

WYDANIE II ROZSZERZONE

dr Agnieszka Kozak

PROCES GRUPOWY

PORADNIK DLA TRENERÓW, NAUCZYCIELI I WYKŁADOWCÓW



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Studio Gravite / Olsztyn
Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zaprucki

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?procg2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-8751-0

Copyright © Helion 2014

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	5
Formowanie się grupy	11
Kto jest kim, czyli wejście w grupę	12
Decyzja jednostki o udziale w grupie	41
Główne zadania dla prowadzącego w fazie formowania się grupy	55
Burza w grupie	57
Opór, czyli lęk przed oceną w grupie	58
Sprzeciw w grupie	63
Konflikt — czy jest nieunikniony?	65
Zarządzanie grupą w fazie burzy	82
Główne zadania dla prowadzącego w fazie burzy	103
Normalizacja w grupie	109
Tożsamość jednostki a tożsamość grupowa	110
Myślenie grupowe	127
Efektywność słuchania — słuchać, aby usłyszeć	138
Asertywna komunikacja w grupie	145
Główne zadania dla prowadzącego w fazie normalizacji w grupie	153

Kreatywne działanie	155
Bariery komunikacyjne — by je ominąć, należy je poznać	156
Twórczość w pracy grupy — kreowanie rzeczywistości	164
Sposoby rozwiązywania problemów w grupie	178
Główne zadanie dla prowadzącego w fazie działania	186
Zakończenie	207
Bibliografia	209

Burza w grupie

Uczestnicy grupy zapoznali się już w pierwszej fazie ze sobą, przyjrzeni 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, Tarłowska, 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 wari, lub inaczej, ile jesteśmy wari, 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 przededefiniowania 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.

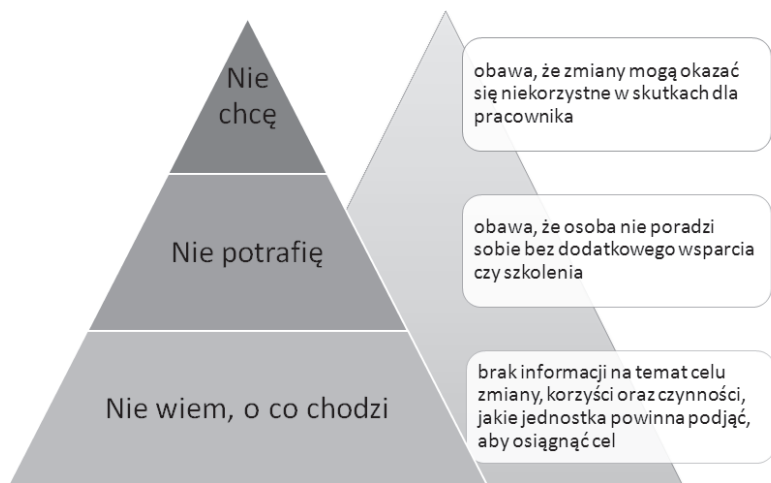
Te i inne obawy mogą rodzić opór przed funkcjonowaniem w grupie objawiający się w postaci trzech głównych grup zachowań (rysunek 2.2).

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 konkretnych, 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.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

W grupie efektywniej!

Grupa nie jest prostą sumą charakterów, zdolności i predyspozycji tworzących ją jednostek. Zespół pracujących ze sobą ludzi to coś więcej. Dobrze zarządzany może wypracować lepsze, szybsze i bardziej innowacyjne rozwiązania, niż wskazywałaby na to liczba jego członków. Odpowiednio zmotywowani ludzie współpracują, wzmacniają nawzajem swoje talenty, dyskutują i wpadają na świetne pomysły. Warunkiem skuteczności działań zespołu jest takie pokierowanie grupą, by wzmocnić — a nie zdusić — jej atuty, choć to ostatnie zdarza się nader często.

Praca z ludźmi to nie tylko dążenie do wspólnego celu. To także okazja do towarzyszenia innym w ich rozwoju, odkrywaniu własnego potencjału, realizowaniu ważnych celów. Aby skutecznie zarządzać, trzeba dobrze poznać samego siebie, swoje wady i mocne strony, sposoby reagowania w sytuacjach konfliktogennych, nudnych czy irytujących. Żeby pomagać ludziom w pokonywaniu barier komunikacyjnych, asertywnym domaganiu się swoich praw czy osiągnięciu satysfakcjonujących celów, trzeba być osobą, która sama posiada te kompetencje. Z książki *Proces grupowy* dowiesz się, że nauka zarządzania ludźmi to także praca nad sobą w każdym momencie procesu grupowego — od formowania się zespołu, poprzez przewyżnianie konfliktów między jednostkami i etap normalizacji współdziałania, aż po zbieranie owoców wspólnej pracy.



dr Agnieszka Kozak — psycholog, terapeutka, coach, nauczyciel akademicki, trenerka biznesu. Adiunkt w Instytucie Psychologii KUL. Specjalizuje się w procesowym podejściu do szkoleń z zakresu przywództwa i umiejętności osobistych. Oznacza to towarzyszenie ludziom w drodze ku dojrzałości najpierw osobistej, a potem dopiero menedżerskiej, ponieważ dojrzały człowiek to godny zaufania przywódca, któremu można powierzyć swoje życie zawodowe. W pracy z ludźmi nie jest dla niej ważna powierzchowna satysfakcja uczestników, ale solidna, choć czasami trudna praca, która przyniesie wymierne efekty w postaci realnej zmiany. Kocha to, co robi, i robi to, co kocha.

książki**klasy**business

Nr katalogowy: 17818



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

o n e
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/nowości>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-8751-0



9 788324 687510

Cena: 39,90 zł