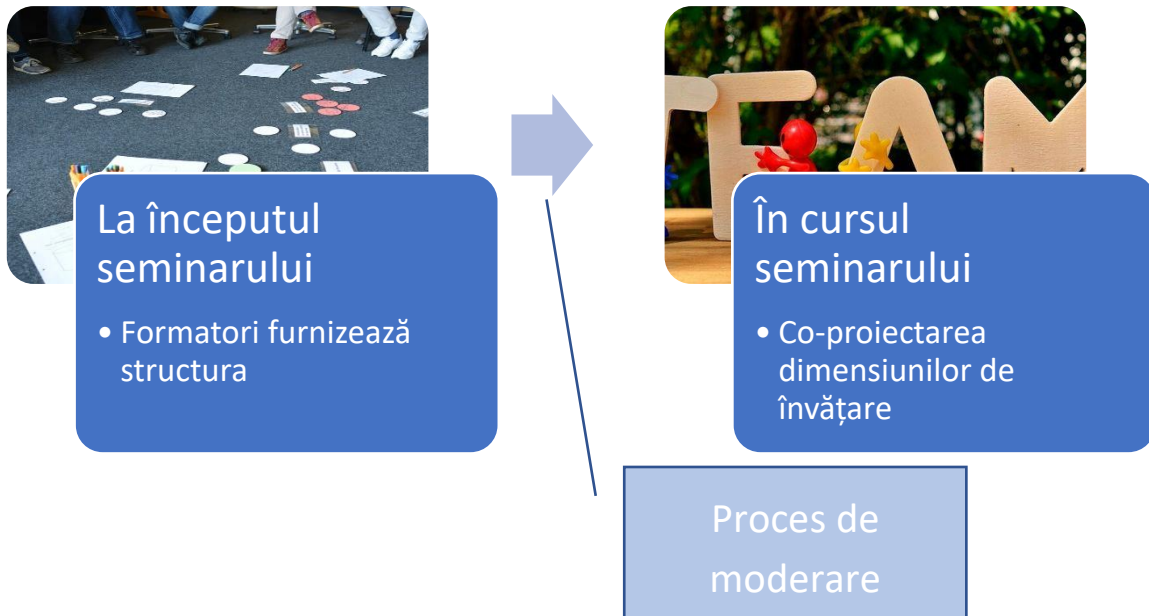


## ÎNVĂȚARE AUTO-ORGANIZATĂ ȘI GRUPURI DE COOPERARE

Pentru a stabili învățarea auto-organizată într-un grup, este necesar să se introducă grupului în mod conștient, acest subiect și sarcinile asociate acestuia. Din experiența noastră, este foarte recomandat să începem cu metode clasice cu care participanții sunt deja familiarizați de la alte seminare. Este recomandat să se introducă treptat elemente de învățare auto-organizată numai după ce participanții au ajuns cu bine la seminar, prin livrarea dimensiunilor individuale ale învățării auto-organizate pentru grup în consultare cu participanții.



La începutul fiecărui seminar, este important să se ofere siguranță grupului prin asigurarea unor structuri elementare. Acest lucru se face cel mai bine prin completarea situației inițiale cu elemente familiare și clare:

- Rundă de introduceri
- Cunoașterea obiectivelor și punctelor centrale
- Oferirea unei structuri clare
- Înregistrarea intereselor și așteptărilor participanților

Dacă doriți să lucrați pe deplin cu metodele de învățare auto-organizată într-un grup chiar de la începutul unui seminar, riscați să suprasolicitați participanții și să provocați astfel rezistență la acest cadru de învățare.

## Începutul seminarelor



Un grup abia format este complet copleșit atunci când se confruntă cu leadearship și este nevoit să ia decizii în mod independent, într-un mod care ține cont de nevoile și dorințele cât mai multor oameni. Din experiența dumneavoastră ca trainer știți că în fiecare grup nou de seminar participanții individuali trebuie mai întâi să-și găsească locul în structura grupului. Într-o astfel de situație, învățarea auto-organizată ar fi complet copleșitoare pentru mulți.

În calitate de facilitator, sunteți familiarizat cu diferitele faze prin care trece un grup în mod ideal - din păcate, multe grupuri nu trec prin toate fazele formării grupului și, prin urmare, nu ating niciodată o capacitate de lucru adecvată - și, de asemenea, vă puteți sprijini activ participanții pentru a deveni un grup cooperant, care este esențial pentru învățarea auto-organizată.

Să aruncăm o privire mai atentă asupra fazelor ideale de grup așa cum sunt cunoscute din dinamica grupului și să luăm în considerare modul în care poți sprijini activ grupul în aceste faze pentru a ajunge rapid la o capacitate bună de lucru.

## FAZE DE FORMARE A GRUPULUI

Fiecare grup trece prin diferite faze în cursul ciclului său de viață. Tuckmann diferențiază patru faze:

### **Formare (faza de orientare)**

- În această fază, participanții se cunosc și determină scopurile cooperării și metodelor de lucru. Membrii grupului se orientează asupra modului în care se pot comporta în grup. Energia de lucru este pusă în principal în crearea unei impresii și găsirea grupului.

### **Furtuna (faza conflictuală)**

- Aceasta este faza în care apar conflicte între membri și se polarizează opiniile. Membrii echipei încearcă diferite roluri și își pun energia în găsirea propriei poziții.

### **Normare (faza de reglementare)**

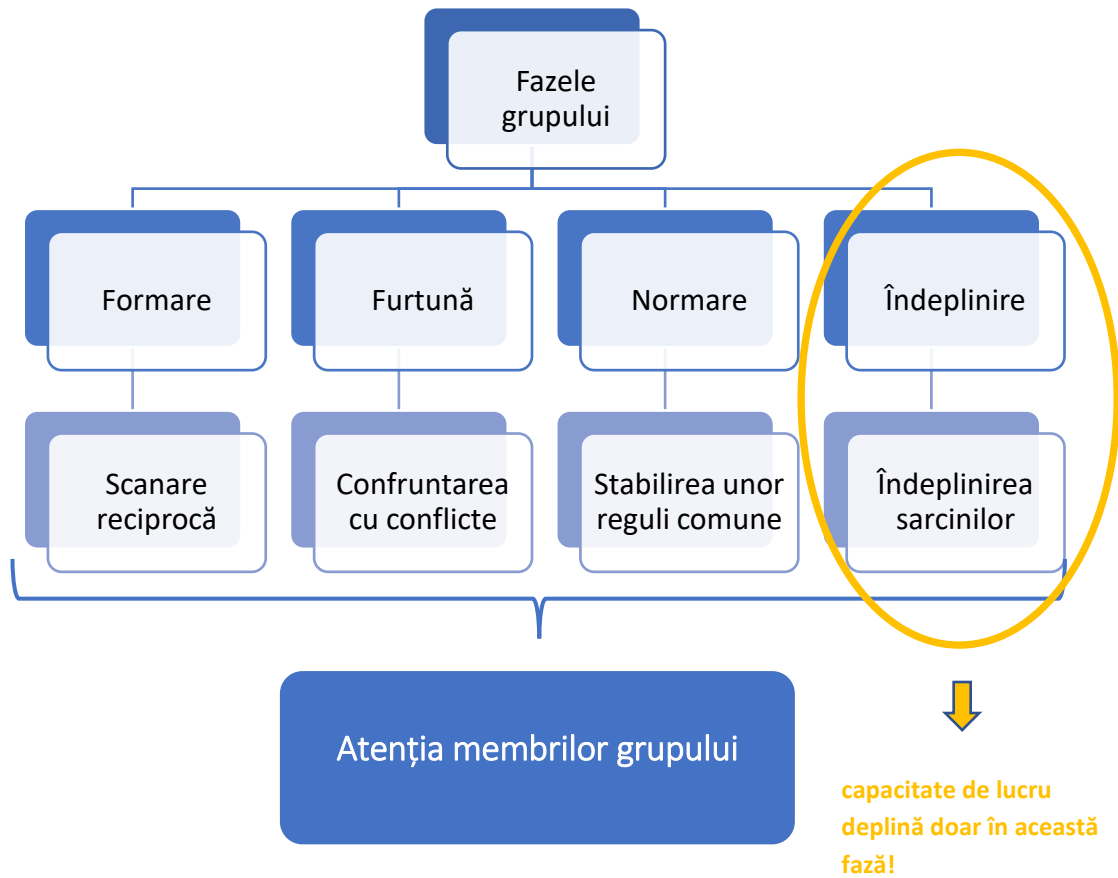
- Numai în această fază se formează grupul propriu-zis. Punctele tari și punctele slabe ale membrilor individuali ai grupului sunt clarificate și sunt dezvoltate reguli implicite și explicite de cooperare. Încrederea se dezvoltă între participanți.

### **Îndeplinirea (faza de lucru și implementare)**

- Membrii grupului și-au găsit rolul și îl îndeplinesc. S-a stabilit un sentiment de grup și energia membrilor grupului poate fi îndreptată către dezvoltarea sarcinilor propriu-zise.

Niciuna dintre aceste faze individuale nu poate fi omisă fără o scădere masivă a performanței în cadrul grupului. Multe grupuri rămân blocate în faza unu sau doi și nu își ating niciodată capacitatea maximă. Procesul de formare a grupului poate fi influențat semnificativ de Moderare (sarcina formatorului).

În fiecare fază, atenția principală a membrilor grupului este pe un subiect diferit. Următoarea prezentare generală rezumă încă o dată acest focus de atenție:



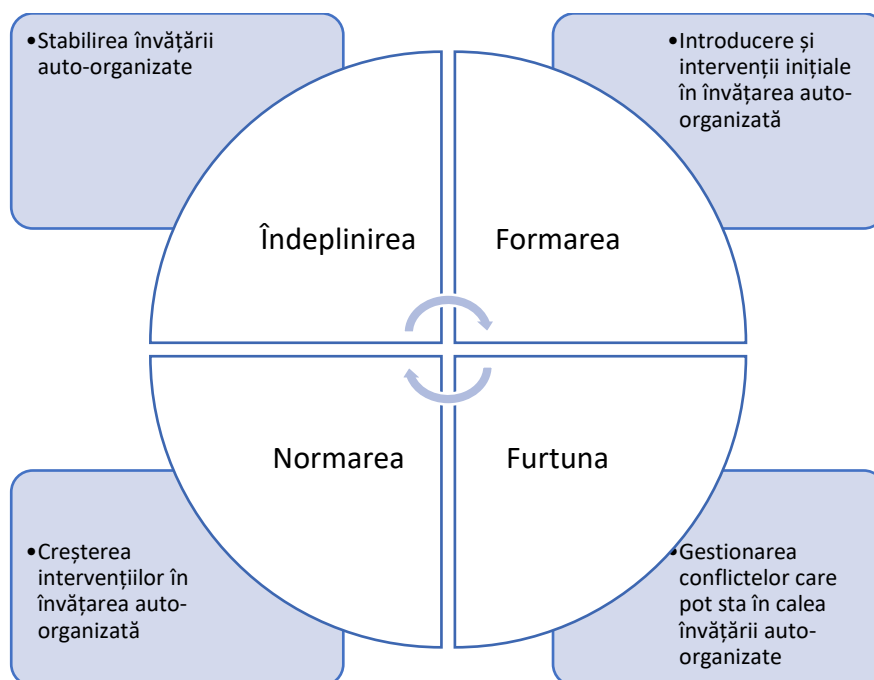
Dacă ne uităm acum la aceste faze de grup cu tema principală respectivă pe care o abordează un grup în timpul formării sale, devine foarte clar că învățarea auto-organizată trebuie introdusă cu atenție, iar formatorii din educația adulților sunt sfătuiți să sprijine grupurile și să nu suprasolicite prea repede participanții cu sarcini care în cel mai rău caz pot fi folosite greșit pentru a duce la conflicte subliminale și pentru a-și asigura propria poziție în cadrul grupului.

Deci, când ar trebui să începem cu învățarea auto-organizată?

Răspunsul: de la început, dar în pași mici și adaptat grupului. Puteți începe această învățare cu adevărat cu participanții dvs. numai atunci când aceștia și-au atins capacitatea deplină de lucru în grup și sunt dispuși să coopereze între ei.

Nu există nicio rețetă secretă pe care ți-o putem oferi aici, deoarece fiecare grup este diferit și se comportă diferit, dar următorul tabel în care se află o prezentare generală vă poate oferi o indicație despre cum puteți crea o situație în care participanții grupului dvs. pot deveni treptat entuziasmați de auto-învățarea organizată:

## INSTALAREA ÎNVĂȚĂRII AUTO-ORGANIZATE ȚINÂND ÎN CONSIDERARE FAZELE DE FORMARE A GRUPULUI



Deci, lucrurile merg cu adevărat atunci când grupul este în proces de auto-reglementare, stabilind norme care sunt obligatorii pentru toți membrii grupului și clarificând statutul și sfera de influență a fiecărui membru individual din cadrul grupului.

Cu aceste exerciții puteți interveni în cadrul grupului pentru a ajuta la stabilirea învățării auto-organizate:

Adunând vârsta și experiența de muncă a tuturor participanților

- Acest exercițiu declanșează de obicei uimire față de potențialul grupului existent

Atelier deschis de învățare

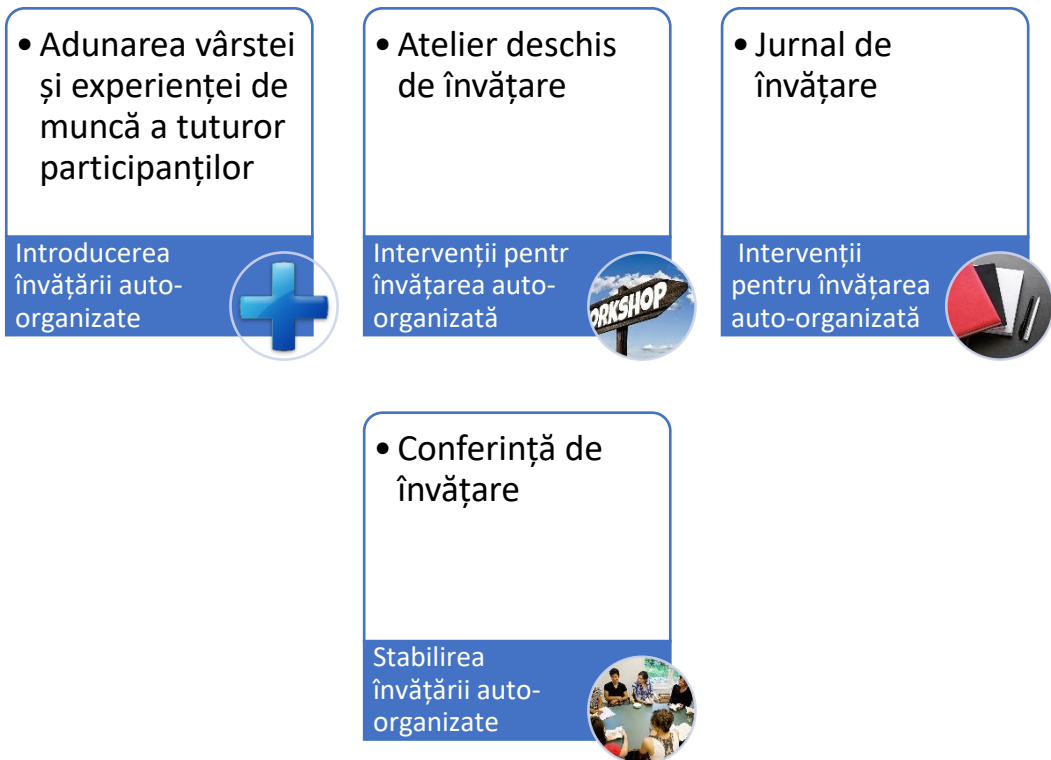
- Participanților li se oferă posibilitatea de a descoperi și explora necunoscutul într-un mod curios și distractiv. Aceasta are scopul de a promova motivația educațională.

Jurnal de învățare

- Participanții reflectă asupra zilei de curs respective cu ajutorul unui jurnal structurat și, ulterior, planifică integrarea cunoștințelor dobândite și ajută la deciderea cursului următor.

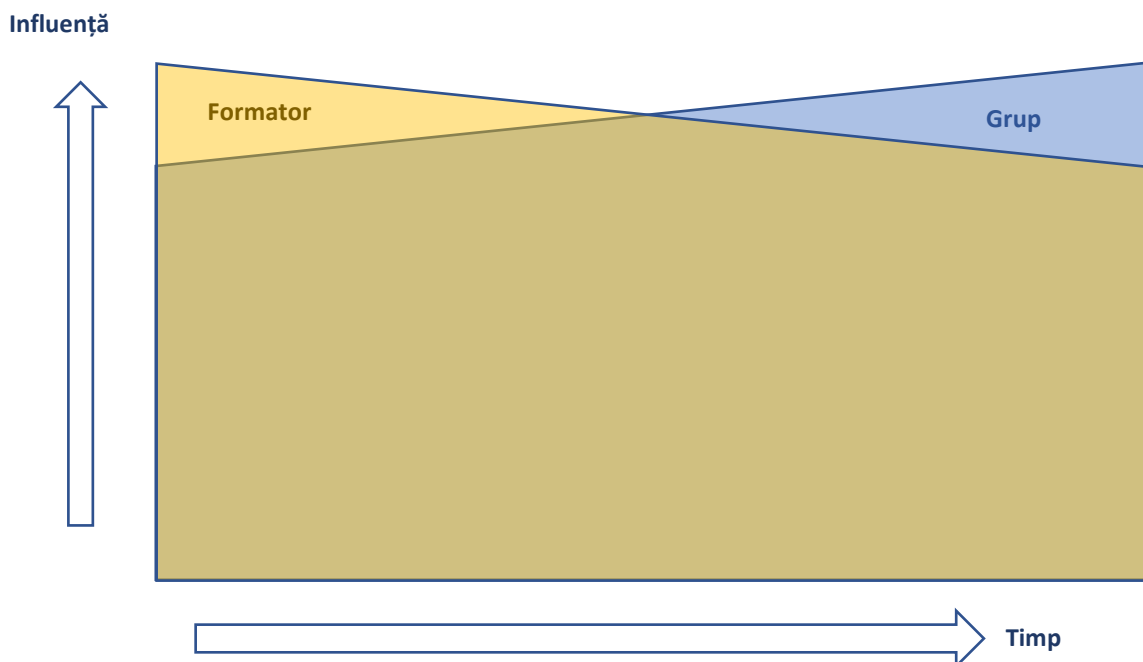
Conferință de învățare

- Punct fix săptămânal de orientare și de evaluare a progresului cursului, la care este planificată săptămâna următoare și sunt definite obiectivele de învățare.



#### POSSIBILITĂȚI DE INTERVENȚIE DE-A LUNGUL TIMPULUI

Instalarea învățării auto-organizate poate fi văzută și ca un proces de desfășurare diametral de influențare a evenimentelor de grup, din care pot fi derivate posibilitățile de intervenție pentru formator pe baza unei axe temporale.



La începutul unui seminar, tu, ca trainer, ești puternic provocat să oferi structură, mai ales din punct de vedere al conținutului. Membrii grupului sunt într-o fază de orientare – mediul este nou, cu greu se cunosc, sau chiar deloc. Aici este recomandat să folosiți exercițiile familiare de team-building din cursurile convenționale și astfel

să susțineți grupul în constituirea lui. Pe parcursul seminarului, influența dumneavoastră scade constant în favoarea spațiului de manevră individuală a grupului.

---

## POSSIBILITĂȚI DE INTERVENȚIE DE-A LUNGUL TIMPULUI, ÎN FUNCȚIE DE FAZELE DE GĂSIRE A GRUPULUI

Acest model presupune și prezența unor pericole. Dacă cineva urmează orbește această abordare, sarcina conducătorului seminarului este să-și retragă constant propria influență pe care o are grupului. Acest lucru ar trebui să extindă sfera de influență a grupului. Cu toate acestea, un grup devine complet funcțional doar în ultima fază (Îndeplinirea). Facilitatorul ar trebui să însoțească acest proces prin moderare și totuși să predea constant competențe și domenii de responsabilitate grupului. Acest lucru poate duce la o mare incertitudine în rândul participanților. Desigur, dezvoltarea grupului nu este un proces liniar, ci este supusă fluctuațiilor și dinamicii care necesită un răspuns flexibil din partea conducătorului cursului. Din aceasta rezultă clar că acest model reprezintă un curs ideal care trebuie adaptat în practică la nevoile și condițiile-cadru ale grupului.

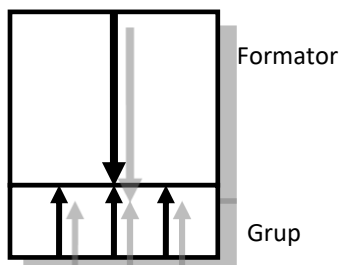
Următoarele considerații pot fi destul de utile aici:

---

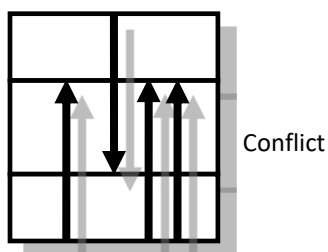
## INFLUENȚA LEADERSHIPULUI GRUPULUI ASUPRA ACTIVITĂȚILOR GRUPULUI

În general, mai multe stiluri de conducere de grup pot fi distinse unele de altele. În acest scenariu, se propune să înțelegem aceste stiluri nu ca variabile fixe, adică nu ca ceva care depinde în primul rând de structura de personalitate a prezentatorilor, ci ca posibilități de intervenție didactică care pot fi modificate de prezentatori și adaptate la evenimentele de grup. Practic, se presupune că lectorii au suficientă auto-reflecție pentru a folosi diferite stiluri în mod corespunzător. În general, implementarea învățării auto-organizate necesită un grad ridicat de profesionalism și auto-reflecție din partea formatorilor.

### **Stil de conducere direct**

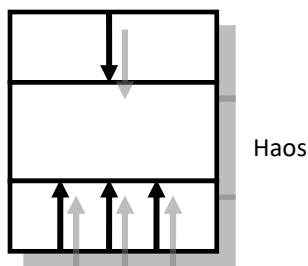


Acest mod de a conduce grupuri poate fi destul de util în faza de formare deoarece oferă securitate și structură grupului, dar riscă să compromită creșterea și dezvoltarea grupului în fazele ulterioare sau să provoace conflicte suplimentare în faza de conflictuală.



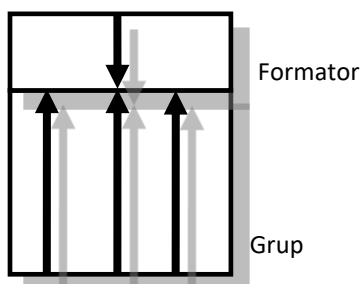
Dacă un trainer anunță în faza de formare să introducă învățarea auto-organizată, dar în continuarea seminarului se utilizează de un stil de conducere directiv, această contradicție de a anunța și a oferi perspectiva, pe de o parte, și dorința de a păstra propria poziție, pe de altă parte, poate duce la conflicte și rezistență împotriva formatorului.

### **Oferirea de competențe prea devreme**



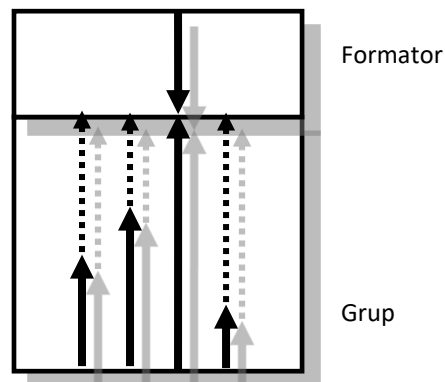
Dacă se începe cu învățarea auto-organizată, în faza de formare, acest lucru va duce la o suprasolicitare puternică pentru participanți, care vor fi foarte ocupați în acel moment, și nu vor să se simtă grupul cu atenție și să se cunoască, iar ulterior va conduce haos și rezistență la acest seminar.

### ***Stil de conducere cooperant***



Această formă de conducere de grup oferă participanților mult spațiu de dezvoltare, dar necesită un grad ridicat de maturitate și responsabilitatea din partea grupului. Grupurile care sunt susținute în mod optim în activitatea lor de acest stil de conducere sunt numite grupuri de cooperare dezvoltate (vezi și Tipuri de grupuri)

### ***Conducerea grupului situațional***



Acest tip de conducere de grup cere un grad ridicat de profesionalism din partea formatorilor de curs și implică ca formatorul să ofere fiecărui participant spațiul în care se simte confortabil, cu scopul de a-i conduce pe participanți la o independență și mai mare.

---

## TIPURI DE GRUPURI

Stilul de predare al prezentatorilor este, de asemenea, strâns legat de modul în care se constituie un grup. Natura unui grup depinde, pe de o parte, de faza în care se află în prezent grupul și, pe de altă parte, de atitudinile membrilor. Johnson & Johnson disting patru tipuri de grupuri.

### **Pseudo-grupuri**

Membrii unui pseudo-grup ar trebui să lucreze împreună, dar nu au niciun interes să facă acest lucru. Rezultatul este că există puțină comunicare și coordonare în grup, că există problema „călătorilor clandestini” (free



raiders) se amplifică iar până la urmă realizările grupului sunt mai scăzute, chiar și față de realizările unui singur individ.

---

### Grupurile tradiționale

Membrii acestui grup lucrează împreună, dar nu văd nicio valoare adăugată în această cooperare. Se face schimb de informații, dar munca se face individual. Doar membrii individuali ai grupului beneficiază de acest tip de cooperare; alții ajung să fie mai productivi în mod individual.

---

### Grupuri de cooperare

Membrii unui grup de cooperare doresc să maximizeze succesul grupului lor, precum și al lor. Ei văd valoare adăugată în munca grupului și cred că își pot atinge obiectivele doar în grup. Pentru a crește succesul în muncă al fiecărui membru, aceștia împărtășesc resurse, se sprijină reciproc și își coordonează munca. Aici rezultatul întregului grup este mai mare decât cel al membrilor individuali.

---

### Grupuri de cooperare dezvoltate

Acestea sunt grupuri în care membrii profită la maximum de oportunitățile pe care le oferă grupul.

---

### ÎNVĂȚARE AUTO-ORGANIZĂ ÎN FUNȚIE DE TIPUL DE GRUP

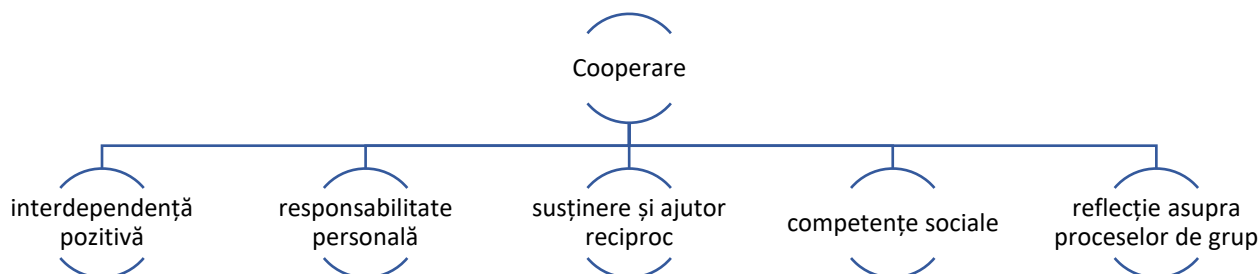
Învățarea auto-organizată în grupuri necesită un grad ridicat de cooperare între membrii grupului. Pe de o parte, participanții în acest cadru trebuie să-și asume diferite roluri, să-și asume responsabilitatea, să se expună și să contribuie activ la activitățile grupului. Pe de altă parte, ei trebuie, de asemenea, să fie pregătiți să facă un pas înapoi și să ofere altor membri spațiu și timp pentru intervențiile lor.

Pseudo grup	Grup tradițional	Grup de cooperare	Grup de cooperare dezvoltat
Stil de conducere direct	Stil de conducere situațional	<b>Învățare auto-organizată</b>	

Prin urmare, învățarea auto-organizată necesită cel puțin grupuri cooperante. Prin urmare, una dintre sarcinile principale ale dvs. în calitate de conducător de curs este să sprijiniți un grup în dezvoltarea acestuia. Poți face acest lucru adaptându-ți cu atenție stilul de conducere la activitățile grupului și însoțind pozitiv constituirea grupului cu exerciții de team-building.

Următoarele componente promovează munca cooperantă în grup și, astfel, învățarea auto-organizată:

## COMPONENTENELE ACȚIUNII DE COOPERARE



Potriveți definițiile cu titlurile corespunzătoare:

Titluri	Definiții
<b>Intredependență pozitivă</b>	Participanții ar trebui să realizeze că își pot atinge scopul doar împreună. Dacă un membru al grupului știe că propriile sale eforturi au o influență pozitivă asupra progresului celorlalți membri ai grupului, el/ea își va spori eforturile
<b>Responsabilitate personală</b>	Dacă munca individuală nu poate fi atribuită în mod clar, simțul responsabilității membrului pentru partea sa din muncă scade. În special în grupuri mai mari, acest lucru duce rapid la fenomenul de călători clandestini (free-riding), deoarece individul se poate ascunde în grupul general.
<b>Susținere și ajutor reciproc</b>	Aceasta include împărtășirea resurselor și informațiilor importante, oferirea reciprocă de feedback, căutarea activă a judecății asupra propriilor acțiuni și ajutorarea reciprocă pentru atingerea scopului comun.
<b>Competențe sociale</b>	Membrii grupului trebuie să învețe să aibă încredere și să se respecte reciproc. Cu cât este mai mare încrederea reciprocă, cu atât un grup poate lucra mai eficient. Acest punct include, de asemenea, capacitatea de a comunica în mod corespunzător unul cu celălalt și de a rezolva conflictele.
<b>Reflecție asupra proceselor de grup</b>	Reflecția regulată asupra proceselor de grup aduce beneficii sentimentului de grup și rezolvă conflictele subiacente