księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

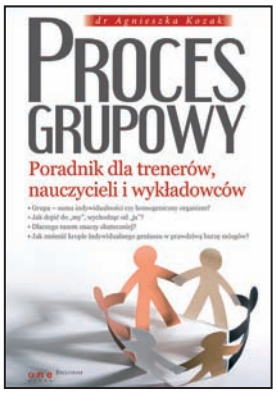
Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

PROCES GRUPOWY. PORADNIK DLA TRENERÓW, NAUCZYCIELI I WYKŁADOWCÓW



Autor: Agnieszka Kozak
ISBN: 978-83-246-2434-8
Format: A5, stron: 176

Dynamika życia grupy

- Formowanie się grupy
- Burze i konflikty
- Normalizacja w zespole
- Wreszcie kreatywne działanie

Grupa – suma indywidualności czy homogeniczny organizm?

Podstawy formowania się grup są różne – zdarza się bezrefleksyjny podział na zespoły dobrane alfabetycznie, czasem członków skupiają wspólne zainteresowania lub wytyczone cele zawodowe, a bywa też, że jest to udział w wyborach parlamentarnych. Jednak bez względu na to, co było czynnikiem uruchamiającym tworzenie się grupy, mechanizm został puszczony w ruch! A Twoim zadaniem jako moderatora jest zadbanie o to, by gładko przeszedł przez kolejne etapy stapiania się pojedynczych „ja" w świetnie funkcjonujące „my".

Jednostki tworzące grupę wnoszą do niej bagaż własnych osobowości – kompetencje, cechy, przeżycia i emocje, a także indywidualne oczekiwania. Podejmując decyzję o dołączeniu do powstającego zespołu, chcą współtworzyć nową rzeczywistość. Zaczynają współpracować, komunikują się między sobą, uczestniczą we wspólnych działaniach. Bycie w grupie pozwala na zdobywanie nowych doświadczeń, uruchamianie nieznanych form aktywności i kreatywności. Każda społeczność, niezależnie od przyświecającego jej celu i wieku jej członków, podlega podobnym zjawiskom, które nazwano „procesem grupowym". Głównym zadaniem prowadzącego jest więc zadbanie o to, by ogromny potencjał tkwiący w grupie został optymalnie wykorzystany, przynosząc wszystkim trwałe i satysfakcjonujące korzyści.

- Główne fazy rozwoju grupy.
- Najważniejsze elementy, o których należy pamiętać na każdym etapie budowania zespołu.
- Przykłady i propozycje ćwiczeń, zebrane podczas szkoleń, treningów i wykładów tematycznych.
- Tworzenie klimatu zaufania i akceptacji.
- Wyrażanie szacunku, wzmacnianie pozytywne, dostosowanie tempa pracy do możliwości grupy.
- Odpowiedzialność prowadzącego grupę za własny rozwój.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Wstęp **5**

Formowanie się grupy **9**

Kto jest kim, czyli wejście w grupę 10

Decyzja jednostki o udziale w grupie 33

Główne zadania dla prowadzącego w fazie formowania się grupy 46

Burza w grupie **49**

Opór, czyli lęk przed oceną w grupie 50

Sprzeciw w grupie 55

Konflikt — czy jest nieunikniony? 57

Zarządzanie grupą w fazie burzy 68

Główne zadania dla prowadzącego w fazie burzy 88

Normalizacja w grupie **95**

Tożsamość jednostki a tożsamość grupowa 96

Myślenie grupowe 107

Efektywność słuchania — słuchać, aby usłyszeć 118

Asertywna komunikacja w grupie 125

Główne zadania dla prowadzącego w fazie normalizacji w grupie 132

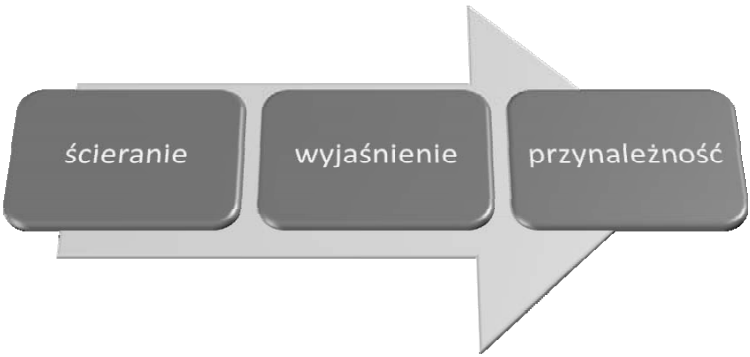
Kreatywne działanie **135**
Bariery komunikacyjne — by je ominąć, należy je poznać 136
Twórczość w pracy grupy — kreowanie rzeczywistości 145
Sposoby rozwiązywania problemów w grupie 158
Główne zadanie dla prowadzącego w fazie działania 166

Zakończenie **167**

Bibliografia **169**

Burza w grupie

Uczestnicy grupy zapoznali się już w pierwszej fazie ze sobą, przyjrzeli się innym, wstępnie zorientowali się w tym, czego oczekuje od nich grupa oraz jakie są zasady jej funkcjonowania. Następuje więc akceptacja udziału w grupie. Na jawnym poziomie funkcjonowania dominują pozytywne emocje, na poziomie ukrytym funkcjonuje lęk przed odrzuceniem w sytuacji dalszego ujawniania siebie. Pojawia się więc osobisty konflikt między ujawnianiem siebie a głębszym zaangażowaniem w grupę. Ujawniają się także mechanizmy obronne wyrażające się w formie oporu. Kolejnym ważnym elementem jest ujawnianie własnych potrzeb, co prowadzi nieuchronnie do konfliktów. Konieczne jest skonfrontowanie się uczestników grupy z własnym oporem oraz poznanie jego źródeł poprzez rozpoznawanie i nazywanie nieprzyjemnych emocji. Kolejnym zadaniem uczestników grupy jest nauczenie się konstruktywnego konfrontowania w momencie powstania konfliktu i rozwiązania go. Ten etap rozwoju grupy nazywany jest etapem ścierania lub burzy (rysunek 2.1).



Rysunek 2.1. Proces, efekt i relacje w II fazie powstawania grupy
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Paszkowska-Rogacz, Tarkowska, 2004

W drugiej fazie rozwoju grupy pojawia się emocjonalny opór wobec wymagań grupy, sprzeciw wobec niej, następuje ujawnianie konfliktów celów oraz ścieranie się potrzeb. Rodzi to napięcie, które, jeśli zostanie konstruktywnie rozładowane, zaowocuje relacjami w postaci przynależności do grupy.

Opór, czyli lęk przed oceną w grupie

Obserwacja życia codziennego pokazuje, że ludzi można podzielić na tych, którzy mają wysoką samoocenę i niską samoocenę. Wydaje się, że tych drugich w polskim społeczeństwie jest jednak więcej.

Tożsamość społeczna, czyli poczucie tego, co jesteśmy warci, lub inaczej, ile jesteśmy warci, ściśle związana jest z przynależnością grupową (Brown, 2006). Każde wejście w grupę implikuje uzyskanie informacji zwrotnych na swój temat od innych osób, co może budować samoocenę jednostki lub może być dla niej zagrażające. Wejście w grupę wymaga przedefiniowania tego, kim człowiek jest — poprzez to, jak jest odbierany przez innych, jak oni na nas reagują. Najwięcej lęków i obaw jest związanych z ujawnieniem tych cech i zachowań, które mogą być przez innych negatywnie

oceniane, co w konsekwencji może rodzić odrzucenie. Lęk przed oceną, przed odkryciem tego, co „słabe", „ciemne", „okropne", „trudne" w danej osobie, może powodować w niej napięcie, które nieuświadomione będzie się ujawniało w zachowaniach prowokujących do negatywnych informacji zwrotnych i prowadzących faktycznie do konfliktów z innymi członkami grupy. Do głównych problemów, z którymi borykają się ludzie dorośli w sytuacji zadaniowej, należą (Aleksander, 2007):

- strach przed porażką;
- obawa dotycząca poziomu i jakości wykonania zadania;
- obawa przed zawstydzeniem;
- obawa przed brakiem określonych umiejętności;
- skrępowanie wynikające z lęku przed tym, jak inni postrzegają ich wygląd;
- negatywne doświadczenia w innych grupach z przeszłości;
- strach przed konsekwencjami odsłonięcia się przed dużą grupą ludzi.

Te i inne obawy mogą rodzić opór przed funkcjonowaniem w grupie objawiający się w postaci trzech głównych grup zachowań (rysunek 2.2).

Wskazówki dla prowadzącego grupę:

W sytuacji oporu mogą pomóc reakcje prowadzącego grupę w postaci pytań nakłaniających uczestników do aktywności:

✓ „Co chcielibyście, żeby się w grupie działo?" — niezależność i podejmowanie przez uczestników decyzji.

✓ „Powiedzcie każdemu w grupie o jednej rzeczy, którą mógłby zrobić, aby poprawić sytuację" — konfrontacja i gotowość do przepracowania oporu poprzez nazwanie go.

✓ „Co dokładnie wam się nie podoba? Opowiedzcie o tym" — nazwanie i przepracowanie sytuacji konfliktu.

Źródło: Paszkowska-Rogacz, Tarkowska, 2004

Rysunek 2.2. Typowe przejawy oporu i ich źródła
Źródło: opracowanie własne

Lęk przed oceną wydaje się największy u osób, które poczucie własnej wartości i obraz siebie budują na podstawie informacji uzyskiwanych od innych ludzi. „Można wtedy pomylić lustrzane odbicie z rzeczywistym obrazem; tak naprawdę można wówczas uwierzyć w to odbicie i zaakceptować je, odrzucając inny, bardziej pozytywny pogląd na samego siebie, chyba że zawiera on zniekształcenia, które nauczyliśmy się akceptować" (Covey, 2004, s. 57). Człowiek może myśleć o sobie w kategoriach zachowań, które są zaadaptowanymi opiniami innych na jego temat. W takiej sytuacji warto przeprowadzić ćwiczenie, które daje możliwość zestawienia tego, co dana osoba myśli o sobie i co faktycznie widzą w jej zachowaniach inni ludzie.

Z sali szkoleniowej

Weryfikacja obrazu siebie — ćwiczenie

Każdy z uczestników został poproszony o wypisanie na kartce trzech zachowań, które, według niego, denerwują innych, są raniące lub negatywnie odbierane przez członków grupy. Następnie nie czytając tego, co ma napisane na kartce, osoba wychodziła na zewnątrz. Pozostali uczestnicy grupy mieli podzielić się własnymi spostrzeżeniami na temat zachowań danej osoby, które oceniają negatywnie i które, w ich ocenie, ten uczestnik powinien zmienić, by mógł optymalnie funkcjonować w grupie (wychodzący nie słyszał, o czym rozmawiają pod jego nieobecność). Ważne, żeby mówiąc o trudnych zachowaniach, odnosić je do konkretów, na przykład: „W rozmowie z Piotrem wygłaszał złośliwe uwagi na temat Darka". Następnie po krótkim podzieleniu się spostrzeżeniami odnośnie do zachowań danego uczestnika zadaniem grupy było uzgodnienie trzech zachowań, które chcieliby mu przekazać jako warte zmiany w najbliższym czasie, dzięki czemu będzie on lepiej funkcjonował w grupie i łatwiej będzie przez nią przyjmowany. Może pojawić się więcej trudnych zachowań, należy jednak pamiętać, że w danym momencie jesteśmy w stanie przyjąć określoną porcję informacji zwrotnych na swój temat, dlatego warto to ograniczyć do trzech elementów w feedbacku.

Następnie osoba wracała do sali i czytała zapisane przez siebie zachowania. Zasada, która została przedstawiona na początku, mówiła, że jeśli dobrze wytypuje jakieś zachowanie, to w feedbacku otrzyma o jeden element mniej od grupy. Oznaczało to, że ktoś mógł dostać trzy zwroty dotyczące swojego zachowania (nic nie trafił) albo nie dostać żadnego (miał wszystkie trzy trafienia). Ważne było, żeby, mówiąc o zachowaniach, które wymagają zmiany, uczestnicy grupy powiedzieli też o swoich oczekiwaniach, czyli o tym jakich zachowań oczekują w zamian. Musieli też pamiętać o tym, że celem ćwiczenia jest to, żeby pomóc sobie nawzajem w zmianie zachowań, a nie dać upust negatywnym emocjom.

Dodatkowo na koniec uczestnik mógł wybrać dowolną osobę z grupy i zadać jej pytanie o to,, jakie zachowania powinien ujawnić lub jakich zaprzestać w najbliższym czasie, żeby zbliżyć się z nią w relacji?

Wyniki tego ćwiczenia są zazwyczaj niezwykle zaskakujące dla uczestników w następujących aspektach:

- W grupie 15-osobowej zwykle 4 – 5 osób trafia co najwyżej jedno zachowanie, pozostali nie trafiają żadnego — dostają więc dość szeroki feedback od innych. Jest to dla nich niezwykle zaskakujące, jak ich poglądy na temat siebie różnią się od tego, co faktycznie ujawniają w zachowaniu.
- Oczekiwania grupy co do zmiany dotyczą także tych zachowań, które według danej osoby oceniane były jako pozytywne w jej funkcjonowaniu, na przykład zaprzestanie bycia miłym dla wszystkich, zmienianie zdania pod wpływem innych osób, brak zdecydowania i zajmowania jasnego stanowiska.
- Mówienie o konkretnych zachowaniach powoduje, że wypowiedzi te, mimo iż trudno się ich słucha, nie są raniące ani nie powodują natychmiastowej reakcji zaprzeczania.
- Określenie własnych oczekiwań odnośnie do zachowań innych członków grupy zmienia nastawienie do nich poprzez zniwelowanie negatywnych emocji.
- Trudne informacje zwrotne nikogo nie zabijają — zostaje tylko jasno i wyraźnie nazwane to, o czym wszyscy i tak do tej pory mówili, a teraz dana osoba ma szansę coś z tym zrobić, tak by poprawić funkcjonowanie swoje i całej grupy.

W ten sposób dzięki temu ćwiczeniu grupa staje się lustrem dla danej osoby, ale w sytuacji „tu i teraz", czyli pokazuje mu jego aktualne zachowania, które są przeszkodą w funkcjonowaniu z ludźmi. Zadaniem osoby prowadzącej jest pilnowanie, by uczestnicy nie wyrażali krytyki czy własnych ocen lub osądów. Szczera opinia poparta faktami jest najlepszym prezentem, jaki możemy ofiarować drugiej osobie. Kiedyś podczas zajęć jeden z uczestników wypowiedział mądre zdanie: „Daj komuś uczciwy feedback dotyczący jego trudnych zachowań, a przez to ustrzeżesz go przed tym, by nie wykorzystali ich przeciwko niemu jego wrogowie". Jeżeli zależy nam na kimś, to warto powiedzieć mu o jego trudnych dla grupy zachowaniach — prawdopodobnie sam nawet nie domyśla się, jak one oddziałują na innych.

Sprzeciw w grupie

Wydaje się, że optymalny sposób funkcjonowania w grupie to umiejętność dostosowania się i osiągnięcia dobrej atmosfery. W każdym procesie w grupie fazy spontaniczności przeplatają się z fazami stagnacji (Vopel, 2005). Stagnacja wynikająca z oporu lub lęku może prowadzić do kryzysu grupy, który w pewnym momencie również doprowadzi do konfliktu.

Prowadzący zajęcia i grupa czasami boją się osób zgłaszających jakikolwiek sprzeciw dotyczący działania grupy — wydaje im się to zagrożeniem dla spójności i dobrej atmosfery. Dla działania grupy ważne jest nastawienie jej uczestników na własny rozwój, co często oznacza zmianę swojego zachowania. Osoby chcące skorzystać ze szkolenia, które miałoby spowodować zmianę ich zachowania, najwięcej z niego wyniosą. Są one przeciwieństwem uczestników chcących za wszelką cenę utrzymać w grupie tak zwane dobre emocje, co, według nich, wyraża się we wzajemnej sympatii. Szukają oni w grupie bezpiecznego miejsca, w którym de facto, nie wymagając niczego od innych, nie dają przyzwolenia na wymaganie od siebie. Tacy uczestnicy nie wyrażają żadnego sprzeciwu wobec celów grupy, wydają się z nimi identyfikować, ale tak naprawdę chronią siebie i pozostałych przed faktycznymi zmianami, które mogłyby wynikać na przykład z trudnych informacji zwrotnych. W rzeczywistości osoby, które wyrażają swoje niezadowolenie, sceptycyzm, obawy czy opory, są tak naprawdę sprzymierzeńcami prowadzącego (Vopel, 2006). Ich niechęć czy opór wyrażane w postaci trudnych pytań czy podważania niektórych kwestii popycha grupę do przodu, niejako zmusza do działania. Dość często w tej fazie rozwoju grupy niechęć do zmiany swojego postępowania wynikająca z trudnych wymagań jest wyrażana pokątnie i przeradza się w opór, zamiast być elementem wprowadzającym nowe wyzwania.

Z sali szkoleniowej

Grupa uczestników zajęć to menedżerowie pracujący ze sobą kilka lat, których główną siłą napędową w organizacji była struktura grupy oparta na silnych relacjach rodzinno-przyjacielskich. Najważniejsze było dla nich hasło: „Żeby nikomu nie było przykro". W związku z tym trudno było o negatywny feedback, nie można było stawiać wymagań i jasno rozliczać, co wywoływało ogromne niezadowolenie z powodu „niesprawiedliwości", wyrażane jednak między sobą, a nigdy w stosunku do osób zarządzających. Ogólnie brak jawnego sprzeciwu w grupie prowadził do pseudogrzeczności i pseudoswobody, które dezorganizowały pracę i blokowały rozwój zarówno poszczególnych członków, jak i całej grupy.

Ćwiczenie, które zastosowano na sali szkoleniowej, miało następujący przebieg:

> Na czterech flipach w różnych miejscach sali zostały rozpisane dobra niezbędne do funkcjonowania grupy: szacunek, sympatia, sprzeciw i zachęta. Zadaniem uczestników było przejście obok każdego z nich i zdecydowanie, którego z tych dóbr dają grupie najwięcej, a następnie stanięcie przy nim. Grupa, która stała przy danej kartce, miała wypisać jak najwięcej pozytywów wynikających z istnienia tego dobra dla grupy. Następnie każdy z uczestników dostał po 5 kartek i miał położyć na danym flipie tyle kartek, ile, według niego, jest danego dobra w tej grupie (1 kartka — bardzo mało, 5 kartek — bardzo dużo).
>
> W tej grupie 3 osoby stanęły przy zachęcie, 1 przy sprzeciwie, 3 przy sympatii i 9 przy szacunku.

Wyniki:

> 30 kartek dla sprzeciwu, 33 dla zachęty, 43 dla szacunku, 40 dla sympatii.

Sprzeciw musi być jasno wyrażony, by nie rodził utajonego oporu odbierającego grupie energię do działania. Z kolei grupa może się rozwijać tylko wtedy, gdy istnieje w niej poczucie sprawiedliwości, czyli gdy każdy daje tyle samo, ile dostaje. Konflikty często biorą

się z poczucia niesprawiedliwości, choć sami uczestnicy nie mają odwagi nazwać tego wprost. Dobrami, które powinny być wymieniane pomiędzy członkami grupy, są między innymi: szacunek, sympatia, sprzeciw i zachęta (Vopel, 2005).

Konflikt — czy jest nieunikniony?

Konflikt, z łac. *conflictus*, oznacza zderzenie — zwykle zderzają się poglądy, potrzeby, motywy działania, interesy. Konflikt jest więc czymś, co jest nieuniknione w świecie ludzi, którzy się zmieniają, których potrzeby i sposoby działania ulegają dynamicznym przeobrażeniom. Ważne jest to, czy ludzie potrafią rozmawiać ze sobą o swoich różnych celach, potrzebach i poglądach, ponieważ „to nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki miedzy ludźmi, tylko sposób jego rozstrzygnięcia" (Gut, Haman, 2008).

Konflikty w grupie mogą wynikać z następujących przyczyn:

- indywidualna frustracja uczestnika;
- sprzeczne cele uczestników;
- sprzeczne wartości uczestników;
- rywalizacja o miejsce w grupie;
- rywalizacja o osobę prowadzącego zajęcia;
- rozczarowanie sposobem prowadzenia grupy;
- rozczarowanie zachowaniem uczestników grupy;
- strach przed nowymi i trudnymi sytuacjami.

W każdej grupie istnieje więc pewien potencjał konfliktów, który jest normalną fazą rozwoju grupy. Nie jest możliwe, żeby członkowie danej grupy cały czas myśleli w ten sam sposób i mieli ten sam, niezmienny zakres potrzeb. Istotne jest, by konfliktem zarządzać

w taki sposób, aby służył on rozwojowi grupy. Próba ominięcia konfliktów ostatecznie spowoduje, że grupa nie będzie działała efektywnie, ponieważ nie będzie umiała dojrzale mierzyć się z powstającymi na bieżąco problemami. Nie ma nic gorszego niż ignorowanie konfliktu, co jest podobne do sytuacji niedopałka tlącego się w koszu z papierami — sytuacja niestety nie rozwiąże się bez użycia gaśnicy. Oznacza to, że zamiast „gaszenia pożarów", czyli reagowania na eskalujący konflikt, należy, obserwując emocje i zachowania uczestników, ujawniać go na każdym etapie i za pomocą odpowiednich metod i narzędzi konstruktywnie rozwiązywać.

Schmidt i Kochman (1972) podają dwa warunki wystąpienia konfliktu:

- nieprzystawalność celów;
- spostrzeganie wystąpienia zakłócenia lub zablokowania działań jednostki.

Obserwacja grupy i zachowań poszczególnych jej członków pozwoli prowadzącemu tak zarządzać konfliktem, by był on rozwojowy. Często spotykane sformułowanie: *Wszystko rozwija się przez konflikt* ma niebagatelne znaczenie zarówno dla rozwoju grupy, jak i dla prowadzącego. Konstruktywnie rozwiązywane konflikty mogą uruchamiać w grupie moce twórcze i prowadzić do formułowania nowatorskich idei i pomysłów (Oyster, 2002). Konflikt, który przybiera formę burzy, czyli jest dynamiczną sytuacją pełną emocji, może stać się sprzymierzeńcem zarządzającego grupą — jest świetnym momentem na nazwanie uczuć, zweryfikowanie potrzeb i interesów grupy i jej członków. Burza niesie ze sobą co prawda ryzyko zniszczeń, ale może też połamać tylko suche gałęzie i przynieść ulgę, bo pozostawia odświeżone powietrze. Łatwiej się oddycha, kiedy powietrze oczyszczone jest z kurzu i przepełnione tlenem. Ujawnienie kwestii spornych, nazwanie trudnych

emocji daje oddech i pozwala lepiej funkcjonować. Burza w grupie, jeśli prowadzący jest uważnym obserwatorem, sygnalizuje nieprawidłowości i sprawy do załatwienia. Sprawne zarządzanie komunikacją i działaniami jest szansą na nowe pomysły i cenne rozwiązania, jest impulsem do rozwoju, daje nową dynamikę działania, wpływa pobudzająco i przeciwdziała marazmowi i apatii. Wtedy konflikt może przynieść sporo pozytywnych skutków, wśród których najważniejsze wydaje się jasne i otwarte nazwanie ukrywanych wcześniej różnic i problemów. Paradoksalnie dopiero w sytuacji burzy i negatywnych emocji jedna ze stron dowiaduje się, że istniał w ogóle jakiś problem, którym należy się zająć.

Symptomy zbliżającej się burzy, na które warto zwrócić uwagę:

- spadek motywacji do wspólnego działania;
- spadek efektywności wykonywania zadań;
- wyraźne napięcia w relacjach w grupie;
- wyraźna niechęć do siebie poszczególnych członków grupy;
- aluzyjne wypowiedzi zamiast komunikacji wprost.

Oczywiście jeśli prowadzący grupę zlekceważy symptomy nadciągającej burzy i nie będzie na nią przygotowany, może stać się ona jego wrogiem i zamiast ożywienia spowodować straty, które będą wymagały wielu działań naprawczych. Nierozwiązane problemy mogą spowodować wzrost napięcia i zrodzić ukryte negatywne emocje, które będą ciągle rozbudzane w nowych sytuacjach. W konsekwencji spadnie efektywność funkcjonowania grupy poprzez stratę energii i czasu na konflikty interpersonalne, wzajemne oskarżenia i działania odwetowe. Wtedy burza może przerodzić się w niszczącą nawałnicę, a w tej sytuacji nie pojawi się żaden z pozytywnych aspektów konfliktu. Przy takiej eskalacji może dojść do rozpadu grupy, a w optymistycznej wersji do znacznego obniżenia poziomu jej działania.