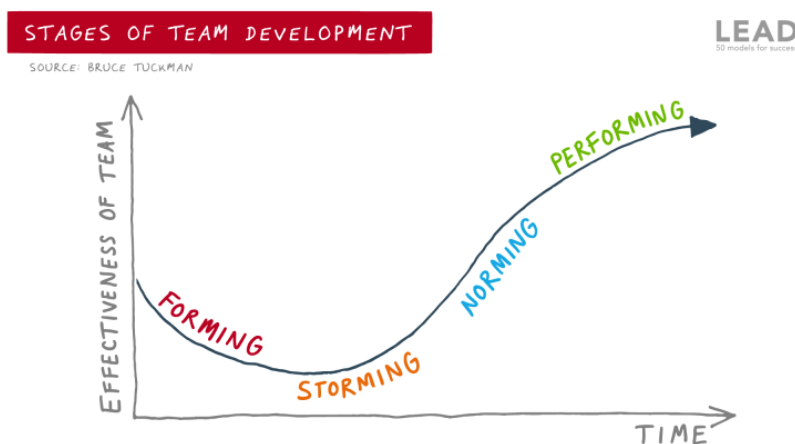


Wykorzystanie wiedzy na temat procesu grupowego przez liderów na podstawie wywiadów z osobami na stanowiskach menadżerskich

Proces grupowy w świecie psychologii jest badany, a poszerzenie wiedzy na jego temat może niejednokrotnie ułatwić działania leaderskie i menadżerskie, dając ogrom zasobów i działań jakie osoba kierująca zespołem może uwzględnić. Oswojenie i uświadomienie sobie, że niektóre sytuacje, które mają miejsce w trakcie formowania się nowej grupy są częścią procesu, który ta grupa przechodzi i masz jako lider wpływ, a także możesz reagować na te etapy wspierając w ten sposób efektywność grupy zdecydowanie może okazać się pomocne i ułatwić zdobycie zaufania. Dzięki niej można również w odpowiednich momentach włączać czujność i obserwować, analizować zachowania swojego zespołu oraz wykorzystać je podczas analizy i stawiania mu celów.

Postanowiłam porozmawiać na temat procesu grupowego z czworgiem reprezentantek i reprezentantów stanowisk menadżerskich i leaderskich. Podpierając się zdobytymi podczas tych rozmów informacjami oraz artykułami poruszam temat prowadzenia grupy oraz reagowania na trudne sytuacje występujące między pracownikami, członkami kierowanego zespołu.

Model procesu grupowego, o którym rozmawiamy został opracowany przez Tuckmana. Opisuje on 4 podstawowe fazy tworzenia się i funkcjonowania grupy, charakteryzując je.



Pierwszą fazę nazywamy formingiem, czyli fazą wstępną – tworzeniem się grupy. Efektywność jej członków jest średnia, ponieważ nie znają się oni zbyt dobrze, a rolą trenera w jej trakcie jest wzmocnić i zintegrować, budować powoli poczucie jedności i wspólnoty.

Uczestnicy poznają się i dobierają w mniejsze grupki na podstawie powierzchownych podobieństw i przeciwieństw.

Głównymi emocjami towarzyszącymi podczas fazy formingu jest lęk, niepokój ale też zaciekawienie. Naturalna obawa związana z wejściem w nowe środowisko. Mogą być one wyrażane w różny sposób, a często bardzo skryte za maską, nieujawnione. Dominuje w niej czarno-biały ogląd rzeczywistości, częściej wskazujący na pozytywne aspekty, podobieństwa. Nie poruszane są raczej trudne tematy, pozytywne doświadczenia. (Sochocka)

Na wstępnym etapie jak mówi Asia Gosk, lideryskim działaniem wspierającym jest wskazywanie podobieństw u uczestników, a także tworzenie przestrzeni na lepsze poznanie się wzajemnie i integrację. (Lewandowicz) Rola przewodniczącego w tej fazie jest bardzo ważna. Daje on stabilny grunt i poczucie bezpieczeństwa. Dba o ramy i reagując na zauważone sytuacje może szybko je zneutralizować. Działa on integracyjnie, daje grupie zadania, które wykonują wspólnie. Na tym etapie chcemy być wszyscy razem, iść ramię w ramię. Ania P. z którą rozmawiałam na temat tej fazy dodaje od siebie, że dodatkową dobrą praktyką jest tworzenie ram, które dają osobom dołączającym oparcie i wspieranie ich w dołączaniu na tyle na ile to możliwe. To co sprawia, że grupa szybko zaczyna czuć się wspólnotą, pomaga w tym jak najczęstsze celebrowanie wspólnych sukcesów, znajdowanie okazji do świętowania.

To co daje podparcie to jasne zasady. Mogą być sformułowane w postaci wspólnego kodeksu, kontraktu gdzie każdy może wyrazić czym dla niego będzie bezpieczeństwo – np. szacunkiem w dyskusji lub możliwością zrezygnowania w każdym momencie, a może coś innego? Zapisanie tego i włączenie w życie jest formą, która pomaga w utrzymaniu grupy w ryzach, ale też zadbać o ich potrzeby.

Integracja w grupie i stworzenie przestrzeni do poznania się ludzi lepiej między sobą pozwala prowadzącemu zobaczyć wiele zachowań i emocji. Jego zadaniem jest również odpowiednio o nich mówić i na nie reagować. Można dzięki temu dopasować zadania do osób i ich zachowań, aktywizując wszystkich, wzmacniając tych nieśmiałych, czasem stopując tych wybiegających w przód.

Drugą fazą jest faza Stormingu czyli buntu, oporu i spadku efektywności. Podczas tej fazy, grupa zna się już trochę lepiej i zaczyna oprócz cech wspólnych zauważać również wadzące różnice. W tej fazie mogą pojawić się mocne, ostre konflikty pomiędzy pojedynczymi uczestnikami, ale również opór grupy na prowadzącego lub podział grupy na podgrupy. Jest to faza, w której liderzy często zapominają o istocie integracji i odpuszczają ją na rzecz dalszych zadań zespołu. (Lewandowicz)

Dobłą praktyką lidera w drugiej fazie jest zarówno reagowanie, bycie czujnym jak i dawanie przestrzeni na ciągłą integrację. (Lewandowicz) Nie ignorowanie pozomych sygnałów o mogącym się odkryć konflikcie. Jeśli dostaniesz znak, że coś się dzieje, nie daj się temu nawarstwić i nabudować, bo jest duża szansa, że to wcale nie „rozejdzie się po kościach”. (Adams i Galances, 2008)

Osoby z którymi rozmawiałam dużo mówiły o odnajdywaniu pozytywnych części, zwracaniu uwagi na to co dobre i wartościowe. Trudniej jest reagować w grupie, więc czasem warto porozmawiać z kimś 1:1, żeby usłyszeć strony konfliktu osobno. Pan Maciej z którym dodaje że zdarzają się sytuacje, w których potrzebna jest mediacja z osobą „z góry” lub z zewnątrz. W takiej sytuacji zawsze dobrze jest szukać sedna problemu. To co na wierzchu słyszymy, nie zawsze jest realną przyczyną widocznego konfliktu. Problem może być głębiej. Gdy zdarzy się sytuacja, że problem jest nie do przejścia, a osoby nie są w stanie ze sobą współpracować, przestają działać skutecznie, może się zdarzyć, że trzeba przegadać jak to działa na zespół i zdecydować o zrezygnowaniu ze współpracy z którymś z nich. Jednak zawsze warto jest walczyć o pracowników, członków zespołu, bo po przyjęciu do zespołu nowych osób, proces grupowy zaczyna się od nowa i skupienie kierownika jest na wdrożeniu i przeszkoleniu nowych osób.

To co w artykule na temat faz grupy wspomina pani Asia G. to, że w tej fazie bardzo istotna jest postawa lidera. Gdy potrafi on umiejętnie, w otwartej komunikacji zatrzymać i zaopiekować zauważane problemy i przeszkody, może uniknąć wielu nieporozumień, ale też obronić się i przyjąć „atak” na siebie. (Lewandowicz) Warto mieć również w świadomości, że ten etap może nieść ze sobą tzw. straty w ludziach. Ktoś może sam zrezygnować, zdecydować o odejściu z grupy w wyniku za dużego obciążenia napotkanymi sytuacjami.

Kolejnymi fazami są fazy normingu i performingu. Są to fazy, które często łączy się w jedną nazywając ją fazą spójności i współpracy. Są to etapy, które po przeprowadzeniu dobrze integracji i włączenia oraz zaopiekowaniu problemów i przeszkód, pozwolą liderowi poobserwować ich z boku. Na początku wtrącając się tylko trochę, odpuszczając krok po kroku. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że oddawanie odpowiedzialności, obserwowanie i danie różnym osobom przestrzeni na wymyślenie swojego rozwiązania danego zadania, problemu daje przestrzeń do spojrzenia na działanie z różnych perspektyw i odnalezienie nowych innowacyjnych rozwiązań, na które prowadzący może nigdy by nie wpadł, a nawet jeśli zna już sam odpowiednie rozwiązanie, patrząc z boku na to jak zespół do niego dochodzi, może dać zespołowi dużo. Przede wszystkim to co czują wtedy pracownicy

to że lider ma do nich zaufanie, a ty jesteś za coś odpowiedzialny i możesz pokazać się z dobrej strony.

Zadaniem lidera w tej fazie jest bacznie obserwować realizowane przez grupę zadania. Na tyle na ile jest to możliwe, ograniczyć swój udział w procesie tworzenia, odpuszczenie. W tym czasie grupa integruje się na wyższym poziomie, znajdując wspólne wartości grupy oraz poczucie identyfikacji z nią, odpowiedzialność za jej działania.

Świadomość leaderska, ostrożność i uważność na wszystkie aspekty pomaga w dbaniu o atmosferę. Jest ściśle związana z umiejętnościami komunikacyjnymi, które warto ćwiczyć i rozwijać. Daje poczucie sprawczości ale też świadomości tego co się dzieje. Potrafi uchronić lidera przed nieprzewidywalnymi sytuacjami, pomóc mu opanować sytuację. Każdy proces może być inny, a każdy z etapów może w innym stopniu i w inny sposób dać o sobie znać. Mogą też krócej lub dłużej trwać. Czujność i bycie ze sobą potrafi być wspaniałe. Bycie liderem stawia przed nim wiele wyzwań. Myślę, że świadomość jak można zarządzać tym sytuacjom, jak wspierać i być z innymi, może być wartościowe dla każdego.

Bibliografia

- Adams, K. i Galances, G. J. (2008). Reguły komunikowania się obowiązujące członków grupy. W *Komunikacja w grupach* (strony 61-82). Warszawa: PWN.
- Lewandowicz, D. (brak daty). *Proces Grupowy na przykładzie modelu Tuckmana - wywiad z Asią Gosk*. Pobrano z lokalizacji Agile247: <https://agile247.pl/proces-grupowy-model-tuckmana/>
- Sochocka, K. (brak daty). *Mądra Ochrona Mniejsze Ryzyko*. Pobrano z lokalizacji madraochrona.pl
- Szeligowska-Lewińska, J. (2010). Ogólny model terapii grupowej. *Psychiatria Tom 7*, strony 104-116.