

ROZWÓJ GRUPY SPŁYWOWEJ

Jerzy Świtek

*Zespół ds. Szkolenia
Instruktorów Kajakarstwa*

W prezentacji wykorzystano materiały ze strony <http://www.leaderatorium.edu.pl/pdf/>

Grupa społeczna

Grupa to trzy osoby lub więcej, między którymi dłużej niż przez parę chwil zachodzi interakcja, które wzajemnie na siebie oddziałują oraz spostrzegają siebie w kategoriach „my”.

Grupa spływowa = zespół

Nie każda grupa jest zespołem, ale każdy zespół jest grupą

Czynniki, które pozwalają uznać grupę za zespół (grupę spływową) to:

- wzajemny wpływ;
- wspólny cel;
- współpraca;
- wspólny system wartości i norm;
- struktura;
- zbiorowa odpowiedzialność i wzajemne wsparcie.

„Zespół to mała liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, oddanych wspólnemu celowi, osiągnięciu określonych rezultatów i podejściu, za które wzajemnie przed sobą odpowiadają”

(J. Katzenbach, D. Smith)

Etapy rozwoju grupy spływowej

Grupa spływowa w trakcie swego funkcjonowanie przechodzi przez kilka etapów (cykl rozwojowy)

FORMOWANIE

członkowie grupy starają się rozpoznać zachowania i reguły, które będą obowiązywały w zespole

- powierzchowne kontakty
- mało wzajemnego słuchania
- nieujawnianie uczuć
- niepewność
- raczej niski poziom kompetencji
- orientacja na minimum
- zależność od kierownika grupy

DOCIERANIE

faza emocjonalnie wyczerpująca, ale niezmiernie istotna - grupa może nie rozwinąć się dalej jeśli nie zostaną określone mechanizmy podejmowania decyzji

- ujawniają się konflikty, przepychanki
- podważanie decyzji lub procedur
- poszukiwanie sojuszników, tworzenie się "klik"
- lider oceniany, krytykowany
- walka o władzę

NORMALIZACJA

Członkowie zaczynają identyfikować się z normami i regułami grupy. Zaczynają pojawiać się wspólne oczekiwania dotyczące wykonywanych czynności

- częściej używane słowo „my„
- wzrasta poziom zaufania
- więcej zgodności,
- większa elastyczność,
- konflikty ujawnianie, akceptowane i rozwiązywane kreatywnie
- aktywne słuchanie

ZAMKNIĘCIE

- rozpad grupy
- rozluźnienie więzi
- członkowie grupy mogą odczuwać zarówno smutek (koniec) jak i radość (osiągnięcia)
- planowanie przyszłości
- może być konieczne przejście od nowa przez poprzednie fazy

DZIAŁANIE

Członkowie grupy wiedzą, na co mogą liczyć. Grupa pracuje zarówno nad realizacją zadań (poziom merytoryczny) jak i nad dobrym samopoczuciem jednostek.

- odpowiedzialność za cele
- otwartość na problemy
- akceptacja i zaufanie wobec podgrup zadaniowych
- wysoka efektywność zadaniowa
- wspólna kontrola działań
- partnerstwo

Przejęcie zespołu przez wymienione powyżej etapy jest uzależnione od :

- poziomu wzajemnych zależności pomiędzy członkami grupy *(jeśli działania jednego z członków grupy wpływają na działania drugiego, to wówczas istnieje większa potrzeba pracy kierownika, jako osoby koordynującej);*
np. przy podziale na wachty i uzależnieniu działań jednej od drugiej – ognisko, gotowanie, sprzątanie podczas kursów
- wielkości grupy;
- poziomu samowystarczalności grupy;
- poziomu zmian oraz doświadczenia i umiejętności *(najważniejsze są umiejętności techniczne, interpersonalne oraz podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów).*

Pominięcie lub zbyt szybkie przejście któregoś z etapów ma negatywny wpływ na zdolność grupy spływowej do skutecznego działania

Główne zadania lidera polegają na:

1. Rozpoznawaniu fazy rozwoju grupy czyli stopnia dojrzałości członków grupy
Dojrzałość „funkcjonalna” - zdolności i wiedza wnoszona w wykonywane działanie
Dojrzałość psychologiczna - samozaufanie, szacunek, odpowiedzialność
2. Dbaniu o wzrost poziomu dojrzałości członków grupy;
3. Dostosowywaniu stylu kierowania do stopnia dojrzałości członków grupy (fazy rozwoju grupy).

Ad 3. Dostosowywanie stylu kierowania do stopnia dojrzałości członków grupy (fazy rozwoju grupy).

Formowanie

Grupa wyjściowa

STYL DYREKTYWNY

- kierownik udziela wsparcia przy określeniu wspólnego celu i podejścia do jego osiągnięcia
- wyznacza proste zadania
- aktywnie uczestniczy w pracach zespołu –wykonuje taką samą ilość pracy jak pozostali członkowie zespołu
- wzbudza zaufanie i zaangażowanie
- zachęca do podejmowania ryzyka, uczenia się, rozwoju
- podkreśla znaczenie współpracy

Na kursie instruktorzy w pierwszy dzień wykonują wszystkie czynności wacht – uczestnicy są konsumentami

Docieranie się

Grupa transakcyjna, nieustabilizowana, wymagająca ułożenia, pomocy

STYL OPIEKUŃCZY

- pokazuje swoje zaangażowanie i pozytywne nastawienie
- koordynuje indywidualne umiejętności i działania
- pozyskuje zasoby dla zespołu
- utrzymuje relacje z otoczeniem
- daje zespołowi bardziej odpowiedzialne zadania
- rozwiązuje konflikty w sposób otwarty

Podstawowe założenia:

1. ludzie są OK.;
- 2.każdy człowiek, w zależności od swoich możliwości, ma zdolność do myślenia;
- 3.ludzie sami decydują o sobie i decyzje te mogą się zmieniać.

Normowanie

Grupa doświadczona

STYL WSPIERAJĄCY

- kierownik przestaje być członkiem zespołu - nie kontroluje bezpośrednio jego aktywności (brak wiedzy, co do aktualnego stanu działań)
- daje zespołowi coraz trudniejsze zadania
- koordynuje pracę podgrup, zbiera dane na temat jakości wykonywanych zadań,

Działanie

Grupa dojrzała

STYL DELEGUJĄCY

- w razie potrzeby kierownik udziela wsparcia bezpośrednio lub z zasobów zewnętrznych
- wzmacnia wzajemne zaufanie i zaangażowanie

Przy normalnym funkcjonowaniu kierownik w zasadzie niepotrzebny

Członkowie grupy – role zespołowe

Uwagi:

- **Role zespołowe** to obok wiedzy, umiejętności i motywacji istotny czynnik warunkujący efektywność i jakość grupy spływowej.
- **Diagnoza ról zespołowych** dostarcza informacji o specyfice funkcjonowania poszczególnych osób w zespole jak również całej grupy.
- **Odgrywana rola** to jedna z najważniejszych determinant zachowania. Zazwyczaj każdy członek zespołu pełni jedną rolę dominującą oraz dwie, trzy wspierające.

Podział ról

| Role zorientowane na działanie | Role zorientowane na ludzi | Role zorientowane na twórczą analizę |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|
| LOKOMOTYWA | KOORDYNATOR | MYŚLICIEL |
| REALIZATOR | DUSZA ZESPOŁU | KRYTYK WARTOŚCIUJĄCY |
| SKRUPULATNY WYKONAWCA | POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ | SPECJALISTA |

Każda z ról ma mocne i słabe strony.

Nie ma dobrych ani złych ról zespołowych – ich wartość wyznaczana jest przez potrzeby grupy rodzące się wskutek realizowanych celów i zadań.

Realizator (praktyczny organizator, wdrażający)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ⊆ podstawowe ogniwo zespołu• ⊆ zmienia koncepcje i plany w praktyczne działanie (potrafi przełożyć pomysły, idee i cele grupy na praktyczny język poszczególnych zadań)• ⊆ systematycznie realizuje uzgodniony plan• ⊆ wykonuje wszystkie projekty, które zostały zaproponowane przez innych | <ul style="list-style-type: none">• ⊆ pracowity, zrównoważony, obowiązkowy,• ⊆ człowiek czynu, praktyk i pragmatyk• ⊆ zdrowo - rozsądkowy• ⊆ kooperatywny• ⊆ zdyscyplinowany, wytrwały• ⊆ potrafi słuchać poleceń innych• ⊆ niezwykle pożyteczny w sytuacjach, gdy trzeba stawić czoła tym aspektom pracy, które dla innych wydają się za trudne bądź mało interesujące• ⊆ mała elastyczność i niechęć do nowych pomysłów - może powątpiewać w ich skuteczność |

Koordynator (naturalny lider)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">•☐ głównym jego zadaniem jest kierowanie ludźmi•☐ silnie zorientowany na cel•☐ kontroluje sposób, w jaki grupa chce osiągnąć cele•☐ efektywnie wykorzystuje indywidualny potencjał każdego uczestnika zespołu•☐ rozdaje uprawnienia•☐ potrafi entuzjastycznie motywować innych do pracy•☐ przywiązuje dużą wagę do komunikowania się,•☐ uważnie słucha opinii współpracowników, potrafi prowadzić dyskusję, umie nakłonić zespół do zmiany stanowiska, nie urażając przy tym nikogo | <ul style="list-style-type: none">•☐ zrównoważony•☐ otwarty, ceni sobie różnorodność poglądów i pomysłów•☐ nie jest agresywny•☐ nie jest apodyktyczny, nie wymaga bezwzględnego posłuszeństwa•☐ nie nakazuje, lecz proponuje, interweniuje tylko w krytycznych sytuacjach•☐ preferuje indywidualne podejście do pracy i do ludzi, wykazując przy tym dużą elastyczność•☐ myśli pozytywnie dba o szacunek i prestiż |

Lokomotywa (człowiek akcji, strateg)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ⊆ inspiruje do działania (zapobiega stagnacji)• ⊆ ustala cele i priorytety• ⊆ wywiera wpływ na dyskusję grupową i na wynik aktywności grupowej• ⊆ rozwija samodzielność innych osób• ⊆ może przewodzić grupie, lecz dąży do osiągnięcia celów za wszelką cenę• ⊆ kilka osób o cechach lokomotywy w grupie może uczynić zespół nieproduktywnym, ponieważ mogą one ustanawiać na siłę zbyt wiele celów i silnie rywalizować ze sobą, powodując frustrację i krytykę innych osób | <ul style="list-style-type: none">• ⊆ ekstrawertyk o niespożytej energii do działania• ⊆ niespokojny, dominujący, impulsywny• ⊆ dynamiczny – chce szybko widzieć efekty• ⊆ wyraźnie wyróżniający się w grupie• ⊆ posiada bardzo wysoką motywację i potrzebę osiągnięć• ⊆ nastawiony na rywalizację i zwycięstwo bez względu na poniesiony wysiłek• ⊆ prostolinijny, nie wstydzi się pokazywać silnych reakcji i emocji, niezadowolona czy frustracji• ⊆ skłonny do prowokacji, irytacji, niecierpliwy, zdarza mu się urazić innych• ⊆ dyrektywne podejście do pracowników (mało empatyczny, nietolerancyjny dla ludzi niezdecydowanych) |

Myśliciel (siewca, innowator)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ⊆ źródło nowych, „niekonwencjonalnych” rozwiązań, nowatorskich strategii• ⊆ wchodzi w konfrontacje• ⊆ im poważniejszy problem, tym bardziej chce go rozwiązać• ⊆ obecność w grupie więcej niż jednego myśliciela nie jest bardziej korzystna niż funkcjonowanie w ogóle bez niego – podobnie jak w wypadku Lokomotywy może wywoływać niesnaski w zespole, ponieważ łatwo się obraża, często obawia się, że inni odbiorą mu jego pomysły | <ul style="list-style-type: none">• ⊆ introwertyk• ⊆ kreatywny, innowacyjny• ⊆ indywidualista• ⊆ preferuje samodzielną pracę• ⊆ podąża za swoimi• projektami (lubi angażować się w poważne projekty,• zaniedbując przy tym mniej skomplikowane zadania)• ⊆ kieruje się własnymi zasadami• ⊆ może gubić szczegóły, popełniać błędy• ⊆ bardzo łatwo się obraża• ⊆ czuły na pochwały• ⊆ jego zachowanie w stosunku do innych osób• może być krytyczne (uszczypliwe) i bezceremonialne• ⊆ buja w obłokach (skłonność do niezważania na cele praktyczne i utarte sposoby postępowania) |

Poszukiwacz źródeł (człowiek kontaktów, analizujący zaplecze)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•☐ stymuluje i zachęca zespół do pracy (praca w zespole wyzwala w nim energię i chęć do działania)•niezbędny w sytuacjach ryzykownych i trudnych, gdy mimo wątpliwości i niepewności konieczna jest realizacja zadań•☐ wynajduje to, co jest możliwe do zrobienia i co może być zrobione (szuka nowych idei, pomysłów i rozwiązań również poza zespołem)•☐ bada, analizuje, przytacza informacje na temat pomysłów, stanu wiedzy i działań na zewnątrz grupy•☐ nawiązuje relacje•☐ prowadzi negocjacje•☐ doskonale uzupełnienie Myśliciela | <ul style="list-style-type: none">•☐ ekstrawertyk o wysokich umiejętnościach interpersonalnych•☐ przyjaźnie nastawiony do otoczenia, optymista•☐ szybko i chętnie nawiązuje kontakty, na ogół bardzo lubiany•☐ innowator•☐ zdolność reagowania na wyzwania, nawet w przypadku niepowodzeń stara się dotrzeć do informacji mogącej pomóc•☐ skłonność do utraty zainteresowania, gdy mija pierwsza fascynacja („słomiany zapał”), brak wytrwałości w dopracowaniu szczegółów |

Krytyk wartościujący (sędzia, monitorująco - oceniający)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• ⊆ osoba patrząca z boku – wkracza tylko wówczas, gdy musi zapaść ostateczna decyzja• ⊆ analizuje problemy• ⊆ ocenia pomysły i sugestie - logicznie i trafnie potrafi wskazać silne i słabe strony pomysłów, niekiedy studząc nieuzasadniony optymizm zespołu• ⊆ zadaje trudne pytania• ⊆ wyraża wątpliwości tylko w stosunku do propozycji, które budzą jego uzasadnione podejrzenie, że są błędne | <ul style="list-style-type: none">• ⊆ ostrożny, zdystansowany, stonowany, poważny, opanowany• ⊆ inteligentny i wnikliwy• ⊆ krytyczny• ⊆ obiektywny, bezstronny• ⊆ nie pragnie widowiskowych, publicznych osiągnięć• ⊆ niezależny w opiniach, rzadko kiedy myli się w swoich sądach• ⊆ może brakować mu umiejętności inspirowania i motywowania innych |

Dusza zespołu (człowiek grupy, integrujący zespół)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• zorientowany na społeczną stronę pracy – umożliwia każdemu członkowi grupy efektywne uczestnictwo w pracy• kształtuje „ducha” zespołu• wzmacnia współpracę, neutralizuje osobiste problemy• poprawia komunikację• cele zespołowe i utrzymywanie jedności w zespole przedkłada nad swe ambicje personalne | <ul style="list-style-type: none">• łagodny, wrażliwy• spokojny, zrelaksowany, bezkonfliktowy, pozbawiony agresji i potrzeby dominacji• towarzyski, wzbudzający zaufanie, wrażliwy, opiekuńczy, łatwo nawiązuje kontakty z innymi• chętny i aktywny słuchacz, potrafi zachęcić innych do wyrażania swojej opinii• empatyczny• lojalny• w warunkach krytycznych ma trudności w zajmowaniu jednoznacznego stanowiska, niezdecydowany |

Skrupulatny wykonawca (perfekcjonista, nadzorca)

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">•☐ nastawiony na konkretny efekt – zakończenie zadania w określonym czasie i na najwyższym poziomie•☐ skupiony na błędach i niedociągnięciach•☐ konieczne uzupełnienie każdego zespołu – jego udział w zespole gwarantuje, że żaden szczegół zadania nie zostanie pominięty oraz że cel zostanie osiągnięty | <ul style="list-style-type: none">•☐ introwertyk•☐ niespokojny, napięty, czujny•☐ skromny•☐ sumienny, zawsze skoncentrowany, wytrwały, zdyscyplinowany•☐ wewnątrznie zmotywowany•☐ lubi precyzyjnie zaplanowaną pracę i konsekwentnie doprowadza ją do końca (stawia kropkę nad i)•☐ dba o najdrobniejsze szczegóły każdego zadania, przykładą dużą wagę do detali•☐ dobry organizator•☐ sam będąc zdyscyplinowany wymaga dyscypliny od współpracowników (nie toleruje niedbalstwa)•☐ skłonność do przejmowania się detalami (zamartwianie się na zapas) oraz niechęć do „wypuszczania” spraw z własnych rąk (niechętnie zleca swoje obowiązki innym) |

Specjalista

| <i>opis roli</i> | <i>cechy, słabości</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• ⊆ zajmuje się wąskim wycinkiem pracy• ⊆ skupia się na szczegółach• ⊆ dostarcza opinii i ekspertyz | <ul style="list-style-type: none">• ⊆ zaangażowany, samonapędzający się• ⊆ brak oglądu całości• ⊆ nadmierne skupianie się na szczegółach |

Istotność ról na poszczególnych etapach rozwoju grupy (realizacji zadania)

| <i>Faza zadania</i> | <i>Etap rozwoju grupy</i> | <i>Decydująca rola grupowa</i> |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| Budowanie zespołu | Formowanie | Koordynator Lokomotywa |
| Kreowanie pomysłów | Docieranie | Myśliciel Poszukiwacz źródeł |
| Planowanie, wybór celów i metod postępowania | Docieranie | Krytyk wartościujący |
| Nawiązywanie kontaktów z otoczeniem grupy | Normalizacja | Poszukiwacz źródeł Dusza zespołu |
| Organizacja pracy, sprawdzanie i nadzorowanie | Normalizacja | Koordynator Realizator |
| Realizowanie zadań | Działanie | Realizator Skrupulatny wykonawca |