

# JOHN HERON: THE COMPLETE FACILITATOR'S HANDBOOK

## Pogłębione sześć wymiarów facylitacji

Tłumaczone i zaadaptowane z: John Heron, „The complete facilitator's handbook”, wyd. Kogan Page, 2000



## 1. Planowanie

Jeśli spojrzymy na cały proces edukacyjny, istnieje sześć kluczowych obszarów planowania:

**Cele.** Rezultaty uczenia się, to, co uczestnicy zyskają pod koniec kursu; główne wglądy, wiedza, umiejętności, zmiany stanu i bycia, które zostaną rozwinięte.

**Program.** To zawartość procesu uczenia się, zaprojektowana jako „plan jazdy” dla realizacji celów. Zawiera wszystkie tematy i aktywności w każdym z odrębnych wątków agendy szkolenia. Każdy wątek będzie zawierał określone tematy i aktywności, a w ramach tych tematów i aktywności – szczegółową zawartość. Program rozkłada tematy w czasie. Jest kilka aspektów tego zjawiska: całkowita długość programu; całkowita liczba godzin na określony temat; sekwencja tematów. Program wskaże też metody uczenia się i nauczania, alokuje niektóre fizyczne i ludzkie zasoby do procesu nauczania, i być może pokaże różne sposoby oceny rezultatów.

**Metody.** Sposoby nauczania i uczenia się, takie jak otwarte uczenie, aktywne uczenie, wzajemne uczenie, wielowątkowa agenda szkolenia, kontraktowe uczenie się, przerywany wykład, seminarium i tutorial jeden do jednego, itp.

**Zasoby.** To zakłada zasoby ludzkie – prowadzących, innych studentów, profesjonalistów i specjalistów w danej społeczności. A także fizyczne zasoby – książki, magazyny, materiały do pisania, rysowania i malowania, komputery, dostęp do internetu, pomieszczenia, biblioteki, muzea, instytucje profesjonalne, i tak dalej.

**Ocena.** Służy temu, by oszacować, czy członkowie grupy zrealizowali cele nauczania poprzez uczestnictwo w programie. Wymaga kryteriów kompetencji albo osiągnięć, metody aplikacji tych kryteriów do faktycznych osiągnięć uczestników, i metody decyzji o finalnym wyniku oceny.

**Ewaluacja.** W tym wypadku chodzi o ewaluację stylu facylitatora i jego efektywności edukacyjnej w powyższych pięciu kategoriach.

### **3 tryby działania facylitatora w planowaniu**

#### **Tryb hierarchiczny:**

*Autokratyczny kierunek.* Decydujesz o programie sam, nie konsultując się z członkami grupy.

*Konsultatywny kierunek.* Decydujesz o programie po zebraniu propozycji od członków grupy, w oparciu o ich potrzeby i zainteresowania. Finalna decyzja należy do ciebie – możesz wziąć pod uwagę ich sugestie albo nie.

### **Tryb współpracujący:**

*Negocjowanie.* Przedstawiasz swoje pomysły przy stole negocjacyjnym i razem z grupą decydujesz się na program, szukając porozumienia, i, gdy potrzeba, wzajemnego kompromisu, pomiędzy twoimi propozycjami a propozycjami członków grupy.

*Koordinacja.* Działasz jako przewodniczący spotkania planistycznego grupy, prowadząc i wspierając grupę w stworzeniu planu. Nie negocjujesz planu z grupą, a facylitujesz jego pojawienie się w grupie. To podejście jest bardziej skoncentrowane na grupie niż negocjowanie, i leży na granicy trybu autonomicznego.

### **Tryb autonomiczny:**

*Funkcjonalna delegacja* – albo przez wskazanie albo przez negocjację, delegujesz na poszczególnych członków grupy funkcje planistyczne, a na całą grupę procedurę zintegrowania tychże elementów w zbiorczy plan.

*Umowna delegacja.* W ramach kontraktu z członkami grupy określonego albo odgórnie albo negocjacyjnie, delegujesz całe szczegółowe planowanie na członków grupy, by zrealizowali je po swojemu.

### **Apollinijskie i Dionizyjskie planowanie**

Przez planowanie apollinijskie rozumiem taki rodzaj planowania, który już był wspomniany w tym rozdziale; szczegółowe strukturyzowanie przyszłego czasu programem i efektami nauki. Takie planowanie tworzy dobrze zdefiniowaną, czasową mapę całego kursu. Może określać różne okresy. Jeśli kurs trwa rok, w tym trzy semestry, wtedy plan długofalowy obejmuje jeden rok, plan średniookresowy jeden semestr, a plan krótkoterminowy jeden tydzień.

Dionizyjskie planowanie, dla odmiany, odbywa się w sposób improwizowany, w elastycznej i pełnej wyobraźni odpowiedzi na obecność grupy, jej atmosferę, nastrojów i kierunek, jak również na kierunek całego kursu. Plan dionizyjski ujawnia się krok po kroku, od jednej aktywności do następnej, a każda z tych aktywności może być wybrana na podstawie różnych trybów decyzyjnych i tak też zrealizowana.

Tak więc możesz dyrektywnie wybrać jedną aktywność, która następnie jest autonomicznie realizowana przez grupę; potem w trybie negocjacji ty i grupa wybieracie kolejną aktywność, która jest zarządzana przez ciebie dyrektywnie; i tak dalej.

Ten, kto planuje w sposób dionizyjski, będzie miał w głowie główne cele kursu; będzie obejmował cały zasięg odpowiednich tematów, metod i zasobów; prawdopodobnie będzie też miał dostęp do szeregu alternatywnych przebiegów programu. Ale aktualny plan wyłania się, rozwija, aktywność po aktywności, w miarę jak sytuacja się rozwija i jedna opcja wydaje się bardziej właściwa od innej.

Niektórzy facylitatorzy przechodzą przez trzy fazy. Na początku swojej kariery, gdy nie czują się jeszcze zbyt pewnie, tworzą i aplikują całkowite plany apollinijskie. W miarę jak budują swoje umiejętności, doświadczenie i pewność, nadal tworzą plany apollinijskie, ale używają ich już tylko jako wskazówek, czując się swobodnie z przearanżowaniem planu w zgodzie z rozwijającą się dynamiką grupy. W stadium dojrzałym są w stanie, gdy to pożądane, przyjść do grupy z całym naręczem możliwości i opcji, i rozdawać każdą z kolei aktywność w trybie dionizyjskim.

## 2. Nadawanie znaczenia.

### *Cztery formy zrozumienia*

Zrozumienie leży u podstaw uczenia się. Aby się czegoś nauczyć, trzeba to zrozumieć, utrzymać to zrozumienie i być w stanie efektywnie je zakomunikować. Jeśli nacisk kładziemy tylko na utrzymanie wiedzy przy niewielkim zrozumieniu, otrzymujemy mechaniczne „zakuwanie” na pamięć. Jeśli nacisk kładziemy na zrozumienie, ale nie na utrzymanie, otrzymujemy nieliczne wglądy, które znikają tak szybko, jak się pojawiły, i nie mają mocy rozniecić żadnej myśli ani zainicjować zachowania. Prawidłowe uczenie się zakłada zrozumienie i ćwiczenie tego zrozumienia, przejęcie nad nim władzy, tak, aby uruchamiało się od samych podstaw w pokładach pamięci. A to jest uwieńczone ekspresją tego, co się wydarzyło.

Tak jak w uczeniu się, istnieją cztery rodzaje zrozumienia. Wyróżniam je zgodnie z cyklem uczenia się:

1. Konceptualne zrozumienie. To zrozumienie, że coś jest takie, jakie jest, ewidentne i wyrażone w zdaniach i propozycjach.
2. Wyobraźniowe zrozumienie. To zrozumienie konfiguracji form i procesów, ewidentne i wyrażone w symbolice linii, kształtu, koloru, proporcji, sekwencji, dźwięku, rytmie, ruchu, oraz, na linii styku z konceptualnym zrozumieniem, w metaforycznym i narratywnym użyciu języka, jak w pracy poetów, pisarzy i dramaturgów.
3. Praktyczne zrozumienie. Polega na wiedzy o tym, jak działać, jak coś zrobić, ewidentnej i wyrażonej przez jakąś praktyczną umiejętność.
4. Zrozumienie w doświadczeniu. Zrozumienie poprzez spotkanie wprost, wkroczenie w jakiś stan bycia. Manifestowane i wyrażone w i poprzez proces bycia twarzą w twarz z drugą osobą, w danym zdarzeniu, w danym doświadczeniu.

Używam terminu nauka przez doświadczenie jako skrótu na określenie procesu przeplatania się tych czterech rodzajów zrozumienia w taki sposób, aby stworzyły względnie trwałą zmianę w zachowaniu i sposobie bycia osoby.

### *Nadawanie znaczenia: tryb hierarchiczny*

Podstawową strategią tutaj jest uczynienie sensu z doświadczenia dla grupy lub poszczególnych w niej osób. Nadajesz znaczenie wydarzeniom, oświetlasz je - albo poprzez spędzenie czasu na dostarczeniu odpowiedniej informacji czy teorii, lub poprzez wyjaśnienia dotyczące dynamiki grupowej i nauki przez doświadczenie, lub też przez interpretację jakiegoś zdarzenia, w trakcie lub tuż po nim, przez jakąś formę demonstracji czy prezentacji.

Po tym, jak dostarczysz swoją interpretację lub informację, czy to do całej grupy czy do jednej czy dwóch osób, masz wybór. Możesz kontynuować bycie hierarchicznym, i pozostawić to, aby się unosiło, bez żadnego follow up; możesz przesunąć się do trybu współpracującego i zebrać reakcje, wnioski i komentarze, alternatywne perspektywy – i szukać razem z grupą zrozumienia tego, co się wydarzyło.

*Wkład teoretyczny.* Twój wkład może być zaprezentowany w formie koncepcyjnej i przedstawiać każdą informację odpowiednio do momentu uczenia się. W trakcie szkolenia konkretnych umiejętności, twój wkład może dać tło teoretyczne i opisowe modele zachowań do praktykowania w jakimś ustrukturyzowanym ćwiczeniu.

Możesz zaprezentować teoretyczny model tego, co dzieje się w grupach nauki przez doświadczenie, zawierający jakieś doniesienia z badań, dotyczące różnych aspektów pracy takich grup. Model może opisywać dynamikę grupową, jej psychodynamikę, socjodynamikę albo koncepty transpersonalne, lub też jakąś mieszaninę tychże. Twój wykład może się znaleźć na początku pracy grupy, w trakcie albo na końcu. Po nim następuje sesja pytań i odpowiedzi. Celem twojego wkładu jest zapewnienie uczestnikom podstawowej teoretycznej orientacji, którą mogą użyć do nadania znaczenia procesowi grupowemu. Daje ogólne ramy; nie jest skoncentrowana na konkretnej osobie czy zdarzeniu.

Wykład teoretyczny może zostać wzbogacony przez wplecenie w niego wkładu wyobraźniowego, wliczając w to flip charty i inne pomoce wizualne.

*Wkład wyobraźniowy.* Z szacunkiem dla zadania, procesu grupowego i procesu uczenia się, szukasz okazji, by pobudzić zrozumienie wyobraźni, używając do tego jednej z poniższych metod:

- metafora – użycie mitu, metafory, alegorii, bajki czy opowieści by przekazać znaczenie;
- przykład – opisujesz incydent lub dramatyczny case study, będący ilustracją czegoś, co chcesz przekazać;
- rezonans – relacjonujesz skojarzenia i wspomnienia wzbudzone przez to, co się aktualnie dzieje, by odkryć znaczenie poprzez rezonans z innymi sytuacjami z innego pola;
- prezentacja – pokazujesz niewerbalne analogie w formie rysunków, obrazów, muzyki, pantomimy albo ruchu;
- dramaturgia – łączysz metaforę z prezentacją w twórczym dziele teatralnym;
- demonstracja – pokazujesz własnym zachowaniem, werbalnym i niewerbalnym, co masz na myśli: modelujesz umiejętność w działaniu, pozytywnie ją pokazując, i pokazując też jak negatywnie może zdegenerować;
- karykatura – dajesz feedback na temat czyjegoś zachowania poprzez naśladowanie jego zachowania i karykaturalizowanie – w łagodny sposób – kluczowych cech, na które chcesz zwrócić uwagę.

*Prezentacje video.* Zwracasz się bezpośrednio do wyobraźni poprzez prezentację video, która ujawnia niektóre zachowania, jakie chcesz przekazać. Video może zawierać karykaturę i wybrane aspekty twojego przekazu w celu podkreślenia tego, o co ci chodzi.

*Materiały informacyjne.* Rozdajesz je w celu wzmocnienia wcześniejszych metod. Zawierają informacje pisemne, diagramy i grafiki, reprodukcje obrazów, materiały muzyczne, video, etc.

*Interpretacja atrybutywna.* Przypisujesz proste psychologiczne znaczenie jakiemuś zachowaniu w grupie, określając intencję, motyw, pragnienie, życzenie, emocję, myśl, itd. Atrybucja może dotyczyć tego, co jawne w zachowaniu, na przykład by pomóc A zauważyć zachowanie B: „A, B pokazał ci właśnie jasno, że chce cię lepiej poznać”, lub też tego, co w zachowaniu niejawne, by pomóc ludziom stać się bardziej świadomymi ich własnego procesu, na przykład „Wydaje mi się, że w tej wymianie zdań obecne jest wiele gniewu pod spodem”. Może to być skierowane do całej grupy, ale częściej do podgrup czy pojedynczej osoby.

*Psychodynamiczna interpretacja.* Nadajesz znaczenie jakiemuś aktualnemu zdarzeniu w grupie w kategoriach psychodynamicznych. Jest to bardziej teoretycznie obciążona metoda niż zwykła atrybucja. Zawsze jest skierowana do określonych osób i określonych zachowań.

- Proces aktualny – interpretacja dotyczy tylko aktualnego stanu psyche w kontekście jakiegoś modelu teoretycznego. Możesz na przykład zinterpretować jakieś zachowania w ramach modelu czterech funkcji Junga i ich aktualnej dynamicznej interakcji. Możesz zinterpretować mechanizmy obronne w kontekście niepokojów egzystencjalnych.
- Aktualny i przeszły proces – ten rodzaj interpretacji łączy aktualne zachowania z przeszłymi niedomkniętymi sprawami. Osoby zaangażowane stosują źle przystosowane mechanizmy przetrwania z przeszłości, adaptując różne defensywne mechanizmy zachowania w grupie, tak, by uniknąć kwestii, które wzbudzą na nowo dawne traumy. W tym przypadku interpretujesz te zachowania używając terminologii z zakresu dawnych lęków i niepokojów, które wzmagają te egzystencjalne.

*Socjodynamiczna interpretacja.* Nadajesz znaczenie temu, co się dzieje, używając terminów z zakresu socjologii, i pogłębiasz świadomość grupy dotyczącą takich spraw jak podejmowanie lub niepodjęcie decyzji, wpływ zagadnień autorytetu i przywództwa na zdarzenia w grupie, ukryte normy i ich wpływ na zachowania, budowanie tożsamości poprzez przypisywanie ról grupowych, hierarchia wkładu i „porządek dziobania”, sieć komunikacji, podgrupy i konflikty, i tak dalej. Ponownie, te interpretacje skierowane są do konkretnych zdarzeń i osób.

*Feedback po ćwiczeniu.* Jeśli ustrukturyzowane ćwiczenia są w użyciu w celu budowania umiejętności, rozwoju osobistego lub czegokolwiek innego, wtedy dajesz opisowy i ewaluacyjny feedback osobie, która wzięła w nich udział. Ten feedback może się nakładać z pewnymi rodzajami interpretacji wymienionymi wcześniej, ale będzie tym razem dotyczył celu ćwiczenia. Po negatywnym feedbacku ćwiczenie powinno się odbyć jeszcze raz.

#### *Nadawanie znaczenia: tryb kooperatywny*

Nie narzucasz innym swojego rozumienia tego, co się dzieje, ale zwracasz uwagę członkom grupy na jakieś aspekty zadania, procesu czy tego, co się dzieje w grupie, i motywujesz ich do ich własnych poszukiwań znaczenia. Później możesz dodać swój pogląd w danej sprawie, jako jeden z wielu, bez nadawania mu specjalnego statusu. Zapraszasz członków grupy do współtworzenia zrozumienia. Czy w centrum uwagi jest cała grupa czy jedna osoba, zachęcasz do wyrażania różnych perspektyw, wliczając w to twoją.

Twój wybór czy wskazanie zachowania, które chcecie zinterpretować/omówić jest hierarchiczny, ale pozostała część interwencji – kooperatywna. To wymiana spostrzeżeń i interpretacji.

Przykłady interwencji:

*Opisywanie zachowań.* „Nigdy nie patrzysz na nią, kiedy do niej mówisz.” „Dyskutujemy o tym już godzinę.” „Wszyscy siedzimy z założonymi rękami”.

*Wskazywanie zachowań.* Niewerbalne wskazanie zachowań – gestem, spojrzeniem, odzwierciedleniem.

*Zaproszenie do interpretacji:* Zadajesz pytanie, które zwraca uwagę grupy na coś, co się dzieje, i zaprasza do nadania temu jakiegoś znaczenia. Następnie angażujesz się w dyskusję z grupą na temat którejś z zaoferowanych interpretacji. Na przykład: „Co się teraz dzieje w grupie?”, niespecyficznie, albo w sposób specyficzny: „Czy nasze zachowanie powstrzymywane jest przez jakieś ukryte normy?” – masz do dyspozycji całe spektrum interwencji.

*Zaproszenie do interpretacji wyobraźniowej:* mitycznej (bajka, alegoria, fantazja, metafora), rezonansu (skojarzenia i wspomnienia), niewerbalny feedback (żywa rzeźba, dźwięki, rysunki, ruch), feedback dramatyczny (teatr), karykatura.

*Facylitacja samorozwoju* – któreś z powyższych działań w odniesieniu do jednej osoby.

*Feedback współpracujący i refleksja na forum grupy* – feedback do siebie nawzajem w małych grupach, a następnie zebranie na forum całości najważniejszych kwestii.

*Współpracujący przegląd procesu* – zapraszasz całą grupę, od czasu do czasu, do spojrzenia na całą daną fazę jej aktywności i zidentyfikowanie i zewaluowanie różnych aspektów procesu. Możecie przyglądać się fazom rozwoju zespołu, stylowi facylitacji, sposobie używania wymiarów i trybów.

*Współpracujące omówienie zadania* – razem z grupą, co jakiś czas poświęcasz czas na omówienia zadania, refleksję nad tym, czego się nauczono, jak się nauczono i czy się nauczono.

*Współpracująca ocena* – do zastosowania podczas lub na końcu określonego etapu nauki. Ustalasz kryteria kompetencji z grupą. Członkowie grupy stosują je do samooceny i oceny siebie nawzajem. Następnie ty ich używasz do oceny członków grupy. Finalnie, ty i oni negocjujecie ostateczną ocenę.

*Nadawanie znaczenia: tryb autonomiczny*

W tym wypadku nadawanie znaczenia odbywa się niezależnie i generuje się samo w grupie. Może się to zadać w obrębie jednej lub dwóch struktur zarekomendowanych przez ciebie jako opcje. Te struktury mogą również zostać przez ciebie zdelegowane. Mimo wszystko, w obrębie takiej struktury członkowie grupy są niezależni i sami tworzą znaczenie. Tak więc, w miarę rozwoju grupy, intencjonalnie nie dajesz informacji, swoich poglądów, interpretacji zdarzeń, ani też nie wzbudzasz w członkach grupy pragnienia dzielenia się niektórymi kwestiami, które uważasz za istotne. Nie robisz nic, co by pobudzało ludzi do nadawania znaczenia bieżącym kwestiom i wydarzeniom. Pozostawiasz to całkowicie grupie, i temu, kiedy oni poczują się tym zmotywowani.

Przykłady struktur: samoocena i ocena pozostałych uczestników; podział na małe grupy; podział na małe grupy twórcze (metafora, rezonans, teatr, karykatura, etc.); podział na małe grupy/pary superwizyjne; autonomiczny przegląd procesu grupowego; autonomiczny przegląd zadania; audyt koleżeński (analiza pracy – ustalenie kryteriów – zaprojektowanie narzędzia oceny – ocena – feedback po ocenie – zaplanowanie kolejnego cyklu).



### 3. Konfrontowanie

#### Źródła usztywnienia

*Negatywne formy dynamiki grupowej i inne źródła zblokowania:*

*Edukacyjna alienacja* – jeśli grupa ogranicza się tylko do jednego celu nauczania, wtedy jej członkowie stają się usztywnieni i wyalienowani w sposobie bycia: intelekt odcięty jest od emocji i ducha; emocje od intelektu i ducha; duch od emocji i intelektu, itd.

*Kulturowa opresja* – zachowanie grupy jest ograniczone do zblokowanego oporu przez opresyjne normy i wartości, które członkowie wnoszą z otaczającej ich kultury.

*Mechanizmy obronne* – grupowe zachowanie jest złapane i zniekształcone w defensywne formy przez napływ egzystencjalnego i dawnego niepokoju.

*Niedorozwój* – członkom grupy brak wiedzy, kompetencji i świadomości – w obszarze jakieś umiejętności, procesu grupowego, procesu uczenia się lub wszystkich powyższych. Taka ignorancja powoduje swój własny rodzaj ślepej, odpornej inercji.

*Łatwe wyjście* – członkowie grupy idą na łatwiznę, w znane tereny, wygodne rozwiązania. Unikają podejmowania ryzyka, preferują brak wyzwań; sztywność poszukiwania przyjemności.

Oczywiście, te pięć procesów może się zazębiać i wzmacniać jeden drugi.

Kiedy ty, jako facylitator, chcesz skonfrontować któryś z tych pięciu procesów, istnieją trzy rzeczy, odnośnie których możesz podnieść świadomość grupy, i cel, z jakim możesz chcieć zaadresować każdą z nich:

1. *Temat*. Chcesz podnieść świadomość członków grupy dotyczącą kwestii, której unikają, tak, by mogli ją zaadresować i z niej się nauczyć. Przykładowe kwestie mogą dotyczyć: autorytetu i kontroli, konfliktu i agresji, bliskości i kontaktu, owartości, wiedzy, kompetencji, płci, ekspresji, celu, itd.
2. *Sztywne zachowania unikowe*. Chcesz, by stali się świadomi jednego lub więcej zachowań defensywnych, dzięki któremu unikają tematu, tak, by byli w stanie to zachowanie dostrzec i porzuć na rzecz bardziej konstruktywnych form. Te zachowania to: uległość, ucieczka, walka, konwencjonalna inercja (trzymanie się sztywne status quo).
3. *Źródło*. Chcesz, by zidentyfikowali źródło takiego zachowania, tak, by mogli mieć nad nim władzę. Te źródła to edukacyjna alienacja, kulturowa opresja, mechanizmy obronne, niedorozwój i pójście na łatwiznę.

Konfrontując, możesz skupić się na jednym z tych trzech elementów – albo na wszystkich trzech. Są współzależne. Czasem wystarczy wspomnieć pierwszy z nich. Podniesienie świadomości dotyczącej unikanego tematu łamie blokadę, opór maleje i członkowie grupy podejmują wyzwanie. Poruszanie dwóch kolejnych kwestii nie jest konieczne.



## Proces konfrontacji

Musisz być pełen szacunku i afirmacji dla ludzi a jednocześnie bezkompromisowy jeśli chodzi o temat i usztywnione zachowanie. Ideałem jest mówić prawdę z miłością, bez bycia oceniającym, moralizatorskim, opresyjnym czy dokuczliwym. Nie jesteś przywiązany do tego, co mówisz: możesz to odpuścić tak dobrze jak i trzymać się tego bezkompromisowo.

Konfrontacja może zostać odebrana przez grupę jako pewnego rodzaju szok, toteż przez to myśl o niej może przepełniać cię niepokojem. Jeśli ten całkowicie normalny obecny niepokój zostanie wzmocniony przez niepokój dawny – ze starych, niedokończonych i nieskonfrontowanych spraw z twojej przeszłości – może to wpłynąć dwojako na twoje konfrontacyjne zachowanie. Na jednym biegunie możesz zmiękczyć sprawę albo ją zawoalować lub też w ogóle nie skonfrontować. Na drugim biegunie – możesz mieć za twardą rękę, i „dowalić” grupie w karzący sposób. Pierwsze to zachowanie unikowe, drugie – atak. Oba są zniekształcone przez twój dawny niepokój, od którego nie udało ci się uwolnić swoich interwencji. Wyzwanie polega na zrobieniu tego dobrze. Zbyt wiele miłości i zlejesz się z grupą w jedno. Zbyt wiele władzy i staniesz się oprawcą. Kiedy zrobisz to dobrze, znajdziesz się na ostrzu brzojczy między tymi dwoma.

Kiedy grupa przesuwa się z fazy obronnej do fazy konstruktywnej pracy, przechodzi przez typowe cykle poszerzania się i kurczenia. Kiedy inicjalna sztywność zostaje z sukcesem skonfrontowana, wtedy grupa wchodzi w fazę efektywnego uczenia się. Po jakimś czasie, na pierwszy plan znów wychodzi jakieś usztywnienie, proces grupowy się kurczy, i cykl się powtarza. Tak więc potrzeba konfrontacji jest cykliczna. Są momenty, w których potrzebny jest klimat bezpieczeństwa i wsparcia, by zmaksymalizować proces uczenia się, i wtedy nieadekwatnie jest konfrontować. Jeśli w takich momentach tak robisz, to zapewne zagubiłeś się w jakimś przeciwprzeniesieniu albo źle oceniłeś stan dynamiki grupowej.

### Konfrontowanie: tryb hierarchiczny

1. *Konfrontująca interpretacja*: przerywasz zachowanie oporujące – i identyfikujesz je jako unikanie jakiejś kwestii. Jesteś wspierający wobec osoby i bezkompromisowy wobec zachowania.
  - a. Temat w centrum: „Myślę, że wszyscy unikamy kwestii X”.
  - b. Unikanie w centrum: „Myślę, że zachowanie Q jest sposobem na unikanie czegoś”.
  - c. Źródło w centrum: „Myślę, że kulturowa norma F wpływa na grupę, powodując, że utknęliśmy w zachowaniu Q jako sposobie na uniknięcie czegoś.”
  - d. Całościowo: „Myślę, że kulturowa norma F wpływa na grupę, powodując, że utknęliśmy w zachowaniu Q jako sposobie na uniknięcie kwestii X.”
2. *Wyobraźniowa konfrontacja* – podajesz reprezentację unikanej kwestii, zachowania albo jego potencjalnego źródła – w jednej z wybranych form: metafora (baśń, przypowieść, opowiadanie, wiersz), przykład (opowieść o podobnych okolicznościach w innej grupie), rezonans (skojarzenia, wspomnienia), prezentacja (gesty, ruch, rysunek), teatr, demonstracja i karykatura.
3. Możesz wybrać „*obiektywną*” (mówiąc wprost) lub „*subiektywną*” formę: „Moje wrażenie jest takie, że...”
4. *Teoria konfrontacji* – prezentujesz ogólne idee, które podnoszą świadomość w kwestii osobistej albo grupowej defensywności.
5. *Konfrontacyjne działanie* – proponujesz działanie: powiedzenie albo zrobienie czegoś, co przerywa obronne zachowania tych, których dotyczy.

6. *Skonfrontowanie przy użyciu kontraktu grupowego* (poprzez odniesienie się do ustalonych wcześniej zasad).
7. *Feedback*.
8. *Nie zgadzanie się i poprawianie*. W tym wypadku przerywasz, nie zgadzasz się i poprawiasz błędy.
9. *Rozładowanie* – nie w formie ataku, negatywnego feedbacku czy odbierania wartości, rozładowujesz w formie dźwięku (bez słów) swoją frustrację. Radykalna, ale efektywna strategia.

### *Konfrontowanie – tryb współpracujący*

1. *Zaproszenie do konfrontującej interpretacji* – zapraszasz osoby zablokowane do wypowiedzenia się na temat zagrażającej kwestii, lub unikowego zachowania, lub źródła tego zachowania, lub jakiejś kombinacji tych trzech. Potem prosisz o wyrażenie poglądów pozostałe osoby. Możesz dodać swój punkt widzenia jako jeden z wielu. Przykład: „Rozważcie, czy nie unikacie tego tematu teraz; a jeśli tak, w jaki sposób go unikacie, i jakie są tego powody”.
2. *Zaproszenie do wyobraźniowej konfrontacji* – członkowie grupy, przy użyciu metafor, przykładów, rezonansu, prezentacji, teatru itd. – przedstawiają unikaną kwestię, zachowanie albo jego źródło.
3. *Konfrontujące kwestionowanie*. Zadajesz pytanie w trybie hierarchicznym, po to, by uzyskać wzrost świadomości u pytanych; zachęcić ich do refleksji, dyskusji, odkrywania. Skoncentrowane na temacie: „Jakimi kwestiami się nie zajmujecie?”; skoncentrowane na unikaniu: „Czy sposób, w jaki się teraz wypowiadasz, ma na celu uniknięcie czegoś innego?”; skoncentrowane na źródle: „Skąd pochodzi ten sposób unikania tej kwestii?”, itd.
4. *Konfrontacja kontraktu*: „Czego unikasz poprzez złamanie ustaleń grupowych dotyczących...?”
5. *Konfrontacja kompetencji*: „Czy możesz wskazać dokładnie co ci przeszkadza zrobić to...?” albo „Czego dokładnie potrzebujesz, żeby zrobić to dobrze?”
6. *Kognitywna konfrontacja*: kogoś, kto jest w stanie błędu, zagubienia albo zaprzeczenia, możesz zapytać: „Czy naprawdę tak to rozumiesz?” albo „Czego niezrozumieniem tak się zajmujesz?”
7. *Zwrócenie się do grupy*: Kiedy jeden, dwóch lub więcej członków grupy unieruchamia się nieświadomie w jakimś unikowym zachowaniu, zapraszasz pozostałych uczestników, by skonfrontowali te zachowania. Może się pojawić kilka nakładających się konfrontacji, do których możesz dodać swoją.
8. *Konfrontacja opisowa*: Opisujesz określone zachowanie unikowe, bez interpretowania ani bez zapraszania kogokolwiek do interpretacji: „Spędziłeś 20 min na krytykowaniu tej sali.”
9. *Zmiana tematu/przerwanie*: Rozpraszasz uwagę, i zarazem przedzieras się przez zachowanie unikowe, nie wprost sugerując, że coś się dzieje. Możesz to zrobić na wiele różnych sposobów: zmianą tematu albo aktywności, przekierowaniem uwagi grupy na coś innego lub kogoś innego, przysuwając się do tych zaangażowanych, dotykając ich w przyjazny sposób, itd.
10. *Rozwiązanie konfliktu*: wyjątkowym przypadkiem zachowania unikowego jest unieruchomienie dwóch członków grupy w bezproduktywnym konflikcie. Jeśli podniesienie ich świadomości na temat tego, co się dzieje, nie zadziała, możesz zaprosić ich do facylitowanego ćwiczenia rozwiązywania konfliktów. W pierwszej kolejności musisz ich uwolnić od emocjonalnej fiksacji, tak, by byli w stanie zrozumieć swoje wzajemne punkty widzenia i rozwiązać temat konfliktu zamiast histerycznie bronić swojego terytorium. Istnieją trzy klasyczne techniki, z wzrastającym poziomem głębokości:

*Dyskusja kontrolowana* – inicjujesz wymianę zdań, przy czym wprowadzasz dwie zasady: każda osoba za jednym razem wypowiada tylko jeden punkt; każda osoba powtarza punkt drugiej aż do satysfakcjonującej wersji, zanim odpowie swoim. To zdejmuje napięcie z dyskusji, i uczy słuchania i nawiązywania więzi.

*Odwrócenie ról* – Zachęcasz do wymiany zdań. Kiedy napięcie rośnie, para zamienia się rolami i krzesłami, tak, by w pełni uosabiać zdanie oponenta. Potem zamieniają się na powrót. Powtarzaj, aż debata przesunie się w kierunku racjonalności i rozwiązania.

*Counselling z ukrytą agendą* – zapytaj każdą z osób, czego naprawdę potrzebuje od drugiej strony. Zrób to poprzez poproszenie ich o mówienie do pustego krzesła, tak, jakby było drugą osobą, i dokończenie kilkakrotnie zdania „To, czego naprawdę od ciebie potrzebuję, to...” To ćwiczenie może odsłonić ukryte agendy – projekcję niedokończonych spraw z kimś z przeszłości – które nie mają nic wspólnego z aktualną sytuacją.

Następnie przeprowadź parę przez strukturę – *cykl rozwiązywania problemu*.

*Diagnoza*: poproś ich o jasne sformułowanie problemu i to, do jakiego stopnia są za niego odpowiedzialni, i czy są jeszcze jakieś inne jego przyczyny.

*Leczenie*: pomóż im zdiagnozować możliwe rozwiązania, oszacować każde z nich w kategoriach możliwych rezultatów, wybrać jedno z nich i zbudować plan działań tak, by go wdrożyć.

*Follow up*: zaproś ich do ustalenia przyszłej daty i przeglądu podjętych działań, ich efektywności w rozwiązaniu problemu i aktualnego statusu problemu.

### *Konfrontowanie: tryb autonomiczny*

W tym wariantcie nie pracujesz z konfrontacją wprost ani też nie wprost poprzez sugerowanie, tylko tworzysz klimat bezpieczeństwa, wsparcia i zaufania, tak, aby wyzwanie rozebrania mechanizmów obronnych pojawiły się niezależnie w grupie albo w jednostce. Może być tak, że struktury, które wprowadzisz, pomogą grupie praktykować własną i wzajemną konfrontację. Mamy więc:

1. *Ustrukturyzowaną wzajemną konfrontację*. Ustalasz ćwiczenie, podczas którego zadaniem uczestników jest konfrontowanie siebie nawzajem w małych grupach. Konfrontacja może się odnosić do unikanych tematów, tego, jak są unikane i z jakiego źródła ten mechanizm pochodzi.
2. *Strukturyzowana auto-konfrontacja*. Ustalasz ćwiczenie, podczas którego zadaniem każdej osoby jest skonfrontowanie siebie samego odnośnie kwestii, których aktualnie unika, jak ich unika i z jakiego źródła pochodzi ten mechanizm obronny. Można do tego włączyć feedback od pozostałych uczestników.
3. *Adwokat diabła*: Ustalasz zasadę, że w każdej chwili każdy może zgłosić się do pełnienia roli adwokata diabła. Zakłada wtedy specjalny kapelusz albo trzyma specjalną laskę, wskazującą na przyjęcie roli. Może wtedy ujawnić ukryte sprawy, zachowania unikowe i ich możliwe źródła. Ta odmiana teatralna umożliwia adwokatowi diabła podniesienie konfrontacyjnej kwestii bardziej w duchu badania i twórczego wyzwania. Wszystkiego rodzaju wątpliwości, niepewności i niewygodę dotyczące dynamiki grupowej można zaadresować w ten sposób, bez pełnej identyfikacji adwokata z nimi ani też bez trzymania ich we własności przez niego. Forma teatralna dodatkowo umieszcza słuchaczy

w pewnej odległości od tego, co jest powiedziane, więc mogą to rozważyć z większą uważnością.

4. *Faza bez konfrontacji*. Przystajesz konfrontować lub wskazywać grupie okazje do konfrontacji; czekasz, aż członkowie grupy zaczną się sami konfrontować. Ta faza może być niezaanonsowana albo też możesz ją ogłosić wraz z czasem trwania.
5. *Napięta cisza*. Nie ogłaszana i improwizowana faza trybu autonomicznego, w której odpowiadasz ciszą na gromadzące się napięcie w grupie, czekając, aż grupa sama zapadnie się w fazę konfrontowania własnego procesu.
6. *Auto- oraz wzajemne grupy konfrontacji*. Grupa prowadzona jest w taki sposób, że konfrontacja zawsze odbywa się samodzielnie lub wzajemnie, nigdy nie jest prowadzona przez ciebie. Czynisz to jasnym dla wszystkich, że będziesz pracował we wszystkich wymiarach oprócz konfrontacyjnego. Ten model zakłada, że zawarłeś w programie demonstrację lub szkolenie w strategiach konfrontacyjnych.
7. *Wycofanie*. Kiedy dwie lub więcej osób, albo grupa jako całość, są wysoce defensywne i oporują przeciwko twojej konfrontacji, nagle porzucasz ją całkowicie, i przerucasz się na zupełnie inną aktywność. Efekt – wzmożenie wewnętrznej presji na auto-konfrontację porzuconej kwestii u tych, których ona dotyczy.
8. *Tylko auto-konfrontacja*. Tworzysz w grupie klimat bezpieczeństwa i wsparcia, z twardą regułą, że nie ma miejsca na konfrontację pomiędzy osobami ani pomiędzy osobami a grupą. To zakłada, że członkowie grupy mają jakiś rodzaj szkolenia w samoświadomości i własnym rozwoju, i że każdy z nich potrafi złapać projekcje wobec innych.
9. *Trener-trenowani*. Wskazujesz jedną osobę w grupie, lub jedną na każdą małą grupę, by trenowała konfrontowanie, z feedbackiem od pozostałych uczestników.



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