

Jak identyfikować sytuacje kryzysowe
w grupie inicjatywnej PES oraz
wdrażać narzędzia naprawcze

Program

- ⇒ Ćwiczenie
- ⇒ Grupa inicjatywna jako zespół
- ⇒ Ćwiczenie
- ⇒ Identyfikacja sytuacji trudnych
- ⇒ Zgłaszane problemy
- ⇒ Pytania

Marshmallow challenge

CEL:

Zbudować możliwie najwyższą wieżę korzystając z dostarczonych materiałów

Zwycięska drużyna to taka, która zbuduje najwyższą wieżę mierzoną od górnej powierzchni blatu do szczytu.

Marshmallow challenge

WARUNKI

- budowla nie może być przymocowana do podłoża ani zawieszona na wyższym elemencie (np. żyrandolu, suficie, krześle)
- na szczycie wieży należy umieścić piankę
- czas na realizację zadania to 18 minut
- nie można trzymać wieży gdy skończy się czas
- wieża musi stać minimum 10 sekund po zakończeniu czasu

Ćwiczenie

WNIOSKI

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Zespół

Mała liczba osób uzupełniających się umiejętnościami, mających wspólny cel, za który każdy czuje się odpowiedzialny, system wartości i postawę – podejście.

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

GRUPA ROBOCZA

- silny, wyrazisty lider
- indywidualna odpowiedzialność
- cel ogólny zgodny z szeroko rozumianą misją
- indywidualne efekty pracy
- narady prowadzone wg określonego porządku
- efektywność mierzona pośrednio
- aktywność polegają na omawianiu zagadnień, podejmowaniu decyzji i delegowaniu zadań

ZESPÓŁ

- wspólne przywództwo
- indywidualna i zbiorowa odpowiedzialność
- konkretny cel ogólny, określony i realizowany wyłącznie przez zespół
- zbiorowe efekty pracy
- otwarte dyskusje i narady poświęcone rozwiązywaniu problemów
- efektywność mierzona bezpośrednio wielkością zbiorowych wyników
- aktywność polegają na omawianiu zagadnień, podejmowaniu decyzji i wspólnym wykonywaniu konkretnych działań

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Cechy efektywnego zespołu

- wspólny cel / zadanie (i jego poczucie) oraz wskaźniki realizacji celu,
- zaangażowanie w realizację zadania (sam cel musi być motywujący),
- atmosfera zaufania i otwartości,
- otwarta i szczerza wymiana informacji, myśli i idei,
- poczucie przynależności do zespołu,
- fachowość (wiedza, doświadczenie i umiejętności potrzebne do rozwiązania problemu lub zadania).

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Cykl życia zespołu



Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Cykl życia zespołu

FORMOWANIE

Jak można wykorzystać ten etap?

- zapewnienie możliwości do wzajemnego poznania się, wymiany informacji
- identyfikacja kapitału osobistego (wiedza, kompetencje, doświadczenie) członków zespołu
- identyfikacja motywów poszczególnych członków zespołu
- przydzielenie ról członkom zespołu

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Cykl życia zespołu

ŚCIERANIE SIĘ OPINII, POSTAW

Jak można wykorzystać ten etap?

- identyfikacja dominujących cech charakteru członków grupy
- identyfikacja stylów komunikacji i ról grupowych
- określenie wzajemnych potrzeb

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Cykl życia zespołu

NORMOWANIE ZACHOWAŃ

Jak można wykorzystać ten etap?

- określenie wspólnego celu
- tworzenie norm grupowych
- kreowanie spójności grupy
- budowanie przyjaznego klimatu pracy

Grupa inicjatywna jako **ZESPÓŁ**

Cykl życia zespołu

EFEKTYWNE DZIAŁANIE

Jak można wykorzystać ten etap?

- wspieranie
- pobudzać zespół do otwartej i szczerzej wymiany informacji, myśli i idei
- zachęcanie do eksperymentowania i dzielenia się wiedzą
- identyfikowania potencjalnych zagrożeń dla pracy zespołu

Grupa inicjatywna jako ZESPÓŁ

Korzyści z pracy zespołowej

- większa wiedza, doświadczenie i umiejętności
- większa ilość informacji
- uwolnienie się od negatywnych efektów indywidualnej percepcji i atrybucji
- większa motywacja (facylitacja społeczna)
- wyższy stopień akceptacji (rozumienia) ostatecznej decyzji i łatwiejsze jej wdrożenie
- mniejszy stres co uwalnia kreatywność
- człowiek to istota społeczna, więc działanie w grupie daje jednostką przynależność, identyfikację, wsparcie emocjonalne, pomoc, opiekę
- zespół jako źródło doskonalenia jednostki oraz organizacji jako całość

Zagrożenia w pracy zespołu

- dłuższy czas podejmowania decyzji – większe koszty
- rozmycie odpowiedzialności za decyzje
- potencjalne konflikty mające charakter destrukcyjny
- większa skłonność do ryzyka
- dominacja przez jednostkę
- przez niezdecydowanie grupy mogą pojawić się decyzje kompromisowe
- dążenie do zachowania własnej odrębności
- zjawisko tłumienia mniejszości
- może pojawić się „syndrom grupowego myślenia”

Syndrom grupowego myślenia

- duża spójność grupy
- dominacja jednego z członków zespołu
- presja czasu
- sytuacja niepewności
- silny stres

Case study

Po zawiązaniu się grupy inicjatywnej składającej się z 8, wcześniej nie znających się osób zorganizowano spotkanie w trakcie, którego uzgodniono, że pierwszym krokiem powinno być stworzenie biznesplanu. Następnie każdemu członkowi grupy przydzielone zostały konkretne zadania oraz termin ich realizacji. Po pewnym czasie zauważono, że część osób nie dotrzymuje zadeklarowanych terminów, co więcej niektóre z tych osób w ogóle nie podjęły się realizacji zadań, tłumacząc się brakiem czasu. Przy czym okazywało się, że w tym czasie koncentrowały się na wypoczynku i wyjazdach za miasto. Pozostali członkowie grupy widząc to i mając na uwadze swój wkład dochodzili do wniosku, że nie ma sensu dalsza praca i przestawały się angażować. Tym sposobem po pewnym czasie okazało się, że prace nie są realizowane.

Pytania

- Jakie są przyczyny zaistniałej sytuacji?
- Co można by zrobić by uniknąć takich zdarzeń w przyszłości?
- Jakie działania naprawcze zaproponowałbyś tej grupie?

Identyfikacji sytuacji trudnych

Źródła sytuacji trudnych

▪ **LUDZIE**

- niedostateczne lub niedopasowane kompetencje członków zespołu
- rozbieżność interesów poszczególnych członków zespołu
- dominacja jednostki lub grupy
- konflikty w zespole

▪ **ORGANIZACJA**

- rozmycie odpowiedzialności i niejasny podział zadań
- brak terminarza prac

Identyfikacji sytuacji trudnych

Źródła sytuacji trudnych

- **KOMUNIKACJA**
 - wstrzymywanie informacji
 - niepełna informacja
 - różnice pojęciowe
- **PODEJMOWANIE DECYZJI**
 - trudność w podejmowaniu decyzji
 - nadmierna ostrożność/ zbyt duża śmiałość w podejmowaniu ryzyka
- ...

Identyfikacji sytuacji trudnych

Działania zaradcze

- ✓ umiejętne dobieranie członków do zespołu
- ✓ tworzenie klimatu dla otwartej dyskusji
- ✓ zachęcanie członków zespołu, aby rozważali problem zanim przejdą do etapu rozwiązania
- ✓ podczas rozwiązywania problemu każdy członek zespołu powinien krytycznie oceniać wszelkie możliwe warianty

Identyfikacji sytuacji trudnych

Działania zaradcze

- ✓ ustalenie normy dotyczącej oceny krytycznej (zachęcanie do wyrażania rozbieżnych poglądów, krytycznego myślenia, wyznaczenie „adwokata diabła”, atmosfera akceptacji krytyki)
- ✓ lider nie powinien wyrażać swoich preferencji na początku sesji grupowej
- ✓ demokratyczny styl kierowania
- ✓ zapobieganie wyizolowaniu grupy (wrażliwość na sygnały dochodzące z zewnątrz grupy, konfrontacja rozważań na zewnątrz, konsultacje ekspertów)

Identyfikacji sytuacji trudnych

Działania naprawcze - LUDZIE

- identyfikacja luk kompetencyjnych i podejmowanie działań rozwojowych
- tworzenie klimatu otwartej i przejrzystej komunikacji potrzeb i oczekiwań członków zespołu
- identyfikacja ról grupowych i uświadamianie ich znaczenia
- rozwój kompetencji przywódczych

Identyfikacji sytuacji trudnych

Działania naprawcze - ORGANIZACJA

- wprowadzanie jasnego podziału zadań i obszarów odpowiedzialności
- tworzenie planów i ich cykliczne monitorowanie
- organizacja cyklicznych spotkań operacyjnych

Identyfikacji sytuacji trudnych

Działania naprawcze - KOMUNIKACJA

- określenie ścieżek komunikacyjnych
- identyfikacja i likwidowanie tzw. „bypassów”
- wprowadzenie otwartej komunikacji
- monitorowanie przepływu informacji
- stosowanie języka dopasowanego do odbiorców

Identyfikacji sytuacji trudnych

Działania naprawcze – PODEJMOWANIE DECYZJI

- wprowadzanie narzędzi twórczego rozwiązywania problemów np. burza mózgów (Philips 623)
- rozwijanie demokratycznego stylu zarządzania
- podczas rozwiązywania problemu każdy członek zespołu powinien krytycznie oceniać wszelkie możliwe warianty

ZGŁASZANE PROBLEMY

- ukryte motywy założycieli
- rozmyte plany działania
- niedoszacowanie/przeszacowane możliwości utworzenia miejsc pracy
- budowanie autorytetu w grupie przez lidera
- jednoosobowe podejmowanie decyzji
- nadmierna kontrola
- konflikt pomiędzy funkcją społeczną a biznesową
- brak zaangażowania
- brak świadomości i zrozumienia na czym polega reintegracja zawodowa i społeczna
- bardzo duży początkowy optymizm przy braku refleksji w obszarze możliwych trudności w pracy w zespole

Pytania



Dziękuję za uwagę



Marcin Szelka
Psycholog, trener, coach

e-mail: marcin.szelka@gmail.com