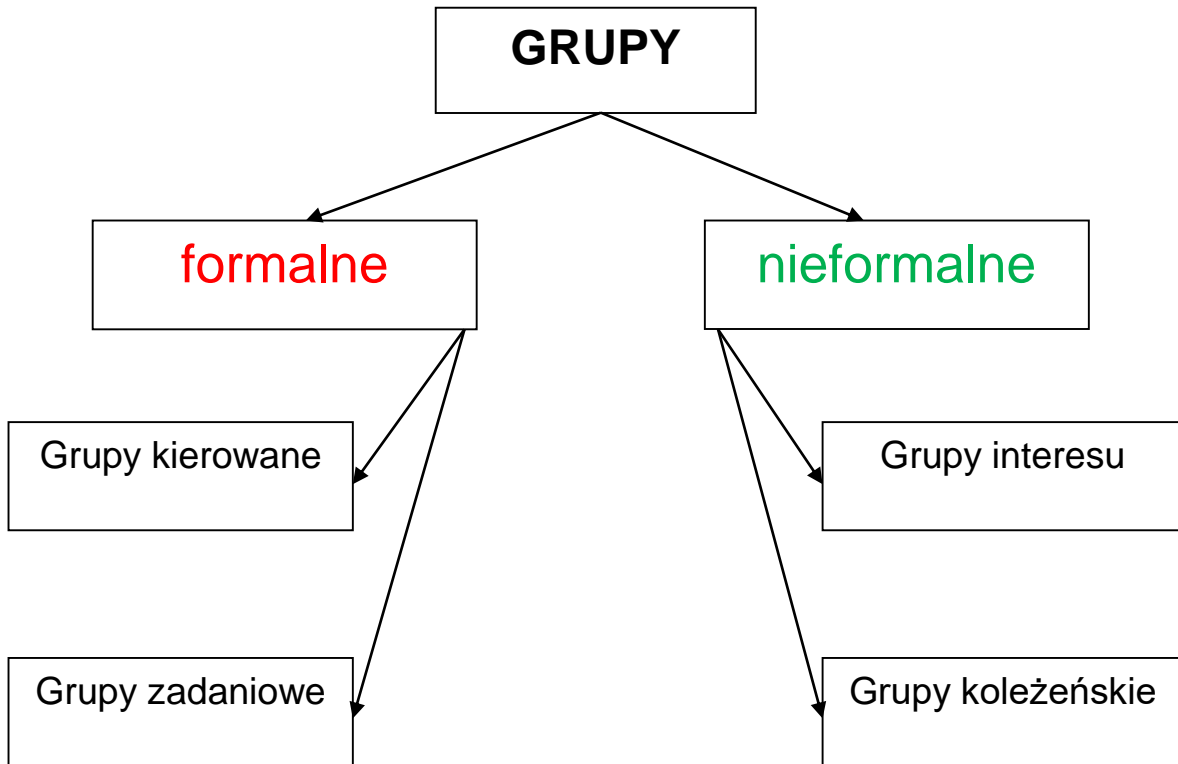


Zachowania grupowe. Pojęcie i rodzaje grup. Dynamika grupy.
Zespołowe formy organizacji pracy.

Prof. UEK dr hab. Bogusz Mikuła

Grupy i zespoły

Grupa to dwie osoby lub więcej, które wzajemnie oddziałują na siebie, są współzależne i łączą się, aby osiągnąć określone cele.



- **Grupa formalna** to taka, która określona jest w strukturze organizacyjnej i ma przydzieloną pracę, z której wynikają zadania oraz skład grupy roboczej. Grupa taka na zwykle wyznaczonego kierownika.

- **Grupa nieformalna** jest przymierzem bez ustalonej struktury i nie jest określona przez organizację.

Grupy nieformalne tworzone są dla realizacji celów, które nie muszą mieć związku z celami organizacji.

GRUPY

formalne

nieformalne

Grupy
kierowane

Grupy
interesu

Grupy
zadaniowe

Grupy
koleżeńskie

- **Grupa kierowana** – jest zlokalizowana w schemacie struktury organizacyjnej, składa się z kierownika i podległych mu pracowników.
- **Grupa zadaniowa** – wyznaczona przez organizację i obejmuje ludzi współpracujących w celu wykonania określonego zadania.
- **Grupa interesów** – nieformalna grupa złożona z ludzi łączących się w celu osiągnięcia określonego celu.
- **Grupa koleżeńska** – powstała w wyniku jednej lub kilku wspólnych cech ich członków. Powstałe związki mogą wykraczać poza pracę.

Charakterystyka grupy:

- współdziała głównie, aby realizować przypisane **zadania**, wymienić **informacje**, podejmować **decyzje**, dążąc do wzajemnego udzielania pomocy w osiąganiu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków,
- wyniki pracy grupy są jedynie sumą indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków.

Zwartość (spójność)

STOPIEŃ WZAJEMNEGO ZWIĄZANIA CZŁONKÓW GRUPY I W JAKIM ODCZUWAJĄ MOTYWACJĘ DO POZOSTANIA W GRUPIE.

To zakres w jakim członkowie są lojalni w stosunku do siebie i grupy oraz zaangażowani w jej sprawy.

Korzyściami wynikającymi z wysokiej spójności grupy są:

- dobra komunikacja wewnętrzna,
- przyjazne relacje członków grupy i większa gotowość do współpracy,
- większy zakres wpływu członków grupy na podejmowane przez nich działania,
- skuteczne osiągnięcie celów,
- poczucie satysfakcji z bycia członkiem grupy.

Aby uzyskać spójność grupy cele muszą być:

- jasno zakomunikowane i jednoznaczne,
- zrozumiałe i akceptowane przez wszystkich członków,
- identyfikowane jako ważne lub atrakcyjne,
- integrujące członków, a więc zostać uznane przez wszystkich.

Dodatkowo:

- ✓ podział zadań musi wskazywać istotny wkład każdego z członków w realizację celów,
- ✓ należy komunikować o rzeczywistym wkładzie pracy każdego z członków w prace mające na zadanie osiągnięcie celów,
- ✓ wynagrodzenie za wkład pracy w realizację celów musi być sprawiedliwe.

Zespół

GRUPA GENERUJĄCA DODATNI EFEKT SYNERGII DZIĘKI KOORDYNACJI PRACY JEJ CZŁONKÓW.

- Zespoły przywiązują dużą rolę do dyskusji dotyczących wszystkich aspektów jego funkcjonowania.
- Członkowie zespołu dzielą się informacjami, przestrzegają standardów, ale także wspólne uzgadniają cele zarówno indywidualne, jak i grupowe oraz wspólnie realizują zadania.
- Charakterystyczne jest wspólne podejście do pracy i solidarne poczucie współodpowiedzialności wszystkich za wykonanie zadania.

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Inicjatywa
 - pochodzi raczej z zewnątrz,
 - jako lęk przed utratą czegoś,
 - jako reakcja na inne działania (głównie na zewnątrz grupy)

Praca zespołowa

- Inicjatywa
 - jest pochodną współpracy w zespole, którego mottem jest „działanie aktywizujące”
 - oparta bardziej na spodziewanych korzyściach dla zespołu niż następstwach strat indywidualnych

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Orientacja na sukces
 - korzyści osobiste są najważniejsze,
 - w ocenie sukcesów liczy się jednostka,
 - tworzą się subgrupy jako grupy interesu

Praca zespołowa

- Orientacja na sukces
 - preferuje się sukces zespołu i firmy jako całości,
 - zespół jest w centrum zainteresowań i liczy się jako wspólnota

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Relacje i zależności
 - pojedynczy członkowie grupy są relatywnie niezależni od siebie, ale uzależnieni od kierownika
 - niski stopień kooperacji między członkami grupy

Praca zespołowa

- Relacje i zależności
 - współpracownicy są uzależnieni od siebie,
 - zasada: korzyść zespołu jest moją korzyścią – wynika z dzielenia się pomysłami,
 - preferowana jest pomoc i wzajemne poparcie

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Sposób obcowania z wyzwaniami, reagowania na nowe wyzwania
- raczej unika się nowych wyzwań,
- dominuje obawa przed ryzykiem

Praca zespołowa

- Sposób obcowania z wyzwaniami, reagowania na nowe wyzwania
- szuka się nowych rozwiązań,
- liczy się chęć przekonywania innych do reakcji na nową sytuację

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Decyzje i rozstrzygnięcia
 - są podejmowane przez kierownika lub na zewnątrz

Praca zespołowa

- Decyzje i rozstrzygnięcia
 - są wewnętrznie uzgadniane przez akceptację, konsensus i tylko w pewnych przypadkach poprzez demokratyczne głosowanie

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Innowacje
 - oparte głównie na istniejących rozwiązaniach,
 - mają związek ze wszystkim co już było w przedsiębiorstwie,
 - awersja do zmian

Praca zespołowa

- Innowacje
 - innowacje są wyszukane, specyficzne i prowokujące do dalszych zmian,
 - zespół przedkłada nowe pomysły nad dotychczasowe rozwiązania

Cechy pracy grupowej i zespołowej

Praca grupowa

- Czas
 - terminy są narzucane (ustalane na zewnątrz grupy)

Praca zespołowa

- Czas
 - czas pracy jest w zespole ustalany wewnątrz,
 - terminy są ustalane wewnątrz zespołu, a zasadą jest, że terminy zespołowe są ważniejsze od terminów indywidualnych

Fazy rozwoju grupy - model B. Tuckmana

- 1) orientacji (forming),
- 2) burzy (storming),
- 3) normowania (norming),
- 4) dojrzałości (performing).

Faza I - orientacji

- Zachowania ludzi są ostrożne – wynika to z braku pełnej znajomości współpracowników, celów wyznaczonych do realizacji dla grupy, reguł funkcjonowania, zakresów i form przyjętej odpowiedzialności, przypisanych poszczególnym osobom pozycji i pełnionych przez nie ról.
- Ludzie dążą do zapoznania się ze sobą, są bardziej niż normalnie uprzejmi dla siebie.
- Często prowadzone są abstrakcyjne dyskusje na temat zagadnień, którymi grupa ma się zająć.

Faza II - burzy

- Ludzie dążą do określenia (lub wzmocnienia) swojej pozycji, zaczyna formować się sieć nieformalnych zależności (tworzą się koalicje, grupy wsparcia, wyłaniają się liderzy).
- Ujawniają się istniejące pomiędzy poszczególnymi osobami różnice, zgłaszane są liczne zastrzeżenia i roszczenia względem samej pracy, jej organizacji i poszczególnych osób.
- Ludzie badają swoje wpływy. Zdarza się, że członkowie grupy stają się defensywni, konkurencyjni lub zazdrośni. Mogą nawet stanąć po przeciwnej stronie lub zacząć tworzyć kliki w grupie.

Zalecane kroki, które można podjąć, aby uniknąć utknięcia w burzliwej fazie rozwoju grupy:

1. **Normalizuj konflikt.** Poinformuj członków, że jest to naturalny etap w procesie tworzenia grupy.
2. **Bądź włączającym.** Dąż do tego, aby wszyscy członkowie czuli się uwzględnieni i zachęcaj do prezentacji poglądów. Wspomnij o różnorodnych pomysłach i opiniach, które pomagają wspierać kreatywność i innowacje.
3. **Upewnij się, że wszyscy są słuchani.** Wspieraj gorące dyskusje i pomóż we wzajemnym zrozumieniu.
4. **Wspieraj wszystkich członków grupy.** Jest to szczególnie ważne dla tych osób, które czują się bardziej niepewnie.
5. **Pozostań pozytywny.** Jest to kluczowa czynność wspomagająca grupę w osiągnięciu celów.
6. **Nie spiesz się z rozwojem grupy.** Pamiętaj o tym, że etap burzy może potrwać kilka spotkań.

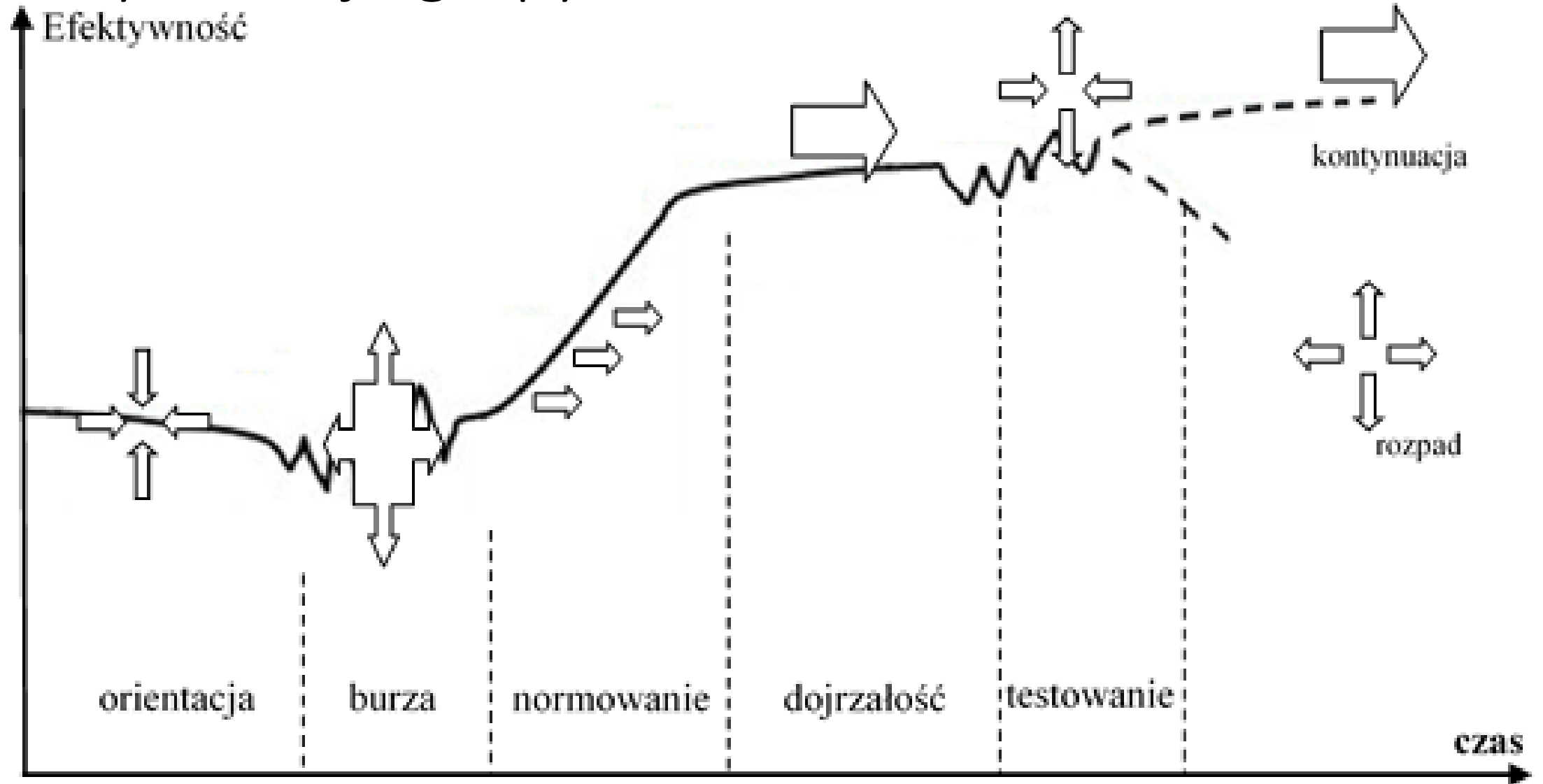
Faza III - normowania

- Kształtuje się poziom spójności grupy.
- Konstytuowane są normy określające sposób współpracy.
- Wykształcony zostaje wspólny pogląd względem zewnętrznych powiązań pomiędzy jednostkami i wewnętrznej struktury grupy (rozkładu ról, hierarchii członków).
- Grupa jest bardziej otwarta i szanuje się nawzajem, a członkowie proszą się o pomoc i opinie. Mogą nawet zacząć nawiązywać przyjaźnie i udostępniać sobie więcej danych osobowych.

Faza IV - dojrzałości

- Energia współpracujących osób ukierunkowana zostaje na osiągnięcie założonego celu.
- Grupa jest dojrzała, stając się bardziej kompetentna, autonomiczna i wnikliwa. Liderzy grup mogą wreszcie przejść do roli trenera i pomóc członkom w rozwoju umiejętności i przywództwa.
- Grupa jest „gotowa” by stać się zespołem.

Fazy rozwoju grupy



Faza V - testowanie

Faza ta jest wynikiem zmiany części członków grupy lub przyjęcia nowych, albo zmiany realizowanych celów lub warunków funkcjonowania.

Faza ta w swoim charakterze zbliżona jest do fazy burzy i skutkuje „reorganizacją” zespołu w aspekcie struktury i/lub norm.

Jeżeli grupa „przetrwa” tę fazę, to mówimy o **fazie kontynuacji**. Przy czym współpraca kontynuowana jest na nowych, zmienionych zasadach. Jeżeli nie, grupa ulega rozwiązaniu (**faza rozpadu**).

Charakterystyka wybranych grup i zespołów

Wspólnota praktyków	<p>Grupa ludzi, która jest częścią przedsiębiorstwa i powstała w efekcie wspólnego pasjonowania się przez swoich członków danym tematem.</p> <p>Głównymi cechami charakterystycznymi owych wspólnot są:</p> <ul style="list-style-type: none">• wspólnota celów,• płynne i samoorganizujące się w naturze członkostwo.
Wspólnota wiedzy	<p>Grupa ludzi zainteresowanych rozszerzaniem posiadanej wiedzy oraz poszukiwaniem praktycznych sposobów jej wykorzystania.</p> <p>Celem jest poszukiwanie nowych idei lub rozwiązań.</p> <p>Członkostwo oparte jest na zasadzie dobrowolności.</p>
Wspólnota interesu	<p>Grupa osób, najczęściej specjalistów o podobnych zainteresowaniach, których łączy wspólny cel, jakim może być udział w zarządzaniu przedsiębiorstwami uzależnionymi od siebie i połączonymi więziami gospodarczymi.</p> <p>Jest to przykład wzajemnego wspierania się kooperujących ze sobą firm.</p>

Charakterystyka wybranych grup i zespołów

Wspólnota twórczości	<p>Członkami wspólnoty są pracownicy firmy oraz jej stali i potencjalni klienci. Wspólnota ta jest organizowana przez przedsiębiorstwo. Ono ją sponsoruje i ustala zasady działania. Celem jest wzajemnie z klientami:</p> <ul style="list-style-type: none">• prowadzenie prac ulepszających produkty,• odnajdywaniu nowych zastosowań produktów,• opracowywanie nowych wyrobów i koncepcji działania.
Zespół wirtualny	<p>Zespół geograficznie i/lub organizacyjnie rozproszonych współpracowników, którzy są połączeni wykorzystywanymi technologiami telekomunikacyjnymi i informatycznymi w celu realizacji zadań. Warunki pracy zespołu wirtualnego:</p> <ul style="list-style-type: none">• nieokreślone godziny pracy,• tymczasowa i zmienna struktura wewnętrzna,• członkowie pochodzą z różnych komórek, jednostek lub też organizacji.

Porównanie różnych form współpracy w organizacji

	Jaki jest cel ?	Kto należy ?	Co utrzymuje spójność ?	Jak długo istnieją?
Wspólnota praktyków	Wymiana wiedzy i uczenie się – poszerzanie kompetencji	Samodzielny dobór	Zaangażowanie, pasja, identyfikacja ze wspólną wiedzą	Jak długo trwa zainteresowanie utrzymaniem grupy
Formalna grupa pracownicza	Dostarczanie produktu lub usługi	Osoby dobrane przez kierownictwo	Wymagania pracy i wyznaczone cele	Do reorganizacji
Koło jakości	Rozwiązywanie problemów powstających w codziennie wykonywanej pracy członków zespołu	Ochotnicy	Relacje towarzyskie lub chęć rozwiązania problemu	Jak długo trwa zainteresowanie współpracą i rozwiązywaniem problemów
Zespół projektowy	Wykonanie określonego projektu	Pracownicy wyznaczeni przez wyższe kierownictwo	Cele projektu	Do zakończenia projektu
Nieformalna sieć informacyjna	Zbieranie i przekazywanie informacji	Przyjaciele i osoby znajome prowadzące interesy	Wspólne potrzeby	Do końca powodu utrzymania kontaktu