

# Facylitacja procesu uczenia się w grupach

Nauka tego, jak przyjąć to, co się dzieje, nadać temu znaczenie i zainterweniować, by wesprzeć grupę.

David Casey, Paul Roberts i Graeme Salaman Leadership & Organisation Development Journal. Vol.13 No.4.1992, pp. 8-11.  
© MCB University Press, 0143-7739



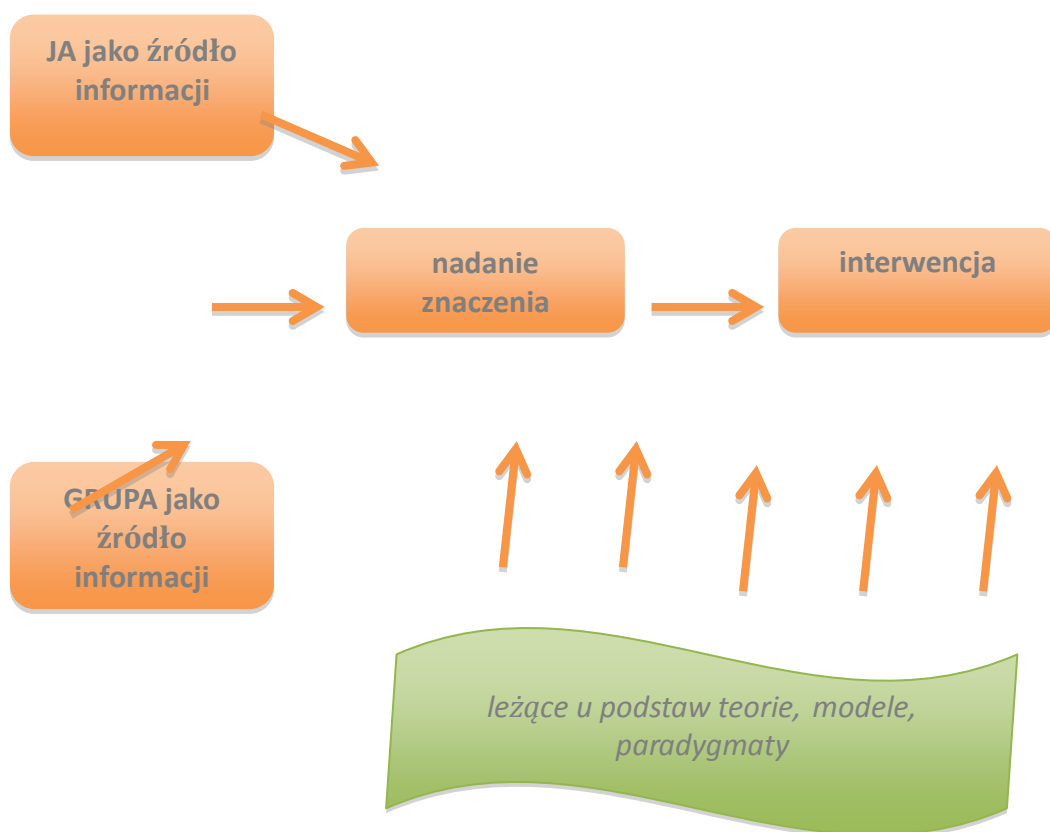
W tym artykule omawiamy proces facylitacji grupowej. Zidentyfikowaliśmy trzy kroki w tym procesie (patrz rys.1). Najpierw facylitator przyjmuje to, co się dzieje, zarówno w nim jak i w grupie. Po drugie, nadaje temu znaczenie. W trzecim kroku robi coś w celu pomocy grupie, czyli dokonuje jakiejś interwencji.

Pierwszy krok przyjęcia do siebie tego, co się dzieje, jest bardziej złożony niż to się wydaje. Drugi krok to nadawanie znaczenia temu, co zostało dopuszczone do świadomości facylitatora, przy użyciu jakichkolwiek teorii i modeli mu znanych. W praktyce ta sekwencja jest cykliczna (po interwencji przyjmujesz jej efekty i cykl trwa dalej), ale często dzieje się w przypadkowej kolejności (w każdym danym momencie możesz interweniować, przyjmować i nadawać znaczenie w tym samym czasie). Z powodów opisowych i by uzyskać jasny obraz tego, co facylitator tak naprawdę robi w grupie postanowiliśmy opisać model trzech kroków z nadzieją, że okaże się użyteczny.

### Krok 1 – Przyjmowanie.

Nasz pierwszy wniosek był prosty a zarazem owocny. Jedna z naszych szkolących się facylitatorek, odnotowując wyjątkowo pewną interwencję dokonaną przez jednego z nas, poczyniła następującą obserwację:

Rys.1.



*Zauważyłam, jak pewny się wydawałeś. Wyglądałeś na całkowicie przekonanego o tym, że twoja interwencja była właściwa. Najpierw grupa ją odrzuciła, ale odsunąłeś to na bok i obstawałeś przy swoim. W końcu grupa dostrzegła wartość w tym, co mówiłeś, i mnóstwo się z tego nauczyła. Co mnie ciekawi to to, jak bardzo twoje zachowanie różniło się od twoich zwyczajowych, raczej niepewnych pytań i komentarzy. Widziałem już to wcześniej – wszyscy naprawdę dobrzy facylitatorzy zdają się być łagodnymi stworzeniami, które od czasu do czasu zapalają się wobec jakiegoś małego fragmentu zachowania w grupie, i w takich momentach wydają się podążać za instynktem i przeprowadzają swoje interwencje w bardzo asertywny i stanowczy sposób. To tak, jakby co jakiś czas doznawali olśnienia. Mnie jako facylitatora uczącego się to raczej zniechęca, bo ja nigdy nie jestem pewna niczego, co dzieje się w grupie!*

Przeszliśmy przez taśmy z tego zdarzenia i przez inne podobne „stanowcze” interwencje, używając nagrań jako czynnika pomagającego przypomnieć sobie nasze myśli i uczucia. Pojawił się ciekawy wzorec – dostrześliśmy, że tej jakości interwencje zawsze wydarzały się wtedy, gdy facylitator był wysoce świadomy dwóch odrębnych czynników w tym samym czasie: w pełni świadomy siebie i w pełni świadomy grupy.

Do tej pory koncentrowaliśmy uwagę szkolonych przez nas facylitatorów na tym drugim wymiarze – obserwowaniu grupy. To oczywisty punkt wyjścia = jest mnóstwo do dostrzeżenia. Dużo wspominaliśmy o różnicach między zadaniem a procesem w grupie – czasem to zadanie jest ważne, ale częściej niż rzadziej to proces jest żywniejszą głębą dla obserwacji. Jak grupa pracuje, co ludzie czują i jak sobie radzą z tymi uczuciami - to wszystko ważny materiał dla facylitatora. A dla tych, którym pomagają systematyzacje i checklisty, istnieją poradniki do analizy behawioralnej jak choćby ten Balesa (1950).

Używanie takiej struktury to bardzo ciężka praca. Wymaga praktyki, ale gdy tylko opanuje się mistrzowsko wybrany system, jest ona fascynująca. Sygnały niewerbalne, mowa ciała, kontakt wzrokowy, śmiech; wzorce mówienia, co jest wypowiadane, do kogo, przez kogo, jakość słuchania, atmosfera, wszystko to jest cennym źródłem. Facylitator skanuje grupę i wybiera jakiś ułamek tego, co się aktualnie dzieje. Kategoryzacje behawioralne takie jak Balesa są użyteczne, jednak mogą tym samym narazić facylitatora na poważne niebezpieczeństwo – ryzyko koncentrowania się w całości na innych ludziach w grupie.

Jest to całkowicie zrozumiałe, biorąc pod uwagę złożoność zadania, że wielu z nas koncentruje się na grupie tak bardzo, że blokujemy sobie dostęp do innego istotnego źródła informacji o grupie – co się dzieje we mnie jako w facylitatorze – jakie mam reakcje fizyczne, jakie emocje we mnie narastają, jakich doświadczam? Czy jest mi ciepło, czy jestem zrelaksowany, napięty, nakręcony, niespokojny – te uczucia żyją w nas gdy pracujemy z innymi; leżą w naturze naszego doświadczenia z tą określoną grupą w tym określonym czasie. I jeśli tylko będziemy zwracać na nie uwagę, powiedzą nam dużo o grupie.

Być może naprawdę dobry facylitator to osoba, która jest w stanie zwracać uwagę na oba te wymiary jednocześnie, na samoświadomość i świadomość tego, co dzieje się w grupie. Z naszego doświadczenia wynika, że ta druga, choć technicznie wymagająca i nużąca, jest prostsza niż samoświadomość w trakcie procesu grupowego. Wielu z nas wykonuje tę technicznie wymagającą część i unika (być może ku własnej zgubie) trudnej lecz niezmiernie wzbogacającej części, zwrócenia naszych oczu i uszu do wewnątrz, wsłuchiwania się w bicie serca, wdechy i wydechy, czując zaciśnięte palce na długopisie.

Schein (1969), w swoim pierwszym wydaniu „Process Consultation” powiedział: „Kluczowe jest stanie się świadomym własnych założeń.” (s.69). Ale w tamtym czasie pisał o menedżerach i liderach zyskujących świadomość własnych założeń. W drugim wydaniu (Schein, 1987) poświęca cały rozdział procesom wewnątrzpsychicznym i mówi o konsultantach: „Jeśli nie potrafią obserwować i oceniać własnych uczuć i uprzedzeń, zniekształceń w postrzeganiu i impulsów, nie potrafią powiedzieć, czy ich interwencje oparte są na postrzeganiu rzeczywistości, na tym, co naprawdę byłoby przydatne, czy tylko na ich własnych pragnieniach ekspresji lub obrony samych siebie.” (s.63)

Oczywiście w realnym świecie żaden facylitator nie potrafi być przez cały czas wsłuchany w grupę i siebie zarazem. W praktyce, punkt koncentracji się zmienia; stajemy się zmęczeni; co jest tłem (mówiąc w terminologii Gestalt) staje się figurą. Studentka, który zmobilizowała nas do pracy nad sobą w temacie interwencji czynionych ze stanowczą pewnością w mglistym świecie ambiwalencji, która cechuje większość spotkań grupowych, zderzyła nas z możliwym wytłumaczeniem. Być może najpewniejsze i najbardziej użyteczne interwencje pojawiają się, gdy biorytmy naszej samoświadomości i świadomości procesu grupowego zbiegają się z jednym momencie chwały? Wiemy dokładnie, kim jesteśmy, jakie mamy doznania, co one da nas znaczą, i w tym samym czasie z jasnością obserwujemy w grupie coś, co jest całkowicie spójne z naszymi wewnętrznymi odczuciami. Wtedy mgła się rozwiewa i staje przed nami prawda. To mogłoby wyjaśnić nietypowe zachowanie niepewnego facylitatora, który nagle odkłada na bok ostrożność i mówi prawdę z ogromną pewnością.

Dobra wiadomość dla naszej szkolącej się (i wszystkich naszych szkolących się facylitatorów) jest taka, że da się tego nauczyć. Nie polega to, jak podejrzewała, na „ośnieniach” zarezerwowanych dla wybranych członków bractwa z ponadnaturalnym darem wglądu. Zależy do od wytrwałej, ciężkiej pracy, w obu wymiarach, samoświadomości i świadomości procesu grupowego, w tym samym czasie. Musimy szukać balansu pomiędzy obydwojma – facylitatorzy mogą mieć tendencję do opowiadania się za którymś bardziej; na jednym biegunie możemy być tak pochłonięci własnymi uczuciami, myślami i procesami, że zaniedbujemy to, co dzieje się na zewnątrz; a przeciwnym biegunie możemy się tak skupić na obserwowaniu niuansów mowy ciała w grupie, że zablokujemy albo zignorujemy własne emocje, które powiedziałyby nam o procesie grupowym więcej.

## **Krok 2 – Nadawanie znaczenia.**

W naszej definicji facylitator jest proaktywny w przetwarzaniu zebranych danych.

Jednak facylitacja nie jest prostym procesem dwuetapowym (przyjąć - zainterweniować), a widząc ją w ten sposób sprawiamy, że wygląda jak magia dla niewtajemniczonych. Jest jeszcze kluczowy etap pośredni, który polega na nadawaniu znaczenia temu, co zostało zaobserwowane. To jest proces rafinacji, które przesiewa i sortuje - odkrywając wzory i znaczenia.

Na tym etapie facylitator świadomie przymierza modele i teorie do mnóstwa chaotycznych informacji, które atakują jego zmysły z zewnątrz i wewnątrz. Prędkość ma znaczenie - facylitatorzy muszą posiadać dobrze wyposażony worek z modelami, które są im znane, tak, aby gdy wpływają nowe dane, mogły zostać szybko porównane z dostępnymi zasobami, z nadzieją, że jakiś model będzie w magazynie, który nada sens i znaczenie niektórym z obserwacji. Działamy raczej jak akwarelista, który, czerpiąc z mnóstwa doświadczeń wizualnych, w tym samym czasie wyczarowuje korelacje między obserwacjami, które czyni i odcieniami, kolorami w jego palecie.

Artysta ma pudełko farb - co może mieć facylitator? Skąd zaczerpnie modeli, konstruktów i teorii, które są niezbędnymi w tym zawodzie narzędziami? Proponujemy

trzy źródła. Są to modele teoretyczne, przeszłe doświadczenia z pracy i bycia w grupach, i samowiedza.

### **Modele Teoretyczne**

Większość facylitatorów wypracowuje co najmniej jedną bazę teoretyczną, co daje im jedno lub więcej ramy koncepcyjne do zrozumienia i analizy grupy i zachowań interpersonalnych. Takie struktury są niezwykle pomocne - teorie pomagają nam zachować porządek i sens tego, co w przeciwnym razie może się wydawać chaotyczne

i niezwiązane. Na przykład, jeśli mamy teorię na temat rozwoju grupy, która zawiera fazę burzy lub fazę kontroli, nie musimy czuć się zbyt zaniepokojony, gdy kwestie władzy i autorytetu wypłyną na powierzchnię i nasza rola jest kwestionowana.

Z biegiem życia zawodowego większość facylitatorów (ale nie wszyscy) stopniowo zapoznaje się z szeroką gamą teorii, które przechowuje i których używa eklektycznie, w zależności od okoliczności. I wśród wielu z nich podejścia teoretyczne zaowocowały użytecznymi instrumentami, które prowadzący może wykorzystać lub przystosować. Takie narzędzia są cenione przez niektórych z nas - inni wolą polegać na publikacjach psychologów takich jak Carl Rogers, Kurt Lewin, Edgar Schein, Szkoła Tavistock, i tak dalej. Nikt nie może stać się facylitatorem bez podstawy teoretycznej - co tą podstawą jest i gdzie się zaczyna to kwestia osobistego wyboru, osobista historia.

### **Przesze doświadczenia pracy i bycia w grupach**

Każdy z nas zgromadził, świadomie i nieświadomie, empiryczne dane w bardzo dużych ilościach o grupach, w których byliśmy jako dorośli. Ma to ogromny wpływ na naszą pracę w grupach. W pewnym sensie to obdarzyło nas naszym prywatnym zakresem teorii, niektórych znanych nam, innych nieznanymi. Jeśli cofniemy się dalej w przeszłość, do różnych grup, których byliśmy częścią, zwłaszcza doświadczenie dorastania w naszej grupie rodzinnej, możliwy wpływ jest ogromny i potencjalnie ukryty, ponieważ jest tak głęboko wpisany w nasz sposób myślenia, odczuwania i działania, często z założeniem, że inni myślą, czują i działają w ten sam sposób.

W naszej najświeższej przeszłości, wszystkie grupy robocze których doświadczyliśmy dają nam standardy według których będziemy osądzać inne - na przykład w każdej pracy teambuildingowej, jaką teraz podejmujemy jako facylitatorzy, na nasze standardy tego, jak dobra praca zespołowa powinna wyglądać będzie miał wpływ, czy nam się to podoba, czy nie, praca zespołów, jakiej doświadczyliśmy osobiście. To ważne, aby zdawać sobie sprawę z tych wpływów.

## Samowiedza

Omawialiśmy już samoświadomość tu-i-teraz w trakcie kroku 1, przyjmowania. Samowiedza to coś innego niż samoświadomość z chwili na chwilę. Wierzymy, że jako facylitatorzy, nasze leżące u podłoża wartości i przekonania – te jawne i te ukryte – kształtują nasz sposób pracy z grupami. Nie da się facylitować procesu bez wpływania na niego własnymi wartościami dotyczącymi tego, jak grupa mogłaby funkcjonować i pracować razem, jak ludzie powinni się wobec siebie zachowywać, i jak być w świecie.

Problem polega na tym, że wiele z naszych wartości jest ukrytych i/lub nieświadomych. Jeśli mogą stać się bardziej jawne i świadome, mogą pomóc w aktywnym dostarczaniu danych do naszej pracy a nam być otwartym na zmiany.

Złota zasada polega tu na tym: facylitatorze, znaj siebie. W pierwszym kroku, musisz być w stanie rozpoznać kiedy wpadłeś w słowotok...przepelnia cię...tracisz koncentrację...jesteś zły. Ale rozpoznanie nie wystarczy. Co to znaczy, kiedy dostrzegasz, że masz słowotok? Jaki sens nadajesz obserwacji nagłego wzrostu swojej energii? Jeśli twoja uwaga odpływa, co to znaczy na temat tego, co się z tobą dzieje? Kiedy desperacko przesz do konfrontacji z kimś, czy potrafisz nadać temu znaczenie inne niż jakiś znany ci schemat samowiedzy?

Zanim porzucimy temat nadawania znaczenia, słowo o interpretowaniu. Z naszego doświadczenia interpretacja jest pójściem zbyt daleko - nie służy grupie dobrze, ogranicza naukę i często jest nieadekwatna. Powiedziawszy to stwierdźmy zarazem,

że granica między nadawaniem znaczenia i interpretacją jest arbitralna i większość facylitatorów czasami zbacza z granicy, którą ustawiła dla siebie. Uważamy, że powinniśmy starać się pozostać mocno po stronie ostrożności – nadawać znaczenie i jak tylko to możliwe, ograniczyć nasze poczucie fantazji. Może kilka przykładów wskaże różnicę między stosunkowo twardym gruntem nadawania znaczenia i niebezpiecznymi, ruchomymi piaskami interpretacji.

Tab.1. Nadawanie znaczenia czy Interpretowanie		
Przyjmowanie	Nadawanie znaczenia	Pójście za daleko (interpretacja)
Grupa staje się cicha, opieszala, powtarzanie się, brak nowych pomysłów, rundka w kółku, brak iskry	Odpywa energia grupy	Ludzie są zmęczeni, głodni? Temat jest nudny? Niewyrażone uczucia? Jakaś osoba ich wstrzymuje? Grupa utknęła?
Motyle w brzuchu	Jestem niespokojny	Nie lubią mnie? Nie gram tu żadnej roli? Jestem w ciąży? Grupa jest niespokojna? Nie potrafię podążać na procesem?
Tony odezwał się sześć razy, w czym pięć razy patrzył na Billa	Może istnieje jakaś relacja pomiędzy tymi dwiema osobami w grupie	Tony jest zależny od Billa? Tony chce wsparcia od Billa? To dlatego, że siedzą naprzeciwko siebie? Znają się? Są parą?

Zakres możliwych interpretacji w ostatniej kolumnie tabeli 1 przedstawia zagrożenia. Przykład z życia może uzupełnić obraz całości.

W grupie *action learning* prowadzonej niedawno dwóch mężczyzn miało ze sobą silny kontakt wzrokowy, w odpowiedzi na to, co drugi powiedział, odnosząc się do wzajemnych komentarzy. Facylitator odważył się na interwencję: "Wydaje mi się, że

Brian i Andrew rozwijają prawdziwy szacunek dla siebie nawzajem ". Interwencja została zignorowana. W przerwie kawowej Brian wziął facylitatora na bok. "Znam Andrew od dziesięciu lat - zwolniłem go sześć lat temu. Ufam mu tak bardzo jak wtedy!"

Powiedzmy sobie jasno: uniknięcie interpretacji w całości jest niemożliwe - robimy to cały czas, znajdując wartość w rozmyślanii o wielu możliwych interpretacjach - niebezpieczeństwo polega na pójściu za jedną ulubioną, z wyłączeniem wszystkich innych.

Musimy stale zadawać sobie pytanie, czy to zewnętrzna rzeczywistość określa znaczenie, które nadajemy zdarzeniom w grupie, czy to konstrukty/teorie/modele jakie już mamy, wpływają i ograniczają naszą zdolność do nadawania znaczenia temu, co się dzieje? Niektórzy facylitatorzy wciąż napotykają na te same kwestie w grupie. Na przykład, facylitator, który polega w dużej mierze na teorii rozwoju grupy, która widzi jako kluczową dynamikę relację władzy, może selektywnie widzieć tę dynamikę i składać razem tylko te fragmenty informacji, które składają się na tę jednorodną interpretację rozwoju grupy. Umyka mu tym samym całkiem inny obraz rozwoju grupowego, który miałyby szansę odsłonić inne podejście teoretyczne.

Jakieś zniekształcenie ze strony facylitatora jest nieuniknione – żadne z nas nie ma dostępu do wszystkich istniejących modeli. Władza, jaką posiadamy, musi zostać uznana i ponieważ na każdym kroku podatna jest na błędy – przyjmowanie, nadawanie znaczenie i finalny krok interweniowanie – wierzymy, że lepiej unikać najbardziej subiektywnej aktywności ze wszystkich i pozbyć się interpretacji. Ostatni krok, interwencja, czyniony jest w takim wypadku ze względnie twardego gruntu nadawania znaczenia, a nie z ruchomych piasków możliwych interpretacji.

### **Krok 3 – Interwencja**

Finalnie, sposób, w jaki facylitator wywiera największy wpływ na grupę i na to, czego się uczą jej członkowie, to interwencja – gdy facylitator przekracza granicę między prywatną introspekcją a publiczną komunikacją.

#### **Cel interwencji**

Kluczowe to pamiętać o celu interweniowania, bo nie znając celu nie możesz wiedzieć, która teoria będzie ci najbardziej pomocna. Wierzymy, że najważniejszym celem wszystkich interwencji jest uczenie się, co oznacza, że teorią u podstaw powinna być teoria uczenia się. Jednakże, to uczenie się jest bardzo złożone, bo interwencje facylitatora są skierowane nie po prostu na doprowadzenie do adekwatnego zrozumienia tego, co się dzieje, ale aby osiągnąć dwa blisko powiązane cele: zmianę i wzrost (słowa, które w naszym słowniku powiązane są z uczeniem się) w kierunku pewnego pożądanego stanu w grupie, na przykład jakiegoś poziomu zdrowego, efektywnego funkcjonowania i indywidualnych odkryć członków grupy. Zadaniem facylitatora jest zatem pomóc grupie „pracować dobrze razem”, jakkolwiek to zdefiniujemy – zwykle przy użyciu terminów proces i/lub zadanie – oraz pomóc uczyć się pojedynczym osobom.



## Adekwatna Teoria Uczenia się

Dlatego, że to określone uczenie ma tak doświadczeniową naturę, teoria uczenia się jest diametralnie różna od teorii uczenia się w szkole. Charakterystyczne cechy uczenia się s szkolnej klasie są dobrze znane i ten artykuł wymaga tylko krótkiego ich podsumowania. Szkolne uczenie się najczęściej, polega na:

- Ekspercie
- Zaleceniach
- Jest autorytatywne
- Dydaktyczne
- I oparte na wiedzy.

Z szacunkiem dla wszystkich tych cech, musimy odróżnić wyraźnie proces facylitacji. Ponieważ celem wszystkich interwencji jest uczenie się, oczywistym jest, że facylitator powinien być nauczycielem-ekspertem. Problem, na który napotykamy polega na tym, że materia, której ma uczyć, nie może być dostarczona wprost; nie może po prostu przekazać wiedzy i dać praktyki umiejętności, bo to pozbawiłoby uczestników istotnego, pierwszego etap w hierarchii uczenia się, który musi zostać przeżyty w doświadczeniu, a mianowicie świadomości i zrozumienia członków grupy dotyczących tego, co się dzieje w grupie i w nich samych.

Tak więc pierwszym celem jest grupowa świadomość i facylitator asystuje członkom grupy w odpowiedziach na łatwo brzmiące pytanie: co się dzieje w grupie? To tak naprawdę niezwykle złożone i trudne pytanie, które stawia nas przed paradoksem: jak instruować ludzi do bycia świadomymi? To pokrewny paradoks do paradoksu Watzlawicka (1974): jak możesz kazać ludziom być spontanicznymi? (jeśli spróbują posłuchać twojej instrukcji, nie będą spontaniczni). Podobnie, facylitator nie może zaszczerpić świadomości przez proste powiedzenie ludziom o tym, co się dzieje, bo to oznaczałoby powstrzymywanie ich zdolności do patrzenia na świat i zastępowanie ich punktu widzenia własnym.

To znany teren dla większości trenerów biznesowych; będą znali model uczenia, na którym mogą się oprzeć - to stary model – tradycja zachęcania do uczenia nie przez mówienie, ale kwestionowanie; nauczyciela, który może nie mieć racji, który nie zawsze zna wszystkie odpowiedzi ale nalega na eksplorację i poszukiwanie wyjaśnień; w skrócie – tradycja Sokratejska. Jednak Sokrates nigdy nie udawał, że jest ignorantem i jego uczniowie mogli zadać mu pytania tak, że w odpowiednim czasie (i tu jest umiejętność) kładł przed nimi jego własne rozumienie, które mogli stawiać obok ich własnych wyłaniających się zrozumień i umiarkowanej świadomości.

Jest to doskonały model nauczania dla facylitatorów, którzy muszą zdecydować, kiedy wyłożyć wobec grupy to, co jako facylitatorzy przyjęli, razem ze znaczeniem, jakie temu nadali, a kiedy pozwolić grupie zmagać się z tą materią niezależnie.

Facylitatorzy, którzy źle to zbalansują, poniosą porażkę. Jeśli, z jednej strony, będziesz trzymał dla siebie wszystkie wglądy (niektóre z nich tylko ty posiadasz) grupa może potraktować twoje zachowanie jako protekcyjne, a nawet obraźliwe. Z drugiej strony, jeśli dasz grupie przekonujący wgląd w każdy aspekt procesu, znajdziesz się bezradny, z jedyną odpowiedzialnością polegającą na przykuwaniu uwagi do procesu, podczas gdy grupa popłynie z prądem, poświęcając całą uwagę jakiemuś zadaniu – i ucząc się bardzo niewiele.

Wielu szkolących się facylitatorów dobrze rozumie ten dylemat i potrafi jasno zobaczyć potrzebę delikatnej równowagi pomiędzy dzieleniem się spostrzeżeniami a powstrzymywaniem się; to, co przysparza im trudności, to którymi danymi się dzielić, kiedy jest ich tak szeroki wybór! W takim momencie nasz prosty model trzech kroków może być najbardziej użyteczny. Sugerujemy, że są trzy kategorie wglądów facylitatora, które są kandydatami do podzielenia się z grupą:

1. co biorę od siebie
2. co biorę z grupy
3. jakie znaczenie nadałem temu, co przyjąłem.

Jest jeszcze czwarta możliwość, ale ją wykluczilibyśmy:

4. Moje interpretacje.

Wielu niedoświadczonych facylitatorów powitało tę naszą rekomendację z westchnieniem ulgi. Oznacza ona, że nie muszą demonstrować geniuszu, wyczarowując głębokie wyjaśnienia tego, co się dzieje. W zasadzie, nie muszą wyjaśniać niczego. Wszystko, co muszą zrobić, to zebrać dane od samych siebie i od grupy i nadać im jakieś znaczenie. Następnie, jako edukatorzy, decydują, czym podzielić się z grupą, tym prostym testem: czy wesprę uczenie się? Przychodzi z dużą ulgą, kiedy mówimy, że wglądy, jakie uzyskujemy z przyjęcia czegoś z siebie i z grupy, kwalifikują się do podzielenia się z grupą w takim samym stopniu, jak znaczenie, które temu doświadczeniu nadaliśmy. Nie musisz nadawać sensu wszystkiemu, co przyjąłeś, zanim podzielisz się tym z grupą. Może być użytecznym powiedzieć „Czuję zmęczenie” albo „Dlaczego nigdy nie kończysz zdania, John?” nawet jeśli nie zrozumiałeś jeszcze ani swojego zmęczenia, ani nawyku Johna. Nie jesteś jedyną osobą w grupie, która może nadawać zjawiskom znaczenie.

Czasem nie ma wręcz czasu na nadawanie znaczenia, i spontaniczne dzielenie się uczuciami wtedy, kiedy się pojawiają, jest najbardziej użyteczne. Taka spontaniczność prowadzi często do debaty nad własnymi wewnętrznymi procesami przyjmowania i nadawania znaczenia. I co nawet bardziej znaczące, może to prowadzić do otwartej dyskusji nad modelami i teoriami, które leżą u podłoża tych wewnętrznych procesów. A to nie lada okazja! Oto idealna i naturalna szansa dla Sokratesa by wyłożyć jak działa jego umysł – w tym momencie facylitator jest w czystej postaci edukatorem i ma szansę uczyć trochę bardziej tradycyjnie, bo uczestnicy chcą się uczyć a nauczyciel ma cały wachlarz modeli teoretycznych, z których może zaczerpnąć. W naszym ujęciu, facylitator nie powinien zaprzeczać własnej wiedzy – czynienie tak jest błędne. Umiejętność leży w zarządzeniu tą sytuacją tak, aby facylitator nigdy nie powstrzymywał się sztucznie ani nie dawał wykładów bezinteresownie. Musi znaleźć sposób, by pobudzać świadomość innych przez dzielenie się własnymi wglądami, (i wspierającymi je teoriami) ale powstrzymywać się przed odbieraniem innym szans na samodzielne okrycia.

## Autorytet Facylitatora

Facylitatorzy wpadają czasem w pułapkę zaprzeczania swojej technicznej wiedzy o tym, jak działa grupa; podobnie, mogą czasem zaprzeczać swojemu własnemu autorytetowi w roli facylitatora. To tylko utrudnia sprawę – im samym i grupie.

Rola facylitatora jest nowa – i wiele grup, postawiona przed rolą tak niedodefiniowaną, potrzebuje czasu by wypracować własne na nią reakcje. Facylitatorzy sporo ryzykują, jeśli naciskają zbyt wcześnie na własną definicję swojej roli i z drugiej strony, gdy wstrzymują się i pozwalają grupie zdefiniować swoją rolę, mogą nigdy nie osiągnąć relacji pomocy z tą grupą. Tak czy siak, szansa zostaje zmarnowana. Jednakże grupa musi wiedzieć, jaka jest rola facylitatora. Jeśli nie znają twojej roli, nie wiedzą, jaki masz autorytetem. Za zdefiniowanie swojej roli to ty ponosisz odpowiedzialność. A nie możesz tego zrobić, zanim sam przed sobą nie będziesz miał co do tego jasności.

Więc na czym polega twoja rola? Naszym zdaniem, facylitator w głębi jest nauczycielem, a to, co facylituje, to uczenie się, zawierające w sobie pojęcia zmiany i wzrostu. Tak więc autorytet, którego potrzebujesz to taki, by robić wszystko, co oceniasz jako przyczyniające się do uczenia się. System twojego klienta zawiera grupę – która może się uczyć, wzrastać i rozwijać – oraz pojedyncze osoby, które mogą się uczyć, wzrastać i rozwijać. W tym artykule zaproponowaliśmy model trzech kroków tego, co masz robić (przyjąć, nadać znaczenie, interweniować) ale dłaczego to robisz – otóż po to, by ułatwiać uczenie się. Gdy tylko nabędziesz jasności co do swojej roli i autorytetu, jaki za nią idzie, będziesz gotów negocjować swoją rolę z grupą.

Po tym, musisz wyraźnie sięgnąć po swój autorytet, tak, aby pozostali członkowie grupy mogli użyć twojego zachowania jako wzoru. Autorytet to kluczowa kwestia we wszystkich grupach i prędzej czy później większość z grup musi o nim porozmawiać; na tym etapie jest użyteczne, by użyć zachowanie facylitatora jako już istniejący wyraźny model, za którym inni mogą podążać kiedy potrzebują poradzić sobie z własnym autorytetem w grupie.

## Podsumowanie i dyskusja

Wydaje nam się, że istnieje potrzeba prostego, generalnego modelu facylitacji grupowej, który można by oferować początkującym facylitatorom na starcie. W naszej pracy szkoleniowej z facylitatorami odkryliśmy, że trenerzy i specjaliści HR stawiają dziś czoła sytuacjom (często ad hoc), w których wymagana jest grupowa facylitacja, przy czym zakłada się, że wiedzą, jak to robić. Są proszeni o bycie obecnymi na wewnętrznych spotkaniach zarządu – facylitowanie na szkoleniach dla menedżerów – wchodzenie w rolę doradczą dla programów *action learning*, i tak dalej. Chcieliśmy zaproponować coś, co zredukuje ich niepewność i wskaże im kierunek, w którym mogą zacząć rozwijać swoje umiejętności w sposób systematyczny.

Jednym z naszych zastrzeżeń jest to, by ci, którzy chcą rozwijać umiejętności zaczynali we właściwym miejscu. Większość osób zaczyna pytając nas „Jak interweniować?” Odpowiadamy: dwa istotne kroki muszą poprzedzać jakąkolwiek myśl o interwencji. Pierwszy krok to stanie się naprawdę dobrym w przyjmowaniu tego, co się dzieje – w grupie i w tobie. Drugie krok to nadanie temu znaczenia bez wpadnięcia w pułapkę interpretacji. Po tym, interwencja staje się problemem ludzkim a nie czarodziejskim monopolem. Większość doświadczonych trenerów w latach 90-tych ma już własne, sprawdzone teorie uczenia się, których mogą użyć jako podłoże do interwencji. Staraliśmy się ich zachęcać do używania tych teorii tylko na twardej bazie nadawania znaczenia temu, co są w stanie przyjąć jako facylitatorzy. Mamy nadzieję, że ten artykuł zachęci początkujących do kontynuacji i jednocześnie usatysfakcjonuje już doświadczonych facylitatorów.

## Literatura

Bales, R.F. (1950), Interaction Process Analysis: Method for the Study of Small Groups, Addison-Wesley, Reading, MA.

Schein, E.H. (1969), Process Consultation: Its Role in Organisation Development, Addison-Wesley, Reading, MA.

Schein, E.H. (1987), Process Consultation, Vol.11, Addison-Wesley, Reading, MA.

Watzlawick, P., Weakland, J.H. and Fisch, R. (1974), Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution, W.W. Norton, New York, NY.



Pathways Polska Sp. z o.o. | Szkoła Facylitacji Pathways

[www.szkola-facylitacji.pl](http://www.szkola-facylitacji.pl)

[www.pathways.com.pl](http://www.pathways.com.pl)

[biuro@pathways.com.pl](mailto:biuro@pathways.com.pl)

+48 698 981 334