

Bazując zatem na profilu kompetencyjnym Wszechnicy UJ, dostosowanym do standardu Europejskich Ram Kwalifikacji oraz doświadczeniu trenerskim można powiedzieć, że wzrost kompetencji trenera przejawia się we wzroście wiedzy i umiejętności zarządzania procesem grupowym.

W literaturze przedmiotu istnieje kilka definicji procesu grupowego, różniących się od siebie w zależności od ujęcia i kontekstu metodologicznego. Na potrzeby tego artykułu przyjmujemy rozumienie procesu grupowego jako charakterystyki relacji pomiędzy uczestnikami grupy szkoleniowej oraz relacji pomiędzy uczestnikami i trenerem, mającej wpływ na przebieg szkolenia oraz efektywność procesu uczenia się. Istotną cechą tak rozumianego procesu grupowego jest jego rozwój w czasie. Zarządzanie procesem jest w istocie zapewnianiem optymalnych warunków dla jego rozwoju w przyszłości oraz nadawaniem mu pożądanego kierunku. Proces grupowy jest zjawiskiem przebiegającym równoległe do procesu przekazywania treści, a te dwie płaszczyzny mogą ze sobą istotnie interferować.

Proces grupowy istnieje niezależnie od celu, od inicjatywy trenera czy zamiaru uczestników, choć cel szkolenia, podejmowane działania trenera i nastawienie uczestników mają na niego wpływ. Nie można go zlikwidować, ale można z nim współgrać i wykorzystać do stworzenia właściwych warunków uczenia się dorosłych.

Omawiając poniższe zagadnienia będziemy opierać się na własnym doświadczeniu trenerskim w pracy z grupami zadaniowymi, w których uczestniczyli pracownicy firm nastawionych na realizację celów biznesowych. Będziemy jednocześnie powoływać się na źródła o korzeniach terapeutycznych. Wynika to z podobieństwa obu ujęć procesu grupowego oraz większej liczby opracowań na ten temat.

Co zatem może robić trener dla zwiększenia swojego wpływu na przebieg procesu grupowego?

Rekrutacja

Jednym z narzędzi, wykorzystywanych przez trenerów do zarządzania procesem grupowym, jest sposób naboru uczestników do grupy szkoleniowej. Należy zwrócić szczególną uwagę na dwa aspekty: ilość informacji dotyczących sposobu pracy w grupie oraz określone kryteria ograniczające możliwość uczestnictwa.

Z doświadczenia wynika, że nawet pozorne ograniczenie możliwości uczestnictwa w szkoleniu, na przykład poprzedzenie rozmową wstępną decyzji o przyjęciu kandydata, niesie za sobą bardzo pozytywne konsekwencje. Kandydat poprzez uczestniczenie w rozmowie kwalifikacyjnej sam zaczyna pracować nad własną motywacją. Poczucie otrzymania dobra, do którego mamy ograniczony dostęp, umożliwia wyzwolenie dodatkowej energii.

Informacja na temat warunków pracy grupy jest istotna ze względu na możliwość urealnienia swoich oczekiwań związanych z uczestnictwem w wydarzeniu szkoleniowym. Wydaje się, że podobnie jak w procesie rekrutacyjnym, w którym kandydaci mają okazję poznać bliski rzeczywisto-

ści obraz firmy, do której kandydują, i obowiązków, które będą mieli realizować, rzadziej są rozczarowani, a w organizacji spadają wskaźniki fluktuacji kadr (za: Brown, 2006). Uczciwe przedstawienie realnych efektów szkolenia sprzyja większej lojalności uczestników i ich regularnej obecności na zajęciach. To z kolei umożliwia trenerowi właściwe zarządzanie procesem grupowym, nadanie mu pożądanego kierunku i stworzenie optymalnych warunków szkoleniowych.

Już na tym etapie widać, jak proces grupowy koreluje i interferuje z merytorycznymi treściami wydarzenia szkoleniowego.

Wynika z tego, że procedura rekrutacji uczestników oraz udzielanie im odpowiednich informacji przed szkoleniem, może się przyczynić do zwiększenia motywacji uczestników i buduje ich poczucie bezpieczeństwa. Podnosi to efektywność szkolenia, a w krytycznych, konfliktowych sytuacjach trener będzie mógł liczyć na wsparcie w postaci dbających o spójność grupy uczestników.

Cel

Nadrzędny cel szkoleniowy kierunkuje pracę grupy, pokazuje, co pozostaje w sferze zainteresowań podczas szkolenia, a co jest z nich wyłączone i w jasny sposób umożliwia selektywne podejmowanie działań przez uczestników. Sformułowany na początku cel pomaga rozpocząć pracę, zaś przypominany w trakcie trwania szkolenia pełni rolę latarni, wyznaczając właściwy kierunek pracy merytorycznej oraz procesowi grupowemu. Przypomina, co jest podstawowym zadaniem uczestników szkolenia.

Właśnie zadanie podstawowe, określone przez właściwie sformułowany cel, pozwala w pracy grupy oddzielić to, co dotyczy zagadnień procesowych od części dotyczącej treści szkolenia. Zanurzona w procesie grupa dyskutować będzie prawdopodobnie na dowolny temat, natomiast przywołanie celu pozwala jej zdystansować się od wątków relacyjnych, klarownie je zobaczyć bądź ewentualnie przeanalizować i dzięki temu wydobyć z matni procesowej. W niektórych podejściach dobre określenie celu staje się fundamentem dalszej pracy grupy (więcej: Stapley, 2006).

Należy jednak podkreślić, że równie ważne z punktu widzenia zarządzania procesem grupowym przez trenera może być świadome wprowadzanie aktywności, która pozwoli uczestnikom na ujawnienie celów indywidualnych oraz umożliwi grupie dostrzeżenie wzajemnych zależności między realizacją celu jednego uczestnika i osiągnięciem celu pozostałych. Wymiana wiedzy na temat celów indywidualnych ułatwia stworzenie tak zwanej współzależnej struktury zadaniowej (Brown, 2006). Taka struktura sprzyja większej aktywności uczestników, zmniejszeniu agresji i efektywniejszej współpracy.

Kontrakt

Stworzenie warunków sprzyjających efektywnemu uczeniu się podczas szkolenia jest elementarnym zadaniem trenera. Jednym z podstawowych elementów niezbędnych do realizacji celu szkolenia jest z kolei zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i komfortu pracy grupy.

Podobnie jak zdefiniowanie celu, dobre sformułowanie kontraktu pełni funkcję ograniczającą poczucie lęku u uczestników. Określenie klarownych zasad funkcjonowania grupy jest zazwyczaj pierwszym wspólnym zadaniem zebranych osób. Pozwala ono dostrzec, jak wspólna praca przekłada się na efekt. Trener zarządzający procesem grupowym ma okazję potraktować wypracowywanie kontraktu jako czas na ujawnianie się obaw i ważnych potrzeb uczestników. To może mu pomóc w zrozumieniu podłoża ewentualnych przyszłych konfliktów grupy.

Kontrakt w tym ujęciu jest zatem ważnym narzędziem zarządzania procesem grupowym, a czas poświęcony na jego ustalenie jest już czasem budowania relacji w grupie.

Wzrost poziomu bezpieczeństwa uczestników jest bazowym zadaniem trenera na początku szkolenia. Z tego względu sposób wprowadzania kontraktu wymaga szczególnej uwagi. Formułowanie kontraktu bywa traktowane przez zebranych jako budowanie narzędzia dyscyplinującego czy autoregulującego pracę podczas szkolenia. W rzeczywistości trener traktuje ten czas jako wspólną pracę, możliwość pokazania się w realizacji określonego zadania, przygotowanie na sytuacje wynikające z przeżywaniem dyskomfortu uczestników, na przykład przerywanie wypowiedzi.

Powyższe narzędzia zarządzania procesem grupowym wynikają z kolejności etapów pracy trenera podczas szkolenia. Występują one po sobie w następstwie czasowym, niejako linearnie, na osi poziomej. Określone wydarzenie, interpretowane przez trenera jako element zarządzania procesem grupowym, niesie za sobą pewne konsekwencje w postaci nadania procesowi założonego kierunku, zbieżnego z celem szkoleniowym.

Trener dysponuje jednak niezwykle przydatnym i cennym narzędziem zarządzania, które przenika całość szkoleń i nie wynika z określonego wydarzenia na osi czasu, ale wiąże się z jego świadomością. Jest ono niejako przejawem osobowości trenera, efektem rozwoju. Chodzi tu o osadzenie w roli.

Rola trenera

Świadome, klarowne określenie własnej roli przez trenera jest bardzo ważnym narzędziem, pomagającym grupie pracować w aspekcie procesowym. Rola w literaturze przedmiotu rozumiana jest jako model pewnych zachowań, zestaw praw i obowiązków, które powstają na skutek zajmowania określonej pozycji, podejmowania jakiegoś zadania. Jest co najmniej kilka powodów, dla których trener powinien podjąć wysiłek dookreślenia swojej roli. Dobre osadzenie w roli daje mu pewność siebie, która przekłada się na pewność podejmowanych przez niego działań. Taki trener wysyła uczestnikom jednoznaczne sygnały, jego postawa jest spójna z przekazywanymi treściami. Właściwie opisana i interpretowana rola zwiększa poczucie bezpieczeństwa grupy, a tym samym daje optymalne warunki dla procesu grupowego oraz realizacji celu szkoleniowego. Co więcej, klarowna i akceptowana rola trenera zwiększa pewność działania grupy ze względu na właściwie zakre-

ślone granice pomiędzy trenerem a uczestnikami oraz na jasność w zakresie poziomu rozwijanych kompetencji.

Rozwijanie kompetencji jest zadaniem realizowanym zarówno podczas szkolenia, jak i w wyniku pozaszkoleniowych metod rozwojowych. Stąd często dochodzi do pomieszania ról konsultanta, coacha czy trenera, szczególnie w obszarze wspierającym proces rozwoju. Właściwe określenie roli, dobre w niej osadzenie jest warunkiem prawidłowego zarządzania procesem grupowym. Nie wolno zapominać, że trener jest jego elementem a pełniona przez niego funkcja nie pozostaje nigdy bez wpływu na relacje zachodzące w grupie.

W tym aspekcie jednoznaczne oraz precyzyjne określenie roli i zintegrowanie z nią pozwala trenerowi na bezpieczną i efektywną współpracę, a także konfrontację z otoczeniem. Konfrontacje takie dokonują się w ramach przyjmowanych ról i nierzadko kojarzą się trenerom z sytuacją trudną, na przykład koniecznością radzenia sobie z dużą ilością frustracji czy agresji. Myślenie przez pryzmat pełnionej funkcji pozwala zachować zdrowy dystans i często jest konieczne, aby efektywnie realizować zadanie. Dodatkowo jasno zdefiniowana rola pozwala na obiektywną ocenę własnej aktywności, zawężając ją do sytuacji szkoleniowej, bez rozlewania na szeroko pojętą samoocenę jako osoby. Ułatwia też uczestnikom korzystanie z zasobów trenera, wynikających z roli, co pozwala uniknąć kierowania w jego stronę nieadekwatnych oczekiwań, na przykład pełnienia funkcji rozjemcy konfliktów organizacyjnych.

Planowane i proponowane ćwiczenia

Zarządzanie procesem grupowym odbywa się również poprzez stosowanie określonych ćwiczeń. Posługując się nadal podziałem na treść i proces, można sobie wyobrazić, że różnego rodzaju aktywności w trakcie szkolenia będą mniej lub bardziej adresowane do aspektów procesowych pracy grupy. Wszystkie aktywności wspierające ekspresję uczestników, umożliwiające prezentowanie własnych opinii i eksponowanie siebie, klasyfikujące role w grupie, wreszcie ujawniające strukturę grupy, sprzyjają rozwojowi procesu grupowego. Różnego rodzaju energizery czy icebreakery zawierają wiele elementów wymienionych powyżej.

Łatwo to zaobserwować na przykładzie. Wyobraźmy sobie dwa rodzaje ćwiczeń energetyzujących: z jednej strony prosta grupowa gimnastyka, z drugiej śpiewanie na forum piosenki z podziałem na głosy. Ćwiczenie drugiego typu, ze względu na stopień eksponowania własnych możliwości, będzie bardziej wpływało na określenie wzajemnych relacji w grupie. Przewidywanie skutków oraz uwzględnienie wpływu danego ćwiczenia na proces grupowy może być elementem zarządzania procesem grupowym na etapie planowania szkolenia bądź w trakcie jego trwania.

Dominacja obserwacji nad oceną

Ostatnim elementem, który może pomóc trenerowi w doskonaleniu się w zarządzaniu procesem grupowym, jest umiejętność obserwacji. Obserwacja to inaczej postrzeganie planowe. W celu jej rozwijania konieczne jest świadome

me zaangażowanie zmysłów (wzroku, słuchu). Zarządzanie procesem grupowym wymaga nie tylko poszukiwania danych pochodzących z otoczenia, ale także sygnałów płynących z ciała, będących reakcją emocjonalną na wydarzenie relacyjne. To wyczulenie wzrasta wraz poświęcaniem uwagi temu zagadnieniu.

Korzystając z przymieślni Yalom i Leszcz (Yalom, Leszcz, 2006), w celu lepszego zrozumienia tego, co dzieje się z grupą na poziomie procesu, można obserwować tylko te elementy, które ujawniają się na poziomie zachowań. Należą do nich relacje w grupie, czyli kto i co mówi, do kogo się zwraca, w jakim momencie, z jaką częstotliwością, z jakim zabarwieniem głosu, ekspresją. Istotnym elementem jest rozwój roli poszczególnych uczestników w grupie. Proces grupowy przebiega w czasie, więc dla jego lepszego zrozumienia ważna jest sekwencja różnych wydarzeń, czyli wystąpienie kilku wydarzeń w pewnym przedziale czasu.

Poświęcenie energii na obserwację różnych wydarzeń w grupie nie tylko wyczuli trenera na wpływ procesu na pracę grupy, ale również umożliwi mu odnalezienie własnego sposobu na pracę z grupą.

Etapy rozwoju grupy

Na koniec punkt kontrowersyjny. Czy znajomość etapów rozwoju procesu grupowego pozwala trenerowi na bardziej efektywną pracę z grupą i zarządzanie procesem? W naszym odczuciu w o wiele mniejszym stopniu niż wskazywałyby duża liczba różnego rodzaju koncepcji nazywających poszczególne etapy pracy grupy. Spośród popularnych modeli można wymienić klasyfikację Coreya, Vopela, Tuckmana, Cohena (za: wikipedia.org). Na przykład według Tuckmana, grupa zanim zacznie efektywnie pracować, wykorzystując pełnię swoich możliwości, musi pokonać trzy wcześniejsze etapy: formowanie się grupy, tzw. fazę ścierania się, i normowanie się wzajemnych relacji, ustalanie wspólnych bardziej efektywnych niż w pierwszej fazie norm.

Zaletą tych klasyfikacji jest to, że pełnią funkcję ułatwiającą komunikację między trenerami. Niewątpliwie trzeba docenić rolę porządkującą tych modeli. Ich znajomość może być często pomocna w opisywaniu własnego i grupy doświadczenia, redukowania obaw, planowania przebiegu pracy, itp. Liczba koncepcji, wielość etapów rozwoju, różny stopień szczegółowości ich opisu może jednak powodować zamieszanie. Z naszego doświadczenia wynika, że nie należy zbyt mocno do nich przywiązywać.

O wiele częściej widzimy zagrożenia posługiwania się koncepcjami dotyczącymi etapów rozwoju grupy niż korzyści z nich płynące. Dwa największe to zawężenie uwagi poprzez poszukiwanie reprezentacji koncepcji w rzeczywistości oraz nienaturalne przyspieszanie przebiegu pracy grupy w celu osiągnięcia kolejnego etapu. Nadmierne stymulowanie grupy w kierunku osiągania kolejnych etapów może powodować znaczne zubożenie doświadczeń trenera i uczestników, a czasami może ocierać się o manipulacje, których celem jest doprowadzenie grupy na przykład do etapu współpracy z pominięciem ważnych aspektów pro-

cesowych. O wiele bardziej rozwojowe wydaje się koncentrowanie na celach szkolenia i potrzebach uczestników niż posługiwanie się dogmatycznie traktowanymi modelami. Zachęcamy więc do dystansu wobec etapowania na siłę tego, co dzieje się w grupie.

Podsumowanie

Proces grupowy, rozumiany jako trwająca w czasie i podlegająca zmianom relacja między uczestnikami oraz uczestnikami i trenerem, jest elementem rzeczywistości szkoleniowej, nie można z niego zrezygnować ani go wyłączyć. Proces grupowy istnieje niejako obok procesu przekazywania treści i obie te płaszczyzny pozostają we wzajemnej korelacji.

Świadome zarządzanie procesem grupowym polega na zapewnianiu optymalnych warunków do jego rozwoju w celu podniesienia efektywności szkolenia. Służą temu pewne narzędzia. Zachęcamy jednak do świadomego poszukiwania własnych środków, sposobów mających oddziaływanie na proces grupowy i nadawanie mu pożądanego kierunku rozwoju. Zapewnienie grupie optymalnych warunków wchodzenia w relacje obniża poziom lęku uczestników, podnosi otwartość i chęć uczenia się oraz dzielenia własną wiedzą i doświadczeniem. W ten sposób podnosi się efektywność szkolenia i zwiększa prawdopodobieństwo pełnej realizacji celu szkoleniowego.

Dobrze prowadzony proces grupowy daje uczestnikom i trenerom poczucie satysfakcji, a osiągnięcie zamierzonych

LITERATURA CYTOWANA:

Stapley, L. (2006) *Individuals, Groups and Organizations Beneath the Surface*: KARNAC Books.

Red. Bielańska, A, *Psychodrama. Elementy teorii i praktyki*, Warszawa ENETEIA, Warszawa, 2009

Brown, R. *Procesy grupowe*, GWP, Gdańsk, 2006

Yalom, I. Leszcz, M. *Psychoterapia grupowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2006



Artur Krupa Psycholog, mgr zarządzania, trener i konsultant zarządzania (certyfikat wydany przez Edexcel i BTEC Professional Qualifications), coach. Trener prowadzący zajęcia w Szkole Trenerów Wszechnicy UJ, kierownik merytoryczny kompleksowych projektów szkoleniowych. Prowadzi głównie szkolenia ukierunkowane na rozwój osobisty, planowanie rozwoju. Ma wieloletnie doświadczenie w projektowaniu i prowadzeniu szkoleń dotyczących rozwoju pracowników działu sprzedaży oraz wspierania organizacji w sytuacji zmiany. Szczególnie interesuje się tematyką doskonalenia kompetencji trenerskich.