

Współpraca w grupie, czy tylko OUTDOOR?

Natalia Chacz

Na co dzień nie zdajemy sobie jednak sprawy, kiedy grupa potrzebuje tego typu pomocy, kiedy zaś trening outdoorowy nie będzie dla niej wskazany. Nasz wykład ma na celu przedstawienie rodzajów szkoleń w przyrodzie, oraz sytuacji w których zasadne jest ich użycie. Pokażemy także alternatywne w stosunku do outdooru szkolenia, treningi, a także codzienne działania, które mogą pomóc w budowaniu efektywnego zespołu.

Co to jest outdoor?

Myśląc o outdoorze wyobrażamy sobie dwa różne rodzaje szkolenia:

- szkolenie integracyjne w przyrodzie - czyli wyprawę pracowników firmy do lasu, parku na łąkę; lub inne miejsce mające na celu wzajemne poznanie i integracje
- szkolenie wzmacniające faktyczną współpracę w grupie - czyli takie, które wzmacnia proces rozumienia wzajemnych ról, postaw, pomagające rozwiązywać konflikty, znajdować rozwiązania problemów z jakimi się spotyka. Szkolenie takie odbywa się zazwyczaj w terenie. Grupa przechodzi szereg przygód, musi radzić sobie w trudnych sytuacjach, rozwiązywać trudne zadania, podejmować decyzje. Ponosi ona także odpowiedzialność za te decyzje.

Współpraca w grupie

Tematem naszego wykładu będzie pokazanie sposobów wspierania współpracy w grupie. Często jednak mylimy pojęcie grupy i działu w firmie. Prawdziwe grupy zdarzają się w naszej rzeczywistości rzadko. Najczęściej zależy nam, by formalnie przydzieleni pracownicy w dziale stworzyli grupę.

Grupa naturalna to zespół ludzi których charakteryzują następujące określenia:

- często współpracują ze sobą
- postrzegają siebie jako członków zespołu
- są uważani przez innych za zespół
- mają wspólne normy
- biorą udział w systemie podziału ról w zespole
- identyfikują się z innymi
- widzą swoje znaczenie w grupie
- chcą realizować cele grupy
- spójnie reprezentują grupę na zewnątrz

Grupa formalna - to zespół w organizacji, który został powołany do osiągnięcia określonego wspólnego celu (np. pracy nad projektem, generowanie rozwiązań, podejmowanie w niektórych kwestiach decyzji itd.). Funkcją tej grupy są zadania, które są jej powierzone i za które jest ona oficjalnie odpowiedzialna

Często mylimy pojęcie "grupa", z pojęciem "dział", "firma". Myślimy o dziale, zespole, jako o grupie współpracując ze sobą ludzi. Najczęściej jednak pracownicy w sposób sztuczny, narzucony znajdują się w zadaniowych zespołach. Zostają oni odgórnie przydzieleni do odpowiednich działów. Rzadko zdarza się, by czuli się grupą, samodzielnie ustalali podział obowiązków, oraz podział ról. Zakresy obowiązków, odpowiedzialności ustalane są indywidualnie dla każdego z członków, więc nie może być mowy o istnieniu grupy w prawdziwym tego słowa znaczeniu. Za wykonanie cząstkowego zadania odpowiedzialny jest konkretny pracownik, starając się więc wykonać powierzone zadania jak najlepiej, realizuje je samodzielnie, często z pominięciem innych pracowników działu.

Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega jednak zalety organizowania firm poprzez pracę w grupach. Zakresy obowiązków i odpowiedzialności przydziela się wtedy grupie, nie jednostkom. Dzieje się tak na przykład w przypadku grup projektowych, kół jakości. Często firmy organizują w ten sposób

“Strategiczne Jednostki Biznesowe”. W przypadku tych firm ważne jest, by grupa formalnie ukonstytuowana stawała się jak najbardziej grupą naturalną, przechodzącą pełen proces grupowy.

Dlaczego warto tworzyć i organizować grupy?

Zespoły pracowników, jak zbadano są bardziej efektywne: osiągają najbardziej optymalne wyniki, obniżają koszty, są szybsze i bardziej racjonalne. Dzieje się tak ponieważ:

- grupy są dobre dla ludzi - małe grupy zaspokajają ważną dla ludzi potrzebę przynależności. Grupy zapewniają jednostkom wsparcie w momentach kryzysowych, stresu.
- grupy łatwiej znajdują rozwiązania - poprzez różnorodność członków grupy, łatwiej jest grupie znaleźć rozwiązanie danego problemu. W grupie więcej jest innowacyjności i kreatywności niż w poszczególnych jednostkach.
- grupy trafniej podejmują decyzje - decyzje podjęte przez grupy są bardziej przemyślane. Dzięki różnorodności członków grupy, grupa ma możliwość rozważenia problemu z wielu stron.
- grupy sprawniej wdrażają zmiany i rozwiązania - dzięki silnej dyscyplinie grupowej, podziałowi ról, który wykorzystuje siły jednostek; grupom sprawniej i szybciej idzie wykonanie zadań.
- grupy efektywniej zarządzają jednostkami - małe grupy są idealnym narzędziem kontroli i pomocy jednostkom. Dzięki pełnionym rolom, podziale obowiązków członkom grupy łatwiej i szybciej jest zauważać problemy. Weryfikacja i korekta działania następuje natychmiast. Organizacjom potrzebny jest w to miejsce cały system zbierania informacji zwrotnych, następnie ustalania kryteriów oceny, weryfikacji postępów poczynionych przez jednostki.

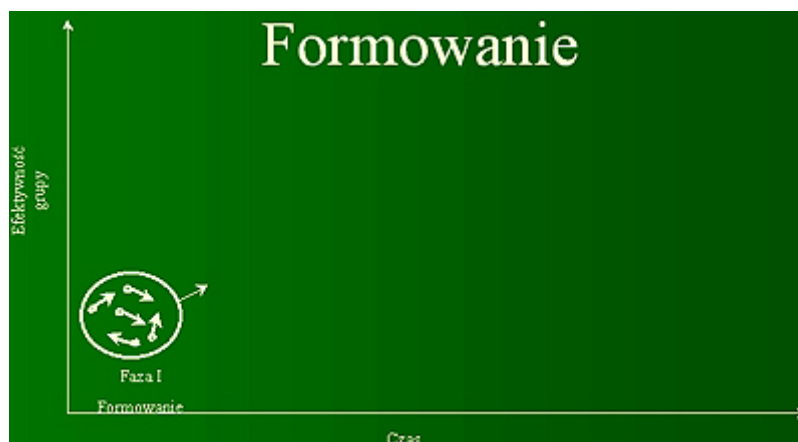
Proces grupowy

Jednostki, tworząc naturalną grupę przechodzą przez pewne etapy życia grupy. Specjaliści nazywają je “procesem grupowym”. W każdym z etapów życia grupy, ma ona specyficzne potrzeby.

Etapy procesu grupowego:

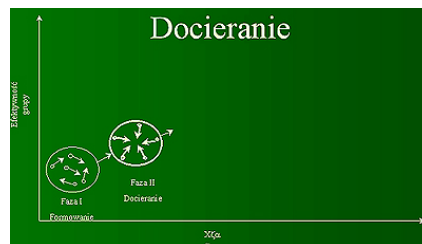
1. Formowanie

W tej fazie zespół jednostek nie jest jeszcze grupą. Każda z osób zajmuje się odkrywaniem i poznawaniem innych osób. Najważniejsze jest poznać zapatrywania innych, ich pochodzenie. Ważna jest też by ukształtować i dobrać się w grupie rolami. Dlatego też członkowie grupy starają się przedstawić swoje osoby w odpowiednim świetle, zrobić dobre wrażenie. Najważniejsze jest stworzenie spójności grupy, oraz zaangażowania członków w późniejszą współpracę.



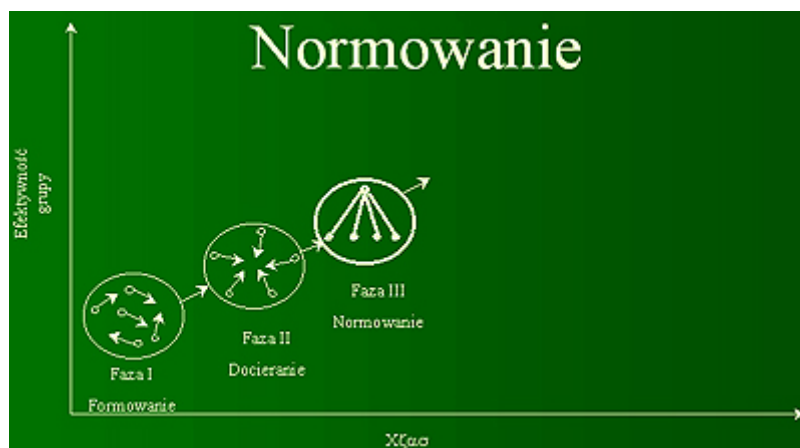
2. Docieranie

Grupa nie może istnieć bez podziału ról i ustalonego zakresu obowiązków, odpowiedzialności, kompetencji. Zaraz po tym, jak nastąpi poznanie innych osób zaczyna się etap określania własnej roli w grupie. Dla każdego z członków najważniejsze jest, by określić własne możliwości oraz sprecyzować jaka rola najbardziej odpowiada. Zdarza się tak, że wiele osób pretenduje do podjęcia tych samych ról. Następuje walka o pozycje w grupie, oraz ścieranie się niektórych członków zespołu.



3. Normowanie

W naturalny sposób role zostają podzielone, wyłania się przywódca grupy, która kontroluje i koordynuje prace innych. Teraz grupę czeka umocnienie się poprzez wytyczenie wspólnych wartości i zasad, wspólnych celów i norm postępowania. Grupa staje się hermetycznym tworem posiadającym własną, pilnie przestrzeganą przez członków tożsamość. Staje się zwarta, jednolita, eliminująca wewnętrzne różnice.



4. Działanie

Dzięki pierwszym trzem etapom, grupa może wejść w produkcyjną fazę działania. Wszystkie warunki potrzebne do realizacji celów, oraz sprawnego działania zostały spełnione. Następuje okres produktywności, realizacji założonych celów. Etap ten charakteryzuje się efektywną współpracą, komunikacją i odpowiedzialności wszystkich członków grupy.



5. Zawieszenie

Z upływem czasu, każdy z członków grupy podważa swoje w niej miejsce. Wymagania grupy, konieczność przestrzegania odpowiednich norm i zasad grupowych, oraz podporządkowania swojej osoby celom i innym członkom grupy; powodują niezadowolenie jednostek. Podważana jest celowość dalszej pracy w grupie. Jest to najtrudniejszy czas dla grupy. Potrzeba wielkiej rozwagi, oraz pomocy z zewnątrz, by grupa ponownie mogła dalej pracować.



6. Akceptacja

Jeżeli dzięki zrozumieniu własnych oczekiwań, oraz poprzez przewartościowanie zasad, norm, oraz celów wspólnych dojdzie do ponownego określenia grupy, ta wchodzi najbardziej efektywny okres swojego życia. Jednostki skupiają się na wykonywaniu zadań, wykorzystując silne strony pozostałych członków grupy. Grupa jako całość, a także każdy z jej członków otwarty jest na zewnętrzne otoczenie, innych ludzi, nowe pomysły, nowe idee, informacje zwrotne na temat działalności i efektów grupy. Tak dojrzała grupa rozwiązuje swoją działalność poprzez świadomą decyzję wszystkich jej członków.



Czy tylko outdoor?

By wspomóc pracę i efektywność w grupie, firma może używać wielu narzędzi. Outdoor jest jednym z nich. Nie jest to jednak narzędzie przydatne we wszystkich warunkach. Może być on skuteczny tylko w kilku etapach jej życia. Outdoor jest narzędziem drogim. Często warto z niego zrezygnować, by zastosować prostsze, tańsze, a równie skuteczne metody.

Trzeba także wiedzieć, że outdoor nie jest narzędziem łatwym do wykorzystania. Prowadzący takie szkolenie muszą być osobami dojrzałymi, doświadczonymi, znającymi sytuację firmy, jej profil działalności. Odpowiedni trener powinien poznać wcześniej grupę, zdefiniować jej problemy. Ważne jest, by osoba ta była obiektywną: taką, której zależęć będzie na dobrze grupy. Wtedy możliwe będzie zdefiniowanie celowości przeprowadzenia szkolenia.

Na wstępie podzieliliśmy outdoor na dwa odrębne rodzaje: ten mający na celu integrację i poznanie, oraz ten, gdzie idzie nam o wsparcie grupy i wzmocnienie jej.

Pierwszy rodzaj szkolenia warto stosować gdy grupa znajduje się w pierwszym etapie swojego życia: potrzeba by ludzie poznali swoje imiona, zapamiętali, sposób postępowania. Szkolenie, mające na celu integrację, zaprojektowane konkretnie pod ten cel będzie skuteczne. Jednocześnie warto wiedzieć, że szkolenie takie nie jest niezbędne. Podobny skutek osiągniemy programując w firmie scenariusz wspólnych spotkań, lub zapraszając swoich przyszłych podwładnych na popołudniowe spotkania, do kina, na lunch.

Gdy w grupa wchodzi w fazę docierania - gdy każda z osób określa swoje preferencyjne role, walczy o wybrane pozycje. Outdoor mający na celu pomoc w tworzeniu się ról i akceptowaniu ich przez członków grupy, może być bardzo pomocny. Konieczne jest by trener prowadzący grupę miał pełną świadomość wagi sytuacji, jej trudności. Często zdarza się, że założeniem firmy jest narzucenie konkretnych ról odpowiednim pracownikom. Szkolenie w przyrodzie może zdecydowanie przeszkodzić temu - prowadzona przez trenera grupa w sposób spontaniczny wyłania konkretne role, najczęściej różne od tych narzucanych przez firmę. Szkolenie w przyrodzie kończy się więc w takim przypadku wprowadzeniem zamieszania i zdezorientowaniem członków grupy.

Faza normowania jest fazą pozwalającą grupie określić zespół norm zasad, jej tożsamość, a także wewnętrzny podział ról. W tym etapie pozycja lidera zostaje ostatecznie wzmocniona. Najbardziej potrzebującym ogniwem jest szef grupy - będzie on w późniejszym czasie wspomagał innych w pracy. Jego umiejętności trzeba wzmocnić. Będzie to najbardziej efektywne zarówno dla lidera, jak i dla innych członków zespołu. Należało by więc zbadać silne strony lidera, jego obszary rozwoju i pracując nad nimi wzmocnić jego pozycję w grupie. Pomoże mu to czuć się bezpiecznie i fachowo, a także pozostałym członkom grupy pomoże przejść do dalszego etapu rozwoju. Liderowi pomóc może starszy kolega z firmy, który może wspomagać go radą, funkcje tą może przejąć trener z zewnątrz, pracując tylko z nim (mamy tu do czynienia z coachingiem), lub wspomóc go możemy szkoleniami zewnętrznymi wzmacniającymi umiejętność zarządzania ludźmi.

Efektywnym etapem grupy jest etap działania. Wtedy to członkowie zespołu pracują wspólnie nad realizacją założonych celów. Rozwija się komunikacja wewnętrzna, a także fachowość i odpowiedzialność poszczególnych osób. Ponieważ efektywność grupy jest wysoka, nie są jej potrzebne szkolenia w przyrodzie. W przypadku niektórych grup, potrzebne byłyby szkolenia kierunkowe, czyli dostarczenie grupie poszczególnych narzędzi. Grupie pomocne byłyby szkolenia z zakresu: komunikacji, metod poszukiwania rozwiązań, metod rozwiązywania konfliktów, metod organizowania sobie czasu.

Najcięższym do przetrwania jest etap zawieszenia. Członkowie grupy nie czują już potrzeby dalszej współpracy. Istniejące zasady i normy nie są już dla nich do zaakceptowania. Jednostkom trudno jest zaakceptować postawy innych i zasadność dalszej współpracy. W tym wypadku trening mający na celu integrację grupy byłby wskazany. Szkolenie w przyrodzie ma tu swój głęboki sens. Odrywa pracowników od ich codziennych zajęć, stawia nowe, trudne zadania. Członkowie zespołu mają szansę przewartościować swoje myślenie, mają też szansę zauważyć zalety pozostałych i ponownie im zaufać. Ten typ szkolenia jest trudny do przeprowadzenia. Przeprowadzony nieumiejętnie może doprowadzić do rozpadu grupy. Może być jednak przyczynkiem do ponownego jej scalenia, według nowych zasad, i przy większej akceptacji odmienności poszczególnych osób. Udańskie szkolenie w przyrodzie musi jednak być poparte dalszą pracą trenera z grupą. Sesje takie powinny być regularne, osobno z każdym z członków grupy, a także ze wszystkimi osobami. Mamy wtedy szansę na ponowne jej scalenie i jeszcze efektywniejszą pracę. Zdecydowanie jednak szkolenie w przyrodzie nie powinno kończyć się w dniu treningu, a konieczne jest poparcie go sesją pomagającą członkom grupy i poszczególnym jednostkom ponownie określić swoje role.

Ostatni etap życia grupy to etap akceptacji. Członkowie zespołu są wtedy świadomi swoich zalet i obszarów rozwoju, w pełni akceptują swoje miejsce w grupie. Jest to też czas akceptacji tego co na zewnątrz grupy - akceptacji poglądów innych osób, pomysłów informacji zwrotnych. Grupa jest na tyle dojrzała, że sama decyduje o tym, co jest jej potrzebne i jak tego sobie dostarczyć. Najczęściej lider grupy inicjuje wtedy spotkania klubowe, mające na celu wzmocnienie więzi pomiędzy członkami.

Szkoleń w przyrodzie należy więc używać w dwóch przypadkach: gdy grupa tworzy się, a jej członkowie powinni się poznać, lub wtedy, gdy istniejąca już i od dawna współpracująca grupa przechodzi przez poważny kryzys. Czasami zdarza się też, że grupę dotyka poważny bodziec: konflikt, reorganizacja itd. Wtedy dobrze skrojone szkolenie w przyrodzie również byłoby pomocne.

Autorem jest Natalia Chacz, dyrektor ds rozwoju w firmie doradztwa personalnego SOLUTION