PROCES GRUPOWY W OCZACH TRENERA

EBOOK

CENTRUM DOBREGO WYCHOWANIA

Spis treści

DZIĘKI TEMU SZKOLENIU 3
Rozdział 1: Rola lidera w pracy z grupą 4
Rozdział 2: Poszczególne etapy procesu grupowego 7
Faza poznawania (orientacji) 8
Faza ścierania się 10
Faza normowania się 12
Faza efektywnej współpracy (działania) 14
Faza rozpadu 15
Podsumowanie faz procesu grupowego 16
Rozdział 3: Rola lidera w procesie grupowym 17
W fazie orientacji, zadaniem lidera jest… 18
W fazie ścierania, zadaniem lidera jest… 19
W fazie normowania się, zadaniem lidera jest… 21
W fazie efektywnej współpracy (działania), zadaniem lidera jest… 22
W fazie rozpadu, zadaniem lidera jest… 23
Rozdział 4: Kilka słów na podsumowanie 24
Bibliografia: 26

Pracując z grupami, zauważamy, że każda z nich, kieruje się w swoim funkcjonowaniu, pewnymi etapami. W grupie ludzi, dzięki ciągłym interakcjom, dokonują się zmiany, **zachodzą w niej procesy i wzajemne oddziaływania między uczestnikami oraz trenerem/liderem**. W każdej fazie procesu tworzenia grupy, zadania lidera grupy są inne. Przede wszystkim, jego pierwszym celem jest prowadzenie procesu grupowego. **Oznacza to, że musi znać dokładnie każdą fazę oraz wiedzieć, jakie mechanizmy zachodzą w niej pomiędzy uczestnikami**.

Jakie są pozostałe funkcje oraz cechy lidera grupy? Pomimo, że to lider przewodzi grupą, nie jest tak, że wszystkie wzburzenia wśród uczestników są spowodowane jego działaniem. Uczestnicy mogą na przykład nie chcieć brać udziału w danym warsztacie, bo nie podoba im się tematyka. Innym powodem wzburzenia w grupie, może być to, że ludzie przeżywają trudności w życiu osobistym i przenoszą wiele trudnych emocji na salę warsztatową.

Świadomość procesów zachodzących w grupie, które są naturalnymi zjawiskami, daje zatem możliwość dostosowania swoich zachowań do danej sytuacji.

DZIĘKI TEMU SZKOLENIU

DOWIESZ SIĘ	POZNASZ
1. jaka jest rola lidera w pracy z grupą 2. jakie są poszczególne fazy procesu grupowego 3. jaka jest rola lidera w procesie grupowym	1. cechy dobrego lidera 2. procesy, które zachodzą w poszczególnych fazach 3. zadania lidera w każdym etapie procesu grupowego

Rozdział 1: Rola lidera w pracy z grupą

Największy sukces lidera jest wtedy, kiedy uczestnicy są zmotywowani i chcą działać. Kiedy stworzy się im taką przestrzeń do twórczej pracy, w której wrodzone potrzeby, będą zaspokajane, a dzięki temu, będą podejmować własną aktywność.
Każda grupa potrzebuje swojego lidera - osoby, która wskaże kierunek, zmotywuje i zachęci do działania.

"Lider to nie jest osoba, która ma władzę nad innymi. Lider to osoba, która sprawia, że inni odzyskują władzę nad sobą."

Bartłomiej Guzik

Lider jest osobą, która jest **autentyczna, ma wizję swoich działań i wartości**, którymi się kieruje. Lider ma wizję swojej pracy, oznacza to, że wie do czego dąży. Potrafi jasno mówić o celach, które stawia w swojej pracy. Warto także przed pełnieniem funkcji lidera, zastanowić się nad etyką zawodu. Co uważa się za etyczne, ważne i dozwolone, a co kłóci się z wyznawanymi przez nas wartościami.

Cenne jest, aby w swojej pracy, być prawdziwym, to znaczy, nie udawać kogoś, kim się nie jest, ale w otwarty sposób komunikować swoje potrzeby, spostrzeżenia. Ważne jest również, aby pamiętać o tym, że cokolwiek mówimy do grupy, ma to swój wydźwięk. Dlatego tak istotne jest, aby pamiętać o celu komunikatu. **Wszystko** co mówimy i robimy podczas pracy z grupą, wywiera w jakimś stopniu na nią wpływ. Zastanówmy się w jakim wieku są uczestnicy, czy aby na pewno zrozumieją to, co chcemy im przekazać? Pomyślmy również o celu komunikatu. Czy ma on być instrukcją do zadania, czy może pytaniem podsumowującym pracę uczestników?

Lider jest także **przykładem**. Inspiruje innych swoją postawą, wytrwałym działaniem, zmierzającym do realizacji celu. Nie może bać się „pobrudzenia sobie rąk". To właśnie lider, powinien pracować najciężej z całego zespołu. Swoją postawą, swoim działaniem, lider ma motywować i świecić przykładem dla innych. Pamiętajmy, że **po pracy, lider wychodzi ze swojej roli**. Wracając do domu, przestaje już przewodzić grupie, a staje się po prostu żoną/mężem, córką/synem czy rodzicem.

Lider to również znawca programu – osoba kompetentna w swoich działaniach. Posiada odpowiednią wiedzę i przygotowanie, które przekazuje innym. Stale nabywa nowe umiejętności, kształci się, podnosząc własne kwalifikacje. Lider także **bardzo dobrze** przygotowany do warsztatu czy zajęć, które prowadzi. Warto znać na pamięć program, aby wiedzieć, co po kolei jest zaplanowane. Dobrze poruszać się również po treściach, które przedstawia. Oczywiście, nie ma nic złego w posiłkowania się kartką w razie potrzeby. Z pewnością, z doświadczenia wiemy, że dobrze słucha się kogoś, kto jest pewny tego co mówi. Najlepiej za to słucha się tych, co mówią ciekawie, a referowane przez nich treści, można odnieść do własnego życia. Bycie elastycznym, skupianie się na grupie, obserwowanie, czy przypadkiem się nie przynudza jest szalenie istotne w prowadzeniu grupy.

Gdy czas na to pozwala, można zaproponować grupie dodatkowe ćwiczenie. Gdy tego czasu nie ma, warto skrócić ćwiczenie, zrezygnować z czegoś. Nie ma takiej konieczności, aby realizować co do najmniejszego szczegółu, wszystko, co zostało zaplanowane. **Pamiętać należy tym samym, aby zawsze mieć więcej ćwiczeń w zapasie!** Może okazać się, że przeznaczone 20 minut na ćwiczenie, skończy się w czasie 5 minut. **Lider musi być zawsze przygotowany na różne scenariusze i nieprzewidywalne sytuacje.**

Lider jako **przyjaciel** –czyli osoba, która prawdziwie troszczy się o ludzi. Potrafi dobrze zbalansować wyznaczanie celów, ich realizację oraz relacje z ludźmi. Jest to trudne zadanie. To, czy **lider jest przyjacielem, inni po prostu czują**.

Lider sprawia, że inni odnoszą sukces – nie jest samolubny, egoistyczny. Bardziej zależy mu na sukcesie innych, niż własnym uznaniu. Potrafi nakierować, poprowadzić ludzi, by mogli osiągnąć cel i cieszyć się nim. W pracy z grupą, taka postawa lidera, może ujawniać się wtedy, gdy w fazie synergii, uczestnicy zaczynają wychodzić z własnymi pomysłami. Czy w tej sytuacji, potrafi on faktycznie odpuścić i dać „przejąć władzę" uczestnikom, czy wręcz przeciwnie, kurczowo trzyma się swojego obrazu lidera?

Lider jest również wymagający – ma wysokie standardy – wymaga od siebie i innych. Oznacza to, że nie zgadza się na bylejakość. Chce jak najwięcej nauczyć grupę, którą prowadzi. Jego celem jest pokazanie uczestnikom, że warto skupiać się na postawionym celu. Koncentrować na poszczególnych zadaniach i wykonywać je jak najlepiej, będąc przy tym otwartym i szczerym w kontakcie z innymi.

Lider jest pokorny, potrafi przyznać się do błędu. Oczekuje także od innych informacji zwrotnej, co do swojej pracy, by móc stale się doskonalić i kształcić. Nie kieruje się własnym ja, ale **pragnie ciągle się uczyć, by móc stale się rozwijać**.

Chętnie przyjmuje konstruktywną informację zwrotną pod swoim adresem, nawet gdy będzie ona trudna.

Lider ma odwagę do działania. W praktyce, oznacza to, że podejmuje decyzje i działa. Jest odpowiedzialny za to co robi i mówi do innych. Lider, to także osoba, która **„nie rzuca słów na wiatr"**. Stara się, by praca, którą wykonuje, począwszy od organizacji zajęć czy warsztatów, miała jasno określony cel, była rzetelna i wartościowa.

Zadaniem lidera, jest również odpowiednie reagowanie, dostosowane do odpowiedniej fazy procesu grupowego. Wiele trudności w funkcjonowaniu grupy, wynikających z postawy lidera, bierze się z niewłaściwego rozumienia, a przez to, niedostosowania swojego zachowania do poszczególnych etapów procesu grupowego. **Jakie są zatem poszczególne etapy procesu grupowego?**

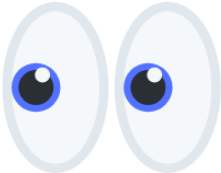
Sprawdź, ile zapamiętałeś?

1. Czy wszystko co mówi i robi lider ma wpływ na grupę?
2. Jakie cechy posiada lider?

Rozdział 2: Poszczególne etapy procesu grupowego

Jak pisaliśmy wyżej, znajomość poszczególnych etapów procesu grupowego, pozwala na lepsze zrozumienie zachowań uczestników oraz otwiera oczy na sytuacje, które zachodzą w grupie. **Lider prowadzący jest świadomy, że grupa przechodzi kolejne fazy**. Rozpoczynając od początkowego, nieśmiałego zapoznawania się ludzi, aż do dużego zaangażowania w zadania i otwartość w wyrażaniu emocji.

Faza poznawania (orientacji)



Jest to **pierwsza** faza "życia", grupy, w której poznaje się ona i kształtuje. Przychodząc do nowej grupy, zazwyczaj odczuwa się stres. Wzajemnie się poznając, każdy stara się być miły (bo przecież każdy na początku chcę dać się poznać od najlepszej strony).

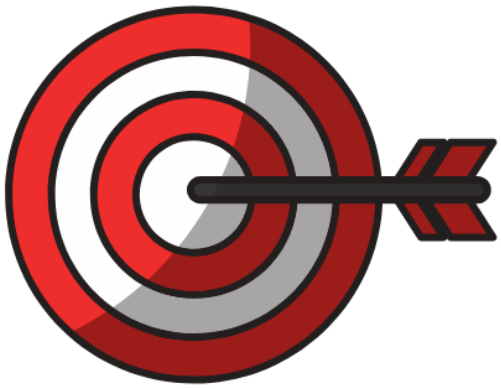
Pierwsza faza procesu grupowego, to etap, na którym uczestnicy zachowują się bardzo ostrożnie. Są dla siebie nawzajem mili, nikt się nie unosi, nie wybucha emocjami. Nikt nic nie wie. Nie wie, co dokładnie wydarzy się podczas kolejnych spotkań, ani tego, jak zachowywać się będą współuczestnicy. Każdy obserwuje i czeka na rozwój wydarzeń. **Grupa skupia się w tej fazie, na osobie lidera** (Wojciechowski, 2020). Polega na nim, chce, aby to on zapewnił poczucie bezpieczeństwa.

Faza orientacji, to moment, w którym uczestnicy uczą się szacunku i empatii do siebie nawzajem. Mają także okazję, aby utworzyć normy grupowe i budować poczucie bezpieczeństwa (Szczepan - Jakubowska, 2012).

W trakcie fazy poznawania, lub jak podają inne źródła – fazy orientacji, emocje które towarzyszą uczestnikom są różne. Pojawiają się te przyjemne – zaciekawienie, radość.

Obok przyjemnych emocji, uczestnicy odczuwają także emocje trudne, które najczęściej są ukrywane. Są nimi m.in. lęk i niepewność. Dzieje się tak, ponieważ członkowie nie wiedzą, co się wydarzy. Chcą poznać nową grupę, reguły które w niej panują. Oswajają się z nowym miejscem.

Zastanawiają się również nad swoją rolą w tej grupie. **Jak będą odebrani przez innych, jak mają się zachowywać**? Myślą o tym, czy ich zachowanie i przyjęta postawa, zostanie dobrze odebrana przez współuczestników. Zastanawiają się co wypada im powiedzieć, a co lepiej przemilczeć, żeby nie skupić na sobie wzroku innych. W tej fazie, uczestnicy skupiają się na tym, aby zrobić dobre wrażenie. Przyglądają się, zachowując bierną postawę.



Faza ta ma początek, kiedy kilkoro ludzi zgromadzi się w jedynym miejscu, aby realizować **wspólny cel**. Co ciekawe, każda z osób, może mieć zupełnie inny cel uczestnictwa w grupowym spotkaniu (Wojciechowski, 2020).

Faza ścierania się

W kolejnej fazie, grupa poznaje się nie tylko od dobrej strony, ale **„okazuje się", że każdy ma też wady**. Nie każdy z każdym się dogaduje, nawet jeśli na początku wszyscy starali się być mili. Może się znaleźć ktoś, kto nie akceptuje celu postawionego grupie. Mogą tworzyć się podgrupy, stronnictwa, koalicje no i opozycje.

Zdaniem Tuckman`a i Jensen`a, w tej fazie, trudne emocje ukrywane przez uczestników, zaczynają przeszkadzać i doskwierać jeszcze mocniej. Członkowie zaczynają pokazywać, że sielanka i miła atmosfera, już trochę zaczyna im przeszkadzać. **Opór przed zmianą, ujawnia się tutaj, jako brak chęci do dalszego działania. Uczestnicy wyczuwają, że coś musi się zmienić w dotychczasowej komunikacji, bo bez tego, ciężko będzie pójść dalej** (Wojciechowski, 2020). Jednak nikt się „nie wyrywa" do powiedzenia o trudnych emocjach, które przeżywa.

Uczestnicy stają się **milczący, obserwujący, chętniej rozmawiają między sobą, w mniejszych grupkach, nie mówiąc nic na forum**. Zauważyć można także powtarzające się **spóźnienia**(Szczepan - Jakubowska, 2012).

Nagromadzone napięcie, może zostać w tej fazie skierowane na **radzenie sobie z trudnymi emocjami**. Polega ono na wszczynaniu konfliktów w grupie oraz żywej wymianie zdań. Innym sposobem, na poradzenie sobie z tym napięciem, jest skupienie na określonym zadaniu, które ma do zrealizowania grupa.

Kryzys, który pojawia się w tej fazie, **jest bardzo potrzebny** aby przejść do kolejnego etapu. Jest on konieczny, żeby „oczyścić atmosferę", porozmawiać o tym, co trudne i bolesne, zweryfikować normy grupowe i przede wszystkim odetchnąć od napięcia. W tym momencie uczestnicy mogą poczuć ulgę, jak również lęk przed konfliktami, czy otwartym mówieniem o tym, co trudne (Szczepan - Jakubowska, 2012).

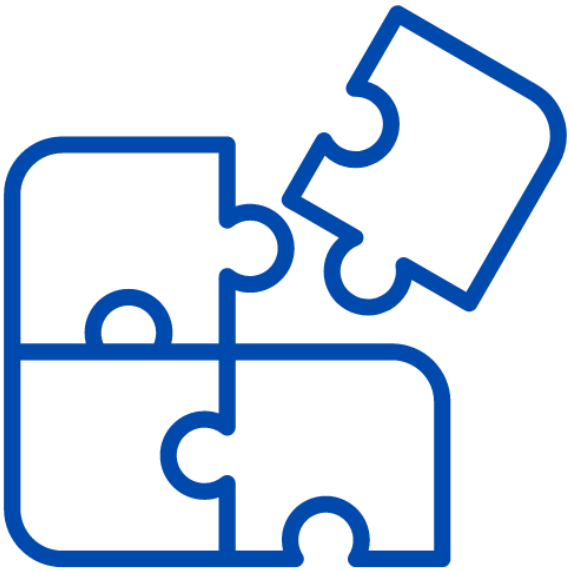
Do dalszej, konstruktywnej pracy grupowej niezbędne jest poczucie, że każdy z uczestników może mówić o swoich odczuciach w bezpiecznej atmosferze grupy.

Faza normowania się

W następnej fazie, **grupa uporała się z konfliktami lub ustaliła jakiś sposób koegzystencji**. Może nie wszystkie sprawy zostały dogadane, ale praca jakoś idzie do przodu.

Pierwszy grupowy **kryzys został rozwiązany**. Teraz czas na konstruktywną pracę, aż do pojawienia się kolejnego kryzysu (Szczepan - Jakubowska, 2012). Procesy zachodzące w grupie, można podzielić na etapy kryzysu oraz współdziałania pomiędzy uczestnikami.

Członkowie wiedzą już, że mogą się ze sobą otwarcie komunikować i mówić o tym, co im przeszkadza. Nie boją się ujawniać swojej złości, czy lęku. Rozmawiają między sobą o tym, co trudne. W tej fazie uczestnikom towarzyszą przyjemne emocje. Czują się zaakceptowani, dumni i usatysfakcjonowani tym, że udało im się przejść przez kryzys i trudności (Wojciechowski, 2020).



Grupa chętnie ze sobą współpracuje.

Członkowie otwarci są na rozmowy budujące spójność. Na tym etapie tworzona jest tożsamość zespołu. Uczestnicy dostrzegają również to, że mogą nawiązywać w grupie bliskie relacje. Ponieważ podobnie odczuwają, przeżywają i reagują na różne sytuacje. Członkowie powoli zaczynają ze sobą współpracować, szukają kompromisów i dogadują się, by realizować wspólny cel.

Uczestnicy ustalają także zasady funkcjonowania grupy. Są to bardziej niepisane reguły tego, jak należy zachowywać się w ich społeczności. Co jest dozwolone, a czego raczej nie wypada robić (Mosór – Szyszka, 2016). Wyłaniają się również role grupowe poszczególnych osób.

Na tym etapie, grupa staje się bardziej samodzielna i stabilna. Uczestnicy jasno komunikują, co chcieliby zmienić, co im nie pasuje. Mówią o swoich pomysłach na realizację różnych zadań i ćwiczeń grupowych, proponowanych przez lidera.

Faza efektywnej współpracy (działania)

W fazie efektywnej współpracy, grupa pracuje najlepiej. Jest bardzo zgranym i efektywnym zespołem, ponieważ poprzez wzajemne uzupełnianie się i maksymalne wykorzystywanie swoich talentów, wspólna praca nie jest już tylko „współpracą", ale prowadzi do czegoś więcej niż tylko suma elementów. Członkowie grupy chcą pracować, czują się dobrze w zespole, mają poczucie spełniania.

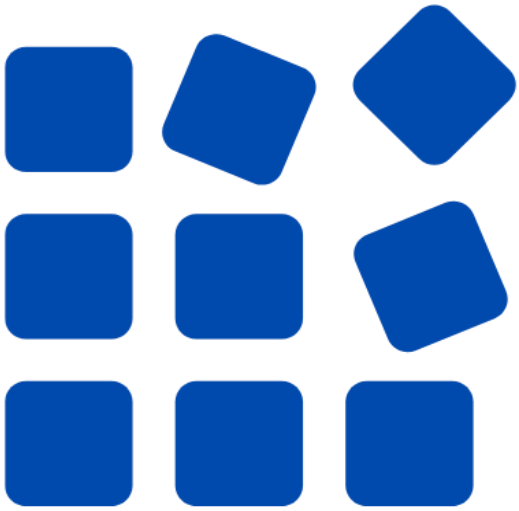
Na tym etapie, wyjaśnione już dawno zostały niedomówienia, a spory rozwiązane. Zapomniano także o początkowej ostrożności i skrępowaniu. Członkowie, bardzo otwarcie komunikują się ze sobą.

Tworzą jedną grupę, która charakteryzuje się określonymi i jasnymi zasadami funkcjonowania. Wszyscy chcą realizować jeden, wspólny cel. Uczestnicy otwarcie podchodzą do zadań, które mają wykonać. Twórczo je realizując (Wojciechowski, 2020).

W tym etapie, **uczestnicy nie boją się przewodzić grupie** - stawać się liderem. Zdecydowanie chętniej rozmawiają na tematy, które wymagają emocjonalnego zaangażowania i poradzenia sobie z trudnymi emocjami. Na bieżąco rozwiązują pojawiające się spory. Dzięki otwartej komunikacji, **wyjaśniają między sobą nieporozumienia** (Mosór – Szyszka, 2016).

Uczestnicy czując się w grupie **bezpiecznie, są również otwarci na feedback** od grupy. Chcą poprawić efektywność swojej pracy w zespole, który tworzą. Na tym etapie członkowie potrafią wypowiadać się, mówiąc jedynie o tym, co widzą, nie dodając do tego swoich interpretacji i opinii. Poruszają również tematy dotyczące dalszej, wspólnej pracy. Chcą podtrzymywać więzi i być dla siebie wsparciem.

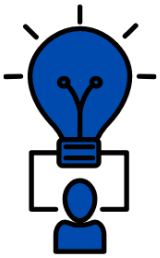
Faza rozpadu



Niektórzy, dodają tutaj jeszcze jedną fazę, mówiącą o tym, że po ustaniu celu istnienia grupy (np. po napisaniu matury, ale jeszcze przed zakończeniem szkoły, albo po zakończeniu jakiegoś dużego projektu, ale przed całkowitym podsumowaniem) grupa przechodzi jeszcze jedną fazę. W tej fazie, zanikają formalne więzi, które łączyły grupę, a więzy nieformalne też nieco się osłabiają, bo choć znajomości ze szkoły mogą trwać wiele lat, to i tak nie będą tak intensywne, kiedy nie spędza się ze sobą tyle czasu.

W tej fazie, **ważne jest, aby domknąć grupę**, w której współpraca ma się zakończyć. Można to zrobić w sposób bardzo symboliczny. Jednak **nie można tego pominąć**. Celem tej fazy, jest przedstawienie uczestnikom, w jaki sposób informacje zdobyte podczas pracy w grupie, przydadzą się im w przyszłości. Istotne jest także spytanie ludzi o to, co zyskali dzięki pracy w tej grupie, co było trudne, a co przyjemne. **Ważne jest również stworzenie przestrzeni, do indywidualnych rozmów między uczestnikami**. Powiedzenie sobie dobrego słowa na koniec, bądź wyjaśnienie niedomówień. Istotne jest, aby uczestnicy mieli okazję do indywidualnej rozmowy – by podziękować i przeprosić za coś, co pojawiło się podczas pracy grupy.

Podsumowanie faz procesu grupowego



Nie zawsze grupa przechodzi przez każdy z etapów procesu. Bardzo często granice pomiędzy poszczególnymi fazami są płynne. Tym, co wprawia w ruch proces grupowy, są emocje oraz wzajemne oddziaływanie osób tworzących grupę. **Dzięki pojawiającym się kryzysom, uczestnicy mogą przejść do następnej fazy procesu**. Bez pokonywania trudności, osiągnięcie kolejnego etapu, jest niemożliwe. **Proces grupowy jest bowiem przeplatającymi się konfliktami oraz kooperacją uczestników**. Te dwa stany przenikają się w czasie pracy grupy. Są one konieczne i nieuniknione, pojawiają się w każdej grupie.

Istotną rolę odgrywa w procesie przede wszystkim lider. To czy umie on sobie poradzić z konfliktami, sporami i trudnymi emocjami uczestników, przyzwalając na to wszystko, ma kluczowe znaczenie w przeprowadzaniu grupy przez kolejne fazy.

Sprawdź, ile zapamiętałeś?

1. Jakie są poszczególne fazy procesu grupowego?
2. Jak przebiega praca w grupie, w fazie normowania się?

Rozdział 3: Rola lidera w procesie grupowym

Kolejną, istotną kwestią, dotyczącą procesu grupowego, jest postawa lidera (trenera, nauczyciela). To właśnie jego zadaniem jest prowadzenie grupy i odpowiednie reagowanie, dostosowane do fazy procesu grupowego.

Chcąc uniknąć sytuacji trudnych podczas swojej pracy, warto jest znać kolejne etapy procesu grupowego i stosować tą wiedzę w praktyce. **Na każdym z etapów pracy grupowej, uczestnicy oczekują od lidera czegoś innego**(Wojciechowski, 2020). Odczuwają także inne emocje. Lider grupy, wiedząc, co mogą przeżywać uczestnicy i skąd to wynika, ma za zadanie w taki sposób poprowadzić grupę, aby mogła przejść konstruktywnie przez każdy etap procesu grupowego.

W fazie orientacji, zadaniem lidera jest…

przede wszystkim bycie wodzem! Ludzie w początkach tworzenia grupy, całkowicie „poddają się" przewodnictwu lidera. To on jest dawcą poczucia bezpieczeństwa. Większość uwagi uczestników, skupiona jest teraz właśnie na nim.

W tej fazie, uczestnicy przede wszystkim odczuwają lęk. Zadaniem lidera jest zatem budowanie takiej atmosfery, aby minimalizować trudne emocje. Jak to zrobić? **Przede wszystkim zarządzać zespołem**. Nie dawać im miliona zadań do samodzielnego wykonania, a raczej rozdzielać zadania, wykorzystując do tego łatwe ćwiczeniami i jasne instrukcje. Język lidera powinien być bardzo przystępny dla słuchaczy. Nie należy używać rozbudowanych, trudnych do zrozumienia form wypowiedzi.

Ta faza mocno angażuje lidera. Teraz jest czas, żeby to on więcej mówił, wyjaśniał, podawał przykłady, zachęcał do dyskusji. W celu lepszego poznana się uczestników, warto, aby podczas pracy, mieszali się w mniejsze grupy (Wojciechowski, 2020).

Celem lidera jest jak najlepsze poznanie się członków.

Jego kolejnym zadaniem jest **wyklaryfikowanie celu grupy**. Zatroszczenie się, aby każdy uczestnik wiedział, do czego będzie dążył w trakcie pracy grupowej. Istotne jest również poznanie oczekiwań uczestników, rozpoczynających w tym momencie proces tworzenia zgranej, silnej grupy.

W tej fazie konieczne jest także stworzenie norm grupowych i spisanie kontraktu. Ogólnych zasad funkcjonowania zespołu oraz konsekwencji wynikających z niedostosowania się do nich. To do lidera należy rola wzięcia odpowiedzialności za ustalenie pierwszych, grupowych zasad, które pomogą w osiągnięciu postawionego celu.

W fazie ścierania, zadaniem lidera jest…

przypominanie wszystkim o wspólnym celu. Lider zbiera od grupy informacje odnośne konfliktów i trudności, które zaczynają pojawiać się w zespole. Jeśli grupa jest większa niż 5-7 osób dobrym pomysłem jest wprowadzenie struktury grupy, poprzez podział zadań. Niech lider da każdemu odpowiedzialność, tak, żeby czuł, że jest w grupie ważny i potrzebny. Negatywnych liderów - czyli osoby, które mają duże predyspozycje liderskie, ale niekoniecznie cel spójny z celem grupy, lider może zaprosić do współpracy jako sprzymierzeńców, tj. wykorzystać ich zdolności, docenić ich i ukierunkować ich energię ku wspólnemu celowi.

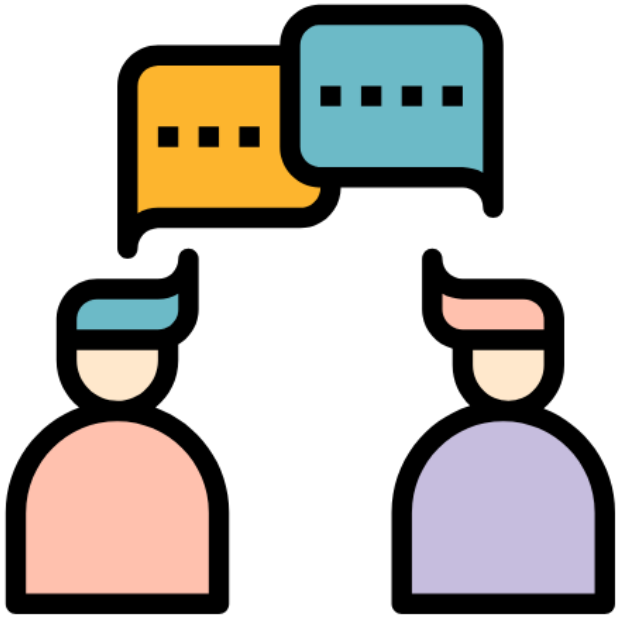
Faza ta, jest również dobrym momentem na zaproponowanie grupie ćwiczeń i animacji integrujących lub budujących zaufanie i zespół.

W tej fazie, ważne jest, aby lider dawał możliwość do swobodnej wypowiedzi uczestników. Szczególnie jeśli chodzi o trudności, które pojawiają się w pracy grupy. Ważne, by lider potrafił także odebrać trudne emocje, które wyraża grupa i konstruktywnie nad nimi zapanować. To znaczy, ważne jest, aby lider nie bał się złości uczestników, tylko przyjął ją i nazwał, rozumiejąc tym samym, że jest to naturalnie pojawiająca się emocja, zwłaszcza na tym etapie procesu.

Zadaniem lidera jest również wejście w rolę **mediatora**. Narastające w tej fazie konflikty wymagają jego ingerencji (Wojciechowski, 2020).

Silne napięcia skierowane są także w stosunku do lidera. Uczestnicy, dostrzegają to, że nie spełnia on ich oczekiwań, jako autorytet. Poszczególne osoby z grupy, mają bardzo dużo zarzutów i złości skierowanej właśnie do niego. Ważne, aby lider potrafił przyjąć niezadowolenie uczestników, wynikające z odmiennych oczekiwań, co do ich określonych na przestrzeni życia wymagań odnośnie autorytetu. Niektórzy chcieliby, aby lider (ich autorytet) był bardziej dyrektywny, inni natomiast, aby dawał więcej przestrzeni. Każdy z uczestników ma w stosunku do lidera, swoje własne oczekiwania. Zadaniem lidera jest, dać **przestrzeń** uczestnikom na wyrażenie trudnych emocji. Dzięki temu, będą mogli zrezygnować ze swoich wyobrażonych oczekiwań w stosunku do niego, koncentrując się na własnej pracy oraz grupie.

Istotne jest także, aby **lider otwarcie zachęcał każdego, do mówienia tego, co myśli**. Oczywiście pamiętając o wzajemnych szacunku i przestrzeganiu wspólnie ustalonych norm. Tym samym ważne jest, aby lider pozwalał na wyjaśnienie nieporozumień i niedomówień związanych z pełnioną przez siebie funkcją w grupie(Wojciechowski, 2020).



W fazie normowania się, zadaniem lidera jest...

podtrzymywanie motywacji grupy. Zadaniem lidera, na tym etapie, jest przede wszystkim wspieranie grupy. Zachęcanie do wypowiadania się, podtrzymywanie dyskusji wśród uczestników. W razie niedomówień i nieporozumień, to właśnie rolą lidera jest bycie **mediatorem**. Trzymanie ręki na pulsie i reagowanie na powstające w grupie spory. W fazie normowania się, **istotna jest koncentracja na wypracowaniu wspólnych zasad współpracy**, które będą obowiązywały w grupie. Oznacza to, nie tyle spisanie zasad, co nieformalne ustalenia członków grupy, odnoszące się do ogólnego funkcjonowania. Przykładem takiej zasady, może być to, że członkowie otwarcie mówią co im przeszkadza i z czym się nie zgadzają. Jest to główny cel tej fazy. Ważne jest, aby lider pamiętał o tym, pracując z grupą.

Grupa na tym etapie, ciągle **potrzebuje wsparcia lidera**. Polegać ono może na odpowiadaniu na pytania, dzieleniu się własnymi doświadczeniami z grupą. To moment, w którym lider odchodzi na dalszy plan, ustępując miejsca grupie. Teraz to właśnie członkowie mają czas na samodzielną pracę i własną inicjatywę. **Lider jest obok**, by wesprzeć dobrym słowem, radą, by towarzyszyć zespołowi.

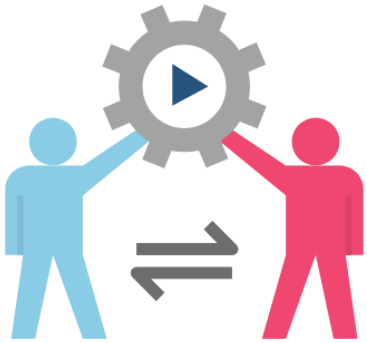
Dobra postawa lidera, to właśnie dawanie przestrzeni grupie, do proponowania własnych pomysłów i podejmowania inicjatyw.

W fazie efektywnej współpracy (działania), zadaniem lidera jest…

podtrzymywanie stanu współpracy Zadania lidera ograniczają się raczej do kwestii organizacyjnych.W klasie szkolnej, można podtrzymywać tą fazę procesu, poprzez stawianie odpowiednio ambitnych celów, będących prawdziwymi wyzwaniami. Zadaniem lidera w tej fazie jest, stworzenie przestrzeni do różnego typu działań. Polegających zarówno na kooperacji jak i rywalizacji (Wojciechowski, 2020).

Uczestnicy w tej fazie chcą, aby lider, o którym wiedzą, że jest wspierający, nadal był do ich dyspozycji. Chcą czerpać od niego wiedzę, zadając pytania jednocześnie podejmując samodzielną inicjatywę, do rozwiązywania zadań, które przed nimi stoją.
Zadaniem lidera, jest także uznawanie i popieranie autonomicznych decyzji grupy.

Członkowie, chcą także szczegółowo podsumowywać (wraz z liderem)zadania i ćwiczenia, które wykonują. Tym samym, ich celem w tej fazie jest wykonywanie jak najwięcej **samodzielnej pracy własnej**, bez zaangażowania lidera polegające np. na delegowaniu zadań dla każdego członka grupy. To jest ta faza, w której stery przejmują członkowie. To od nich, w dużej mierze zależy, jakość wykonanych zadań i podjętych decyzji.



Rolę lidera w tej fazie można opisać krótkim zdaniem Aleksandry Makuch: „**Bądź w kontakcie i nie przeszkadzaj**”. Unikać należy zbytniej kontroli uczestników. To nie jest czas na ustalanie przez lidera zasad pracy i narzucanie ich grupie. W tej fazie wykształciły się konkretne role grupowe. Podzielone pomiędzy uczestników zostały także zadania. Lider z uwagą przygląda się pracy i nie narzuca własnych pomysłów rozwiązywania zadań. Grupa ma w rękach władzę, by realizować postawiony cel.

W fazie rozpadu, zadaniem lidera jest…

zadbanie o to, by grupa nie skończyła swojej pracy z nierozwiązanymi konfliktami. Jeśli coś było niedogadane, lub coś poszło nie tak i przez cały czas funkcjonowania grupy jakoś z tym po prostu się żyło, to warto na zakończenie zachęcić skłóconych, do podania sobie dłoni i wzajemnego powiedzenia „przepraszam". Bardzo ważnym elementem jest również **szczere powiedzenie „dziękuję"**. Ważne jest, aby nie kończyć pracy grupowej skonfliktowani.

Lider powinien tak zaplanować czas pracy grupy, by na koniec, dać jej przestrzeń na indywidualne rozmowy. Jest to czas na podziękowanie i przeproszenie za pojawiające się zachowania podczas pracy. Dobrym zwyczajem jest także, aby lider indywidualnie porozmawiał z każdym z uczestników. Powiedział mu dobre słowo czy może to, co zaobserwował podczas pracy z tym właśnie człowiekiem. Niech powie co uważa za ważne.

W tej fazie, lider nadal jest opiekunem. Dalej stoi obok, aby odpowiedzieć na pytanie oraz wesprzeć dobrym słowem. Jego kluczowym zadaniem, jest dać przestrzeń do cieszenia się z zakończenia pracy grupy. Lider powinien także pozwolić ludziom skoncentrować się na emocjach, których doświadczają w związku z zakończeniem tworzenia grupy. Posłużyć do tego mogą indywidualne rozmowy podsumowujące całą pracę zespołu.

Nie można zapomnieć także o zachęceniu do informacji zwrotnej w stosunku do lidera. Jest to bardzo ważne, by on sam także mógł wyciągać wnioski ze swojej pracy i czynić swój warsztat co raz lepszym i lepszym.

Sprawdź, ile zapamiętałeś?

1. Jaka jest rola lidera w procesie grupowym?
2. W którym etapie, grupa potrzebuje największego wsparcia ze strony lidera?

Rozdział 4: Kilka słów na podsumowanie

„Jeśli postawić lwa na czele stada baranów, to sprawi, że barany dostaną „lwiego serca", gdy natomiast baran zostanie szefem stada lwów - lwy zbaranieją".

Napoleon Bonaparte

Nie istnieje idealna metoda na pracę z grupą. Ponieważ każdy człowiek jest inny, każda grupa także składa się z różnorodnych osób. Metody, które sprawdzały się w pracy z jednymi osobami, nie zdadzą egzaminu w pracy z zupełnie inną grupą. Ważne jest, by świadomie dopasować swoje zachowania, do etapu procesu, w którym znajduje się grupa.

Dobrą praktyką na początku pracy z grupą, jest zastanowienie się, czy chce się angażować w proces grupowy i świadomie dobierać takie ćwiczenia i pytania, aby pobudzać uczestników do pracy, czy też nie skupiać się wcale na procesie i robić swoje. To drugie rozwiązanie, może przynieść negatywne skutki m.in. w postaci wykruszania się z zespołu niektórych osób. Napięcie, niewyrażone emocje, złość, zamiecione pod dywan konflikty.

To właśnie od lidera grupy zależy jej funkcjonowanie. To on dowodzi. Lider decyduje, czy skupi się na relacjach interpersonalnych, czy jedynie na wykonaniu zadania (Jakubowski, 2013).

Polecamy przeczytać więcej o procesie grupowym:
https://grupatrop.pl/o-procesie-grupowym/

Polecamy przeczytać więcej o 5 cechach dobrej grupy:
https://kursy.cdw.edu.pl/5-punktow-dobrej-grupy/

Bibliografia:

Bara, M. (2012, 19.07) Zadania oraz etyka zawodowa trenera umiejętności społecznych[Wpis na blogu]. Pobrane z: https://marta.bara.pl/zadania-oraz-etyka-zawodowa-trenera-umiejetnosci-spolecznych/

Jakubowski, J. (2013, 04.02) Magia procesu [Wpis na blogu]. Pobrane z: https://grupatrop.pl/o-procesie-grupowym/

Makuch, A. (2019, 01.07) Lider w procesie budowania zespołu [Wpis na blogu]. Pobrane z: https://www.altkomakademia.pl/baza-wiedzy/blog/lider-w-procesie-budowania-zespolu/

Mosór – Szyszka, B. (2016, 25.05) Budowanie Zespołu: Proces Grupowy [Wpis na blogu]. Pobrane z: http://www.managerembyc.pl/budowanie-zespolu-proces-grupowy

Szczepan – Jakubowska, D. (2012, 31.08) Dynamika grupy (czyli z pamiętnika trenera – istota procesów grupowych) [Wpis na blogu]. Pobrane z: https://grupatrop.pl/dynamika-grupy-czyli-z-pamietnika-trenera-istota-procesow-grupowych/

Wojciechowski, T. (2020) Jak płynąć „z prądem”? – Wskazówki dla trenerów dotyczące sposobów pracy z grupami w poszczególnych fazach rozwoju grupowego [Wpis na blogu]. Pobrane z: https://www.szkolatrenerow-ster.pl/blog/jak-plynac-z-pradem-wskazowki-dla-trenerow-dotyczace-sposobow-pracy-z-grupami-w-poszczegolnych-fazach-rozwoju-grupowego

Pobrane z: http://psych.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2015/12/Proces-grupowy_materia%C5%82y.pdf (05.05.2020 r.)

Pobrane z: https://poradnik.ngo.pl/lider (18.05.2020 r.)

Pobrane z: https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-jak-byc-dobrym-przywodca-cz-7-od-jednostki-po-sprawny-zespol-rola-przywodcy-w-tworzeniu-sie-grupy(18.05.2020 r.)