

Procesy grupowe



Czy to jest grupa?

A to?



Grupa to

System minimum 3 osób pozostających ze sobą w pewnej zależności:

- Wchodzących ze sobą w bezpośrednie interakcje.
- Mających wspólny cel.
- Przyjmujących wspólne normy.
- Posiadających świadomość własnej odrębności w stosunku do innych systemów.
- System ten posiada wewnętrzną strukturę.

Spójność grupy

- Grupy dobrze zintegrowane to grupy spójne.
- Spójna grupa jest atrakcyjna dla jej członków, pozwala zaspokajać im ważne potrzeby psychologiczne.
- Członkowie grupy spójnej gotowi są do podejmowania spontanicznych działań na rzecz grupy i współpracować ze sobą nawzajem.



Cechy grupy, w której ludzie dobrze się czują

- Grupa daje poczucie bezpieczeństwa, mówi się o niej „moja”.
- Dominują pozytywne emocje (informacje negatywne nie zawierają oceny, dba się o uczucia jej członków).
- Grupa ma wspólny cel, nie realizuje celów konkurencyjnych.
- Te same wartości i cele są deklarowane, realizowane i akceptowane przez wszystkich.
- Role w grupie nie są podważane, nie ma ról konkurencyjnych.
- Grupa wytworzyła poczucie misji, wyjątkowości, daje wsparcie emocjonalne.

Spójna grupa ma też wady...

- Trudniejsze życie dla osób wchodzących do grupy.
- Ograniczony dostęp do nowych koncepcji.
- Opór wobec zmian w funkcjonowaniu grupy.
- Czasem gorsza współpraca międzygrupowa.



Proces grupowy to
szereg częściowo nieświadomych
zjawisk zachodzących w każdej grupie
pomiędzy uczestnikami grupy oraz
między grupą a liderem.



Na proces grupowy składają się

- Cele grupy.
- Komunikacja wewnątrzgrupowa.
- Kultura grupy.
- Struktura grupy.
- Integracja grupy.

Zjawiska te mają swój wymiar jawny i ukryty.

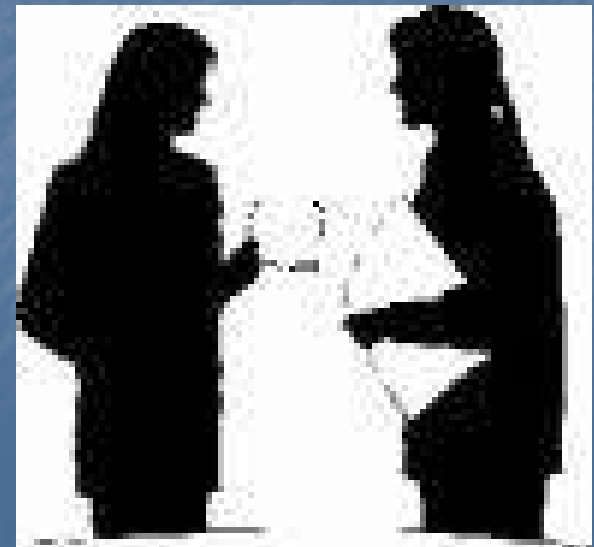
Proces grupowy - CEL

- Cel grupowy oznacza podobne wyobrażenie osób w grupie na temat jej zamierzeń i działań.
- Może być narzucony lub tworzyć się w wyniku interakcji między członkami, a więc wynikać z celów indywidualnych.
- Jasny cel spaja grupę.
- Im jaśniejszy tym większa motywacja do działania.

Proces grupowy - KOMUNIKACJA

Opisując komunikację warto zwracać uwagę na:

- Łatwość przebiegu informacji.
- Dostępność informacji dla poszczególnych osób.
- Osoby rozprowadzające informacje.
- Poziom otwartości, wyrażane emocje.
- Osoby opiniotwórcze w grupie.
- Kierunek przepływu informacji.
- Komunikację w podgrupach.



Proces grupowy – kultura grupy

- Normy jawne i niejawne.
- Wartości, przekonania.
- Rytuały.
- Obowiązująca moda.
- Typowe relacje między członkami
(np. rywalizacja – życzliwość)



Proces grupowy - STRUKTURA

- Względnie trwałe wzorce relacji między członkami.
- Struktura może dotyczyć:
 - *sympatii*
 - *statusu*
 - *władzy i przywództwa*
 - *ról.*

Proces grupowy - ROLE

- Role to funkcje, jaką osoby w grupie pełnią w celu zaspokojenia potrzeb grupowych.
- Większość ludzi ma tendencję do przyjmowania określonej roli w grupie. Ta tendencja jest względnie stała w różnych grupach.
- Role wyznaczane są przez osobowość i doświadczenia społeczne osoby.

Role grupowe

- Związane z realizacją zadań.
- Związane z relacjami z innymi.
- Konstruktywne.
- Destrukcyjne.

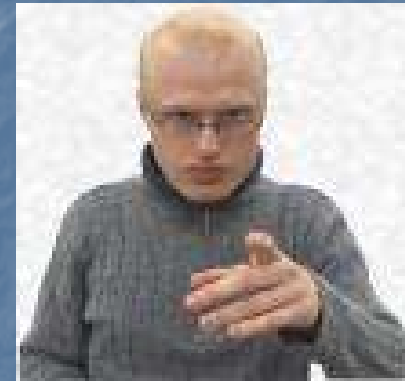
Role grupowe

- Lider zadaniowy
- Lider emocjonalny



Role grupowe

- Sędzia



- Dziecko grupowe



Role grupowe

- Outsider

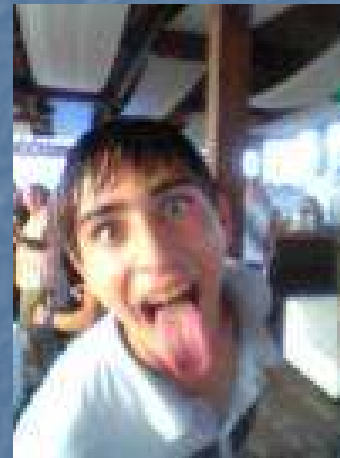


- Błazen



Role grupowe

- Buntownik



- Uwodzicielka



Role grupowe

- Agresor



- Kozioł ofiarny



Role grupowe

- Odrzucony



- Pomocnik lidera



Koncepcja ról zespołowych wg M. Belbina

- Nie istnieje idealny pracownik, ale możliwe jest stworzenie idealnego zespołu.
- Przyczyną niskiej skuteczności zespołów złożonych z tzw. najlepszych pracowników jest brak różnorodności w zakresie ról w jakie wchodzi członkowie zespołu.
- Warunkiem dobrego funkcjonowania zespołu jest taki dobór jednostek, który zapewnia obsadę różnych ról.

Role zespołowe wg Belbina

Koordynator

- Stanowczy, opanowany, dominujący, ekstrawertyk, z predyspozycjami do bycia liderem.
- Ustala cele, plany i sposoby realizacji zadań.
- Bierze odpowiedzialność za aspekt społeczny funkcjonowania zespołu. Docenia rolę dobrego komunikowania się z innymi. Interweniuje tylko w sytuacjach krytycznych.
- Dominuje poprzez prestiż i szacunek jaki budzi.
- Podczas dyskusji częściej zadaje pytania i podsumowuje pomysły niż wysuwa własne propozycje.
- Wie jak najlepiej wykorzystać potencjał zespołu.

Role zespołowe wg Belbina

Lokomotywa / Lider

- Niespokojny, dominujący ekstrawertyk, łatwo ulega frustracji.
- Kieruje realizacją zadań, nadaje kształt wysiłkom zespołu. Ujednolica cele tak, by powstał spójny, wykonalny projekt.
- Posiada wysoką potrzebę osiągnięć i poziom energii. Jest nastawiony na zwycięstwo i rywalizację.
- Inspiruje, „zagrzewa do boju”. Czasami dąży do realizacji celu bez względu na środki.
- Prezentuje dyrektywne podejście do innych członków zespołu, jest w małym stopniu nastawiony na ludzi – raczej nie okazuje im ciepła i sympatii.

Role zespołowe wg Belbina

Realizator

- Zrównoważony, stanowczy, poddający się kontroli.
- Dobry organizator - przekształca idee i cele grupy na zadania.
- Sumienny, skoncentrowany na szczegółach. Trudno go zniechęcić.
- Preferuje porządek i jasno określone struktury – bywa mało elastyczny w stosunku do idei, które nie od razu przekładają się na praktyczne działania.
- Jest w stanie dostosować swoje cele i plany do kierunku ustalonego przez zespół.
- Jest nieodzowny, gdy trzeba stawić czoło zadaniom trudnym i mało interesującym.

Role zespołowe wg Belbina

Myśliciel

- Dominujący, introwertywny o wysokiej inteligencji.
- Inicjator pomysłów – kreatywny , błyskotliwy, innowacyjny.
- Ma tendencje do pomijania detali i praktycznej strony swoich pomysłów.
- Lubi pracować samodzielnie, kieruje się własnymi zasadami. Wrażliwy na krytykę.
- Jest nieodzowny w momentach, gdy członkowie zespołu mają wrażenie, że zabrnęli w ślepą uliczkę.
- Kilku Myślicieli w zespole może wchodzić ze sobą w konflikty.

Role zespołowe wg Belbina

Poszukiwacz Źródeł

- Zrównoważony, dominujący, ekstrawertywny.
- Szuka nowych pomysłów poza zespołem – rzadko można go spotkać na stanowisku pracy.
- Posiada wysokie umiejętności interpersonalne, przyjaźnie nastawiony do otoczenia.
- Jest doskonałym uzupełnieniem Myśliciela. Trafnie ocenia pomysły i zachęca zespół do ich realizacji, sam raczej nie generuje nowych pomysłów.
- Praca w zespole wyzwala w nim energię i chęć działania – bez kontaktu z innymi dość szybko traci zapał i zaczyna się nudzić.

Role zespołowe wg Belbina

Krytyk Wartościujący

- Zrównoważony, introwertywny o wysokiej inteligencji. Mało kreatywny.
- Wnikliwie analizuje fakty i wyraża wątpliwości w stosunku do propozycji, co do których ma uzasadnione podejrzenie, że są błędne.
- Nie okazuje wielkiego entuzjazmu i zaangażowania w pracę zespołu.
- Posiada umiejętność analizowania dużej ilości informacji i wybierania tych najistotniejszych z punktu widzenia zespołu.
- Jest solidny i niezależny w swoich opiniach, rzadko myli się w swoich sądach.

Role zespołowe wg Belbina

Dusza Zespołu

- Zrównoważony, ekstrawertywny, mało dominujący o wysokich umiejętnościach interpersonalnych
- Najbardziej wrażliwy z całego zespołu na potrzeby innych. Wzbudza powszechną sympatię, łagodzi konflikty, jednoczy i harmonizuje grupę. Nie lubi konfrontacji.
- Lojalny wobec zespołu, rozwija pomysły innych.
- Jego wkład w pracę zespołu nie jest bezpośrednio widoczny ale rola jaką pełni ma duże znaczenie, gdy zespół działa pod silną presją lub boryka się z trudnymi dla siebie problemami.

Role zespołowe wg Belbina

Skrupulatny Wykonawca

- Niespokojny introwertyk.
- Wytrwały, o wysokim poziomie wewnętrznej motywacji i samokontroli.
- Pracuje ciężko i sumiennie, przywiązuje szczególną wagę do detali. Nie spocznie dopóki nie sprawdzi czy zadanie zostało dobrze wykonane.
- Mało tolerancyjny dla mniej sumiennych współpracowników.
- Jest koniecznym uzupełnieniem każdego zespołu, szczególnie w fazie, gdy pierwszy entuzjazm związany z nowym projektem minął i zaczynają się rutynowe działania związane z jego wdrażaniem.

Role zespołowe wg Belbina

Specjalista

- Introwertyk.
- Wysokiej klasy ekspert w swojej dziedzinie.
- Skoncentrowany na wąskiej dziedzinie wiedzy i własnych umiejętnościach.
- Brak zainteresowania dla innych ludzi lub szerszych zadań zespołu.
- Działa według własnych zasad.

Etap funkcjonowania zespołu a role o największym znaczeniu

- **Budowanie zespołu** - Lokomotywa, Koordynator
- **Kreowanie pomysłów** - Myśliciel, Poszukiwacz Źródeł
- **Planowanie, wybór celów i metod postępowania** - Krytyk Wartościujący
- **Nawiązywanie kontaktów z otoczeniem firmy** - Poszukiwacz Źródeł, Dusza Zespołu
- **Organizacja pracy, sprawozdania, nadzorowanie** - Koordynator, Realizator
- **Realizacja zadań** - Realizator, Skrupulatny Wykonawca

Role utrudniające dobre funkcjonowanie zespołu zadaniowego

- **Blokujący** – przeciwstawia się inicjatywom grupy, podważa zasadność działań, stawia cele osobiste przed grupowymi.
- **Poszukujący uznania** – koncentruje na sobie uwagę, stara się wzbudzić podziw, eksponuje swoje możliwości, zdolności, osiągnięcia.
- **Dominujący** – próbuje podporządkować sobie innych członków grupy, nie dopuszcza innych do głosu, stosuje manipulację.
- **Unikający** – stara się trzymać na uboczu, unika podejmowania działań i współpracy z innymi.

Warunki, w jakich wzrasta jakość decyzji grupowych

Członkowie zespołu:

- Jasno przedstawiają swoje zdanie i słuchają zdania innych.
- W sytuacji impasu szukają rozwiązań możliwych do zaakceptowania przez wszystkich.
- Unikają większościowego (głosowanie) lub losowego sposobu podejmowania decyzji.
- Nie rezygnują ze swoich przekonań w obawie przed konfliktem.
- Zgadza się z poglądami, które są logicznie uzasadnione.
- Angażują wszystkich w dyskusję.



Grupa rozwija się...

- Faza orientacji/zależności
- Faza różnicowania
- Faza kryzysu odpowiedzialności
- Faza współpracy

Faza orientacji/zależności

- Główny temat: *przyjęcie do grupy i bezpieczeństwo.*
- Potrzeby grupy:
- *Rozpoznanie sytuacji*
- *Ustalenie norm postępowania*
- *Stworzenie bezpieczeństwa i jedności grupowej.*



Faza orientacji/zależności

Jak rozpoznać?

- Duże oczekiwania wobec lidera.
- Ciekawość siebie, ale i niepokój.
- Ostrożność w kontakcie.
- Zachowania konformistyczne.
- Sztywna komunikacja.
- Nastrój „miodowego miesiąca”, często przesadna grzeczność.
- Koncentracja na podobieństwach między uczestnikami.
- Niewielkie osiągnięcia w pracy.

Faza różnicowania

- Główny temat: *pozycja w grupie.*
- Potrzeby grupy:
 - *Poradzenie sobie z lękiem przez kontrolę*
 - *Sprawdzenie norm grupowych*
 - *Obsadzenie ról*
 - *Podkreślenie różnic i odrębności.*



Faza różnicowania

Jak rozpoznać?

- Duża ilość energii i potrzeba jej rozładowania.
- Intensywna komunikacja między uczestnikami.
- Duża ilość zachowań rywalizacyjnych.
- Polaryzacja zachowań konformistycznych i nonkonformistycznych.
- Konflikty, forsowanie swego punktu widzenia.
- Różnicowanie się stosunku do lidera.
- Domaganie się norm od lidera.

Faza kryzysu

- Główny temat: *walka o wpływy.*
- Potrzeby grupy:
 - *Sprawdzenie siły grupy przez konfrontację z liderem*
 - *Uniknięcie odpowiedzialności za swój wpływ na rzeczywistość.*



Faza kryzysu

Jak rozpoznać?

- Narzekanie i krytykanctwo.
- Szukanie przyczyn niepowodzeń na zewnątrz.
- Kwestionowanie pozycji i kompetencji lidera.
- Sabotowanie decyzji lidera.
- Jednoczenie się przeciwko liderowi.
- Bezpośrednie ataki na lidera.
- Obwinianie lidera za brak efektów pracy grupy.
- Tworzenie norm wewnętrznych.

Faza współpracy

- Główny temat: *współdziałanie, realizacja celów.*
- Potrzeby grupy:
- *Rozwiązywanie bieżących problemów w oparciu o własne zasoby*
- *Niezależność, samostерowność*
- *Rzeczywista otwartość*
- *Odpowiedzialność.*



Faza współpracy

Jak rozpoznać?

- Lider na nowo uznany (lub wymieniony).
- Względna niezależność od lidera (grupa jako zespół liderów).
- Podejmowanie decyzji przez grupę.
- Automotywowanie się i nadzorowanie pracy.
- Odprężenie, atmosfera pracy.
- Zaufania do siebie i lidera.
- Grupa sama daje sobie wsparcie.
- Cele są osiągane.

