



Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie
Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

POZYCJONOWANIE W GRUPIE, ZARZĄDZANIE ROLAMI 25.09.2017r.-26.09.2017r. Prudnik

1. Wzmocnienie świadomości własnych umiejętności. Pogłębienie wiedzy dotyczącej roli pracy zespołowej.

Każdy obecny uczestnik szkolenia otrzymał do wypełnienia:

- test osobowości,
 - kwestionariusz motywacji osiągnięć
 - test ról zespołowych Belbina
- ❖ Dwa pierwsze kwestionariusze zostaną przeanalizowane, opisane i przygotowane w kopertach dla poszczególnych członków grupy oraz przekazane na kolejnym spotkaniu – 18.10.2017r.
- ❖ Test ról zespołowych Belbina to przede wszystkim narzędzie pozwalające samodzielnie przeanalizować własne zachowania i rozpoznać przyjmowane role w zespole projektowym. Świadomość własnych mocnych stron i preferencji pozwala na bardziej skuteczną pracę, dopasowanie do wymagań stanowiska, a w rezultacie - również uznanie zespołu.

Każdy uczestnik odpowiedział na siedem pytań przydzielając do każdego dokładnie 10 punktów do zdań, które uważał za najlepiej opisujące jego/jej osobę. Dwa najwyższe wyniki świadczą o rolach najczęściej przyjmowanych.

Odpowiednio skomponowany zespół pozwala na przewidywanie efektywności pracy. Idealny zespół powinien zawierać 8 ról, z których każda stanowi ważny element pracy zespołu.

- **KREATOR** – **Osoba dominująca, zamknięta, o bardzo wysokiej inteligencji, myśli w sposób nieszablony.** Zapewnia bardzo obrazowe i oryginalne drogi rozumowania, gdy zespołowi brakuje pomysłów. Kreator ma twórcze uosobienie, potrafi wyjść poza ustalone ramy rozumowania. Taki rodzaj zachowania nie jest zawsze należycie doceniany w strukturach organizacji, ponieważ wprowadza pewne zamieszanie. Nieodzwonny w sytuacji, gdy pozostali członkowie zespołu mają wrażenie, że zabrnęli w ślepią uliczkę. Ma jednak tendencje do pomijania detali i praktycznej strony swoich

projektów. Istnieje też niebezpieczeństwo, że wciągnie go idea, która wyda mu się pasjonująca, ale nie jest bezpośrednio związana z priorytetami zespołu.

Lubi pracować samodzielnie, kieruje się własnymi zasadami. Jest introwertykiem, a sposób, w jaki traktują go inni członkowie zespołu jest dla niego niezwykle ważny. Jest czuły na roztropne pochwały, podczas gdy sam potrafi być uszczypliwy i bezceremonialny, szczególnie dla tych, którzy odnoszą się krytycznie do jego pomysłów.

Zbyt wielu Kreatorów w grupie może ograniczać jej współpracę, gdyż każdy żyje w swoim własnym świecie oraz ze względu na konflikty, jakie mogą między nimi zaistnieć.

- **EWALUATOR** – **Osoba wysoce inteligentna, zrównoważona, zamknięta, logiczna, zawsze podejmująca przemyślane i prawidłowe decyzje.** Ewaluator jest istotą analityczną i logicznie myślącą. Ewaluatorzy przyjmują pomysły Kreatora i w sposób pozbawiony emocji poddają wnikliwej analizie biorąc pod uwagę wszystkie możliwe opcje. Czasami są zbyt krytyczni, często sceptyczni, ale zawsze można liczyć na ich wyważony sposób rozumowania, który ochładza nadmierny entuzjazm. Najbardziej nedorzeczne pomysły Kreatora mogą zająć dalej niż powinny trwoniąc czas i pieniądze. Ewaluatorzy są najprawdopodobniej pierwszymi osobami, do których zwracamy się, gdy potrzebna jest trzeźwa ocena. To właśnie oni posiadają dystans emocjonalny, który umożliwia przejrzysty osąd sytuacji. Dobry Ewaluator wie, kiedy potrzebna jest krytyczna uwaga. Rozważny Kreator z chęcią wysłucha krytycznych uwag dobrego Ewaluatora i odpowiednio dostosuje zaproponowaną strategię działania. Może to jednak być bardzo wrażliwe zetknięcie odmiennych postaw. Gdy oryginalność Kreatora napotka na niezbywalną logikę Ewaluatora, możliwe, że polecą iskry.. Wówczas przychodzi pora na negocjacje.
- **KOORDYNATOR** – **Osoba zrównoważona, otwarta, silnie dominująca.** Koordynator wydobędzie z zespołu to, co najlepsze i dlatego do tej roli potrzebna jest dojrzała, pewna siebie osoba, roztaczająca aurę spokoju wokół grupy. To naturalni przewodniczący spotkań, potrafią zarządzać pozostałymi członkami zespołu. Koordynatorzy posiadają umiejętność delegowania pracy i wyboru najbardziej odpowiednich członków zespołu do konkretnych zadań i obowiązków, ponieważ potrafią zidentyfikować talenty innych osób. Podczas spotkania czy rozmowy dopilnują, aby każdy miał szansę się wypowiedzieć. Jeśli Kreator próbuje wyjaśnić nowy pomysł, a Ewaluator traktuje go zbyt lekceważąco to Koordynator najprawdopodobniej wkroczy, żeby ułatwić komunikację i umożliwić dojście do porozumienia.
Kreator, Ewaluator i Koordynator mogliby sprawnie pracować jako mały zespół wymyślający i weryfikujący pomysły w konstruktywny sposób. Ale byłaby to mało produktywna grupa, ponieważ nikt nie wykonywałby tej pracy! Potrzebny byłby

Implementer – ktoś skupiony na zadaniu, komu Koordynator mógłby powierzyć zorganizowanie i kontrolę projektu.

- **IMPLEMENTER** – **Osoba zrównoważona, zdyscyplinowana, systematyczna, poddająca się kontroli, uwielbiająca strukturę.** To najbardziej pracowita, sumienna i metodyczna osoba. Zazwyczaj ludzie wybierają te elementy pracy, które lubią wykonywać – Implementer zrobi to, co należy zrobić dla dobra firmy. To niezastąpiona część struktury organizacji, osoba napędzająca działanie i pilnująca rozwoju. W przeciwieństwie do roztrzepanego Kreatora, biurko tej osoby jest zazwyczaj uporządkowane w metodyczny sposób – rozmiarami i kolorami. Implementera raz wprowadzonego w ruch trudno naprowadzić na inne tory. To osoby, które lubią zorganizowane i efektywne procesy dające optymalne, wiarygodne rezultaty. Wstrząsy i postępowanie odmienne od ustalonego z pewnością zaszkodzi efektywności Implementera na poziomie operacyjnym i spowoduje, że będzie wolno reagował na zmiany lub będzie im całkiem oporny.

- **PERFEKcjonista** – **Osoba o wysokim stopniu pobudzenia, zamknięta. Kolejna – „trudna” rola we współpracy.** Pracuje ciężko i sumiennie przywiązując szczególną wagę do detali. Nie spocznie dopóki osobiście nie sprawdzi, że zadanie zostało w całości wykonane i żaden ze szczegółów nie został pominięty. A ponieważ jest to niemal niewykonalne ma skłonności do nadmiernego zamartwiania się i nie kończenia zadania na czas. Niechętnie zleca swoje obowiązki innym, lecz nie po to, by sobie przypisać cały sukces, ale dlatego, że tylko osobiście wykonując pracę ma pewność, że przyniesie ona oczekiwane efekty. Charakteryzuje się wytrwałością, wysokim poziomem wewnętrznej motywacji i samokontroli. Jednocześnie jest mało tolerancyjny dla mniej sumiennych i niedbałych pracowników.
Jest koniecznym uzupełnieniem każdego zespołu, szczególnie w fazie, gdy pierwszy entuzjazm związany z nowym projektem już minął i zaczynają się rutynowe działania związane z jego wdrażaniem.
Produkt został wymyślony przez Kreatora, przeanalizowany przez Ewaluatora, wykonany przez Implementera i sprawdzony przez Perfekcjonistę. Nad wszystkim czuwał Koordynator, dbając o to, aby zespół pracował, dobrze się komunikował, a jego członkowie słuchali się wzajemnie.

- **POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ** – **Osoba entuzjastyczna, dociekliwa, dominująca, otwarta.** To, co Kreator wymyśli w ramach jednej organizacji, Poszukiwacz może pożyczyć od innej i ulepszyć. Jest odważny, otwarty, równoważy pesymizm Ewaluatora optymizmem. Minusem tego jest (jak w przypadku Kreatora) ryzyko bycia zbyt entuzjastycznym, brak zdolności poprowadzenia projektu, strata zainteresowania i szybkie nudzenie się. Poszukiwacz ceni się za zdolność rozwijania nowych przedsięwzięć (dzięki energii, entuzjazmowi i dociekliwości). Znajdą sprawnie potrzebne zasoby, posiadają umiejętności perswazyjne. Entuzjazm może czasem

przerodzić się w znużenie, dlatego Poszukiwaczy trzeba zdopingować, aby poszli za ciosem, a inicjatywa nie przygasła. Oddawanie projektów na czas może być ich słabą stroną – na tym polu muszą polegać na innych.

- **LOKOMOTYWA** – **Osoba dominująca, otwarta, o wysokim stopniu pobudzenia, dynamiczna, nakręca do działania.** Jeśli chodzi o osiągnięcie celu – Lokomotywa w tym pomoże. Lokomotywa nadaje kształt wysiłkom zespołu. Ujednocila idee, cele i plany w taki sposób, by powstał spójny, wykonalny projekt, możliwy do szybkiego wdrożenia. Posiada bardzo wysoką motywację, potrzebę osiągnięcia i równie wysoki poziom energii. Jest nastawiona na osiągnięcie celu i czasami dąży do niego nie przebierając w środkach. Jej osobiste zaangażowanie i wkład w pracę zespołu są bardzo duże.
Prezentuje dyrektywne podejście do pracowników. Jest mało zdolna do rozumienia ludzi i okazywania im ciepła. Nietolerancyjna dla ludzi niezdecydowanych, wolniej myślących. Raczej prostolinijna i krytyczna, nie wstydzi się okazywania silnych reakcji. Łatwo sprowokować jej wybuch. Podobnie jak Poszukiwacze są ekstrawertykami, ale jeszcze bardziej nerwowymi. Takie oryginalne osobowości nie boją się szczerości. Lokomotywa wnosi zastrzyk energii i pośpiechu. Zdeterminowani by znaleźć rozwiązanie i zabrać resztę zespołu ze sobą. Minusem jest to, że są postrzegane jako osoby agresywne. Ze względu na silne nastawienie na rywalizację i zwycięstwo, kilka osób o cechach Lokomotywy może uczynić zespół nieproduktywnym. Jeśli nie są ostrożne, mogą wygrać bitwę, ale przegrać wojnę. Do pracy potrzebują sprzymierzeńca, który rozładuje napięcie...
- **DUSZA ZESPOŁU** – **Osoba otwarta, dyplomatyczna, lubiana i unikająca zgrzytów. Mało dominująca.** Jej główną rolą jest neutralizowanie osobistych problemów i konfliktów, a tym samym doprowadzenie do jak najlepszej współpracy wewnątrz zespołu. Cele te przedkłada nad swoje osobiste ambicje. Wrażliwy członek zespołu. Jeśli Lokomotywa Cię obraziła albo Koordynator zalał pracą, Dusza Zespołu pomoże Ci poczuć się lepiej w tej sytuacji. Służy pełnym zrozumieniem, rozluźnia atmosferę. Jest dobrym słuchaczem i zachęca innych do wypowiedzania swoich opinii. Jej niechęć do rywalizacji i otwartego konfliktu sprawia, że ma czasem trudności w podejmowaniu szybkich, jednoznacznych decyzji. Wkład Duszy Zespołu w działania zespołu nie jest tak bezpośrednio widoczny jak pozostałych jego członków, jednak w dłuższej perspektywie czasowej ma olbrzymie znaczenie. Jej rola jest szczególnie cenna podczas pracy w sytuacji silnej presji lub, gdy zespół boryka się z trudnym dla siebie problemem.

-
- Dodatkowa rola → **SPECJALISTA**.

Specjaliści to profesjonaliści oddani swojej dziedzinie, zdeterminowani do pogłębiania wiedzy.

Najbardziej nierozumiana rola zespołowa. Nie jest to nazwa stanowiska, ale sposób reprezentowania pewnego zachowania. Specjalista jest niezależną osobą oddaną pewnemu obszarowi kompetencji – skarbnica wiedzy zdeterminowana, aby wiedzieć absolutnie wszystko. Czytasz instrukcje od deski do deski? Specjalista uosabia dążenie do wiedzy – osoba niezastąpiona w wielu sytuacjach. To naturalne predyspozycja, a nie wykształcenie!

* Opis ról - „Poradnika Belbina: jak odnieść sukces w pracy?”.
Belbin Polska (część grupy Benefactor Sp. z o.o.)

❖ Na podstawie rozwiązanego testu Belbina dokażdej z ról zostały przypisane osoby:

KREATOR – brak

EWALUATOR – Ewa, Asia, Dominika, Gosia, Sabina

KOORDYNATOR – Zdzisław

IMPLEMENTER – Alicja, Asia, Dominika, Sabina

PERFEKcjonista – Gosia, Wiesia, Zdzisław

POSZUKIWACZ ŹRÓDEŁ – Julia, Ewa, Robert, Irena

LOKOMOTYWA – Julia, Adriana, Robert, Irena

DUSZA ZESPOŁU – Adriana, Alicja, Wiesia

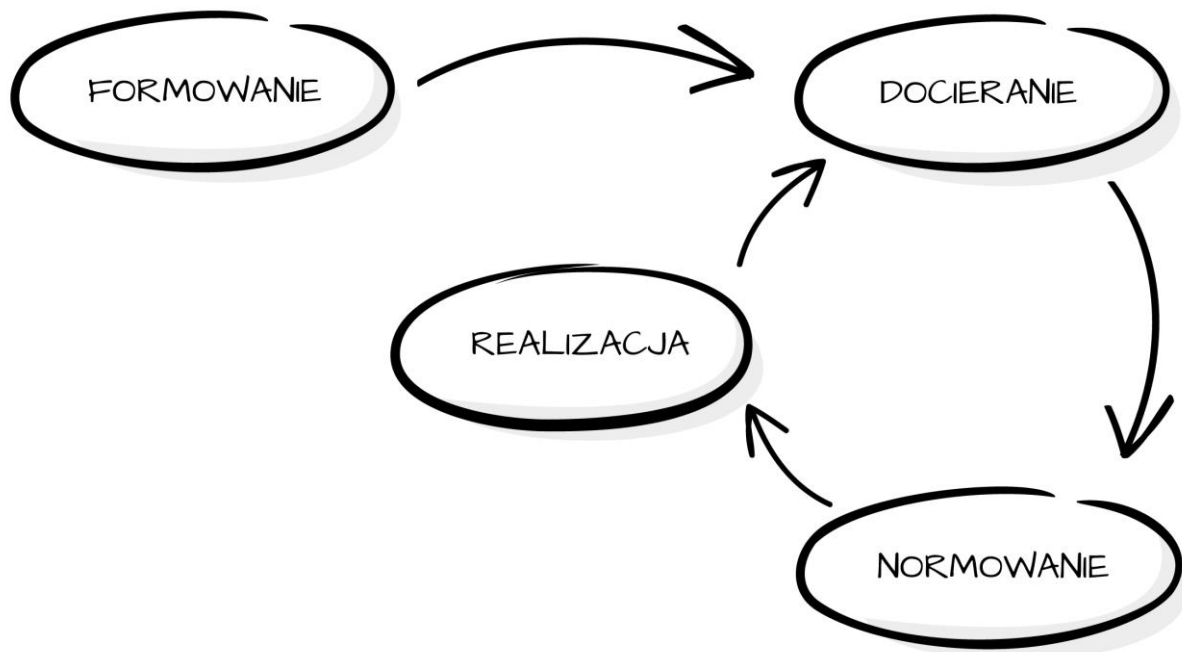
❖ Każdy z członków zespołu ma decydujący wpływ w konkretnych fazach zadania.

FAZA ZADANIA	DECYDUJĄCA ROLA
Budowanie zespołu	Koordinator i Lokomotywa Zdzisław Julia, Adriana, Robert, Irena
Kreowanie pomysłów	Kreator, Poszukiwacz Źródeł - Julia, Ewa, Robert, Irena
Planowania, wyboru celów i metod postępowania	Ewaluator, Koordinator Ewa, Asia, Zdzisław Dominika, Gosia, Sabina
Nawiązywania kontaktów z otoczeniem firmy	Poszukiwacz Źródeł i Dusza Zespołu (Człowiek Grupy) Julia, Ewa, Adriana, Alicja, Wiesia Robert, Irena

Organizacja pracy, sprawdzania i nadzorowania	Koordinator i Implementer Zdzisław Alicja, Asia, Dominika, Sabina
Realizowania zadań	Implementer i Perfekcjonista Alicja, Asia, Dominika, Sabina Gosia, Wiesia, Zdzisław

- ❖ Uczestnicy szkolenia muszą jednak pamiętać, że nie chodzi teraz o analizowanie własnych zespołów w biurze LGD, ale o myślenie o wszystkich osobach z różnych LGD, które będą teraz tworzyć poszczególne grupy zadaniowe.

2. Fazy budowania zespołu wg. Tuckman'a



- ❖ Dobry zespół powstaje przechodząc fazy:
 - Formowania
 - Szturmu = Docierania
 - Normowania
 - Działania = Realizacji
- ❖ Rolą Koordynatora/Kierownika jest rozpoznanie w jakiej fazie znajduje się zespół i dostosowanie do niej działania, aby lepiej wykorzystać potencjał grupy.

FORMOWANIE

- Czas na wybadanie się nawzajem, skupianie się na zadaniach, unikanie kwestii spornych
- **Koordinator/Kierownik** obserwuje jak poszczególne osoby wykonują swoje obowiązki oraz jak radzą sobie ze stresem.
- Aby przejść do kolejnej fazy, Koordynator/Kierownik wraz z członkami projektu jasno określa cele i zasady współpracy.

SZTURM

- Grupa otwiera się na siebie, co prowadzi do konfrontacji przeciwstawnych poglądów.
- Zespół może przejść przez tę fazę szybko lub nigdy z niej nie wyjść. Jest to uzależnione od dojrzałości osób zaangażowanych w projekt.
- Na tym etapie na pewno ważny jest wzajemny szacunek i tolerancja dla opinii innych.
- **Koordinator/Kierownik projektu** wspomaga zespół ustalając jasną, akceptowaną strukturę. Ważny język komunikacji – kulturalne niezgadanie się i rozwiązywanie problemów.

NORMOWANIE

- Ustalenie zasad i reguł współpracy.
- **Koordinator/Kierownik** może pozwolić przejąć zespołowi odpowiedzialność za osiągnięcie celów.

REALIZACJA

- Płynne i efektywne wykonywanie pracy bez potrzeby nadzoru Koordynatora.
- Koordynator/Kierownik może pozwolić sobie na delegowanie zadań.

ROZSTANIE

- Gdy projekt się kończy zespół wraca do codziennych obowiązków lub jest przydzielany do kolejnych projektów.
- Na zakończenie należy przedsięwziąć postępy poszczególnych członków zespołu.

Raz wypracowany schemat współpracy członków zespołu w ramach danego projektu **nie jest permanentny**.

Jest też możliwe, że zespoły, które osiągnęły fazę **normowania** lub **działania** mogą wrócić do fazy **szturmu**, gdy zostaną przydzieleni nowi członkowie zespołu lub nastąpi inny podział obowiązków.

3. UKOJENIE CIAŁA I UMYŚŁU - Zarządzanie własną energią oraz stresem.

Nie mamy wpływu na to co się wydarza, na innych ludzi i nagłe sytuacje, ale mamy wpływ na to, co z tym zrobimy.

- ❖ 3 minutowa przerwa na oddech

Nagranie → youtube → przerwa na oddech

<https://www.youtube.com/watch?v=vNLwCQI9DX8&t=2s>

- **Upewnij się że Twoje plecy są wyprostowane, stopy mają podparcie**
 - **Następnie łagodnie skieruj swoją uwagę na oddech** – to jak każdy wydech zamienia się we wdech. Możesz śledzić jego drogę w ciele, może jest takie miejsce, gdzie czujesz go najwyraźniej? Skieruj tam swoją uwagę i obserwuj doznania. Możesz pomóc sobie liczeniem, licząc do 3 lub 5 na wdechu i na wydechu.
 - **Poszerzanie uwagi** - Po pewnym czasie możesz objąć swoją uwagę więcej bodźców i pozwolić by docierały do Ciebie, stać się ich świadomym – całości swojego ciała, jego kształtu, postawy i ciężaru, a wreszcie docierających dźwięków, otaczającej Cię przestrzeni. W ten sposób powoli kończysz praktykę.
- ❖ Skanowanie ciała
- Przekierowanie uwagi z myśli na ciało
 - Szansa dla umysłu, by zwolnić

 - **Usiądź na krześle, nie opieraj pleców, utrzymaj je proste ale rozluźnione** lub połóż się na podłodze, okryj kocem
 - **Rozpocznij od poczucia całego ciała, daj sobie przyzwolenie na chwilę zatrzymania i odpoczynku**, sprawdź czy gdzieś jest napięcie odpuść je jeśli to możliwe
 - Przez chwilę **poczuj że Twoje ciało oddycha**, obserwuj ten proces, **nie spiesz się**. Teraz jesteś Ty i ciało
 - Następnie **starając się nie oceniać i niczego nie wyobrażać obserwuj to co dzieje się w ciele od Twoich stóp aż po czubek głowy**. Zaciekaw się swoim ciałem, **podejdź do tej obserwacji tak życzliwie jak to możliwe**. Co dzieje się w stopach? Zbadaj każdą z nich z osobna, może czujesz ciepło, zimno, mrowienie, napięcie, rozluźnienie, a może nic? Cokolwiek to będzie – jest w porządku, także kiedy nic nie czujesz. Po prostu to zauważ i idź dalej przez wszystkie części swojego ciała.
 - Zakończ ćwiczenie kierując uwagę na oddech i powoli pozwól sobie wrócić do dalszych zajęć.