju rozdźwięki uwidocznia się wyraźnie w życiu grupy. Traktowanie tych zależności jako dynamicznych oznacza świadomość, że na różnych etapach rozwoju mogą być różne priorytety; wiadomo na przykład, że przed przystąpieniem do dogłębnego omawiania danej tematyki należy dać uczestnikom czas i stworzyć im odpowiednie możliwości, aby mogli zbudować grupę. Pojęcie równowagi nabiera innego znaczenia w odniesieniu do każdej grupy, a zatem trenerzy powinni utrzymywać równowagę, koncentrując się w danej chwili na tych aspektach grupy i procesu uczenia się, które pozostawały na drugim planie, pamiętając równocześnie, że nie są w stanie lub nie powinni zajmować się każdym elementem, który został „wniesiony” do kontekstu szkolenia.

W tym kontekście Cohn przedstawia szereg propozycji i zasad mających poprawić interakcje i komunikację w grupie, w których kładzie się nacisk na indywidualną odpowiedzialność we wzajemnych stosunkach z grupą oraz wkład jednostki w życie grupy.

### Propozycje

1. Kierujcie sami sobą. Odpowiadacie za siebie i swoje postępowanie w grupie. Pamiętajcie, czego sami oczekujecie i co możecie zaproponować. Poznajcie dobrze swoje motywy działania i nie oczekujcie, że inni zrobią to za was. Bądźcie świadomi swoich odczuć, myśli i działań.
2. „Zakłócenia” i „przerwy” w toku pracy są ważniejsze niż wszystko inne. Jeżeli nie możecie uczestniczyć w procesie uczenia się, ponieważ jest to zbyt trudne, jesteście zmęczeni, znudzeni lub źli, okażcie innym wyraźnie swe odczucia. Pamiętajcie jednak, że zespół trenerów nie może i nie powinien zajmować się tym w danym momencie. Trenerzy też muszą określić własne priorytety, odpowiednio wykorzystać czas i wyznaczyć pewne granice. Zwróćcie uwagę na kulturowy i indywidualny wymiar tej propozycji: jeśli uczestnicy lub trenerzy cenią sobie harmonię bądź nie chcą „stracić twarzy”, trudniej im będzie w takiej sytuacji wyrazić swe odczucia.

### Zasady komunikacji

1. Mówcie o sobie – „ja” zamiast „my” czy wyrażen bezoosobowych.
2. Zadając pytania, wyjaśniajcie również, dlaczego je zadajecie, bo inaczej formuła wywiadu może zastąpić dialog w grupie.
3. „Rozmowy na boku” są ważniejsze niż wszystko inne. Tok pracy przerywa się, nie po to, żeby przeszkodzić innym. Takie przerywniki nie miałyby miejsca, gdyby nie było ważnych powodów.
4. W danym momencie powinna mówić tylko jedna osoba!



5. Śledźcie swoje myśli i odczucia, ale wybierajcie tylko te, które są istotne i ułatwiają proces uczenia się: refleksyjna postawa pozwoli wam znaleźć pośrednią drogę między niekontrolowaną otwartością a wynikającym ze strachu konformizmem.
6. Zwracajcie uwagę na sygnały ciała, jakie sami wysyłacie, i język ciała innych osób w grupie.
7. Mówcie o swoich indywidualnych reakcjach i interpretujcie je ostrożnie.

*Opracowano na podstawie tekstu: Cohn, 1981.*

### **Zasady?**

Powyżej zaproponowaliśmy pewne zasady komunikacji. Niektórzy trenerzy uznają je za znakomite, inni będą wzdrygać się na samą myśl o wprowadzeniu szeregu zasad w formule edukacji opartej na uczestnictwie. Tego rodzaju zasad nie ustala się na ogół po to, by wdrożyć nowe przepisy; chodzi po prostu o zestaw jasnych „instrukcji” regulujących wspólne życie i postępowanie w ramach procesu uczenia się, w którym wszyscy współuczestniczą. Podobnie jak w wypadku wszystkich innych pytań dotyczących etyki i dynamiki grupy, nie znajdziecie tutaj gotowych odpowiedzi. W poniższym ćwiczeniu przedstawiono metodę facylitacji, która pozwala grupie ustalić własne zasady – w tym wypadku odnoszące się do komunikacji. Tego rodzaju ćwiczenie na początku szkolenia ułatwia również poznanie oczekiwań dotyczących procesu grupowego i wkładu poszczególnych osób. Wspólny udział w takim procesie pozwala uczestnikom zidentyfikować się z zasadami i współdecydować o pewnych sprawach na zasadach współodpowiedzialności.

### **Ćwiczenie: Załamanie się komunikacji**

1. Pracując w małych grupach, uczestnicy wymieniają 10 przykładów działań lub zachowań, które przyczyniają się w największym stopniu do załamania się komunikacji, i przedstawiają je obrazowo na planszy.
2. Spośród nich wybierają „3 najlepsze” i klasyfikują je według ważności. „Najlepszy” ma być przedstawiony jako żywy posąg (wyrzeźbiona sylwetka) podczas sesji plenarnej, ale bez wyjaśniania, co ta postać oznacza (20–30 minut).
3. Każda grupa przedstawia wyniki swej pracy i „wyrzeźbionego” człowieka. Pozostali uczestnicy mają zinterpretować znaczenie rzeźby.
4. Na podstawie tego zestawu destrukcyjnych zachowań uczestnicy i trenerzy mogą stworzyć zbiór zasad regulujących komunikację w grupie oraz podyskutować o tym, jak każdy powinien ich przestrzegać.
5. W ten sam sposób można przedyskutować następujące kwestie:
  - Wzajemny szacunek
  - Palenie i niepalenie
  - Alkohol i godziny zamknięcia „baru”
  - Hałas w godzinach wieczornych
  - Nieobecność na szkoleniu
  - Zarządzanie czasem
  - Telefony komórkowe



#### 4.1.4. Zarządzanie procesem szkolenia

Utrzymywanie ciągłego kontaktu z grupą, ciągle zaangażowanie w proces uczenia się i śledzenie własnych przeżyć czy odczuć to kluczowe warunki, choć w pewnych sytuacjach trudno jest nabrać do nich dystansu. Poniższe pytania i wskazówki mają ułatwić monitorowanie procesów zachodzących w trakcie szkolenia.

##### *Ogólne spostrzeżenia*

- Co dzieje się w grupie? W które z tych procesów nie powinniście ingerować, które powinniście wspierać, a które spowolnić?
- Czemu lub komu powinniście przyjrzeć się dokładniej podczas kolejnej sesji?
- Jeśli chodzi o cele szkolenia i planowanie prac w zespole, jakie zmiany należy wprowadzić w tematyce i metodyce?

##### *Spostrzeżenia dotyczące sesji*

- Jakie odczucia dominują w was po tej sesji? Jak rozwinęły się w was te odczucia? O czym to świadczy?
- Jakie myśli szczególnie zaprzątają wam głowę po tej sesji? Jaki to ma związek z tematyką i procesem szkolenia? Czy chodzi też o nowe zagadnienie, które przerabiacie?

##### *Spostrzeżenia dotyczące dyskusji*

- Które interakcje były nietypowe? Jakie myśli i problemy pojawiły się i znikły, zanim rozważyliście je dokładnie? Jak powiązać kolejne zagadnienie z ostatnio przerabianym lub jak je wprowadzić?

##### *Spostrzeżenia dotyczące uczestników*

- Na kogo zwróciliście szczególną uwagę? Co z tego wynika? Jak możecie opisać różne stosunki z uczestnikami, w czym przejawiają się te różnice i co z tego wynika? Co przekazali wam uczestnicy w sposób otwarty lub ukryty i jak powinniście interpretować te przesłania?

##### *Spostrzeżenia dotyczące programu*

Czasem zdarza się tak, że logika i tok programu nie są zupełnie zgodne z faktycznymi potrzebami uczestników w danym kontekście. Jeśli nie wystarczy po prostu zmodyfikować kolejnego przerabianego zagadnienia, co trzeba zapewnić lub zorganizować w grupie?

- Spokój lub element medytacji
- Ruch/działanie
- Koncentracja na metodach uczenia się przez doświadczenie
- Interakcje i kontakt poprzez grę lub ćwiczenie
- Czas na zrewidowanie dotychczasowej pracy zamiast wprowadzania nowego zagadnienia
- Zajęcia łączące teorię z praktyką
- Przejście do innego zagadnienia lub nowego tematu

##### *Dogłębna analiza grupy (na zebrania zespołu)*

- Na jakim etapie rozwoju znajduje się obecnie grupa?
- Z którymi uczestnikami „poradzicie sobie łatwo”?
- Kto zachowuje się tak, jakby miał w tej chwili jakieś trudności?
- Kto łatwo nawiązywał z wami kontakt, a dla kogo wydawało się to trudniejsze?
- Którzy uczestnicy byli „niewidoczni”?
- Jakie role zostały przyjęte i rozdzielone? Czy uczestnicy dobrze czują się w tych rolach?
- Jakie uprzedzenia macie już w tej chwili?
- W jakim stopniu sprawdziły się wasze przewidywania dotyczące różnych problemów w grupie?



### **Jeśli chcecie szybko naszkicować sobie obraz swoich stosunków z grupą, wykonajcie następujące ćwiczenie:**

Pośrodku kartki papieru piszecie swoje imię, a wokół niego imiona uczestników. Łączycie liniami swoje imię z imieniem każdego uczestnika, z którym mieliście kontakt. Bliższe i dalsze związki z różnymi osobami przedstawicie za pomocą linii różnej długości. Pozytywne i negatywne relacje oznaczacie symbolami „+” i „-”.

Pytania podsumowujące:

1. O kim na początku zapomnieliście? Dlaczego?
2. Czyje imiona zapisałeś jako pierwsze – tych, którzy znajdują się daleko od was czy blisko?
3. Co zrobicie z tym rysunkiem? Czy przedstawicie swoje odkrycia/przypuszczenia grupie i zespołowi? W jaki sposób?
4. Jeśli wykonaliście to ćwiczenie w kilku kontekstach, czy wyłaniają się jakieś wzorce?
5. Czego dowiadujecie się z tego ćwiczenia o swoich zachowaniach i interakcjach? Jak możecie to zmienić?

#### **4.1.5. Dynamika grupy i język używany w grupie**

Podczas szkolenia w środowisku międzykulturowym wielu uczestników musi używać obcego języka. Wspólnym językiem jest coraz częściej angielski, który – jak na ironię – stał się „lingua franca”. Nie dziwi w związku z tym, że osoby, dla których angielski jest językiem ojczystym lub które władają nim biegle, zdobywają w grupie pewną władzę.

Te osoby są bardziej widoczne i bardziej zaangażowane niż inni uczestnicy, ponieważ mogą wyrażać swoje myśli i odczucia w bardziej zróżnicowany sposób. Ta werbalna władza pozwala im także zająć w grupie niedostępne dla innych pozycje. Władzę i pozycję zdobywają też czasem ci, którzy tłumaczą dla uczestników w ogóle nie znających języka roboczego bądź wypowiadają się w ich imieniu (w szkoleniach nadal uczestniczą osoby nie znające języka pomimo tego, że w zaproszeniach wymienia się znajomość języka roboczego jako warunek udziału). Niemniej jednak taka jest rzeczywistość szkoleń międzynarodowych, a wynika z tego, że trenerzy powinni uwzględnić kwestie językowe na etapie planowania metodyki. W poniższej tabeli przedstawiamy powszechnie stosowane strategie oraz kilka pytań, o których warto w tym kontekście pamiętać.



Strategia komunikacji	Zalety	Wady i zagrożenia
Jeden wspólny język	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proces szkolenia przebiega szybciej (w czasie rzeczywistym).</li><li>• Umożliwia bardziej spontaniczne reakcje.</li><li>• Szkolenie jest dla uczestników (i trenerów) „holistycznym” doświadczeniem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osoby, dla których język roboczy nie jest językiem ojczystym, znajdują się często w mniej korzystnej sytuacji.</li><li>• Pamiętajcie o pułapkach wspólnego języka – te same słowa mają często różne znaczenie lub inny wydźwięk w różnych kulturach i wspólnotach językowych (zob. też: 1.3.3).</li></ul>
Tłumaczenie symultaniczne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umożliwia uczestnictwo osobom, które nie znają wspólnego języka, jeśli tylko nie blokuje ich konieczność przyciśnięcia guzika, zanim zaczną mówić.</li><li>• Ułatwia komunikację w sprawach technicznych i omawianie bardziej skomplikowanych zagadnień.</li><li>• Tłumaczenie odbywa się mniej więcej na bieżąco.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Często jest bardzo kosztowne.</li><li>• Może stwarzać oficjalną atmosferę.</li><li>• Zestaw ze słuchawkami i mikrofonem (jeśli nawet jest przenośny) nakłada pewne ograniczenia w prowadzeniu zajęć.</li><li>• Tłumaczenie nie należy do nauk ścisłych, a nieścisłości mogą prowadzić do nieporozumień bądź nawet konfliktów.</li><li>• Technologia i proces tłumaczenia ograniczają spontaniczność.</li></ul>
Tłumaczenie konsekutywne (w 1 lub 2 językach)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Więcej osób ma możliwość aktywnego uczestnictwa w szkoleniu.</li><li>• Ludzie są „widoczni”, wypowiadając się w swoim języku i używając pozawerbalnych środków wyrazu (jeśli nawet taki przekaz wymaga „tłumaczenia”!).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stwarza złudzenie komunikacji bez wysiłku.</li><li>• Dwukrotnie lub trzykrotnie wydłuża czas szkolenia.</li><li>• Jak w wypadku tłumaczenia symultanicznego – nieporozumienia wynikające z nieścisłości w tłumaczeniu, różnic językowych i kulturowych</li><li>• Długi, wymagający wysiłku i ciągłej uwagi proces – może pozbawić grupę energii.</li><li>• Ogranicza wybór metod.</li><li>• Mniej spontaniczny dla wszystkich</li><li>• Wszystkie prezentacje wizualne trzeba przygotowywać w dwóch lub kilku językach.</li></ul>
Połączenie tłumaczenia konsekutywnego i symultanicznego z komunikacją we wspólnym języku	<ul style="list-style-type: none"><li>• Łączy pozytywne aspekty trzech powyższych podejść.</li><li>• Umożliwia lepsze połączenie metod.</li><li>• Umożliwia pracę w mniejszych grupach, co nie jest zawsze możliwe w wypadku tłumaczenia symultanicznego lub konsekutywnego.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wymaga starannego zaplanowania pracy z tłumaczami, których często zatrudnia się wyłącznie do tłumaczenia symultanicznego.</li><li>• Uczestnicy, którzy pełnią rolę tłumaczy, mogą szybko uświadomić sobie, że nie jest to dla nich korzystny układ, ponieważ tłumaczenie odrywa ich uwagę procesu uczenia się.</li></ul>



## 4.2. Rozwiązywanie konfliktów

Włoski pisarz Umberto Eco zauważył kiedyś, że kryzysy same w sobie nie stanowią problemu; chodzi o to, jak na nie reagujemy. W pewnym sensie dotyczy to również konfliktów, a szczególnie konfliktów podczas szkolenia. Osoby pochodzące z różnych środowisk i mające różne doświadczenia spotykają się w jednym miejscu, by wziąć udział w szkoleniu, które wymaga zaangażowania i jest często intensywne. Byłoby dziwne, gdyby tego rodzaju dynamika nie wywoływała konfliktów w tej czy innej formie. Prawdą jest, że edukacja w tzw. grupach rówieśniczych „rozkwita” często dzięki kreatywności i inwencji, które są efektem różnic, przeciwieństw i potyczek. Jak jednak wy jako trenerzy odróżniacie zjawiska normalne od destrukcyjnych? Kiedy i jak interweniujecie? W jakich rolach możecie występować? W tym dziale zaproponowanych zostanie kilka metod analizowania sytuacji konfliktowych i kilka podejść do rozwiązywania konfliktów.

Można by zacząć od zasadniczego pytania: kiedy konflikt jest konfliktem? Definiowanie zjawisk zachodzących w relacjach między ludźmi jest zawsze, a szczególnie w tym wypadku, skomplikowanym zadaniem. Mówiąc najprościej, konflikt zakłada istnienie przeciwnych stron oraz odmiennych potrzeb, założeń, strategii, motywów i zainteresowań czy interesów, które występują w różnych połączeniach. Trener może chyba dać sobie radę bez ścisłej definicji konfliktu; powinien natomiast wiedzieć, kiedy konflikt przestaje być zjawiskiem normalnym, a może nawet dodającym energii procesem, i przeistacza się w potencjalnie destrukcyjny proces. Zdefiniować konflikt, podobnie jak wskazać jego ewentualne rozwiązania, muszą same zaangażowane osoby. Czasem jednak również trener musi sam zdecydować, czy daną sytuację trzeba już uznać za konflikt i rozwiązać wspólnie z zespołem oraz zaangażowanymi osobami. Wymaga to dokładnej analizy, którą trzeba zacząć od określenia rodzaju powstającego konfliktu i zbadania motywów zaangażowanych osób.

### 4.2.1. Typy konfliktów

Wprawdzie w konflikcie uczestniczą zawsze co najmniej dwie przeciwne strony, każda z nich może być zaangażowana w innym stopniu, a stopień zaangażowania jest ściśle powiązany z przyczynami konfliktu. W „Community Conflict Skills” Mari Fitzduff wyodrębniła szereg możliwych, wymienionych niżej typów konfliktów. Podczas rozmaitych szkoleń międzynarodowych o tematyce politycznej i społecznej czasem występują równocześnie konflikty na różnych wskazanych przez Fitzduff poziomach, przy czym te konflikty mogą także ujawniać się w różny sposób, w miarę jak rozwija się i zmienia sytuacja.

- *Konflikt wewnętrzny*: W trakcie intensywnego szkolenia często rodzą się w człowieku różne konflikty wewnętrzne dotyczące jego zachowań, wartości i koncepcji, co z kolei może sprawić, że zaangażuje się on również w spory z innymi osobami.
- *Konflikt interpersonalny*: Chodzi tu o konflikt między indywidualnymi osobami. Niezależnie od tego, jak wiele wysiłku włoży się w budowanie grupy, nikt nie może ani wymagać od uczestników, żeby poczuli do siebie sympatię, ani też tego zagwarantować – i jest to normalny stan rzeczy. Czasem jednak animozje między indywidualnymi osobami mają negatywny wpływ na grupę.
- *Konflikt ról*: W trakcie szkolenia ludzie odgrywają przed sobą różne formalne i nieformalne role. Przydzielenie lub przyjęcie tych ról może być źródłem tarć.
- *Konflikt między grupami/organizacjami*: Konflikt, który ma miejsce między grupami lub jednostkami jako przedstawicielami tych grup, na przykład między członkami przeciwnych młodzieżowych organizacji politycznych.
- *Konflikt między wspólnotami*: Podobnie jak w poprzednim wypadku konflikt między grupami lub przedstawicielami tych grup, które można określić jako społeczności lub wspólnoty, na przykład etniczne, religijne, polityczne itp.
- *Konflikt międzynarodowy*: Konflikt między narodami, których obywatele uczestniczący w szkoleniu mogą – podobnie jak członkowie wspólnot – angażować się w konflikt.

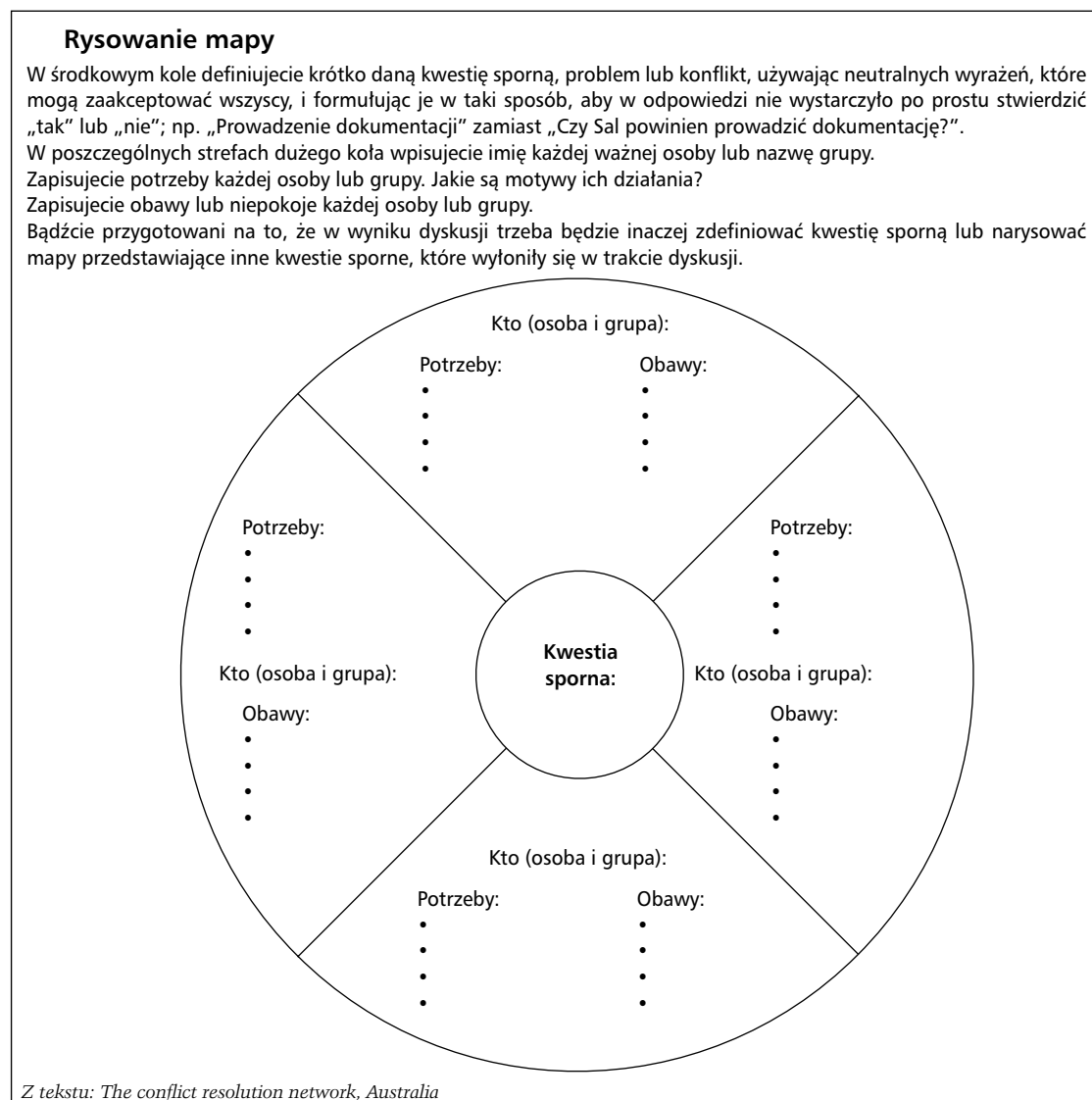


#### 4.2.2. Dlaczego powstają konflikty?

Nie ma oczywiście dwóch identycznych konfliktów, ale można spróbować pogrupować ich prawdopodobne motywy czy przyczyny. Warto zacząć od tego, że konflikty wynikają z kolidujących ze sobą potrzeb i chęci ludzi. Skala potrzeb jest duża – od przetrwania i zdobycia środków na utrzymanie przez poczucie bezpieczeństwa i komfortu do kwestii tożsamości i poczucia własnej wartości. Jeśli tylko gospodarze nie żywią uczestników jak w czasach średniowiecza, można śmiało założyć, że podstawowe potrzeby nie staną się podczas seminarium szkoleniowego źródłem konfliktu. Jednak gdy chodzi o dynamikę grupy międzykulturowej, można równie śmiało założyć, że ujawnią się wszelkie inne potrzeby społeczno-psychiczne. Z tego rodzaju potrzebami ściśle wiążą się wyznawane przez ludzi wartości – „wytyczne”, zgodnie z którymi żyją i kształtują swoje społeczne interakcje z innymi. Podczas szkolenia powstaje wiele sytuacji, w których może dojść do zderzenia się różnych wartości, z czego wynika, że trener powinien przede wszystkim stworzyć bezpieczną platformę do cennej wymiany zdań i doświadczeń. Co jednak dzieje się, gdy wartości są tak głęboko zakorzenione, że wymiana i kompromis stają się niemożliwe, a strony nalegają, by prymat przyznano ich wartościom?

Sytuacja jest w gruncie rzeczy jeszcze bardziej skomplikowana, ponieważ potrzeby i wartości nie są zawsze wyraźnie widoczne i nie wszyscy otwarcie o nich mówią. Można tu odkurzyć tak chętnie wykorzy-

Rys. 17





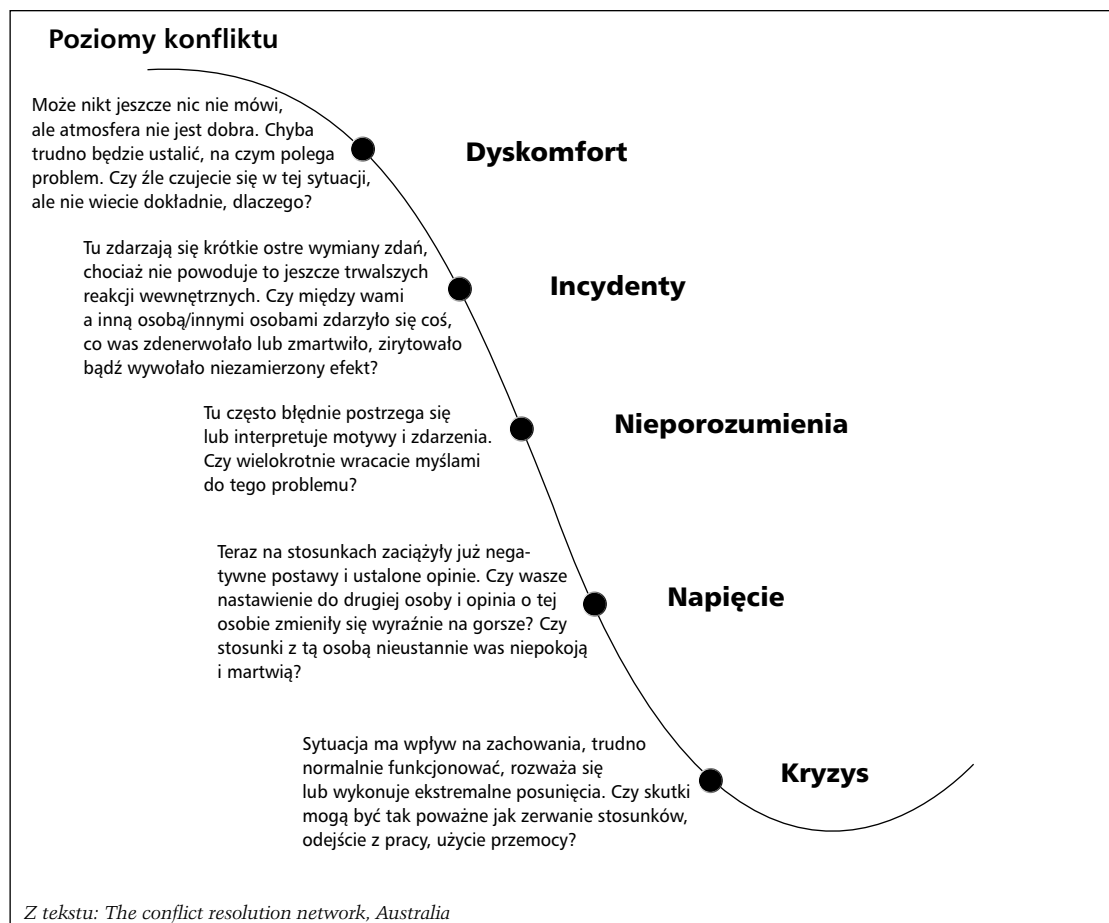
### Jak wykorzystać rysunek w szkoleniu

Posługując się mapą z rysunku, analizujecie sami konflikt, w którym uczestniczyliście podczas szkolenia; może to być konflikt, w którym nie udało się znaleźć zadowalającego rozwiązania. Zastanówcie się dobrze nad tym, w jakim stopniu możecie założyć, że „znacie” potrzeby innych. Czy po przeanalizowaniu konfliktu zgodnie z mapą próbowalibyście rozwiązać go w inny sposób? Dlaczego?

stywany w szkoleniach młodzieżowych model góry lodowej, i stwierdzić, że potrzeby i wartości znajdują się poniżej poziomu wody, a w momencie powstania konfliktu ujawniają się stanowiska. Stanowisko to sposób, w jaki ludzie zdecydowali się bronić lub zaspokoić swe potrzeby. Przyczyną zajęcia danego stanowiska mogą być – nie wyartykułowane jeszcze – potrzeby, ale stanowisko można wyrazić jedynie w odniesieniu do tego, co stanowi istotę konfliktu, i kwestii spornej w sferze działania czy zainteresowania grupy. (Pojęcie potrzeb omówiono dokładniej w pakiecie szkoleniowym „Zarządzanie organizacją”, str. 48–51). Nie jest rzeczą dziwną, że strony konfliktu rzadko jedynie wyrażają w sposób bezpośredni swe potrzeby czy mówią wprost o swych interesach. Dynamika konfliktu wymaga zajęcia stanowiska, a stanowiska można bronić. Przedstawianie swych potrzeb, zwłaszcza emocjonalnych czy osobistych, może zostać zinterpretowane jako przejaw słabości w pełnej napięcia sytuacji bądź też ukrywanie potrzeb może być lepszym rozwiązaniem ze strategicznego punktu widzenia. Potrzeby nie zawsze łatwo artykułować – niektórzy nie potrafią jasno określić swych potrzeb i gdy skupiają uwagę na wzmocnieniu swej pozycji, jeszcze trudniej jest im dostrzec leżące u podstaw swego stanowiska potrzeby.

Te mechanizmy ilustruje koło przedstawione na rysunku na poprzedniej stronie. Rysunek opracowano na podstawie założenia przyjętego w wielu teoriach transformacji konfliktów, że grupy i jednostki można skłonić do przejścia od wymiany stanowisk lub ewentualnych rozwiązań do analizy samych potrzeb.

Rys. 18





Rozwiązania formułuje się często tak, jakby były potrzebami, na przykład: „Chcę, żeby on przestał mi przerywać podczas warsztatu”. Potrzebę należy uszanować i można znaleźć wiele rozwiązań, które pozwolą ją zaspokoić. W momencie gdy zajmujecie się leżącymi u podłoża przyczynami, rozpoczyna się proces transformacji konfliktu.

### 4.2.3. Eskalacja konfliktu

Każdy konflikt ma swą historię – miał przecież gdzieś swoje źródło. Jak wyraźnie wynika z powyższego rysunku, punkt kryzysu może nie wyłonić się natychmiast. Wprawdzie nie jest to reguła, z uwagi na dynamikę seminarium zdarza się tak, że „naładowane” emocjami incydenty wyzwalają napięcie, które kumulowało się w różny sposób już od pewnego czasu. Im dłużej takie czynniki pozostają niezauważone, tym trudniej jest znaleźć rozwiązanie w takich sytuacjach. Na tej samej zasadzie, jeśli nie staracie się rozwiązać samego konfliktu, istnieje ryzyko, że ludzie „okopią się” na swoich stanowiskach i usztywnią się, broniąc swych stereotypowych przekonań. W takiej sytuacji trudno będzie sensownie porozmawiać. Wszystko komplikują dodatkowo niejasności związane z komunikacją w środowisku wielokulturowym, w którym zarówno grupa, jak i jednostki nadal negocjują formy i wartości komunikacji.

### 4.2.4. Sposoby rozwiązywania konfliktów

Dziedzina badań nad konfliktami jest „naładowana” terminologią: czy konflikt rozwiązuje się, czy też przekształca? Co oznacza zarządzanie i interweniowanie? Istnieje bardzo wiele teoretycznych modeli angażowania się w konflikty, które można wykorzystać dla celów takiej, jak przeprowadzona wyżej, analizy. Tutaj można jedynie naszkicować kilka podejść dla trenera i zaproponować materiały do dalszej lektury.

#### *Negocjacje*

Trzeba pamiętać przede wszystkim o tym, że konflikt mogą rozwiązać wyłącznie zaangażowane w niego osoby. Arbitraż (rozwiązanie narzucone przez zaakceptowaną stronę trzecią) jest rzadko całkowicie zadowolający, a poza tym niezgodny z opartą na zasadzie partnerstwa filozofią edukacji młodzieżowej. Natomiast negocjacje umożliwiają wszystkim stronom zdefiniowanie zaistniałej sytuacji i opracowanie rozwiązań opartych na otwartej analizie potrzeb leżących u podłoża konfliktu. Należy tu jednak dodać, że negocjacje stwarzają również możliwość manipulacji – zależnie od strategii stosowanych przez zaangażowane osoby. Na przykład ustępstwa są wprawdzie niezbędne, ale ich wynikiem może być porozumienie, w którym nie uwzględniono lub nie zaspokojono w sposób trwały potrzeb leżących u podłoża konfliktu. Z uwagi na swój dwubiegunowy charakter negocjacje mogą także doprowadzić do usztywnienia stanowisk w podstawowych sprawach, jeśli pozwolicie stronom na prowadzenie dalszej debaty czy sporu. Wielu liczących się znawców przedmiotu promuje obecnie podejście „zwycięzca/zwycięzca”; tym mianem określa się filozofię i praktyczne metody rozwiązywania wspólnych problemów, które mają ułatwić obydwu stronom osiągnięcie swych celów. Ta strategia łączy w sobie trzy zasadnicze elementy: przejście od stanowisk do potrzeb, aktywne słuchanie i kreatywne konstruowanie możliwych rozwiązań. Przechodzenie od stanowisk do potrzeb zakłada również skoncentrowanie się przede wszystkim na samym konflikcie, który stanowi problem, a nie na przeciwnych stronach. Łatwo powiedzieć, ale warto pamiętać o tym, że kluczowym i nieprzewidywalnym czynnikiem w konflikcie są emocje, a trenerowi zaangażowanemu w konflikt z członkiem zespołu lub uczestnikiem trudno jest czasem zastosować starannie przemyślaną strategię negocjacji w sytuacji, gdy musi równocześnie panować nad swoimi emocjami i ma wokół siebie rozgniewanych i niepewnych ludzi. Z tych względów równoległe z negocjacjami lub zamiast negocjacji prowadzi się często mediacje.

#### *Mediacje*

Mediacje zakładają udział trzeciej strony wspomagającej proces dochodzenia do porozumienia i ułatwiają proces rozwiązywania konfliktów. Jeśli wolno posłużyć się metaforą, mediator jest kimś w rodzaju akuszerki, która pomaga przy narodzinach czegoś, czego sama nie stworzyła. Mediator to jednak nie straż pożarna przybywająca na miejsce, aby rozwiązać problem. Mediacja polega na tworzeniu sprzyjających warunków do podjęcia decyzji i wymaga określonych umiejętności, doświadczenia i refleksyjności. Według Mediation Network for Northern Ireland, mediacje mają następujące podstawowe funkcje:

- Ułatwianie komunikacji.
- Pogłębianie zrozumienia.
- Wspieranie kreatywnego myślenia.
- Analizowanie możliwych wariantów porozumienia.



Ze względu na „intymny” często charakter szkoleń jednym z zadań mediatora jest wprowadzenie elementu neutralności i sprawiedliwego traktowania. Trenerom przychodzi czasem prowadzić mediacje określone przez Pruitta i Carnevale’a jako wyłaniająca się mediacja; chodzi tu o mediacje w sytuacji, gdy mediator ma ciągły kontakt ze stronami konfliktu i jest związany z kontekstem sporu (1997: 167). W związku z tym mediator miał już sam do czynienia z danym konfliktem i nie działa w ramach formalnego systemu mediacji. W takim wypadku należy uzgodnić instrukcje i zasady działania, których trener jako mediator musi konsekwentnie przestrzegać. W tym kontekście splatania się ścieżek trenera i konfliktu istotna jest kwestia uprzedzeń. Stronnicza mediacja jest równie, a może nawet mniej, pomocna w rozwiązywaniu konfliktu jak jawne zajęcie stanowiska w sporze. Fikcją jest także obiektywizm, ponieważ w takich sytuacjach trener ma własne poglądy i opinie w sprawie będącej przedmiotem negocjacji. Bezstronne prowadzenie mediacji mogą ułatwić jasne instrukcje, ale mediator musi równocześnie przedstawić w sposób przejrzysty, jak rozumie omawiany problem. Dzięki temu uczestnicy konfliktu mają pełniejszy obraz sytuacji i ogranicza się do minimum ich nieufność czy podejrzliwość.

#### 4.2.5. Wykorzystywanie modelu „Interakcja wokół tematyki” w analizie konfliktu

Omówiony w dziale 4.1.3 model „interakcji wokół tematyki” (TCI) pozwala ustalić przyczyny szeregu różnych konfliktów, które mogą pojawić się podczas szkoleń. W związku z tym, że w modelu TCI chodzi o zapewnienie równowagi między potrzebami jednostek, grupą i tematyką, rozpoznanie czynników zakłócających równowagę pomoże znaleźć korzenie pewnych problemów. Na przykład tzw. „trudny” uczestnik, zakłócający proces szkolenia, może nie mieć poczucia, że jest członkiem grupy, lub należy do podgrupy (kulturowej), która nie jest zintegrowana z resztą. Uważa, że nie miał dość czasu na przedstawienie się czy zbudowanie zaufania do grupy. „Zakłócenia” mogą również świadczyć o tym, że uczestnikowi nie podoba się temat lub stosowane metody bądź że proces przebiega dla niego zbyt szybko. W każdym wypadku strategia transformacji powinna zakładać interwencję na tym poziomie, na którym istnieje nierównowaga. Położenie w modelu TCI nacisku na sam proces pozwala skoncentrować się na zależnościach oraz władzy w grupach, a nie jedynie na kwestiach spornych stanowiących katalizator i siłę napędową konfliktu. Na poniższym rysunku przedstawiono kilka możliwych konfliktów i odpowiednie czynniki TCI. Dane są oparte na obserwacjach i służą jedynie jako ilustracja.

Rys. 19

#### Konflikty jako efekt nierównowagi w zależnościach podczas szkolenia

	Jednostka	Grupa	Tematyka
Jednostka		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jednostka lub podgrupa nie jest zintegrowana</li> </ul>	
Grupa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikt między jednostkami w grupie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupie nie podoba się temat lub stosowane metody/grupa nie uważa tematu za istotny lub źle ocenia stosowane metody</li> </ul>
Tematyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nie przerobiony do końca temat</li> <li>Jednostce nie podoba się temat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prace w grupie nie posuwają się w zakładanym tempie</li> <li>Zbyt długie sesje</li> <li>Nieodpowiednie metody</li> </ul>	
Świat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Świat „bagaż osobisty”</li> <li>Negatywne doświadczenia osobiste</li> <li>Przyswojone wartości lub zakazy organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Różne interpretacje wynikające z różnych podejść w organizacjach lub różnic kulturowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczestnicy nie zostali dobrze przygotowani przez swe organizacje do przetwarzania danego tematu</li> <li>Rozbieżne oczekiwania</li> <li>Na pracę wpływa środowisko, w którym odbywa się szkolenie.</li> </ul>



#### 4.2.6. Opracowywanie indywidualnych praktyk

Zgodnie z ogólną filozofią niniejszego pakietu szkoleniowego warto podkreślić, że praktyki transformacji konfliktów nie są przygotowywane „na zamówienie klienta”. Nawet dobrze sprawdzone w ramach badań i wyrafinowane strategie interwencji należy dokładnie przeanalizować i dostosować do danej sytuacji. Nie wystarczy wielkie serce i działania podejmowane w dobrej intencji; konflikty mogą szybko zdestabilizować procesy grupowe, a radzenie sobie z nimi wymaga takiego samego przygotowania jak wszystkie inne elementy szkolenia. Nieodzowne w tych przygotowaniach są refleksyjność i pewność trenera co do wybranej metody interwencji. Trener jako mediator musi zastanowić się nad tym, gdzie jest jego miejsce, czego oczekuje się od niego, co jest w stanie zrobić i jakie może znaleźć wyjście w momencie, gdy nie będzie w stanie zapanować nad sytuacją. Rodzący się konflikt trzeba traktować poważnie, jeśli nawet z zewnątrz nie wygląda groźnie. Należy także pamiętać, że nie każdy konflikt daje się rozwiązać, czasem można jedynie ograniczyć jego szkodliwy wpływ na całą sytuację. Rozwiązania przedstawione w załączniku 5 stanowią dobry punkt wyjścia do rozważań pozwalających zrozumieć dynamikę konfliktu i przygotować takie strategie radzenia sobie z konfliktami, które są dostosowane do umiejętności i kompetencji trenera.

### 4.3. Role, grupa, zespół i ich obowiązki

#### 4.3.1. Różne możliwe role

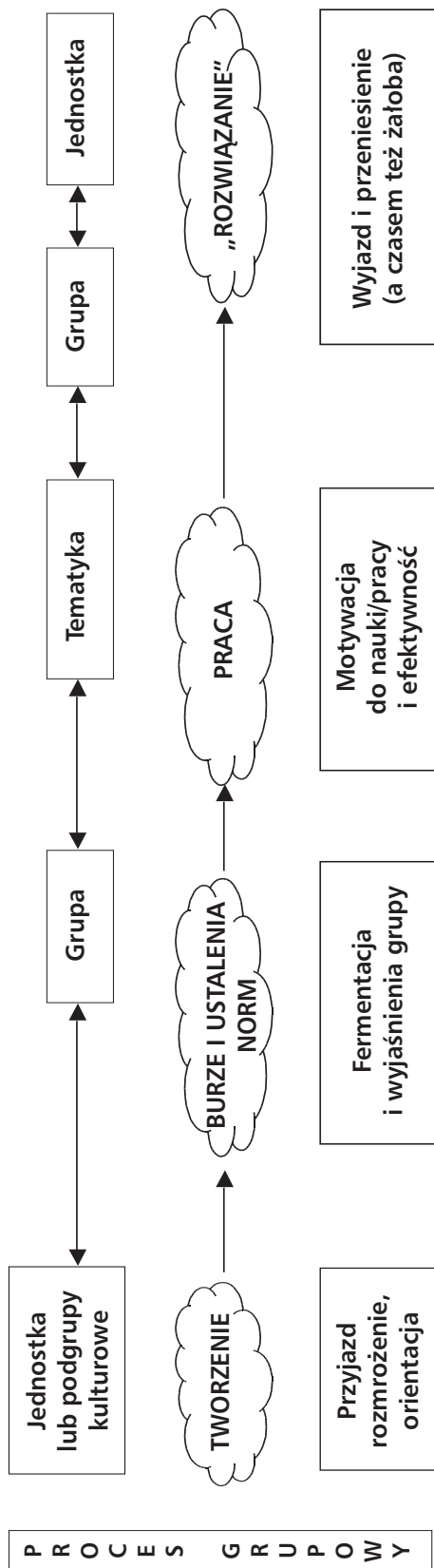
W klasycznej literaturze dotyczącej budowania zespołu i dynamiki grupy przedstawia się często różne typologie ról w grupie, na przykład rola kłauuna, rola agresywnego, gadatliwego, wszechwiedzącego itp. Te podejścia są czasem pomocne, ale pociągają też za sobą ryzyko uproszczonego, stereotypowego klasyfikowania złożonych ludzkich zachowań. Takie ryzyko istnieje szczególnie w pracy w środowisku międzykulturowym, w którym trzeba być świadomym kryteriów stosowanych w interpretacji zachowań, które można obserwować jedynie w ograniczonym zakresie.

<b>Zadanie</b>	<b>Inicjator</b> – wprowadza nowe koncepcje lub nowe podejścia <b>Recenzent</b> – przedstawia zasadne opinie <b>Wykonawca</b> – buduje na podstawie propozycji innych osób <b>Wyjaśniający</b> – podaje odpowiednie przykłady, inaczej i/lub jaśniej definiuje i formułuje problem oraz sprawdza, jak rozumie się i interpretuje w grupie różne sprawy
<b>Proces</b>	<b>Wyciszacz</b> – łagodzi napięcia, rozładowując atmosferę humorem lub proponując przerwy we właściwym momencie <b>Miłośnik kompromisu</b> – jest gotowy ulec innym i zmienić zdanie <b>Miłośnik harmonii</b> – występuje jako mediator, łagodzi spory <b>Stymulator</b> – chwali i wspiera <b>Dozorca</b> – dba o utrzymanie otwartych kanałów komunikacji, zachęca innych i może działać jak filtr (w sensie pozytywnym i negatywnym)
<b>Role blokujące</b>	<b>Agresor</b> – kwestionuje znaczenie pracy innych, odbiera im pewność siebie lub agresywnie wyraża sprzeciw <b>Negujący</b> – krytykuje lub atakuje innych <b>Bloker</b> – trzyma się wcześniej zajętego stanowiska, przytacza nie związane ze sprawą doświadczenia lub powraca do rozwiązanych już spraw <b>Pozostający na uboczu</b> – nie uczestniczy (może rozmawiać prywatnie lub robić notatki) <b>Żądny uznania</b> – chwali się lub zbyt dużo mówi <b>Skoczek</b> – zmienia temat <b>Żartowniś</b> – rozprasza energię, opowiadając dowcipy <b>Adwokat diabła</b> – przedstawia inne punkty widzenia (ta rola może mieć również pozytywny wpływ na pracę).

Wszystkie prawa do powyższego rysunku są zastrzeżone dla autora, którego nie udało nam się ustalić. Będziemy wdzięczni za wszystkie informacje, które pozwolą nam skontaktować się z właścicielem praw autorskich.

Rys. 20

Proces grupowy uczenia się, rozwój grupy i wybór metod.



	Rozgrzewki Przerywniki	Rozgrzewki Przerywniki	Rozgrzewki Przerywniki	Rozgrzewki Przerywniki
Powitanie Gry z imionami  Ćwiczenie przelamujące lody Prezentacja osób, organizacji i kultury Oczekiwanie	Gry i ćwiczenia pogłębiające rozumienie zagadnień międzykulturowych (ciągłe)  Gry budujące zaufanie i ćwiczenia budujące grupę	Tematyka przetwarzana za pomocą aktywnych i opartych na uczestnictwie metod (utrzymanie perspektywy międzykulturowej) <i>Wycieczki lub zwiedzanie</i>  Wymiana uwag i posumowanie na sesjach plenarnych  Codzienna ocena	Wyjazd i przeniesienie (a czasem też żałoba)	Wyjazd i przeniesienie (a czasem też żałoba)
				Wyjazd i przeniesienie (a czasem też żałoba)

zajęcia wieczorne: praca, gry, dyskoteka, wieczorki kulturalne, wolny czas

(Z niepublikowanego materiału szkoleniowego Georgesa Wagnera, 2000)



Bardziej przydatne są podejścia koncentrujące się na różnych rolach, jakich potrzebuje grupa, aby dobrze funkcjonować i tym samym osiągnąć swój cel. Ten zestaw obejmuje zarówno role zadaniowe, tj. ułatwiające grupie osiągnięcie celów, jak i role podtrzymujące proces, tj. ułatwiające samo wykonywanie tych zadań (sprawdźcie też, jakie osoby warto mieć w zespole: pakiet „Zarządzanie organizacją”, str. 45). Na stronie 95 przedstawiono kategorie, które pomogą wam lepiej poznać grupę szkoleniową, wyodrębniając zadania, proces i role blokujące.

Pojawienie się zachowań blokujących świadczy bardzo często o istnieniu nierównowagi między zasadniczymi elementami szkolenia. W systematycznym podejściu, np. omówionym wyżej modelu TCI, tego rodzaju zachowania nie stanowią jedynie odosobnionych przejawów dziwactwa poszczególnych osób, lecz sygnalizują problemy w procesie grupowym. Interesujący artykuł o rolach blokujących i sposobach radzenia sobie z nimi znajdują czytelnicy w czasopiśmie „Coyote” nr 3.

### 4.3.2. Dynamika grupy i planowanie programu

Trenera uspakaja zawsze myśl o tym, że ma starannie zaplanowany program z ciekawymi tematami i metodami – oznacza to, że ramy szkolenia zostały stworzone. Przelewając koncepcję szkolenia na papier, należy jednak mieć na uwadze kilka ogólnych zasad dynamiki grupy oraz rozważyć strategię metodologiczną w odniesieniu do różnych etapów rozwoju grupy. Na rysunku zamieszczonym na stronie 96 połączono kilka podstawowych elementów metodyki zgodnie z etapami rozwoju grupy i procesem uczenia się. Wprawdzie o metodach i metodyce czytaliście już w części 3, warto jednak w tym miejscu powtórzyć, że metoda to tylko narzędzie stymulujące proces uczenia się i służące osiągnięciu określonego celu szkolenia poprzez tworzenie środowiska, w którym indywidualni uczestnicy i grupy mają możliwość doświadczania, refleksji, uczenia się i zmieniania siebie.

#### **Rytuały pożegnalne**

Planując aspekty metodologiczne, należy uwzględnić nie tylko tworzenie, ale także rozwiązywanie się grupy. Jest to jeszcze ważniejsze w wypadku, gdy szkolenie było dla grupy bardzo intensywnym i osobistym przeżyciem. Takie „rytuały” jak opisane niżej bardzo ułatwiają grupie ponowne przeistoczenie się w indywidualne osoby – osoby, które muszą wyjechać i przeżywają to pożeganie.

#### **Uda się wam!**

Grupa staje w kręgu, kładąc ręce na ramionach sąsiadów. Każdy uczestnik, który ma na to ochotę, wyraża jakieś życzenie lub mówi o swoich osobistych celach (nawet niekoniecznie związanych ze szkoleniem) na przyszłość, a grupa wspiera go chóralnym okrzykiem „Uda ci się”. Ten „rytuał” trwa tak długo, jak chcą uczestnicy.

#### **Zasłużyłeś na nie, bo...**

Jeżeli uczestnicy otrzymują po ukończeniu szkolenia świadectwa, rozdajecie je wszystkim, stojąc w dużym kręgu. Jeden z trenerów wybiera losowo świadectwo, wręcza je uczestnikowi i opowiada krótko o tym, dlaczego ta osoba zasłużyła sobie na świadectwo, jak wzbogaciła szkolenie itd. Następnie ta osoba wybiera losowo kolejne świadectwo i powtarza cały „rytuał”.

#### **Zagadnienia do przemyślenia**

Na podstawie rys. 20

1. W jakim stopniu uwzględniliście proces grupowy podczas planowania programu ostatniego szkolenia?
2. Czy uważacie, że dobrze jest zaplanować wycieczkę lub zwiedzanie w połowie szkolenia?
3. Czy przeznaczycie dość dużo czasu na to, co szczególnie interesowało uczestników?
4. W jakim stopniu skoncentrowaliście się na procesie rozwiązywania grupy?



### 4.3.3. Odpowiedzialność podczas szkolenia

#### Odpowiedzialność zespołu trenerów

Trenerzy odpowiadają za różne sprawy oraz przed różnymi organizacjami/institucjami i osobami biorącymi udział tak w przygotowaniach, jak i w samym szkoleniu:

- wobec organizacji, które biorą udział w przygotowaniach i wysyłają swych członków;
- wobec fundatorów;
- za warunki szkolenia: zakwaterowanie, stan zaplecza szkoleniowego i materiały;
- za niepełnoletnich uczestników: warto wykupić odpowiednie ubezpieczenie i zapoznać się z przepisami dotyczącymi odpowiedzialności w trakcie imprez młodzieżowych, obowiązującymi w kraju, z którego pochodzą niepełnoletni uczestnicy;
- wobec uczestników (w pewnych granicach) za ich zdrowie „psychiczne” i fizyczne;
- za szkolenie, które jest przedmiotem niniejszego pakietu: za duże partie przerabianego materiału, ułatwianie procesu szkolenia oraz różne aspekty organizacyjne;
- za siebie samych i kolegów-trenerów.

#### Odpowiedzialność wobec uczestników

- Powinniście „odmitologizować” swoją rolę trenerów. Jeśli grupa nie rozumie waszej roli, może uważać, że posiadacie wielką władzę, i nie uświadamiać sobie, że powinna również poczuwać się do odpowiedzialności za swój proces uczenia się. Przypominajcie grupie wielokrotnie o konieczności wzięcia na siebie odpowiedzialności za naukę.
- Pamiętajcie, że gdy pracujecie jako facylitator, nie możecie oczekiwać zaspokojenia własnych potrzeb emocjonalnych. Starajcie się nie wykorzystywać władzy, jaką przekazali wam uczestnicy, do zaspokajania własnych potrzeb, np. domagania się uwagi czy szacunku lub zawierania przyjaźni.
- Rola facylitatora nie kwalifikuje was do występowania w roli psychoterapeuty wobec grupy czy poszczególnych osób. Zachowajcie ostrożność, gdy uczestnicy starają się dotrzeć do was, bezpośrednio czy pośrednio, ze swoimi potrzebami emocjonalnymi.
- Niezwykle istotne jest to, by grupa zrozumiała, co „z nią robicie”: jakie są wasze cele, jak zamierzacie zaspokoić jej potrzeby, co możecie a czego nie możecie jej zaoferować oraz jak zamierzacie to zrobić. Grupa ma prawo rozliczyć was z tego, co robicie.

*Opracowano na podstawie tekstu: Auvine i inni, 1979.*

#### Uczestnictwo i odpowiedzialność wobec uczestników

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, szkolenia młodzieżowe mają ułatwić uczestnikom usamodzielnienie się. W tym celu trenerzy mogą nie tylko wykorzystywać własne kwalifikacje i różne materiały czy pomoce, ale także od samego początku włączać młodzież w proces szkolenia.

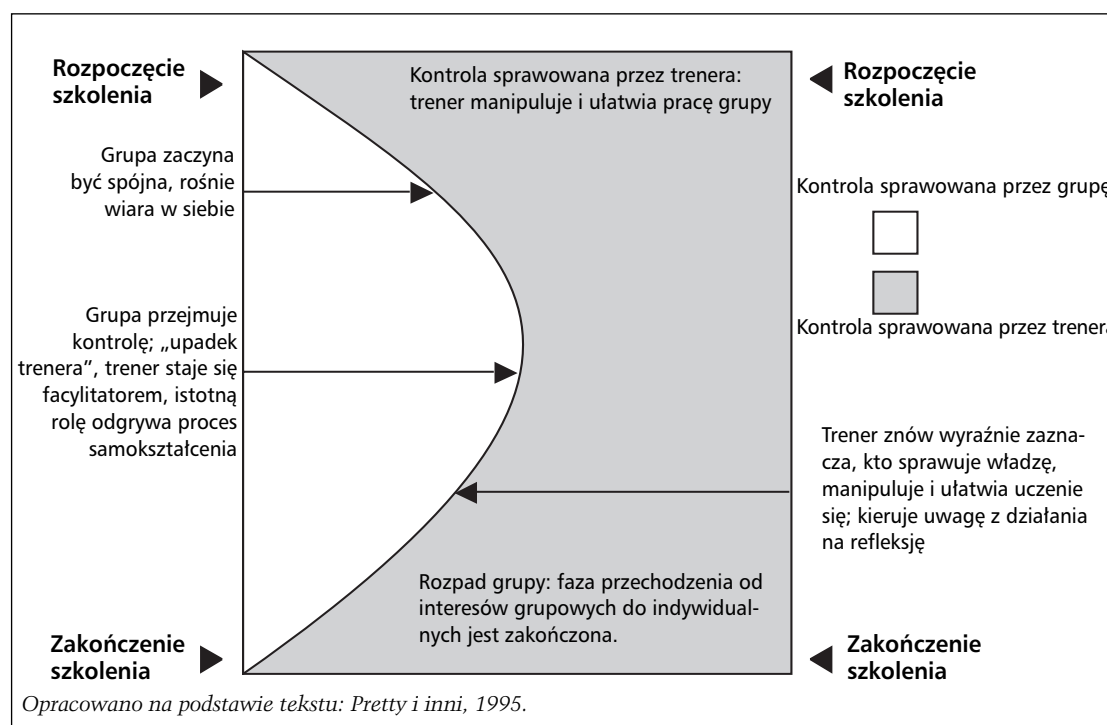
Takie podejście zakłada, że od początku szkolenia trenerzy dzielą się z uczestnikami „władzą” w zakresie ustalania treści szkolenia, choć ta równowaga sił może zmieniać się w trakcie szkolenia. Jeżeli zespół poważnie zobowiązuje się do organizowania pracy w ten właśnie sposób, już na wstępnym etapie należy jasno przedstawić i przedyskutować kwestię władzy oraz inne związane z nią sprawy, jak również dokładnie przemyśleć zasady podejmowania decyzji. W słowie „władza” nie ma nic nieprzyzwoitego; władza jest wynikiem występowania podczas szkolenia określonego układu czynników kulturowych, strukturalnych i organizacyjnych. Władza ma charakter neutralny, ale można ją sprawować lub jej nadużywać. Im bardziej trenerzy i uczestnicy obnażą istotę władzy i im otwarciej będą dyskutować o mechanizmach jej sprawowania, tym skuteczniej uda im się ukierunkować ją tak, by przyczyniała się do usamodzielnienia grupy. Oczywiście wspólne sprawowanie kontroli nad procesem szkolenia oznacza również wspólną odpowiedzialność. Charakter i zakres tej odpowiedzialności trzeba starannie przemyśleć.



Uczestników można włączać w szkolenie w bardzo różny sposób:

- Uczestnictwo w pracach nad ukierunkowaniem programu można zapewnić – przynajmniej w pewnym zakresie – w ten sposób, że grupę pyta się o oczekiwania oraz o to, co może stanowić jej „wkład własny” (doświadczenia, wiedza itp).
- Grupy dokonujące codziennej oceny szkolenia i inne podsumowujące spotkania pozwalają uczestnikom przedstawić swoje uwagi, opinie i odczucia dotyczące szkolenia. Zespół powinien jasno określić, jak zamierza wykorzystywać przekazywane uwagi i opinie.
- Dobrym rozwiązaniem jest stworzenie komitetów, które odpowiadają za różne aspekty szkolenia:
  - Komitet społeczny odpowiedzialny za różne imprezy kulturalne i towarzyskie.
  - Komitet ds. sprawozdań odpowiedzialny za przygotowywanie codziennych sprawozdań ze szkolenia (nie oznacza to, że ten komitet powinien wszystko pisać sam; może odpowiadać za koordynację i rozdzielanie zadań).
  - Grupy ds. codziennej oceny i grupy refleksyjne (z udziałem lub bez udziału trenerów), które analizują, co zaszło podczas minionego dnia lub ostatnich sesji szkolenia, i ewentualnie przedstawiają dalsze sugestie dotyczące programu.
  - Inicjatywy dotyczące planowania metod stosowanych w ramach programu lub podejmowania decyzji, które włączają grupę w decyzje merytoryczne dotyczące programu.

Rys. 21 Etapy kontroli w procesie szkolenia



#### 4.3.4. Interakcje między grupą a zespołem – podejmowanie decyzji

Jednym z elementów szkolenia, które najskuteczniej ułatwiają usamodzielnianie się, jest tzw. edukacja rówieśnicza, czyli uczenie się od kolegów. Współodpowiedzialność za proces i treści szkolenia sprawia, że wiedza, doświadczenia i zainteresowania uczestników stają się wspólnym „potencjałem” grupy i jej „materiałem do nauki”. W tym celu często pozostawia się w programie wolne miejsce, które mają wypełnić potrzeby i propozycje uczestników. Ale jak wypełnia się to miejsce? Usamodzielnianie nie oznacza jedynie, że uczestnicy rozwijają się dzięki różnym doświadczeniom w procesie uczenia się i przyswajaniu wiedzy w nowych formach, ale także że uczą się poprzez aktywny udział w podejmowaniu decyzji. Grupowe podejmowanie decyzji jest złożonym i czasem również niezwykle irytującym procesem,



trenerzy powinni więc zastanowić się nad tym, jak mają być podejmowane decyzje, a nawet nad tym, co stanowi istotę decyzji. W poniższej tabeli omawiamy różne modele podejmowania decyzji, które można wykorzystać podczas szkolenia, zależnie od charakteru i potrzeb grupy.

### **Decyzje, decyzje...**

#### **Podejmowanie decyzji przez większość**

Przeprowadza się głosowanie i wariant wybrany przez większość staje się decyzją. Jest to na ogół efektywna formuła, którą również akceptujecie bez sprzeciwu, ponieważ jest powszechnie stosowana w waszych społeczeństwach. Niezależnie jednak od tego mogą odbywać się głosowania w „cichych” podgrupach (tworzonych według płci, kultury, statusu społecznego czy poziomu wykształcenia), a ponadto w grupie, która działa w imię zasady pracy zespołowej i uczestnictwa. Ta najprostsza formuła głosowania może być uznana za „prymitywną”. Większość musi zastanowić się nad tym, jak uwzględnić potrzeby mniejszości, bo inaczej istnieje ryzyko, że ludzie wycofają się lub zostaną pozbawieni złudzeń.

#### **Podejmowanie decyzji na zasadzie konsensu (lub kolektywnie)**

Ta formuła opiera się na uzgodnieniu, że wszystkie decyzje podejmuje się w wyniku porozumienia popieranego przez całą grupę. Ta formuła zapewnia szerokie uczestnictwo, wykorzystując wspólną mądrość grupy i zachęcając każdego członka grupy do wzięcia odpowiedzialności za wszystkie podejmowane decyzje. Podejmowanie decyzji w ten sposób może być uciążliwe, ale po pewnym czasie grupa znajduje swój własny rytm. Pod wpływem nacisków, by osiągnąć konsensus, niektórzy uczestnicy decydują się na kompromis w obawie, że inaczej wstrzymają działania całej grupy, a ponadto tego rodzaju sytuacja może stwarzać możliwości do działania osobom odgrywającym różne role blokujące.

#### **Podejmowanie decyzji przez jednostkę**

Jedna osoba podejmuje decyzje w imieniu całej grupy. Ten styl można zaakceptować w sytuacjach awaryjnych oraz w niektórych rutynowych sytuacjach, ale w innych wypadkach ogranicza możliwości uczestnictwa i utrudnia kształtowanie poczucia współodpowiedzialności w grupie. Pozwala zespołowi śledzić proces wyłaniania się ról przywódczych.

#### **Podejmowanie decyzji przez podgrupy**

Decyzje podejmują w podgrupach kluczowe osoby, które zostały specjalnie do tego wyznaczone (na podstawie decyzji podjętej przez większość lub kolektywnie). Jest to dobre rozwiązanie w wypadku określonych zadań lub obszarów odpowiedzialności w ramach całego szkolenia.

Podczas szkolenia łączy się często te różne formuły zależnie od grupy, przedmiotu decyzji i kontekstu. W wypadku bardzo ważnych decyzji dotyczących życia grupy (np. wspólnych zasad lub elementów programu) najważniejszą formułą jest kolektywne podejmowanie decyzji, ponieważ jest ono zgodne z wartościami, jakie przyświecają szkoleniom młodzieżowym, oraz daje jednostkom poczucie współautorstwa i sprawstwa.

### **Stosunki z uczestnikami: ona mnie kocha, a on nie...**

W odróżnieniu od dobrych filmów dobre szkolenia mogą obejść się bez wątku miłosnego. Stosunki między trenerami i uczestnikami są istotną kwestią w pracy trenerów, do której nie wszyscy podchodzą w ten sam sposób. Podczas niektórych szkoleń dla trenerów nie wspomina się nawet w ogóle o tej kwestii,

Trzeciego wieczoru podczas międzynarodowego szkolenia młodzieżowego zaczyna się „romans” między Janą (23 lata), jedną z trenerek, a Peterem (21 lat), jednym z uczestników.

Następnego dnia nowa para nie afizjuje się przesadnie przed uczestnikami poza tym, że wiele rozmawia ze sobą i siedzi obok siebie podczas posiłków. Jana sprawia wrażenie trochę zmęczonej i roztagnionej, ale jest w znakomitym nastroju i bardzo szczęśliwa.

Tego samego dnia w trakcie zebrania zespołu jedna z koleżanek Jany, która wyczuwa „miłość w powietrzu”, pyta, czy ma dobrą intuicję, a Jana chętnie opowiada o tym, jak bardzo jest szczęśliwa.

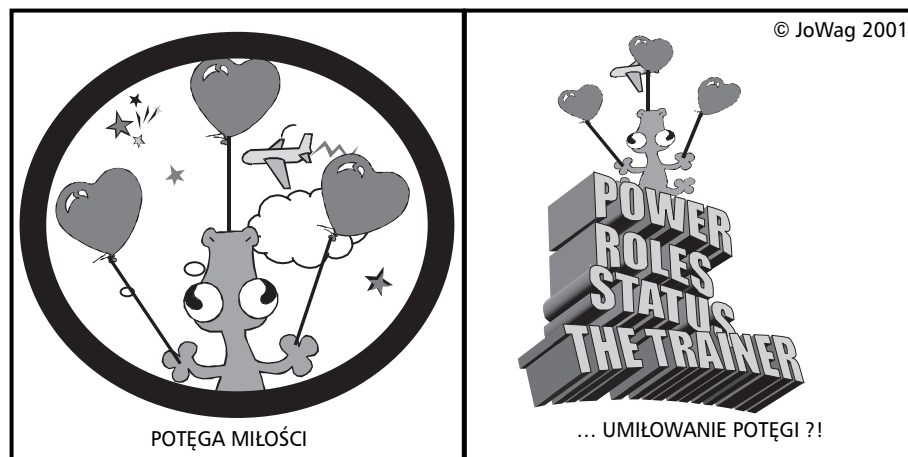
- Co powinien zrobić zespół w tej nowej sytuacji? Zastanówcie się nad różnymi rozwiązaniami.
- Jakie problemy może spowodować w grupie ujawnienie tego związku?
- Jak zareagowalibyście, gdyby tym trenerem był Jan, a nie Jana?
- Jak zareagowalibyście, gdyby Jana była o 10 lat starsza od uczestnika?



a w niektórych organizacjach stanowi ona temat tabu. Ale jak właściwie radzić sobie z wątkiem miłosnym w czasie szkolenia?

Niektórym trudno jest właściwie skomentować fikcyjną sytuację. Wiele osób odpowiada instynktownie lub zgodnie z zasadami – od zdecydowanego sprzeciwu do głośno wyrażanej akceptacji. Jeśli tylko uczestnik jest pełnoletni, możemy stwierdzić, że miłość nie czeka na właściwy moment i nie powinno się tłumić swoich uczuć. Rozstrząsając ten dylemat, można niewątpliwie odwołać się do całego szeregu wartości, doświadczeń i normatywnych oczekiwań.

Jeśli roważy się przez chwilę ten dylemat jako abstrakcyjny, można postawić jeszcze jedno pytanie: co mają ze sobą wspólnego takie zawody jak nauczyciel, psycholog, psychoterapeuta i trener? Jedną istotną wspólną cechą jest to, że ich praca zakłada istnienie ustrukturuowanych stosunków z ludźmi, którzy są od nich w pewnym stopniu uzależnieni ze względu na różnicę w poziomie wiedzy i inny status. W tych stosunkach, co ma znaczenie zasadnicze, zawsze pojawia się kwestia władzy – niezależnie od tego, czy chodzi o instytucjonalną władzę w stosunkach nauczyciel-uczeń, czy też władzę wynikającą z zaspokajania i interpretacji potrzeb, jaką ma psycholog nad klientem. W szeregu tych zawodów, a zwłaszcza w psychoterapii, istnieją mniej lub bardziej precyzyjnie zdefiniowane kodeksy etyki profesjonalnej, które zakazują takich intymnych związków.



Trenerzy – pomimo tego a może właśnie dlatego, że pracują w formule zakładającej szerokie uczestnictwo – mają również z uczestnikami złożone stosunki, w których pojawia się kwestia władzy i zależności. Ponadto podejście profesjonalne wyznacza również pewne granice w stosunkach trener-uczestnik ze względu na kwestię jakości prowadzonego szkolenia.

Trener odpowiada za proces szkolenia, wszystkich uczestników i siebie, z czego wynika, że uwagę i „miłością” powinien obdarować wszystkich, a nie tylko jedną osobę, nie wspominając już o wpływie tego na dynamikę grupy. Dodatkowe intensywne przeżycia związane z romansem podczas szkolenia, które i tak pochłania wiele energii, mogą wyczerpać fizyczne i psychiczne siły trenera. Istotna jest tu również kwestia samej intensywności; ze względu na sztuczność sytuacji powstającej podczas szkolenia, gdy ludzie stają się sobie bardzo bliscy i polegają na sobie wzajemnie jedynie przez bardzo krótki czas, mało prawdopodobne może wydawać się niektórym to, że prawdziwa miłość zapłonie właśnie podczas seminarium.

Z badań psychologicznych wynika, że „władza jest pociągająca” – to prawda, przy czym dotyczy to nie tylko próbujących wdrapać się na szczyt dorosłych, ale także ludzi młodych. Status kochanki trenera czy kochanka trenerki może zapewnić wiele korzyści psychicznych, a m.in. większe poczucie własnej wartości i wyższy status wśród kolegów i koleżanek w grupie. Są oczywiście trenerzy, którzy ze względów osobistych i zawodowych wykorzystują swą pozycję i władzę do zaspokajania podczas szkolenia własnych potrzeb seksualnych i towarzyskich; trzeba starać się ich zrozumieć, ale równocześnie po prostu mówić „nie”. W instrukcjach dotyczących jakości szkoleń europejskich warto może w przyszłości poruszyć kwestię granic oraz zalecić organizatorom, by uwzględniali ten temat w szkoleniach dla trenerów.

Nawiasem mówiąc, jeśli zakochacie się w uczestniku, nie ma żadnych przeciwwskazań, żebyście spotkali się ponownie i przeżyli swą miłość po zakończeniu szkolenia!



## 4.4. Adaptacja i realizacja programu

Jeżeli zespół trenerów zdecyduje się aktywnie włączać uczestników w trakcie szkolenia, należy z góry ustalić zasady ich udziału, a program musi być elastyczny. Adaptacja to nie kwestia preferencji konsumentów, trzeba bowiem zaplanować, w jaki sposób uczestnicy będą wносить „własny wkład” w proces uczenia się. Istnieje szereg różnych możliwych podejść, warto zastanowić się najpierw, jakie znaczenie mają oczekiwania i uwagi uczestników oraz jak można wykorzystać te dwa elementy, które pojawiają się na ogół w tej czy innej formie podczas szkoleń międzynarodowych.

### 4.4.1. Oczekiwania

Uczestników prosi się zwykle o przedstawienie swych oczekiwań na początku szkolenia, ale czasem takie pytania stawia się już nawet w formularzach zgłoszeniowych. Zwykle zadaje się następujące pytania:

- Dlaczego tu przyjechaliście?
- Czego spodziewacie się po tym szkoleniu?
- Co chcielibyście wynieść z tego szkolenia?
- Czym chcielibyście podzielić się z innymi i co jesteście gotowi zaoferować?

Pytanie o oczekiwania to powszechny rytuał otwarcia – w tym momencie pojawia się wiele kolorowych karteczek z życzeniami. Rzeczywistość okazuje się jednak mniej kolorowa dla wielu zespołów, gdy uświadamiają sobie, że po chwili nie wiedzą już, co zrobić z tymi wypełnionymi pomysłami kolorowymi skrawkami papieru. Zespół przygotowujący szkolenie powinien wiedzieć, jak docenić fakt przedstawiania przez uczestników własnych oczekiwań, przedyskutować je z uczestnikami i w swoim gronie oraz rozważyć je jako „wkład” w całościowy program. Cała trudność polega na tym, by uwzględnić je w programie w sensowny sposób, ponieważ pytanie o oczekiwania, które nie są następnie brane pod uwagę, jest niebezpiecznym pustym gestem.

#### **Wielkie nadzieje?**

Na początku szkolenia uczestnicy mogą przedstawić swe oczekiwania w dwojaki sposób.

**Mała grupa.** Po wprowadzeniu uczestników w założenia i cele, prosicie ich o przedstawienie swoich oczekiwań dotyczących szkolenia. Istotne jest powiązanie oczekiwań z założeniami i celami, ponieważ w ciągu najbliższych kilku dni to właśnie stanowiąc będzie istotę ich życia, zajęć i rozmów. Wyjaśnijcie, że nie rozmawiacie o tym, czego uczestnicy w ogóle oczekują od życia!

Wybieracie odpowiednie pytania i zbieracie wyniki. Trenerzy najchętniej używają różnokolorowych kartek do różnych pytań, ale możecie mieć przecież własne pomysły. Po pewnym czasie oczekiwania uczestników i zespołu planującego przedstawia się na sesji plenarnej. Następnie dyskusja w grupie powinna koncentrować się na tych oczekiwaniach, które są „zgodne” z treścią szkolenia, tych, które nie są zupełnie zgodne, ale mogą zostać uwzględnione, oraz oczekiwaniach, których – pomimo całej elastyczności szkolenia – raczej nie uda się uwzględnić w szkoleniu. Wyniki tej dyskusji mogą stanowić podstawę „porozumienia roboczego”, często zwanego „umową szkoleniową”. W takiej umowie łączy się najważniejsze założenia i cele, które muszą być zrealizowane, ze wspólnie zaakceptowanymi oczekiwaniami uczestników. Do tej umowy można odwoływać się w trakcie szkolenia, a poza tym może ona służyć jako podstawa do formułowania uwag czy opinii.

**Duża grupa.** W większej grupie stosuje się podejście dwuetapowe. Po przedstawieniu przez grupę swych oczekiwań, tworzy się podgrupę złożoną z kilku trenerów i kilku uczestników. Te osoby zbierają i grupują podobne oczekiwania, a następnie przedstawiają je na sesji plenarnej. W czasie swej pracy grupa ta powinna mieć kontakt z uczestnikami, aby zadać im pytania lub poprosić ich o wyjaśnienie swych oczekiwań. Następnie dyskusję prowadzi się w taki sam sposób jak w poprzednim wypadku, zmierzając do tego samego efektu.

Niezależnie od wybranej metody faza uwzględniania oczekiwań uczestników jest „bardzo delikatna”. Jak wspomniano wcześniej, ma ona miejsce na początku szkolenia, gdy dopiero kształtują się stosunki między trenerami i uczestnikami, a zatem zespół musi zadbać o to, by nie sprawiał wrażenia „wyłącznych



właścicieli” szkolenia, którzy zapoznają się z oczekiwaniami uczestników i biorą je pod uwagę na zasadzie „łaski”. Jeśli nawet uczestnicy wyrażają oczekiwania, których szkolenie ewidentnie nie może spełnić, trzeba to wyjaśnić w taki sposób, aby ich nie urazić. Te oczekiwania rzadko szokują trenerów i zawsze można „pozostawić je na boku”, nie kwestionując ich zasadności jako celu uczenia się samego w sobie i nie dając uczestnikowi do zrozumienia, że jego potrzeby mają marginalne znaczenie.

Traktowane w ten sposób oczekiwania mogą stanowić podstawę do oceny w trakcie szkolenia. Jeśli uwzględnia się je w wyniku porozumienia, zespół i uczestnicy powinni mieć możliwość odwołania się do nich na każdym etapie czy w każdej fazie szkolenia. W trakcie sesji można wskazać na związek między przebiegiem szkolenia i pewnymi oczekiwaniami, te powiązania nie powinny jednak być sztuczne czy „naciągane”.

#### 4.4.2. Przekazywanie uwag

Każdego dnia uczestnicy stale wyrażają swe opinie czy przekazują nam uwagi poprzez swe reakcje i zachowania. Reakcje na proponowane zajęcia, poziom uwagi, rodzaj stawianych pytań, punktualne przychodzenie na sesję lub codzienne spóźnianie się – uważny trener dostrzeże z łatwością całą gamę sygnałów. Ponadto program zawiera na ogół kilka elementów, w ramach których uczestników specjalnie prosi się o uwagi czy opinie. Przekazywanie, zbieranie oraz ocena uwag i opinii to stałe elementy pracy dla każdego trenera. Chodzi nie tylko o to, aby zbudować określone stosunki między trenerami a uczestnikami, ale także ułatwić uczestnikom wzajemne uczenie się od siebie. Nie ma potrzeby organizowania zebrania zespołu w celu dogłębnej analizy uwag natychmiast po tym, jak zostały one przekazane, ale każdy trener powinien mieć oczy i uszy (a może i serce) stale otwarte i działać zgodnie z tym, co widzi, słyszy i czuje.

**Krok 1:** Osoba X informuje osobę Y o tym, jakie wrażenie robią na niej działania (zachowania) osoby Y.

**Krok 2:** Osoba X opisuje reakcje, jakie wywołało w niej zachowanie osoby Y.

**Krok 3:** Osoba X wyjaśnia, czy prawidłowo odczytała zachowanie osoby Y.

**Krok 4:** Osoba Y reaguje na uwagi, których wysłuchała (To nie jest obowiązkowe).

*Uwaga dla osoby wysłuchującej opinii:* Przyjmujecie uwagi bez komentarza! Słuchacie, przyjmujecie do wiadomości i w razie potrzeby mówicie, czego nie rozumiecie. Oponowanie czy natychmiastowa reakcja mijają się z celem.

JAKIE POWINNY BYĆ UWAGI	CZEGO NIE POWINNO SIĘ MÓWIĆ	CO TRZEBA POWIEDZIEĆ
<b>Opisowe</b>	„To jest złe!” lub „To jest dobre!” Nie mówicie, że coś jest dobre lub złe; kryteria oceny są subiektywne i inne osoby mogą je inaczej interpretować.	„Kiedy mówiłeś tak głośno w trakcie odgrywania ról, poczułem się zestresowany” Opisujecie jedynie, co miało miejsce i jak czuliście się w tym momencie. Pozwalacie drugiej osobie samodzielnie zdecydować, co ma zrobić z uwagami, których wysłuchała.
<b>Konkretne</b>	„Próbujesz narzucić swoją wolę!” Niezbyt pomocne i prowokujące.	„Kiedy podejmowałem tę decyzję, miałem wrażenie, że...”.
<b>Właściwe</b>	Niewłaściwie sformułowana uwaga: „Chcę, żebyś zrobił tak” (moje potrzeby).	Właściwie sformułowana uwaga: „Moim zdaniem, masz takie potrzeby: ...”.
<b>Przydatne</b>	Jeśli dana osoba nie jest w stanie czegoś zmienić, nie wspominajcie o tym.	
<b>Przekazywane na życzenie drugiej osoby</b>	Uwagi są najbardziej skuteczne, gdy druga osoba życzy sobie ich wysłuchać. W stosunkach z niektórymi osobami to faktycznie jedyny moment, gdy uwagi mogą odnieść skutek.	
<b>Przekazywane we właściwym czasie</b>	Jeśli to możliwe, uwagi trzeba przekazać natychmiast po tym, gdy zachowanie drugiej osoby wywołało w was określone odczucia.	
<b>Jasne</b>	Pytacie drugą osobę (wysłuchującą opinii), czy zrozumiała, co macie na myśli.	

Z Raportu uczestników: Participants report of TC3, 1997.



Z różnych powodów uwagi bardzo łatwo niewłaściwie wykorzystać lub błędnie zrozumieć. Przekazywanie i przyjmowanie uwag jest szczególną formą komunikacji między dwiema osobami. Macie tu do czynienia z krytyką i solidarnością oraz wszystkimi „niedociągnięciami” komunikacji międzyludzkiej w delikatnej sytuacji. Jeśli zatem chcecie ograniczyć ryzyko wywołania zakłopotania czy nieporozumień i stworzyć sytuację, która nie sprowadza się jedynie do wymiany opinii, musicie uzgodnić jasne zasady komunikacji. W poniższych tabelach omówiono zasady przekazywania i wysłuchiwanie uwag oraz przedstawiono krok po kroku, jak przekazywać użyteczne uwagi.

### **Zagadnienia do przemyślenia**

Przypomnijcie sobie, jak ostatni raz przekazywaliście komuś swoje uwagi.

1. Czy i w jakim stopniu przestrzegaliście przedstawionych wyżej zasad?

Przypomnijcie sobie sytuację, kiedy ostatni raz wysłuchiwaliście uwag innej osoby.

2. Czy poprosiliście o to?

3. Powyższe zasady są dość surowe. Czy zgadzacie się, że uwagi nie powinny zawierać osądu?  
Czy to rzeczywiście możliwe?

### **Ćwiczenie: jak przekazywać uwagi?**

To ćwiczenie powinno się wykonywać w grupach od 10 do 15 uczestników. Większe grupy można podzielić na podgrupy. Ćwiczenie daje najlepsze efekty, gdy uczestnicy znają się już dość dobrze.

1. Rozdajecie kartki z zasadami przekazywania uwag (w formie konspektu, jak przedstawiono wyżej)

2. Uczestnicy tworzą krąg i trener przyłącza się do tego kręgu.

3. Wyjaśniamie uczestnikom, że każdy z nich (na zasadzie domina) ma przekazać pozytywne uwagi uczestnikowi z lewej strony. Uczestnicy mogą mówić o dowolnej sprawie czy aspekcie z ostatnich dni seminarium.

4. Trener przekazuje pozytywne uwagi pierwszemu uczestnikowi z lewej strony. Następnie ten uczestnik zwraca się do kolegi po swojej lewej stronie i w ten sposób wszyscy kolejno przekazują uwagi sąsiadom.

5. Trener ingeruje wyłącznie wtedy, gdy czyjaś wypowiedź ma charakter osądu wartościującego i pomaga przeformułować tego rodzaju zdania we „właściwe” opisowe uwagi.

6. Po zakończeniu całej rundy trenerzy proszą uczestników o powtórzenie ćwiczenia, ale tym razem mają oni przekazywać negatywne uwagi.

7. Dodatkowo uczestnicy mogą także ponownie powtórzyć to ćwiczenie, tym razem przekazując swoim sąsiadom negatywne lub pozytywne sądy czy opinie wartościujące.

8. W podsumowaniu trenerzy pytają uczestników, jak czuli się w momencie, gdy przekazywali uwagi (pozytywne i negatywne), a jak gdy wysłuchiwali opinii o swoim zachowaniu. Zapytajcie również, co uczestnicy sądzą o przekazywaniu uwag zgodnie z określonymi instrukcjami.

### **4.4.3. Umiejętności facylitacji, czyli ułatwiania pracy w grupie**

#### *Wprowadzanie (nowej) tematyki*

Nie uciekając się do cyrkowych sztuczek czy bezsensownych wyczynów kaskaderskich, trener może wprowadzić nowy temat w sposób rozbudzający ciekawość i motywację do uczestnictwa w kolejnej sesji. Możliwość wyboru sposobów wprowadzania tematyki ogranicza jedynie wasza wyobraźnia i kilka kryteriów metodologicznych. Wprowadzenie powinno:

- przygotować uczestników do poznania nowego tematu – jeśli to możliwe, zarówno na płaszczyźnie emocjonalnej, jak i intelektualnej;
- zapoznać uczestników z tym, co będzie przerabiane później; nie należy jednak wdawać się w szczegóły ani omawiać przewidywanych wyników końcowych;
- mieć odpowiednią długość – maksymalny proponowany czas trwania: 30 minut, zależnie od znaczenia i złożoności sesji szkoleniowej lub tematyki.
- aktywizować i motywować.



### Przewodniczenie sesjom plenarnym

Sesje plenarne są ważne i wyczerpujące:

- Ważne** ponieważ podczas sesji plenarnych:
- przygotowuje się uczestników do kolejnych zajęć i podsumowuje zakończone zajęcia,
  - przekazuje się informacje organizacyjne dotyczące programu szkolenia,
  - przedstawia się wyniki całej grupie,
  - uczestnicy mają możliwość poznania siebie jako członków grupy.

- Wyczerpujące** ze względu na:
- minimalny udział samych uczestników,
  - komunikowanie się przez tłumaczy, interpretacja wypowiedzi, praca w dużym gronie osób, w dusznym pomieszczeniu wymaga koncentracji i dyscypliny.

Z tego wynika, że facylitator musi starać się zapewnić równowagę między potrzebami indywidualnymi, potrzebami grupy i wymogami procesu szkolenia. Powinien być świadomy swojej pozycji w „systemie komunikacji”, śledzić poziom energii w grupie i pamiętać o czasie trwania sesji plenarnej. Praca w zespole ułatwia wszystkim życie, ponieważ funkcję przewodniczącego mogą pełnić na zasadzie rotacji kolejne osoby, włącznie z uczestnikami, jeśli takie rozwiązanie mieści się w całościowej koncepcji szkolenia. Można również pracować jako „zespół przewodniczących”: jeden facylitator odpowiada za treści, a drugi za prowadzenie dyskusji. Jest to dobry układ w wypadku konfliktu między facylitatorem odpowiedzialnym za treści i uczestnikiem, ponieważ drugi facylitator, który koncentrował się na prowadzeniu dyskusji, może wtedy odegrać wiodącą rolę w rozwiązywaniu konfliktu.

Poniżej przedstawiamy kilka grzechów śmiertelnych, których każdy przewodniczący powinien unikać jak zarazy. Niewłaściwą osobą na niewłaściwym miejscu jest przewodniczący, który:

- nie przygotował się odpowiednio do sesji i zadaje niewłaściwe pytania podczas podsumowywania zakończonych zajęć,
- nadmiernie koncentruje się na osobistych odczuciach uczestników,
- zachowuje się w sposób protekcyjny,
- używa żargonu,
- interpretuje uwagi i stwierdzenia w sposób zmierzający do przeforsowania własnego porządku dyskusji, narzuca porządek dyskusji lub sprawy, które mają być przedmiotem dyskusji,
- wdaje się w dialog z jedną osobą, faworyzuje pewne osoby,
- prowadzi miniwykłady czy w ogóle zbyt wiele mówi,
- nie słucha, a mówi zbyt wiele,
- nie patrzy na zegarek i nie śledzi poziomu energii,
- podsumowuje sesję w sposób nieścisły lub w ogóle nie podsumowuje sesji.

Opracowano na podstawie: TTC 2000, str. 39

### **Jak przewodniczyć ożywionej dyskusji!!!**

Powody do zadowolenia ma każdy przewodniczący, który nie musi wydobywać od uczestników dyskusji opinii i głosów na siłę. Jednak gdy zbyt wiele osób chce zabrać głos równocześnie, wymiana zdań staje się zbyt ożywiona i szybka (a tłumacze nie są w stanie nadążyć).

W takiej sytuacji warto wprowadzić pewne zasady zabierania głosu:

**Laska dla przemawiającego:** Rytuał przyjęty przez Indian w Ameryce – prawo do zabrania głosu ma wyłącznie osoba trzymająca laskę. Laskę przekazuje się kolejnym mówcom.

**Latający mikrofon:** Zamiast laski można wykorzystać małą piłkę z kolorowym ogonkiem. Zaleta tego rozwiązania polega na tym, że piłkę można przerzucać z miejsca na miejsce, nie powodując takich zniszczeń jak w wypadku rzutów laską.

**Lista mówców:** Dobre rozwiązanie, jeśli stale „napływają” nowi mówcy; jeśli to możliwe, ograniczcie czas wypowiedzi do 5 minut, aby uniknąć chaotycznej dyskusji.

Każda z tych metod pozwala w razie potrzeby ograniczyć czas wypowiedzi.



## Jak zachęcać do aktywnego udziału

*Wolność to nie siedzenie na wierzchołku drzewa ani swobodny przelot muchy nad kawałkiem mięsa; wolność oznacza uczestnictwo.*

### G. Gaber, włoski piosenkarz i autor tekstów

W rozważaniach o różnych metodach i stylach szkolenia warto pamiętać, że o tym, jak sprawdzają się w praktyce wybrane przez was podejścia, decyduje wasza osobowość, która ożywia je podczas szkolenia. Niezależnie od tego, jakie rozwiązania stosujecie w celu ułatwienia pracy w grupie, zasadniczym warunkiem ich powodzenia jest zachęcenie uczestników do aktywnego udziału. Nie istnieje tu żadna recepta; wszystko zależy od przyjętej przez was postawy, języka waszego ciała i stopnia naturalności. Stymulowanie aktywnego udziału to kwestia tworzenia uczestnikom dogodnych warunków i przestrzeni do działania.

### 4.4.4. Podsumowania

Po koniec wszystkich zajęć trenera czeka najważniejsze zadanie – podsumowanie. Bez niego sesja jest niepełna, a jej wyniki nie zawsze są oczywiste i niekiedy błędnie interpretowane. Podsumowanie to moment, gdy trenerzy analizują doświadczenia z uczestnikami, aby skoncentrować się na tym, czego nauczyło uczestników dane doświadczenie i jak można je pogłębić. W tym momencie trzeba spojrzeć wstecz, zrewidować cele zajęć oraz przeznaczyć trochę czasu na opracowanie koncepcji, wnioski i pytania wynikające z komponentu „doświadczalnego”. Krótko mówiąc, wygląda to tak, jakbyście prowadzili uczestników za rękę przez ścieżkę ich doświadczeń, zatrzymując się, żeby podsumować, czego zdołali się nauczyć.

Podsumowanie opiera się zwykle na szeregu wzajemnie powiązanych pytań. Te pytania mogą dotyczyć omówionych w części 3 cykli uczenia się, prowadzących od doświadczenia do abstrakcyjnych rozważań i ponownie do doświadczenia:

- Jak czujecie się teraz?
- Czy coś zmieniło się od początku zajęć? Dlaczego? Dlaczego nie?
- Czego nauczyliście się?
- Czego nie zrozumieliście lub co wam się nie podobało?
- Czy chodzi o sytuację, gdy...?
- Gdybyście mieli zrobić to samo jeszcze raz, co byście zmienili?

Jeśli istnieje jakaś magiczna formuła podsumowania, brzmiałaby ona tak: po każdym stwierdzeniu trzeba odwoływać się do konkretnych przykładów, przy czym dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy streszczacie, co miało miejsce, lub wskazujecie na związek z zagadnieniami abstrakcyjnymi lub teoretycznym materiałem. Podsumowanie traci sens, jeśli trwa zbyt długo; po dwuminutowym ćwiczeniu na rozgrzewkę nie musi następować dziesięciominutowe podsumowanie. Dłuższego podsumowania wymagają najważniejsze sesje i zajęcia, ponieważ w ten sposób uczestnikom łatwiej jest skoncentrować się na tym, czego doświadczyli, a trenerzy mogą wskazać powiązania z różnymi komponentami programu i strategią szkolenia.

#### Zagadnienia do przemyślenia

- Jakie zajęcia kończycie zwykle podsumowaniem?
- Jakie zadajecie pytania? Dlaczego?
- Jak możecie ulepszyć swoje podsumowania?

### 4.4.5. Zarządzanie czasem

*Nie chodzi o to, że mamy zbyt mało czasu, ale o to, że nie wykorzystujemy go właściwie.*

#### Seneka

*Jeśli nie ma czasu, masz czas na wszystko. Nigdy nie musisz się spieszyć. To jest prawdziwa wolność.*

#### Przysłowie amerykańskich Indian

Te sentencje pochodzą z dwóch różnych kontekstów kulturowych i epok, ale przypominają, że pojmowanie pozornie prostej kwestii czasu może doprowadzić do gwałtownego „zderzenia kultur” w zespole lub podczas szkolenia. (Zob. też: dział o postrzeganiu czasu w różnych kulturach w pakiecie szkoleniowym)



„Uczenie się międzykulturowe” oraz podobny dział wraz z przykładowymi „złodziejami czasu” w pakiecie „Zarządzanie organizacją”, str. 31). Rdzenni Amerykanie koncentrowali się na aspekcie duchowym, postrzegając czas jako proces, natomiast Seneka patrzy na czas pod kątem zadań i celów. Punkt widzenia Seneki przyswoiły sobie społeczeństwa w krajach uprzemysłowionych, w których „kulturowe brzemień” związane z wykonywaniem zadań czy osiąganiem celów stało się kluczową wartością. Autorzy współczesnych teorii twierdzą również, że w czasach globalizacji, gdy kurczy się czas i przestrzeń, zmienia się znów sposób postrzegania czasu. Niezależnie jednak od tych interesujących dyskusji o istocie czasu trzeba będzie zapewne nadal organizować szkolenia w duchu filozofii Seneki, zmierzając do osiągnięcia celów, które umożliwiają uczestnikom lepsze wykonywanie pracy w swym normalnym środowisku. Należy zatem wykorzystywać czas w sposób kontrolowany, co wymaga przynajmniej w pewnym stopniu punktualności od wszystkich zaangażowanych stron. Tę sprawę warto postawić jasno już na początku szkolenia, a zespół może także przygotować odpowiednią strategię działania na wypadek problemów.

Poniżej przedstawiono kilka wskazówek dotyczących zarówno fazy przygotowań, jak i samej realizacji, które powinny zmniejszyć presję czasu, ułatwiając w ten sposób życie podczas szkolenia.

*W trakcie przygotowań:*

- Nie opracowujcie programu, w którym zaplanowana jest każda minuta. Czasem im mniej, tym lepiej! Ale prawdą jest też, że pewne style uczenia się wymagają bardziej ustrukturuwanego programu, a zatem trzeba po prostu wszystko odpowiednio wyważyć.
- Starajcie się zachować odpowiednie proporcje między czasem przeznaczonym na aspekty formalne (program czy określone zadania) i czasem na zajęcia nieformalne (czas wolny czy rozrywki), pamiętając jednak, że i te elementy powinny być planowane pod kątem procesu szkolenia. W czasie przewidzianym na zajęcia nieformalne uczestnicy mogą porozmawiać o swych osobistych doświadczeniach i spotkać się w spokojnej atmosferze, co ułatwia budowanie grupy i uczenie się nieformalne.
- Przewidujcie czas na zajęcia inicjowane spontanicznie lub omówienie tematyki proponowanej przez uczestników.
- Codzienne zebrania zespołu umieszczajcie w programie w tych godzinach, w których grupa nie będzie w prawdopodobnie potrzebować.
- Stosowanie metod, które już wypróbowaliście, pozwala wam określić w przybliżeniu, ile potrzebujecie czasu, ale nie jest to podstawowy czynnik przy podejmowaniu tej decyzji.
- Dbajcie o to, by zajęcia wieczorne nie wpływały negatywnie na program następnego poranka.
- Rezerwujcie w programie miejsce na czas wolny, co pozwoli „oddalić się” od grupy po prostu, żeby zrelaksować się lub przespać (zob. też: 1.2.5).

*W trakcie szkolenia:*

- Pamiętajcie o powyższych wskazówkach, gdy wprowadzacie zmiany w programie lub musicie wygospodarować trochę czasu na rozwiązywanie konfliktów.
- Pamiętajcie o „złodziejach czasu” podczas szkoleń:
  - w trakcie ćwiczeń: doraźne oceny i podsumowania, zmiana sal, przygotowania i prezentacje,
  - dojazdy – gdy organizujecie zwiedzanie lub wycieczki w teren,
  - posiłki – zwłaszcza w restauracjach.
- Jeżeli ustalacie czas przewidziany na określone zajęcia, nigdy nie mówcie „Macie 20 minut na pracę w grupach”, lecz podawajcie godzinę, np. „Spotykamy się ponownie o godzinie trzeciej na sesji plenarnej”.

### **Zagadnienia do przemyślenia**

- Jak traktuje się czas w waszej kulturze/waszym środowisku?
- Jeżeli jesteście umówieni z przyjacielem na godzinę 17, jakie spóźnienie jest dopuszczalne?
- Jeżeli macie służbowe spotkanie o godzinie 17, jakie spóźnienie jest dopuszczalne?
- Jakiego rodzaju programy wolicie – zaplanowane szczegółowo co do minuty czy „szkieletowe”? Dlaczego?