

POZYCJONOWANIE W GRUPIE, ZARZĄDZANIE ROLAMI



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

Monika Prześlakiewicz – Psycholog społeczny, twórczyni autorskiego programu treningu mózgu adresowanego przede wszystkim do osób powyżej 50 roku życia. Doświadczony trener z zakresu kompetencji związanych m.in. z kształtowaniem wzorców pracy zespołowej oraz zdolnościami perswazyjnymi. Specjalistka od kompleksowej oceny zaangażowania w pracę oraz alokacji pracowników na podstawie posiadanych predyspozycji. Pasjonatka psychologii międzykulturowej – autorka przeprowadzonych w Chinach badań dotyczących konfliktów, które występują między obywatelami Chińskiej Republiki Ludowej a obcokrajowcami.



Monika Wądołowska – Psycholog społeczny, trener grupowy oraz certyfikowany trener uważności i umiejętności miękkich. Pracuje według własnych programów szkoleniowych oraz warsztatowych oraz programów Breathworks prowadząc ośmioletniowe Kursy Mindfulness dla Zdrowia oraz Mindfulness na Stres. Pracuje z osobami w kryzysie emocjonalnym oraz zmagającymi się z tematem zmiany, straty oraz stresu. Założycielka Przestrzeni Mindfulness gdzie pracuje z klientami indywidualnymi oraz różnorodnymi grupami, w tym z osobami na stanowiskach kierowniczych i instytucjami pozarządowymi. Członek Polskiego Towarzystwa Mindfulness.



WSTĘP DO SZKOLENIA, PODSTAWOWE CELE

- Wzmocnienie świadomości własnych umiejętności
- Wypracowanie skutecznych zasad współpracy w zespole
- Wprowadzenie do metod efektywnej komunikacji
- Dostarczenie wiedzy dotyczącej wpływu stresu i sposobów radzenia sobie z nim
- Budowanie nowych umiejętności sprzyjających zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym, prywatnym oraz dbania o siebie
- Wprowadzenie do Mindfulness i prezentacja podstawowych technik jako narzędzia skutecznie wspierającego radzenie sobie ze stresem



ĆWICZENIE: Zapoznanie z Uczestnikami

Czego na pewno o mnie nie wiesz?



BLOK I

- Testy psychologiczne jako narzędzia badawcze do odkrywania własnych umiejętności
- Badania przewidujące efektywność działań różnych zespołów projektowych.



Skupienie uwagi, wyciszenie umysłu.



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

TESTY I KWESTIONARIUSZE – praca samodzielna

1. Test A = 12 min
2. Kwestionariusz = 1 godzina
3. Test B = 15 min



**Zupełnie mniej
nie dotyczy**

**W pełni mniej
dotyczy**

1

2

3

4

5

6

7

- Przy każdym stwierdzeniu podać, w jakim stopniu dotyczy nas ono osobiście.
- W odpowiedzi można napisać cyfrę od 1 do 7.
 - Gdy stwierdzenie zupełnie nas **nie** dotyczy, zaznaczamy cyfrę „1”.
 - Gdy stwierdzenie nas dotyczy **w pełni**, zaznaczamy „7”.
- Posługując się pozostałymi cyframi wskazujemy, w jakim stopniu każde ze stwierdzeń nas określa.



PRZERWA kawowa



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

BLOK II

- Role w zespole
- JA w zespole Struktura i funkcjonowanie grupy
- Budowanie efektywnego zespołu
- Aktywność przyporządkowująca do grupy zadaniowej
- Jak się komunikować, żeby nikogo nie urazić?



IDEALNY ZESPÓŁ WEDŁUG BELBINA

Jest niemal niemożliwe, by jeden człowiek łączył

w sobie wszystkie cechy i umiejętności

„idealnego” menedżera,

natomiast jest możliwe stworzenie idealnego zespołu.



IDEALNY ZESPÓŁ WEDŁUG BELBINA

Badanie Belbina daje możliwość
przewidywania efektywności działań różnych zespołów
na podstawie obserwacji zachowań ich członków.



IDEALNY ZESPÓŁ WEDŁUG BELBINA

- Zespół **nie może** się składać z samych aktywnych, energicznych osób, które charakteryzują się mocą pomysłów
→ jedne z najmniej efektywnie działających grup
- **8 ról**, z których każda stanowi równie ważny element w pracy zespołu.



Kreator

Osoba dominująca, zamknięta, o bardzo wysokiej inteligencji, myśli w sposób nieszablonowy.

Tendencja do pomijania detali i praktycznej strony swoich projektów.

Lubi pracować samodzielnie, kieruje się własnymi zasadami.

Jest introwertykiem

Obecność więcej niż jednego Kreatora w zespole nie jest korzystna ze względu na konflikty, jakie mogą między nimi zaistnieć.



Ewaluator

Osoba wysoce inteligentna, zrównoważona, zamknięta, logiczna, zawsze podejmująca przemyślane i prawidłowe decyzje.

Solidny i niezależny w swoich opiniach.

Dzięki niemu zespół działa zdecydowanie efektywniej - rzadko, kiedy myli się w swoich sądach.

Rozważny Kreator z chęcią wysłucha krytycznych uwag dobrego Ewaluatora i odpowiednio dostosuje zaproponowaną strategię działania. Może to być jednak bardzo wrażliwe zetknięcie odmiennych postaw. **Gdy Kreator napotka niezbywalną logikę Ewaluatora potrzebne będą negocjacje...**



Koordynator

Osoba zrównoważona, otwarta, silnie dominująca.

Koordynatorzy ustalają cele, promują podejmowane decyzje i w odpowiedni sposób angażują innych.

Jeśli Kreator próbuje wyjaśnić nowy pomysł, a Ewaluator traktuje to zbyt lekceważąco to Koordynator wkroczy, aby 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, gdyż żadna osoba praktycznie nie wykonałaby pracy! **Potrzebny byłby Implementer – osoba skupiona na zadaniu, komu Koordynator mógłby powierzyć zorganizowanie i kontrolę projektu.**



Implementer

Osoba zrównoważona, zdyscyplinowana, systematyczna, poddająca się kontroli, uwielbiająca strukturę.

Przekształca idee i cele grupy na praktyczny język poszczególnych zadań. Jako doskonały wykonawca projektów, jest jednym z podstawowych ogniw zespołu – osoba niezastąpiona.

Preferuje porządek i jasno określone struktury, co sprawia, że bywa mało elastyczny, szczególnie w stosunku do spektakularnych idei, które nie od razu przekładają się na spektakularne działania. Jednocześnie jest w stanie dostosować swoje plany i cele do kierunku ustalonego przez zespół.



Perfekcjonista

Osoba o wysokim stopniu pobudzenia, zamknięta, sumienna, dbająca o detale.

Ma skłonności do nadmiernego zamartwiania się i nie kończenia zadania na czas.

Niechętnie zleca swoje obowiązki innym.

Mało tolerancyjny dla mniej sumiennych i niedbałych pracowników.

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.

Entuzjazm może czasem przerodzić się w znudzenie, dlatego Poszukiwaczy trzeba zdopingować, aby poszli za ciosem, a inicjatywa nie przygaśla. 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.

Lokomotywa nadaje kształt wysiłkom zespołu. Sprawia by powstał spójny, wykonalny projekt, możliwy do szybkiego wdrożenia.

Nietolerancyjna dla ludzi niezdecydowanych, wolniej myślących. Nie boją się szczerości.

Lokomotywa wnosi zastrzyk energii i pośpiechu. 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.

Jeśli Lokomotywa Cię obraziła albo Koordynator zalał pracą, Dusza Zespołu pomoże Ci poczuć się lepiej w tej sytuacji. Służy pełnym zrozumieniem, rozluźnia atmosferę.

Zachęca innych do wypowiedzania swoich opinii. Jej rola jest szczególnie cenna podczas pracy w sytuacji silnej presji lub, gdy zespół boryka się z trudnym dla siebie problemem.



Różne nazwy na te same role..

- ORGANIZATOR – Realizator, Implementer
- NATURALNY LIDER – Koordynator
- DESPOTA – Lokomotywa
- KREATOR – Człowiek idei, Innowator, Siewca, Myśliciel
- POSZUKIWACZ – Człowiek od kontaktów, Poszukiwacz Źródeł
- ANALITYK – Sędzia, Krytyk Wartościujący, Ewaluator
- GRACZ GRUPOWY – Człowiek Grupy, Dusza Zespołu
- PERFEKCJONISTA – Skrupulatny Wykonawca



9 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!



| FAZA ZADANIA | DECYDUJĄCA ROLA |
|---|---|
| Budowanie zespołu | Koordynator i Lokomotywa |
| Kreowanie pomysłów | Kreator, Poszukiwacz Źródeł |
| Planowania, wyboru celów i metod postępowania | Analityk, Koordynator |
| Nawiązywania kontaktów z otoczeniem firmy | Poszukiwacz Źródeł i Dusza Zespołu (Człowiek Grupy) |
| Organizacja pracy, sprawdzania i nadzorowania | Koordynator i Implementer |
| Realizowania zadań | Implementer i Perfekcjonista |



PIĘĆ OBSZARÓW DECYDUJĄCYCH O SKUTECZNOŚCI ZESPOŁU

1. Przywództwo

Przywództwo w zespole jest zwykle pełnione przez osoby, które pełnią rolę **Koordynatora** lub **Lokomotywy**. Obecność takich osób decyduje o efektywności pracy zespołu.



PIĘĆ OBSZARÓW DECYDUJĄCYCH O SKUTECZNOŚCI ZESPOŁU

2. Kreatywność

Największy wpływ na przejawianą przez zespół kreatywność mają członkowie zespołu pełniący role **Kreatora** i **Poszukiwacza źródeł**.



PIĘĆ OBSZARÓW DECYDUJĄCYCH O SKUTECZNOŚCI ZESPOŁU

3. Zorientowanie na działanie

W doprowadzaniu pracy zespołu do końca niezastąpione w zespole są osoby pełniące role **Implementera** i **Perfekcjonisty**.



PIĘĆ OBSZARÓW DECYDUJĄCYCH O SKUTECZNOŚCI ZESPOŁU

4. Analiza problemów i podejmowanie decyzji

Z perspektywy podejmowania decyzji przez grupę, niezwykle użyteczną rolą jest Ewaluatora.



PIĘĆ OBSZARÓW DECYDUJĄCYCH O SKUTECZNOŚCI ZESPOŁU

5. Atmosfera - relacja w zespole

Na atmosferę w zespole, mają wpływ przede wszystkim dwa czynniki.

1 - dotyczy stopnia, w jakim w zachowaniu członków zespołu przejawia się rola **Duszy zespołu**,

2 - związany jest z odpowiednim rozkładem ról w zespole.



ZESPÓŁ

- do 10 osób
- wspólny cel
- uzupełnianie się umiejętnościami
- poczucie odpowiedzialności za rezultaty wspólnej pracy



Dlaczego warto pracować w zespole?

- wzrost współpracy i zaangażowania,
- tworzenie wielu, lepszych pomysłów,
- integracja grupy,
- różne doświadczenia - większa wiedza członków,
- poczucie wspólnej odpowiedzialności



Przygotowanie pracy w zespole

- Wyznaczanie celów pracy
- Podział kompetencji
- Ustalenie zasad pracy



Wyznaczanie celów

Wspólny cel

- konkretny, mierzalny, istotny, osiągalny, terminowy)

Cel ogólny

- nadaje kierunek
- wyzwala energie
- wspiera rozwiązywanie konfliktów

Cele szczegółowe

- miara postępów
- rozwijanie odpowiedzialności
- łatwiejsza komunikacja

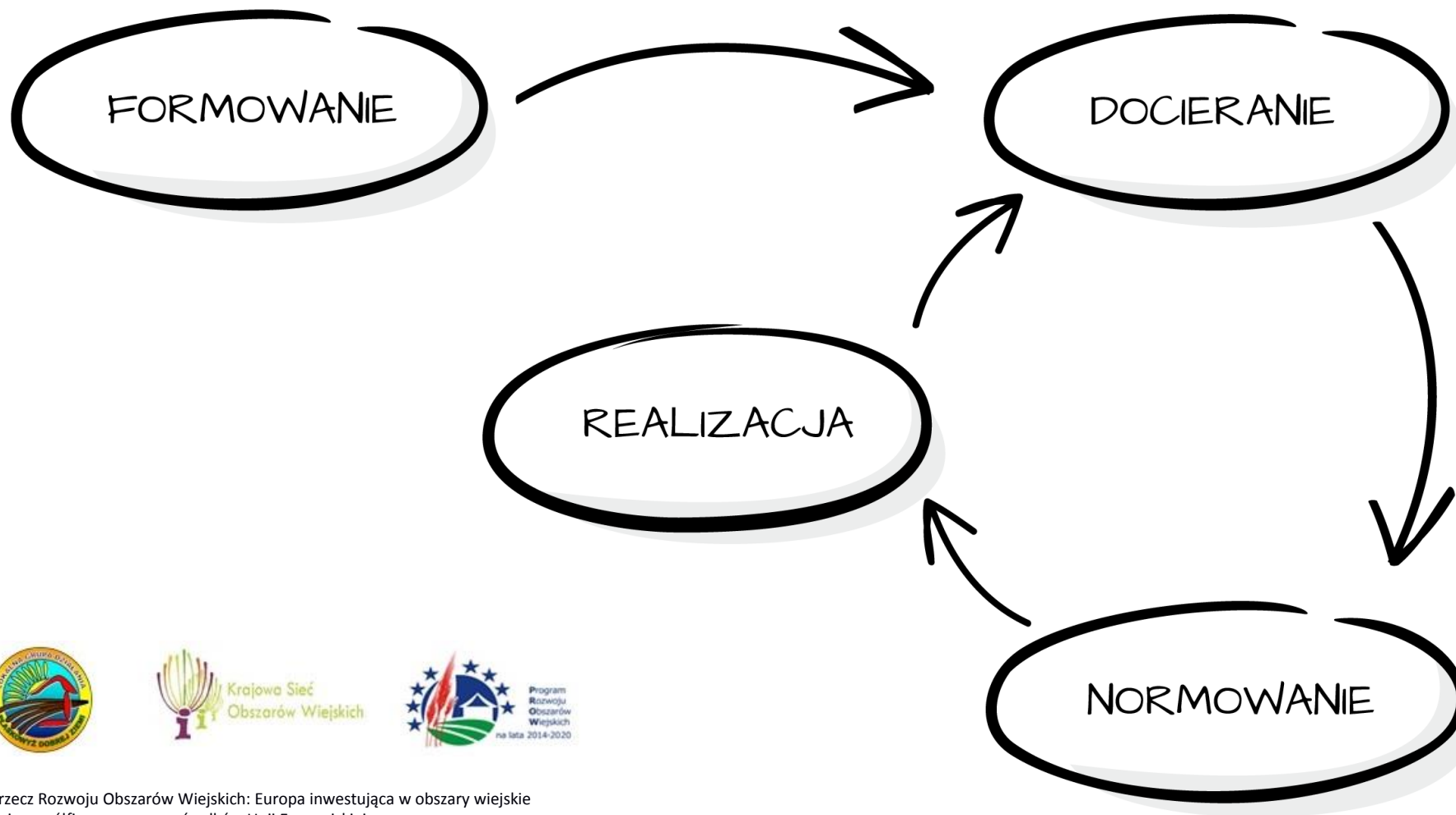


Podział kompetencji

- jasny podział ról zgodnie z predyspozycjami
- uwzględniający wiedzę i doświadczenie



FAZY ROZWOJU ZESPOŁU



FAZY BUDOWANIA ZESPOŁU WG. TUCKMAN'A (1965)

Idealny zespół nie powstaje z dnia na dzień.

Jest to proces, w którym można wskazać następujące fazy:

- Formowanie
- Szturm = Docieranie
- Normowanie
- Działanie = Realizacja



FAZY BUDOWANIA ZESPOŁU WG. TUCKMAN'A

Fazy budowania zespołu są niezbędne i nieuniknione, aby zespół mógł się rozwijać, przygotować plan pracy i zgodnie z nim realizować cele oraz rozwiązywać pojawiające się problemy.

Rolą kierownika projektu jest rozpoznać w jakiej fazie znajduje się zespół i dostosować do niej działania, aby lepiej wykorzystać potencjał grupy.



Formowanie

- obserwacja, unikanie kwestii spornych, koncentracja na zadaniach organizacyjnych
- brak konfliktów
- praca **nie jest efektywna** ze względu na brak zaufania i wspólnego działania
- **Kierownik** obserwuje jak poszczególne osoby wykonują swoje obowiązki oraz jak radzą sobie ze stresem
- Kierownik z członkami projektu jasno **określa cele i zasady współpracy**



Szturm = Docieranie

- otwarcie się na siebie → konfrontacja przeciwstawnych poglądów
- dojrzałość osób – zespół szybko przejdzie tę fazę lub nigdy z niej nie wyjdzie....
- **Kierownik projektu** ustala jasną, akceptowaną przed wszystkich strukturę.
- **WAŻNA** umiejętność: **kulturalnego niezgadzenia się i rozwiązywania konfliktów.**



Normowanie

- ustalenie reguł gry w zespole
- rezygnacja z niektórych pomysłów na rzecz wyższego dobra, jakim jest pomyślna realizacja projektu
- **Kierownik** odsuwa się od zespołu i pozwala przejąć odpowiedzialność za osiągnięcie celów
- Moment na wspólne wyjście 😊



Działanie = Realizacja

- płynne i efektywne wykonywanie zadań bez niepotrzebnych konfliktów i bez potrzeby ciągłego nadzoru.
- **Kierownik** choć nadal kontroluje, to może delegować zadania



UWAGA

Raz wypracowany schemat współdziałania członków zespołu **nie jest** permanentny.

Pomimo osiągnięcia fazy **normowania** lub **działania** można cofnąć się do fazy „docierania”, np. w wyniku zmian personalnych czy innego podziału odpowiedzialności i obowiązków.



Od 1977 - Rozstanie

Gdy projekty się kończą, zespół projektowy wraca do codziennych obowiązków.

Po zakończeniu projektu ważne aby przeanalizować to, czego nauczyli się poszczególni członkowie.

** Czas na wspólne wyjście 😊*



Konflikty i kryzysy

Konflikty

- osobowe zgrzyty
- Nie wykonywanie swojej części zadań
- Osoby dominujące

Kryzysy

- niezrozumiały cel
- zbyt odległy cel
- znużenie działaniem



Rozwiązywanie konfliktów i kryzysów

- Rozmowa w 4 oczy
- Motywacja członków
- Postawienie mniej odległych celów
- Burza mózgów w zespole na temat przyczyny i sposobu rozwiązania problemu
- Eliminacja słabego ogniwa
- Rozwiązanie tego i zawiązanie nowego zespołu



Jak się komunikować?

- Przyznanie do błędu
- Docenienie pracy/współpracy
- Pytania o opinię
- Prośby nie groźby
- podziękowania
- Poczucie wspólnoty („MY”)



ASERTYWNOŚĆ

- Umiejętność posiadanie i wyrażanie własnego zdania, emocji i postaw
- Nie naruszanie psychicznej granicy innych osób
- Brak zachowań agresywnych



ASERTYWNOŚĆ

- Asertywność nie oznacza arogancji!
- Bycie asertywnym to bycie życzliwym i uprzejmym z poszanowaniem własnego systemu



PRZERWA obiadowa 😊



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

GRA SYMULACYJNA

Instrukcja dla graczy

Jesteście grupą inżynierów, której król zlecił budowę fortyfikacji otaczającej stolicę waszego kraju, miasto Erbo. Fortyfikacja ma się składać z kamiennego muru i drewnianych bram. Król zgromadził Was w jednej komnacie i powiedział, że nie możecie jej opuścić dopóki nie znajdziecie odpowiedzi na pytanie, czy zdążycie wybudować fortyfikację w 8 miesięcy (z możliwym opóźnieniem 2 dni)?

Dysponujecie tylko informacjami dostarczonymi przez królewskich urzędników i niestety nie możecie dopytywać ich o inne rzeczy.

Ile dni będzie trwała budowa fortyfikacji?

Czy uda się ją wybudować w 8 miesięcy i dwa dni?



- Jakie role wyłoniły się podczas gry?
- Czy są one zgodne z wcześniejszymi informacjami zwrotnymi?
- Czy coś przeszkadzało podczas gry?
- Czy czegoś zabrakło podczas gry?
- Gdzie teraz widzę się w strukturze zespołu?



Wyciszenie – 3 min. przerwa na oddech

Skanowanie ciała 5 minut – 10/15 min



Dziękujemy za uwagę
i zapraszamy na kolację



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