

sztuk scenicznych, w których proces jest kluczowy dla udanego wystąpienia, jak również poszerzenie kryteriów „sukcesu” czy „wygranej” tak, żeby obejmowały też takie kategorie jak „osiągnięcia całego systemu” czy „efektywna nauka adaptacyjna”. W dzisiejszym świecie ocena jakości pracy musi obejmować nowe percepcyjne czy wręcz emocjonalne kryteria w zależności od tego, jak bardzo złożone i skomplikowane jest konkretne zadanie. Ocena pracy według twardych danych liczbowych – choć ma oczywiście sens w modelu zarządzania, w którym firma to sprawnie działająca maszyna – nie sprawdzi się w nowej rzeczywistości.

Związek między zarządzaniem a dynamiką grupową to żadna nowość. Psycholodzy społeczni badający funkcjonowanie organizacji od dawna zdają sobie sprawę z potęgi relacji w grupie i o ile efektywniej realizuje się zadania zespołowo. Przewaga motywacji grupowej została wielokrotnie udowodniona na drodze licznych eksperymentów; wiadomo też, że najlepszym sposobem na zwiększenie motywacji i energii w zespole jest konkurowanie z innym zespołem. Dysponujemy dziś znaczną wiedzą na temat zarówno pozytywnych, jak i negatywnych efektów zjawisk zachodzących w grupach w zależności od zadania i sytuacji (Schein 1999). Niestety, zbyt często skupiamy się na motywowaniu, przez co zapominamy, że niesie to za sobą wiele konsekwencji dla grupy, takich jak autokratyzm, ignorowanie odmiennych opinii, wymuszanie błyskawicznego podejmowania decyzji oraz kwestionowanie różnorodnych procesów grupowych prowadzących do wprowadzania lepszych rozwiązań.

## Procesy grupowe i nauka przez doświadczenie

Zainteresowanie dynamiką grupową było skutkiem teorii i eksperymentów niemieckiego socjologa Kurta Lewina, który stworzył Centrum Badań na Dynamiką Grupy (Research Center for Group Dynamics) oraz powiązany z nim program studiów doktoranckich na MIT w 1945 roku. W badaniach Lewina niemałym odkryciem był fakt, że *badani* mogli zostać włączeni w przebieg procesu badawczego, tzw. metodę aktywnego uczestnictwa (*action research*). Dzięki temu badani dostarczyli ogromnej ilości danych, normalnie niedostępnych dla badaczy, a ponadto sami wiele wynieśli z całego doświadczenia, które miało dla nich wartość dydaktyczną. Połączono ze sobą zdobywanie wiedzy z natychmiastowym stosowaniem tej wiedzy do analizowanych problemów, zwłaszcza w zakresie edukacji.

Powyższe odkrycie zainspirowało dalsze eksperymenty związane z procesem uczenia się. Wyobraźmy sobie sytuację, w której uczący się mają obowiązek coś opanować, a rolą nauczyciela jest zapewnienie właściwego środowiska i narzędzi, ale nie programu czy planu nauczania; takie podejście raczej by się nie sprawdziło w naukach ścisłych, ale wydaje się wprost stworzone dla nauki umiejętności miękkich czy dynamiki procesów – w relacjach z ludźmi, w zespołach czy w kulturze.

Okazało się, że istotnie nauka dynamiki grupowej i interpersonalnej przychodziła łatwiej, kiedy nauczyciel – zamiast podawczo nauczać – zachęcał uczniów do analizowania