## MODUŁ V

# UWZGLĘDNIANIE PROCESÓW GRUPOWYCH W PROWADZENIU SZKOLEŃ



## Wstęp[1]

Trener/trenerka może ustrzec się przed wieloma pułapkami, jeśli będzie rozumiał sposób funkcjonowania małych grup społecznych, interakcje występujące pomiędzy ich członkami, fazy rozwoju, przez które przechodzą, oraz charakterystyczne dla nich zachowania. Łatwiej będzie mu radzić sobie z „trudnymi zachowaniami" grupy, dobierać adekwatne metody pracy do faz rozwoju, jak również nie przeżywać frustracji i nie zastanawiać się, czy to, co właśnie robi grupa nie jest skierowane przeciwko niemu.

## Procesy grupowe

Mała grupa liczy od 2 do 30 osób, wystarczająco tyle, aby jej członkowie mogli wchodzić w bezpośrednie interakcje. Procesy grupowe to zespół zjawisk, jakie występują w grupie najczęściej na poziomie podświadomości, co oznacza, ze jej członkowie w rzeczywistości nie zmawiają się przeciwko liderowi, żeby w określony sposób się zachować. Często nie zdają oni sobie sprawy ze swoich zachowań ani z ich przyczyn.

Jednym z procesów jest proces rozwoju grupy. Składa się z sześciu faz:

1. Zależność – charakteryzująca się biernością i powierzchownymi kontaktami.
2. Różnicowanie – głównym elementem tej fazy jest ujawnianie się różnic pomiędzy członkami grupy, duża energia oraz powstanie struktury grupy.

[1] Moduł opracowany na podstawie: Jarosław Holwek, *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych. Podręcznik trenera biznesu*, Cześć III, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.

3. Kryzys odpowiedzialności – główną jego cechą jest narzekanie i krytycyzm.
4. Atak na lidera – faza, kiedy grupa atakuje trenera, krytykując go i wysuwając wobec niego różne zarzuty.
5. Faza nadzwyczajnej mocy – grupa bierze odpowiedzialność, wpada w euforię i dostrzega swoje wielkie możliwości.
6. Faza realnych możliwości – faza charakteryzująca się samodzielnością, odpowiedzialnością i współpracą.



Każda z faz charakteryzuje się określonymi postawami i zachowaniami grupy. Ich występowanie i natężenie zależy od intensywności przebiegu danego etapu rozwoju. Jeżeli zjawiska charakterystyczne dla danej fazy cechują się niewielką intensywnością, nie przeszkadzają one trenerowi w prowadzeniu szkolenia i nie musi on podejmować dodatkowych kroków. Gorzej, jeśli dana faza ma ostry przebieg. Wtedy trener potrzebuje konkretnych narzędzi, żeby móc efektywnie realizować swoje cele.

Przypomnij sobie, jak wyglądały Twoje pierwsze lekcje z nową klasą. Jak zachowywali się Twoi uczniowie? Jak się czułeś/czułaś oraz w jaki sposób komunikowałeś/komunikowałaś się wtedy z nimi? Możesz przypomnieć sobie również, jak wyglądały/wyglądają Twoje zebrania z rodzicami uczniów oraz jak wyglądają w Twojej szkole posiedzenia rady pedagogicznej. W każdym z tych przypadków mamy do czynienia z grupą.

Przyglądając się poszczególnym fazom procesu grupowego, odwołuj się do znanych Ci doświadczeń. Łatwiej będzie Ci wtedy zrozumieć opisywane, charakterystyczne dla grupy zachowania.

## Faza zależności

Faza zależności jest związana z tworzeniem się zespołów lub z pojawieniem się nowego lidera formalnego: szefa, trenera, moderatora. Charakteryzuje się dużym konformizmem i poszukiwaniem akceptacji ze strony grupy i lidera. Ludzie poszukują tego, co ich zbliża i daje bezpieczeństwo. Są gotowi przypisywać sobie nawzajem wiele pozytywnych cech, lecz kontaktują się w sposób powierzchowny i konwencjonalny. Większość osób w tej fazie nie ryzykuje i nie chce formułować głębszych wypowiedzi, nie odsłaniania się ze swoimi uczuciami czy przemyśleniami, szczególnie jeżeli nie są one zgodne z tendencją dominującą

w grupie. U podstaw tego typu zachowań leży często lęk przed oceną lub obawa przed wygłupieniem się, a w związku z tym utratą akceptacji pozostałych członków grupy i lidera.

Niektórzy trenerzy lubią tę fazę, bo czują się w niej bezpiecznie. Uczestnicy szkoleń przypisują im dużo pozytywnych cech, najczęściej wierzą w ich kwalifikacje i możliwości. Grzecznie słuchają poleceń, nie sprzeciwiają się, nie krytykują, nie zadają trudnych pytań. Kłopoty pojawiają się wtedy, gdy trener w trudnych sprawach liczy ze strony grupy na otwartą komunikację, inicjatywę, kreatywność, odwagę i otwartość na nowe doświadczenia. Do wymienionych zjawisk w tej fazie nie będzie miał dostępu. Kiedy padnie pytanie o pomysły czy opinie, może często spotkać się z biernością, unikaniem kontaktu wzrokowego, a czasem nawet z głupawymi, dziecięcymi wypowiedziami.



Zjawiska występujące w silnej fazie zależności to:

- dyfuzja odpowiedzialności (rozproszenie odpowiedzialności), zjawisko polegające na tym, że członkowie grupy liczą, że odpowiedzialność za sytuację weźmie ktoś inny z grupy;
- regresji (cofnięcia w rozwoju do reakcji dziecięcych).

**Sugestie dla trenera/trenerki**

Zirytowani trenerzy często myślą w takich sytuacjach, że uczestnicy szkolenia są niezaangażowani, niezainteresowani, nieodpowiedzialni, mało inteligentni. Dla trenera zależność jest świetnym momentem, aby wprowadzić zasady pracy na szkoleniu, nazwać wartości, którymi chce się kierować. W tej fazie nikt ich nie kwestionuje, nie wyśmiewa. Mało tego, członkowie grupy często czują wdzięczność i ulgę, jeśli normy zostaną jasno nazwane. To zwiększa ich poczucie bezpieczeństwa, wiedzą jak się mają zachowywać. Dowiadują się, jakie zachowania będą akceptowane, a jakie nie.

Jeśli trener chce jak najszybciej przepchnąć grupę do następnej fazy, powinien zwiększyć uczestnikom poczucie bezpieczeństwa, nazywając w sposób jasny swoje cele, intencje, motywy działania i decyzji. Powinien też zachęcić członków grupy do samodzielnych działań i podejmowania ryzyka, służąc wsparciem i nie krytykując pierwszych, czasami niezbyt trafionych inicjatyw. Poza tym, warto podejmować działania na rzecz zintegrowania zespołu. Powodować, żeby jego członkowie mogli jak najczęściej wzajemnie oddziaływać na siebie.

Można to zrobić poprzez proste ćwiczenia integrujące grupę, zadania do wspólnego rozwiązania w parach lub podzespołach, albo nieformalne rozmowy w przerwach pomiędzy zajęciami.

**Trener powinien:**

- unikać ocen i drwiących komentarzy,
- być dyrektywny (stanowczo i jednoznacznie wyznaczać zadania),
- życzliwie pomagać uczestnikom zaistnieć i przejrzyście organizować przebieg spotkania (jasne cele, intencje, przebieg),
- formułować pytania i instrukcje w zwięzłej i precyzyjnej formie,
- organizować dużo bezpiecznych ćwiczeń, które pozwolą się grupie lepiej poznać, w mało ryzykowny sposób (rundy przedstawień, proste ćwiczenia integrujące),
- zmniejszać ekspozycję społeczną (dużo pracy w parach, trójkach),
- kierować pytania i prośby do konkretnych osób.



## Faza różnicowania

W fazie różnicowania członkowie grupy dostrzegają i podkreślają różnice pomiędzy sobą. Mają potrzebę wyróżnienia się i indywidualnego zaistnienia. Chętnie biorą udział w dyskusjach i wyrażają swoje poglądy. Pojawiają się przyjaźnie i antagonizmy. W różnicowaniu grupa jest bardzo mocno zainteresowana sama sobą. Tak bardzo, że czasami zapomina o obecności trenera i celu spotkania. Zainteresowanie to przejawia się często w postaci np. rozmów na boku pomiędzy członkami zespołu albo żartów i wygłupów, wymiany poglądów na różne tematy, niekoniecznie związanych z tematem szkolenia. Często pojawia się tak zwana „konwencja", czyli wymiana dowcipnych skojarzeń wraz z żartobliwymi docinkami, które czasami przeradzają się w otwarty konflikt. Konflikty na tym etapie mają często gwałtowny przebieg. Są pełne destrukcyjnych ocen, emocji i przypisywania sobie wzajemnie nieistniejących intencji.

Dzieje się tak dlatego, że członkowie grupy zaczynają miedzy sobą rywalizować o względy zespołu oraz o objęcie ról grupowych, ponieważ właśnie w różnicowaniu tworzą się koalicje i struktura grupy.

**Sugestie dla trenera/trenerki**

W silnej fazie różnicowania wyzwala się tak duża energia, że trenerzy często bardzo długo nie są w stanie się przez nią przebić i skupić uwagi grupy na temacie szkolenia. Co prawda, grupa w tej fazie nie robi niczego przeciwko liderowi. Często jest nawet zdziwiona, że mógł on mieć takie podejrzenia. Dlatego nie opłaca się robić wyrzutów, oceniać, pouczać, bo grupa może cofnąć się do zależności i znowu nie będzie kooperacji, albo wejdzie w konfrontację z trenerem. Warto działać bez gwałtownych reakcji, konfrontacji, z życzliwością i dystansem. Opłaca się przeczekać największe natężenie aktywności grupy i reagować dopiero w momentach spadku energii.



Największe wyzwania dla trenera w fazie różnicowania to: przebicie się do głosu, utrzymanie koncentracji grupy na temacie szkolenia, radzenie sobie z destrukcyjnymi zachowaniami (ocenami, epitetami, zarzutami, niewybrednymi żartami itp.).

**Trener powinien:**

- pozyskiwać uwagę grupy m.in. poprzez: podążanie za energią grupy przez kilka minut (podejmowanie zainicjowanych przez grupę tematów, wspólne żarty), stosowanie ciszy, bezpośrednie poproszenie życzliwych osób o pomoc w pozyskaniu uwagi grupy;
- utrzymywać uwagę grupy poprzez: robienie klaryfikacji i dawanie informacji zwrotnej, przyznanie się do bezradności i prośbę o pomoc, zakontraktowanie dalszego przebiegu spotkania;
- dawać konstruktywne informacje zwrotne;
- stawiać granice przeszkadzającym członkom zespołu;
- doceniać sojuszników;
- dawać grupie zadania kanalizujące energię („burza mózgów”, zadania w podgrupach), z krótkim czasem na realizację;
- nieblokowanie przepływu trudnych informacji;
- adekwatnie reagować na role grupowe.

Faza zależności i faza różnicowania to dwie fazy procesu grupowego, z którymi często się spotykasz w swojej pracy nauczycielskiej.

## Role grupowe, ich charakterystyka i pożądane reakcje lidera

| ROLA | CHARAKTERYSTYKA | REAKCJA LIDERA |
|---|---|---|
| LIDER NIEFORMALNY | ma autorytet w grupie; inni członkowie liczą się z jego zdaniem; bywa rzecznikiem grupy; czasem spiera się z liderem formalnym | • prosić (bez świadków) o pomoc w uspokojeniu grupy, doceniając jego rolę w zespole;<br>• stawiać granice, gdy stara się wkraczać w kompetencje szefa i próbuje decydować o przebiegu spotkania. |
| SZARA EMINENCJA | nie wypowiada swoich uwag wprost, na forum zespołu; namawia skrycie inne osoby do sprzeciwiania się liderowi lub podejmowania różnych inicjatyw | • demaskować poprzez pytania o zdanie na forum grupy, szczególnie w kontrowersyjnych sprawach; |
| SPOŁECZNIK | często bierze odpowiedzialność za sytuację, uciszając grupę lub nakłaniając ją do działania; zgłasza się do różnych aktywności, nawet gdy nie ma ochoty | • zauważać;<br>• doceniać;<br>• dziękować. |
| STRAŻNIK NORM (SUMIENIE GRUPY) | zostaje nim osoba bardzo zasadnicza; nie lubi łamania ustaleń i często o nich przypomina; dopomina się o konsekwentne działanie | • zauważać;<br>• doceniać;<br>• dziękować;<br>• zwracać uwagę, jeśli przesadza i w swoim upominaniu grupy i lidera. |
| GWIAZDA | koniecznie chce zaistnieć na forum zespołu, nawet wtedy, gdy nie ma nic sensownego do powiedzenia | • angażować do indywidualnych zadań na zebraniu (pisanie na tablicy, indywidualne zadanie itp.);<br>• stawiać granice, gdy za bardzo absorbuje grupę i przeszkadza w prowadzeniu spotkania; |
| BŁAZEN | obraca wszystko w żart; docina, opowiada dowcipy; pełni pożyteczną rolę, wprowadzając luźniejszą atmosferę | • zauważać;<br>• doceniać;<br>• stawiać granice, gdy przesadza z żartami lub ich forma jest trudna do zaakceptowania. |



KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

| ROLA | CHARAKTERYSTYKA | REAKCJA LIDERA |
|---|---|---|
| KOZIOŁ OFIARNY | obśmiewany przez grupę i wykorzystywany przez jej członków do różnych niewdzięcznych zadań | • chronić, jeśli grupa przesadza, poprzez poproszenie najbardziej aktywnych, żeby dali mu spokój;<br>• uczyć asertywności i zachęcając do stosowania zachowań asertywnych. |
| OUTSIDER | nie żyje życiem grupy; na spotkaniach trzyma się z boku; rzadko zabiera głos; nie angażuje się w działania grupowe | • stopniowo angażować w życie grupy, zachęcać do aktywności jeśli jego rola wynika z nieśmiałości;<br>• zostawić w spokoju, jeśli jego rola wynika z typu osobowości. |



## Kryzys odpowiedzialności

Faza kryzysu odpowiedzialności wiąże się ze stopniowym dostrzeganiem, że rzeczywistość (szkolenie, praca) nie są idealne, ze zwracaniem coraz większej uwagi na jej mankamenty, negatywne strony. Kulminacją tego procesu jest moment, kiedy grupa zaczyna mieć zachwiane proporcje pomiędzy postrzeganiem pozytywów i negatywów. Zaczyna wszystko widzieć w negatywnym świetle. Przejawia się to w narzekaniu, marudzeniu, krytykowaniu wszystkich posunięć, decyzji, pomysłów, warunków pracy, pod wypowiedzianym lub domyślnym hasłem: *tak się dalej nie da..., to bez sensu...*

Członkowie grupy w tej fazie wierzą, że odpowiedzialność za załatwianie trudnych spraw i problemów mogą zepchnąć na formalnego lidera (trenera), a przez niego też na inne osoby – nie chcą jej brać na siebie. Stad w tej fazie pojawia się wiele pomysłów, co powinni zrobić inni, żeby szkolenie przebiegało lepiej, albo żeby się lepiej pracowało czy żyło. W tej fazie trener nie jest obiektem krytyki ani wrogiem zespołu. Jest tylko adresatem, do którego skierowane są uwagi z wiarą, że być może on coś zmieni lub na coś wpłynie. Na szkoleniach kryzys odpowiedzialności jest najczęściej odbiciem sytuacji konfliktowej w miejscu pracy uczestników, czy w środowisku, w którym funkcjonują.

**Sugestie dla trenera/trenerki**

Faza ta jest szczególnie trudna dla trenera pełnego energii i entuzjazmu, nastawionego zadaniowo. Uważa, że jest to strata czasu i energii na nieefektywne dyskusje nad zagadnieniami, na większość których i tak grupa nie ma wpływu.

Nie warto jednak tłumić wypowiedzi, krytykować, czy polemizować. Takie działania lidera spowoduje tylko cofniecie się grupy w kontaktach z nim do fazy zależności lub doprowadzi do konfrontacji.



Warto pogodzić się z faktem, że kryzysy są nieuniknione i... posiadają bardzo pozytywny aspekt. Są motorem zmian. Od sposobu ich przechodzenia zależy, czy zmiany będą na lepsze, czy nie.

Trener powinien (jeśli chce skierować grupę w konstruktywnym kierunku i skłaniać do brania odpowiedzialności):

- pozwalać na wyartykułowanie przez uczestników rzeczy, które ich demotywują (zrobić listę na flipcharcie), ewentualnie skłonić do nazwania prawdziwych elementów, które ich motywują;
- konsekwentnie pokazywać członkom grupy, jakie jest ich pole wpływu i pozbawiać złudzeń w sprawach, na które nie mają wpływu;
- pomagać definiować problemy, przed którymi stoją uczestnicy;
- skłaniać do brania odpowiedzialności we wszystkich sprawach, jakie chcieliby zmienić;
- deklarować swoje wsparcie, ale tylko pod warunkiem, że zaangażują się w poszukiwanie i wdrożenie rozwiązań;
- przygotować się na nieuniknioną krytykę i atak na siebie.

## Atak na lidera

Jeśli lider (trener) konsekwentnie skłania członków grupy do brania odpowiedzialności, pozbawia ich złudzeń w sprawach, na które nie mają wpływu, wówczas członkowie grupy zaczynają go odruchowo krytykować i atakować, broniąc się podświadomie przed wzięciem odpowiedzialności. Atak na lidera jest rodzajem buntu. Ale nie jest z pewnością wynikiem świadomego spisku zawiązanego przez grupę przeciwko liderowi. Nie jest też odpowiedzią

grupy na wielką krzywdę, jaką lider wyrządził ludziom, lub zawód, że przez niego nie spełniły się ich plany. Atak na lidera jest raczej bardzo emocjonalną reakcją na frustrację uczestników, wynikającą z przeświadczenia, że nie można zmienić rzeczywistości na lepsze bez swojego, chociażby minimalnego udziału, bez ponoszenia odpowiedzialności oraz konsekwencji swoich wyborów.

Dlatego też reakcje grupy w fazie ataku na lidera bywają bardzo trudne: nadmiarowa i niesprawiedliwa krytyka wypowiadana wprost, zarzuty i pretensje, którymi lider może się poczuć dotknięty. Ale grupa zaatakuje tylko wtedy, gdy przeczuwa, że lider wytrzyma taką konfrontację i stanie się dla niej później partnerem.



> **Uwaga!** Atakiem na lidera nie są spory o konkretne sprawy, czy pojedyncze krytyczne uwagi skierowane pod adresem lidera w trakcie dyskusji lub wymiany zdań. Tak się może zdarzyć w fazie różnicowania.

Atak na lidera jest atakiem totalnym – podważeniem jego kompetencji lub jego wszystkich działań w relacjach z zespołem. Rzadko się zdarza atak na trenera, a jeśli się zdarzy, to najczęściej w przypadku cyklicznych lub wielodniowych szkoleń dla tej samej grupy. Czasami atak na trenera jest atakiem zastępczym. Grupa obawia się zaatakować swojego stałego lidera (szefa), a ponieważ w jakiś sposób wiąże działania trenera z decyzjami przełożonego, atakuje trenera.

**Sugestie dla trenera/trenerki**

Wielu liderów (trenerów) przeżywa w fazie ataku na lidera ogromną frustrację. Czują się zawiedzeni postawą grupy, skrzywdzeni, że zostali potraktowani niesprawiedliwie. Boją się, że stracili autorytet, uważają, że sprawy wymykają się im z rąk. W takim stanie ducha łatwo jest o nieobliczalne działanie. Niektórzy kontratakują, niepotrzebnie eskalując konflikt, inni w akcie desperacji rezygnują z prowadzenia szkolenia. W takim przypadku cały proces dojrzewania grupy i trud przechodzenia przez kolejne fazy rozwoju razem z liderem bierze w łeb.

W czasie ataku nie opłacają się takie reakcje, jak: tłumaczenie się, dementowanie zarzutów, kontratak, polemika, ustalanie porządku obrad i zasad spotkania. Mogą one tylko bardziej rozdrażnić grupę. Przypominam, że to jest bunt. A bunt na ogół jest bardzo emocjonalny i irracjonalny, ciężko z nim sobie poradzić, odwołując się do faktów czy logiki.

Jeżeli lider chce wykorzystać w pełni potencjał procesu grupowego, może wykonać w tej fazie tylko jedno zadanie: przetrwać atak. A to oznacza, że musi wysłuchać, a nie obrażać się, nie podejmować polemiki i, oczywiście, nie przeprowadzać kontrataku. Jednym ze sposobów na atak jest nic nie mówić, po prostu słuchać. Można ewentualnie przyznać się do swojego trudnego stanu emocjonalnego i zapytać uczestników, co teraz zamierzają zrobić.

Wtedy faza ta minie sama. Ludzie zrozumieją, że muszą liczyć też na siebie i dźwigać ciężar odpowiedzialności, bo nikt ich nie wyręczy. Autorytet lidera na pewno też nie ucierpi, choć z leku przed jego utratą wielu liderów blokuje tę fazę. Jeśli dobrze rozegra się sytuację, często jeszcze pod koniec tej fazy ujawnią się sojusznicy lidera, którzy głośno robią rachunek sumienia, dochodząc do wniosku, że trochę przesadzili z zarzutami. Czasami grupa przeprasza, gdy już opadną największe emocje.



## Nadzwyczajna moc grupy

Po ataku na lidera pojedyncze osoby mogą podjąć decyzję o opuszczeniu szkolenia. Pozostali członkowie grupy mają poczucie, że przynależą do nadzwyczajnego zespołu, który zdolny jest do bardzo trudnych i niezwykłych zadań. Jest to stan euforyczny, spowodowany poczuciem, że wspólnie przeszło się drogę oraz że brało się udział w szczególnym wydarzeniu, jakim była udana konfrontacja z liderem. Na tym etapie grupa może osiągać niezwykłe wyniki w rozwoju. Członkowie zespołu często nie chcą w tej fazie ze sobą się rozstawać i spotykają się również po szkoleniu.

## Realne możliwości grupy

Jest to kolejny, dużo spokojniejszy kryzys, w wyniku którego grupa zaczyna rozumieć swoje realne możliwości. Na tym etapie ważne jest, aby lider nie miał pretensji do zespołu o spadek entuzjazmu. Faza ta charakteryzuje się dużą odpowiedzialnością i samodzielnością członków zespołu: sami się organizują, wspierają, pomagają sobie nawzajem. Są kreatywni, czasem sami potrafią zorganizować dużą część szkolenia. Mają świadomość wad i zalet organizacji, w której pracują oraz szkolenia, w którym uczestniczą. Są też świadomi możliwości i ograniczeń swoich i trenera. Godzą się z wadami, doceniają zalety. Nikt już nie narzeka i nie ma nierealnych oczekiwań. Zaczyna dominować potrzeba zaufania i poczucia zadowolenia

z przynależności do grupy. Lider zajmuje w grupie mocną pozycję, ale inną niż do tej pory. Do fazy ataku był uznawany przez grupę za kogoś o większych możliwościach niż pozostali członkowie grupy, był na piedestale. Obecnie jest uważany za jednego z członków zespołu, z tą tylko różnicą, że ma szczególny wkład. Członkowie zespołu potrzebują w tej fazie, aby docenić ich rzeczywiste osiągniecia i traktować ich po partnersku, po dorosłemu.



## Zadanie dla trenera/trenerki

Poszukaj w dostępnych Ci źródłach albo sam/sama wymyśl ćwiczenie, które przyczyni się do większego zintegrowania i zróżnicowania grupy w fazie zależności. Pamiętaj, że ćwiczenia na „rozruch" w tej fazie powinny być stosunkowo proste (mieć niewiele elementów, wątków na raz) i bezpieczne (nie narażać uczestników na zbyt dużą ekspozycję społeczną, nie wymagać zbyt dużego „odsłonięcia") oraz doprowadzać do jak największej ilości interakcji pomiędzy uczestnikami. Napisz w punktach, krok po kroku, przebieg ćwiczenia wraz z instrukcją dla grupy. Nie zapomnij o wstępie oraz zasadach dawania czytelnej instrukcji, co w tej fazie ma szczególne znaczenie.

**Kryteria sukcesu/nacobezu do sprawozdania z modułu V**

Ad 1.

- Sprawozdanie odnosi się do wszystkich punktów zadania.
- Opisane ćwiczenie spełnia przedstawione wyżej warunki: proste, bezpieczne, doprowadzające do interakcji miedzy uczestnikami.
- Instrukcja jest skonstruowana według następujących zasad:
    - zawiera czytelne i pełne wprowadzenie (co?, po co?, jak?, dlaczego tak?),
    - poszczególne punkty instrukcji są sformułowane krótko i jednoznacznie,
    - instrukcja jest podana na poziomie konkretnych sformułowań (cytatów) wygłaszanych do uczestników, zadania są konkretne i precyzyjne (*powiedz...*, *ułóż...* itp.), instrukcja jest skonstruowana sekwencyjnie: w jednym punkcie jedno polecenie.