

Katarzyna Bubak-Woźniakiewicz

Nauczyciel akademicki w ramach swojej pracy zawodowej funkcjonuje jednocześnie w wielu grupach społecznych, które tworzone są ze względu na rodzaj podejmowanej aktywności (np. studenci, administracja, nauczyciele akademicy), stopień naukowy (np. samodzielny pracownik naukowy, asystent), dziedzinę nauki (np. katedry, instytuty, wydziały) oraz nieformalne relacje (grupy towarzyskie). Ponadto kieruje i koordynuje procesem uczenia się grup studentów. Proces dydaktyczny zakłada podział uczących się według stopnia zaawansowania rozwoju naukowego (rok studiów), formy zajęć (seminarium, wykład) oraz kierunku i specjalności studiów (np. chemia sądowa, analityczna). O grupach można też mówić w kontekście metod uczenia się (tzw. praca w małych grupach).

Każda ze wspomnianych powyżej grup społecznych przechodzi przez pewne etapy rozwoju, ma swoje cele, normy, strukturę, stopień zintegrowania oraz czas trwania.

Cechy grupy społecznej

Grupa to zespół osób, które współzależą od siebie oraz współdziałają ze sobą, by zaspokoić określone potrzeby i osiągnąć wyznaczone cele [1]. Każdą grupę społeczną można scharakteryzować, biorąc pod uwagę: normy (reguły zachowania), strukturę (hierarchia władzy i popularności towarzyskiej) oraz cel (ukierunkowanie na zaspokojenie potrzeb grupowych)[2].

Cel grupy to ogólnie określony stan przyszły, który posiada pewną wartość dodatnią dla większości członków. Cel może być nadany z zewnątrz (np. jego źródłem mogą być programy nauczania i kryteria zaliczenia kursu) lub wytworzony przez samą grupę (np. zdać egzamin przy minimalnym zaangażowaniu w uczenie się, dobrze się bawić). Ważne jest, aby cele były jasno sformułowane i zrozumiałe dla wszystkich osób. Od spełnienia tego warunku zależy, czy członkowie grupy włączą się w realizację powierzonych im zadań [3].

Normy grupowe to przepisy określające, jak powinien zachowywać się członek grupy. Podobnie jak w przypadku celów, normy mogą być nadane z zewnątrz (np. statut uczelni) lub wytworzone przez grupę (np. nie śmiejemy się z żartów prowadzącego; po ostatnich zajęciach w czwartek chodzimy do pubu; pożyczamy sobie notatki). Grupa egzekwuje przestrzeganie reguł, stosując odpowiedni system nagród i kar (np. zapraszanie na imprezę lub izolowanie członka grupy).

Struktura grupowa to układ pozycji powiązanych określonymi relacjami czy stosunkami. Pracując w grupie/z grupą, należy mieć świadomość, jakie

role pełnią poszczególni członkowie, kto ma najwyższą pozycję oraz co decyduje o wysokim statusie. By zapewnić sobie współpracę ze strony grupy lub wywołać w niej zmianę, trzeba najpierw zyskać poparcie osób o najwyższej pozycji.

Na ogół wyróżnia się cztery rodzaje struktur grupowych: socjometryczną (najwyższą pozycję ma osoba, która jest najbardziej lubiana), władzy (najwyższą pozycję ma ten, kto ma największy wpływ na grupę), komunikowania się (najwyższą pozycję ma ten, kto kontroluje proces komunikacji) i awansu (najwyższy status jest wyznaczany określonymi stopniami awansu) [3]. W grupie może też nastąpić podział władzy między liderów, którzy pełnią odrębne funkcje (np. lider emocjonalny zajmuje się relacjami emocjonalno-społecznymi, czyli pociesza i dba o dobry klimat w zespole; lider zadaniowy natomiast nadzoruje proces realizacji konkretnych celów i wyznacza innym zadania).

Jak zmienia się grupa? – etapy rozwoju

Zespół działających ze sobą osób jest dynamiczny, zmienia się, przechodząc przez określone etapy rozwoju. Nauczyciel akademicki powinien wziąć pod uwagę to, czy kieruje procesem uczenia się studentów pierwszego roku, którzy dopiero co się poznali, czy też prowadzi seminarium z osobami, które tworzą zwartą grupę.

Uważa się, że grupa rozwija się, przechodząc przez określone etapy. Na ogół badacze wyszczególniają pięć faz rozwoju, które różnie nazywają, ale podobnie charakteryzują. Według Bernsteina i Lowy [4] są to: 1) faza orientacji, 2) faza podejmowania funkcji i ról, 3) faza zażyłości, 4) faza różnicowania, 5) faza odłączania się.

Etap orientacji przypada na początek formowania się grupy, gdy jeszcze nie wszyscy członkowie zdążyli się poznać. Osoby próbują dowiedzieć się „kto jest kim” i na jaką pozycję w zespole mogą liczyć. Typowe jest tutaj szukanie bliskości i kontaktu z jednoczesnym wycofywaniem się, spowodowanym obawą, że nie zyska się akceptacji. Zdaniem autorów, zwierzchnik (prowadzący grupę) powinien zapewnić przyjazną atmosferę umożliwiającą powolną integrację grupy. Musi on przeznaczyć trochę czasu na to, by uczestnicy wzajemnie się poznali. Błędem jest przydzielanie na tym etapie rozwoju konkretnych zadań i szczegółowe omawianie sposobu ich realizacji. Jednak ogólne zasady i cel powołania grupy powinny być jasno przedstawione już na początku. Nauczyciel akademicki, rozpoczynając pracę z nowopowstałą grupą, powinien zatem rozważyć korzyści zajęć integracyjnych i wprowadzić ich elementy na pierwszym spotkaniu, zamiast natychmiast przystępować do wdrażania programu nauczania.

W **fazie podejmowania funkcji i ról** następuje społeczna organizacja grupy, czyli wyłania się jej struktura (podział władzy, wyłonienie się liderów, walka o wysoki status itp.). Członkowie zaczynają coraz bardziej otwarcie

wyrażać swoje emocje i jasno komunikują, kto zyskał ich sympatię, a kto nie. Wytwarzane są normy i cele grupowe oraz ustala się pozycja poszczególnych jednostek. Na tym etapie często dochodzi do nieporozumień. Negatywna energia grupy bywa na ogół kanalizowana na outsiderów („kozłów ofiarnych”). Osoba pełniąca funkcje kierownicze (np. nauczyciel akademicki) może być otwarcie krytykowana. Powinna wtedy spokojnie wyjaśnić zadania, do jakich powołana została grupa i przypomnieć obowiązujące normy postępowania. Ważne jest, by prowadzący pozostał neutralny, dbając jednocześnie, by wszyscy uczestnicy mogli się wypowiedzieć w kwestiach spornych. Ponadto, nie może on udawać, że nie zauważa konfliktu czy też negatywnych zachowań skierowanych przeciwko niemu. Powinien ujawnić takie sprawy i otwarcie je wyjaśnić.

W fazie zażyłości rozwija się poczucie przynależności do grupy. Uczestnicy coraz bardziej identyfikują się z grupą i idealizują ją („my jesteśmy najlepsi”), bagatelizując pojawiające się konflikty. Jest to również okres tworzenia się podgrup. Osoba prowadząca nie powinna ulegać euforycznemu nastrojowi zespołu, ale rozsądnie oceniać jego postępy w realizacji zadań oraz obserwować, czy silne poczucie więzi nie opiera się na fałszywych kompromisach. Nie należy rezygnować z roli kierowniczej i włączać się do podgrup (np. wspólne wyjścia ze studentami w celach towarzyskich).

Na etapie różnicowania grupa osiąga już pewien stopień dojrzałości. Członkowie stają się gotowi do realizacji celów poprzez planowanie, dobór adekwatnych metod i środków. Grupa otwiera się na zewnątrz, nawiązuje kontakty z innymi zespołami. Wzrasta zdolność do zauważania konfliktów, analizowania ich i konstruktywnego rozwiązywania. Grupa podnosi swoje umiejętności skutecznego komunikowania i podejmowania decyzji. Ustala się też równowaga pomiędzy indywidualizmem a zespoleniem z grupą. Jeśli prowadzący zauważy te pozytywne aspekty rozwoju, powinien przejąć funkcje doradcze (ang. *coaching*), rezygnując z kierowniczych. Należy podkreślić, że bardzo trudno osiągnąć ten etap rozwoju i udaje się to jedynie przy udziale doświadczonego zwierzchnika.

Faza odłączania przypada na moment rozwiązania grupy, co zwykle następuje po zrealizowaniu zadań, ale rozpad zespołu może być też spowodowany nierozwiązywalnymi (w odczuciu uczestników) konfliktami. Niektórym osobom trudno pogodzić się z rozstaniem, wspominają „stare dobre czasy”, nie radząc sobie z własną zależnością (np. studenci wybierają te kursy i specjalizacje, na które zapisali się ich znajomi z grupy; kierują się zatem nie swoimi zainteresowaniami, lecz pragnieniem przetrwania grupy). Zadaniem prowadzącego jest podsumować osiągnięcia grupy i omówić proces odłączania oraz wzmocnić indywidualne dążenia oraz plany rozwoju kariery zawodowej członków.

Pierwsze spotkanie nauczyciela z grupą studentów

Warto zwrócić uwagę, iż według badaczy procesów społecznych w grupie szkoleniowej duże znaczenie ma to, jak przebiega pierwsze spotkanie prowadzącego z grupą uczących się. S. Ball [5] uważa, że uczestnicy zespołu najpierw „badają” nauczyciela. Proces ten dzieli się na dwie fazy:

- Faza zwana *miodowym miesiącem* lub *iluzją dyscypliny* – uczestnicy zachowują się spokojnie i wypełniają polecenia prowadzącego, ponieważ są skoncentrowani na obserwowaniu go i zastanawianiu się nad tym, jaki on jest. Faza ta na ogół trwa bardzo krótko (najczęściej jest to tylko pierwsza godzina zajęć).
- Faza *eksperymentowania z regułami* – następuje eskalacja braku dyscypliny (np. spóźnienia, nie oddawanie raportów w wyznaczonym terminie). W ten sposób uczący się „testują”, gdzie leżą granice i czy przedstawione na pierwszych zajęciach zasady naprawdę obowiązują. Faza ta może trwać nawet do momentu rozpadu grupy, jeśli prowadzący nie będzie konsekwentny w swoim stylu kierowania grupą i nie określi jasno swojej roli (kumpel czy autorytet?).

Aby uniknąć niepowodzeń w momencie startu, nauczyciel akademicki powinien na pierwszych zajęciach określić zasady pracy (terminy oddawania prac, kryteria zaliczenia kursu itp.). Na kolejnych spotkaniach należy konsekwentnie przestrzegać ustalonych reguł i powoływać się na nie. Istotne jest także uświadomienie sobie swojego stylu nauczania i kierowania grupą. Wskazana jest pewna elastyczność, która jednak nie może stać się chaosem.

Z innymi czy samodzielnie? – pozytywne i negatywne aspekty pracy grupowej

Aktualnie podkreśla się znaczenie umiejętności pracy w zespole. Procedury rekrutacji pracowników zawierają elementy weryfikujące zdolności interpersonalne i gotowość do realizacji projektów we współpracy z grupą. Postęp techniczny i pogłębiająca się specjalizacja w ramach danej dziedziny naukowej przyczyniają się do zwiększania się liczby ekspertów zajmujących się bardzo wąskimi profesjami. Możemy powiedzieć, że czasy wielkich odkryć dokonywanych przez samotnie pracujących geniuszy-dziwaków minęły bezpowrotnie. Współdziałanie z grupą stało się koniecznością. Czy jednak wspólna praca jest zawsze efektywniejsza od samodzielnej? Udzielenie odpowiedzi wymaga rozpatrzenia wielu czynników.

Należy wziąć pod uwagę stopień trudności zadania i możliwość ocenienia indywidualnego udziału w opracowaniu rozwiązania. W psychologii społecznej mówi się tutaj o dwóch zjawiskach. Pierwsze to **próżniactwo społeczne** polegające na tym, że *uspokojenie wywołane przekonaniem, że przebywanie w grupie utrudnia ocenę indywidualnego działania [...] słabia*

wykonywanie zadań prostych, lecz ułatwia wykonywanie zadań trudnych [1]. Drugim jest **facylitacja społeczna**, która polega na tym, że pod wpływem napięcia, wynikającego z obecności innych osób i możliwości oceny indywidualnego działania, lepiej wykonane są łatwiejsze zadania, a gorzej trudniejsze [1]. Nauczyciel akademicki powinien zatem rozważyć, jaki jest stopień trudności problemów, które poleca rozwiązać w ramach pracy grupowej oraz czy należy wprowadzać specjalne procedury mające na celu sprawdzenie indywidualnego wkładu studentów we wspólnie wypracowany efekt końcowy.

W grupie mogą też pojawić się trudności związane z dzieleniem się unikatową informacją (np. podczas pracy grupowej, gdy zespół podzielił między siebie zadania i tym samym źródła informacji lub podczas współdziałania ekspertów różnych specjalności). Udowodniono, że ludzie koncentrują się na tym, co wspólne i w związku z tym spontanicznie poświęcają w dyskusji najwięcej czasu na omówienie tego, co wszyscy wiedzą, a nie podejmują tych kwestii, które znane są tylko pojedynczym członkom (np. studenci pracujący wspólnie mogą odwoływać się tylko do tego fragmentu wiedzy, który wszyscy dobrze zrozumieli i zapamiętali, pomijając kwestie bardziej skomplikowane, z którymi zaznajomiły się tylko niektóre osoby). Pracując w zespole, należy zatem zadbać o upowszechnianie informacji. Ponadto, podczas wspólnej narady, jej uczestnicy powinni notować to, co chcieliby w danym momencie powiedzieć, ponieważ nasza pamięć jest zawodna, a temat rozmowy szybko się zmienia i zaczynamy koncentrować uwagę na innych treściach, zapominając o komunikacie, który zamierzaliśmy przekazać innym. Po zakończeniu danego etapu konsultacji warto zapytać uczestników, czy chcieliby jeszcze wrócić do jakiś wątków dyskusji.

Nawiązując do pytania postawionego w tytule rozdziału, należy stwierdzić, że wyboru właściwie nie ma – praca zespołowa stała się dzisiaj koniecznością. Współpraca z innymi jest jednak sztuką, której należy się uczyć i uczyć innych.

Zasady skutecznego kierowania grupą uczących się osób – podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w powyższych rozdziałach, można sformułować następujące zasady pracy grupowej, które powinien wziąć pod uwagę nauczyciel akademicki – jako uczestnik grup oraz organizator procesu uczenia się grupy:

- Na pierwszym spotkaniu grupy należy zadbać o atmosferę sprzyjającą wzajemnemu poznawaniu się studentów (zajęcia integracyjne), ale nie zapominać o przedstawieniu celu, w jakim odbywają się zajęcia oraz obowiązujących reguł.

- Cele i normy powinny się sformułować w sposób konkretny oraz jasny tak, by były zrozumiałe dla każdego, najlepiej je zapisać, aby można było się do nich odnieść w przypadku konfliktów.
- Trzeba mieć świadomość „iluzji zdyscyplinowania” i zastanowić się, jakie informacje chce się przekazać zespołowi, ponieważ „na starcie” jest się bacznie obserwowanym i wszyscy słuchają tego, co się do nich mówi.
- Warto być przygotowanym na „testowanie” wymagań i reguł – trzeba być konsekwentnym w ich egzekwowaniu.
- Należy uwzględnić moment rozwojowy grupy i analizować jej strukturę (*kto ma największą władzę i wpływ na innych?, kto jest najbardziej lubiany, kto jest outsiderem?*).
- Pamiętać trzeba, że grupa może nie przekazywać pewnych informacji outsiderowi.
- Chcąc wywrzeć wpływ na grupę, najpierw konieczne jest zdobycie poparcia członków o najwyższym statusie.
- Stopień trudności zadań powinno dobierać się adekwatnie do możliwości oceny indywidualnego wkładu członków grupy.
- Należy zadbać o swobodną wymianę informacji.

Kierowanie pracą w grupie jest bardzo trudnym zadaniem, w którym mistrzostwo osiąga się tylko na drodze działań praktycznych, połączonych z refleksyjnym weryfikowaniem własnych doświadczeń z wiedzą z zakresu psychologii społecznej i zarządzania. Istotne jest również dzielenie się wrażeniami z własnej praktyki z innymi nauczycielami akademickimi.

LITERATURA CYTOWANA

1. E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, str. 354-399.
2. S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo „Żak”, Kraków 1998.
3. J.-A. Reid, P. Forrester, J. Cook, *Uczenie się w małych grupach w klasie*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.
4. E.-G. Gäde, T. Listing, *Skuteczne prowadzenie grupy*, Wydawnictwo Wam, Kraków 2005, str. 144.
5. A. Jankowski, *Uczeń w teatrze życia szkolnego*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1998, str. 80.

LITERATURA UZUPEŁNIAJĄCA

- K.E. Dambach, *Mobbing w szkole. Jak zapobiegać przemocy grupowej*, GWP, Gdańsk 2003.

- W. Domachowski, S. Kowalik, J. Miluska, *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1984.
- D. Fontana, *Psychologia dla nauczycieli*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- W.G. Stephan, C.W. Stephan, *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, GWP, Gdańsk 2003.
- J. Szmataka, *Małe struktury społeczne*, PWN, Warszawa 1989.
- T. Tyszką, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 2000, str. 60.
- K.W. Vopel, *Poradnik dla prowadzących grupy*, Jedność, Kielce 1999.
- E. Wójcik, *Metody aktywizujące w pedagogice grup*, Rubikon, Kraków 2000.