

Faza orientacji

Uczestnicy rozpoczynający szkolenie, a w szczególności po raz pierwszy spotykający się na szkoleniu, przeżywają różne emocje związane z próbami poszukiwania swojego miejsca w „nowej” grupie. Zastanawiają się czy zostaną przyjęci/zaakceptowani czy odrzuceni. Testują sytuację zachowując ostrożność we wzajemnych kontaktach. Nie są pewni na ile mogą sobie pozwolić. Na poziomie jawnym dominują przyjemne emocje, zwykle ukrywane są: niepokój, lek i napięcie związane z niepewnością. Niepokój o brak akceptacji w nowej grupie często wyraża się postawą bierną i wyczekującą. Nikt nie podejmuje ryzyka ujawnienia się w sposób otwarty i w pełni szczerzy. Grupa koncentruje się na tym, co wspólne i co stanowi podobieństwo pomiędzy jej członkami. Uczestnicy podporządkowują się trenerowi.

Najważniejsze procesy charakterystyczne dla fazy orientacji

Poszukiwanie sensu uczestnictwa w grupie

- Zróznicowanie wstępnych oczekiwań, co do tego co będzie się działo w grupie
- Brak wspólnego celu
- Próby nazywania własnych oczekiwań i celów
- Niepewność, czy spełni się oczekiwania innych
- Niepewność czy grupa spełni moje oczekiwania
- „Podporządkowanie” się celom określonym przez trenera.
- Definiowanie celów indywidualnych, porównywanie

Budowanie ram dla uczestnictwa w grupie

- Wzajemne poznawanie się członków grupy
- Tworzenie reguł i norm dotyczących akceptowanych zachowań
- Poznawanie metod pracy grupy
- Poszukiwanie dla siebie miejsca w strukturze

Próby nadania grupie struktury

- Budowanie struktury w oparciu o stereotypowo postrzegane role

Lęk, obawa, niepokój jako podstawowe emocje uczestników

- przed brakiem akceptacji, przed odrzuceniem
- przed utratą kontroli
- przed ośmieszeniem się
- przed odstąpieniem się
- przed tym, czy grupa zaspokoi potrzeby, czy jest bezpiecznym miejscem, czy uczestnictwo w niej się „opłaca”

Kryzys w fazie orientacji

W końcowym etapie fazy orientacji sytuacja powierzchownej i pozornej integracji staje się męcząca, grupa przestaje być efektywna, trudno jej realizować i rozwiązywać zadania w sposób konstruktywny i efektywny. Naturalne różnice między uczestnikami nadal nie są ujawniane. To co ważne dla współpracy jest przemilczane w imię zachowania jedności. Uczestnicy zdają sobie sprawę z braku skuteczności dotychczasowych rozwiązań, a nowych ciągle się obawiają. Wtedy pojawia się opór, który jest pierwszym sygnałem, że grupa przygotowuje się do kolejnego etapu.

Wskaźniki oporu

- spadek motywacji i zaangażowania
- milczenie, objawy nudzenia się (rysowanie w zeszytach, szeptanie na boku itp.)
- senność, brak energii
- spóźnianie się, przedłużające się przerwy
- koncentracja na problemach interpersonalnych
- tendencja do unikania, odmowa udziału w zadaniach
- powstaje drugie życie grupy, plotkowanie „na boku” o tym, co dzieje się na szkoleniu.

Faza konfliktu

Kryzys, którym kończy się pierwsza faza w końcu wybuchu w postaci konfliktu. Jego wybuch, paradoksalnie umożliwiła zbudowana przez trenera atmosfera zaufania i bezpieczeństwa w grupie, to ona stymulowała otwarte i szczerze wyrażanie swoich uczuć, w szczególności tych nieprzyjemnych w przeżywaniu.

Faza konfliktu to etap konfrontacji oczekiwań i potrzeb poszczególnych osób z potrzebami innych członków grupy. Kwestionowane i poddawane w wątpliwość są wspólne cele, wartości, przyjęte normy.

Formułuje się nowa struktura grupy, mniej formalna, w większym stopniu uwzględniająca rzeczywisty potencjał grupy. Struktura dająca przyzwolenie, wyznaczająca członkom grupy, miejsce, granice i przestrzeń na pełnienie grupowych ról.

Faza konfliktu często koncentruje się na trenerze, uczestnicy z nim rywalizują i kwestionują jego kompetencje.

Warunkiem podstawowym „zintegrowania” tej fazy przez grupę jest stworzenie każdemu uczestnikowi możliwości wypowiedzenia się na temat tego „co mi przeszkadza, z czym mi trudno”.

Najważniejsze procesy charakterystyczne dla fazy konfliktu
Zwiększenie otwartości w wyrażaniu opinii, potrzeb i oczekiwań <ul style="list-style-type: none">▪ Ujawniają się indywidualne potrzeby▪ Ujawniają się różnice
Budowanie struktury i hierarchii w grupie – walka o pozycję w grupie <ul style="list-style-type: none">▪ Potrzeba wywierania większego wpływu na to, co się dzieje▪ Walka o władzę i wpływy▪ Eksploracja stosunków między członkami grupy i wzajemnych zależności▪ Poszukiwanie dla siebie miejsca w grupie
Pogłębianie się relacji między członkami grupy <ul style="list-style-type: none">▪ Głębsze poznanie się▪ Gotowość do wyrażania własnego zdania▪ Weryfikacja wcześniejszych przekonań na temat innych

Faza normowania

Na tym etapie wyraźny jest podział ról, cele są uzgodnione, granice są dookreślone i jasne dla wszystkich. Grupie towarzyszy satysfakcja z przezwyciężenia kryzysu i poradzenia sobie z trudnościami. Przebywanie razem sprawia uczestnikom przyjemność.

W fazie normalizacji grupa zaspokaja przede wszystkim potrzebę afiliacji - przynależności. Przez członków grupy zauważane są wspólne oczekiwania i potrzeby, procesowi temu towarzyszy świadomość, że to właśnie grupa może je zaspokoić.

Rozpoczyna się proces internalizacji przyjętych norm. Grupę charakteryzuje zgodność, otwartość wobec siebie nawzajem i zrozumienie. W tej fazie członkowie grupy mogą być zadziwiająco jednomyślni i podobnie odczuwać. Ujawnia się gotowość do współdziałania, poczucie bliskości, (wskaźnikiem jest tu np. zgoda uczestników na ćwiczenia wymagające bliskiego kontaktu).

Buduje się grupowa tożsamość, a uczestnicy mają poczucie swojego miejsca w grupie.

Najważniejsze procesy charakterystyczne dla fazy normowania

Tworzy się spójna struktura

- Powstają normy funkcjonowania grupy, są akceptowane i przestrzegane
- Wzrasta spójność grupy, wzrasta wzajemne zaufanie i bezpieczeństwo
- Rywalizacja zostaje wyparta przez współpracę
- Potrzeba wywierania wpływu i współdecydowania jest już zaspokojona
- Przynależność do grupy

Ocieplenie stosunków w grupie, nawiązują się bliskie relacje

- Otwarta komunikacja
- Słuchanie się wzajemne
- Członkowie grupy są bardziej autentyczni, wyrażają swoje potrzeby
- Informacje zwrotne
- Wymiana opinii na temat zadań
- Okazywanie sobie sympatii, życzliwości, zainteresowania
- Energia w działaniu, duża inicjatywa
- Przestrzeganie norm i zasad
- Demonstrowanie jednomyślności

Faza konstruktywnej pracy

Grupa staje się grupą dojrzałą. Uczestnicy współpracują ze sobą i są zorientowani na wypracowanie wyników. Podział ról i zadań jest „ostry” i stabilny. Różnorodność cech, talentów i umiejętności „manifestowana” w pełnionych rolach w grupie prowadzi do efektywnego podziału i rozwiązywania zadań. Grupa jest wydajna. Bierze na siebie odpowiedzialność za przyjęte cele, i sposoby ich osiągnięcia. O ile w poprzednich fazach energia skierowana była na utworzenie grupy, znalezienie wspólnych celów, o tyle teraz należy dążyć do równowagi między jej zadaniowym a relacyjnym wymiarem.

Najważniejsze procesy charakterystyczne dla fazy konstruktywnej pracy

Utrwała się stabilna i funkcjonalna struktura

- opracowane są już funkcjonalne zasady pracy
- wzajemne nagradzanie się i docenianie, wsparcie
- otwarcie wyrażane są istotne informacje, pomysły i propozycje
- członkowie grupy przyjmują role, które pozwolą realizować zadania

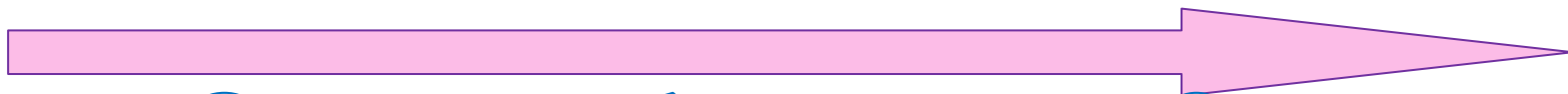
Konstruktywne relacje w grupie, akceptacja różnorodności


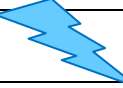


- członkowie grupy dobrze znają się już nawzajem
- różnice między uczestnikami są akceptowane i traktowane jako wzmacniające grupę, a nie zagrażające jej
- dominują szacunek, ciepło, przyjaźń
- przynależność do grupy sprawia przyjemność

Grupa skoncentrowana na wypełnianiu zadań i osiągnięciu celów

- członkowie grupy są w stanie udzielać sobie informacji zwrotnych
- grupa jest dojrzała, potrafi radzić sobie ze swoimi problemami i przewyciężać konflikty
- silne ukierunkowanie na realizację zadania grupy

ETAPY ROZWOJU GRUPY – CHARAKTERYSTYCZNE ZACHOWANIA, POSTAWY, EMOCJE



FAZA ORIENTACJI (TWORZENIA) 	FAZA KONFLIKTU (BURZY) 	FAZA NORMOWANIA 	FAZA DZIAŁANIA (KONSTRUKTYWNEJ PRACY) 
<ul style="list-style-type: none"> • przesadna grzeczność • zakłopotanie • nie ujawnianie uczuć • dominuje niepokój • ludzie trzymają się wytyczonych ścieżek • testowanie sytuacji i zadania oraz akceptowanego zachowania • sztywna komunikacja • „zależność” od trenera • brak wspólnego celu i rozumienia zadania <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyczekiwanie, rezerwa wobec siebie nawzajem ▪ Obserwowanie – na co mogę sobie pozwolić ▪ skłonność do mówienia w sposób ogólny, bezosobowy, abstrakcyjny, nie – od siebie ▪ koncentrowanie się na tym, co łączy ▪ unikanie ujawniania różnic, odmiennego zdania ▪ relacje między uczestnikami grzeczne, uprzejme, formalne ▪ ostrożność w ujawnianiu siebie ▪ sprawianie wrażenia pewności siebie 	<ul style="list-style-type: none"> • otwarcie na sprawy bardziej ryzykowne i osobiste • pojawia się większe zainteresowanie dla własnych wartości i problemów • poszukiwanie, definiowanie i redefiniowanie celu • dominuje atmosfera napięcia, czasami walka o władzę, o miejsce, o uwagę • pojawia się opór wobec trenera • emocjonalny opór wobec wymagań, jakie stawia przed uczestnikami zadanie • żywe debaty i dyskusje • próby różnych metod pracy zespołowej • kształtują się role grupowe <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dyskutowanie, sprzeczenie się ▪ Rywalizacja ▪ Konfrontacja ▪ Zajmowanie się sobą, potrzeba przestrzeni i czasu dla siebie – długie wypowiedzi, negowanie, wypowiadanie się w każdej kwestii, itp. ▪ Gadulstwo ▪ Nadmierne okazywanie emocji 	<ul style="list-style-type: none"> • pewność i zaufanie wewnątrz zespołu • więcej uwagi poświęca się innym - pojawia się większe zainteresowanie dla wartości i problemów innych • jasność celów • rozważnie wielu opcji • przygotowanie szczegółowych planów • kształtowanie się spójności grupy • grupa wypracowuje normy • otwarta wymiana poglądów • wzajemne wsparcie i współpraca • poczucie tożsamości • pierwsze osiągnięcia • struktura grupy i podział ról 	<ul style="list-style-type: none"> • przyjęte funkcje okazują się elastyczne • wykorzystanie energii każdego • pojawiają się konstruktywne próby rozwiązywania zadania • członkowie dysponują energią niezbędną do efektywnej pracy • większość rozmów skupia się na pracy/na zadaniu i jego efektach • problemy interpersonalne są rozwiązywane • cele są osiągnięte

<ul style="list-style-type: none"> ▪ milczenie, pod którym może kryć się lęk przed byciem „tu i teraz” w tej grupie ▪ pierwszy opór – wycofanie się i postawa obronna ▪ koncentracja na innych, mówienie o innych a nie o sobie ▪ zachowania ucieczkowe- mówienie o abstrakcyjnych problemach, intelektualizowanie, mgliste odpowiedzi ▪ nadawanie etykiet innym członkom grupy (np. nudny, problemowy, nadęty) ▪ zależność od prowadzącego, oczekują na wskazówki, biernie czekają, aż coś się wydarzy, nie chcą brać odpowiedzialności za to co się dzieje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silne koncentrowanie się na swoich potrzebach ▪ Walka o nieformalne przewodzenie ▪ Konflikt między zachowaniem bezpiecznej pozycji w grupie, a chęcią podjęcia ryzyka głębszego zaangażowania ▪ Tworzą się podziały - grupa w dyskusji często dzieli się na dwa antagonistyczne obozy, a problem nie zostaje rzeczowo rozważony, tylko stawia się go w kategoriach „albo- albo” • 		
--	---	--	--

Faza	Proces	Efekt	Relacje
Faza I Orientacji	Formowanie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udział - gotowość do pracy ▪ Pierwsze decyzje o uczestnictwie w szkoleniu ▪ Budowanie/rozwijanie motywacji do udziału ▪ Oczekiwanie na informacje konieczne do podjęcia dalszych decyzji ▪ Rozpoczyna się proces określenia własnego miejsca w grupie – Formowanie struktury grupy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akceptowane społecznie ▪ Pożądane i poprawne (w indywidualnych ocenach i przekonaniach uczestników) ▪ Powierzchowne
Faza II Konfliktu	Ścieranie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Świadomość istniejących różnic ▪ Konflikty wewnętrzne i między członkami grupy ▪ Sprawdzanie ▪ Wyjaśnienie ▪ Struktura grupy w procesie w tym podział ról grupowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ujawnianie swoich potrzeb i emocji
Faza III Normowania	Normowanie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaangażowanie ▪ Bezpieczeństwo i zaufanie ▪ „Jasna” struktura grupy w tym podział ról grupowych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wsparcie ▪ Konstruktwna komunikacja ▪ Okazywanie szacunku i zrozumienia ▪ Bliskość i przynależność
Faza IV Konstruktwnej pracy	Działanie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osiągnięcia, rozwiązywanie zadań grupowych ▪ Realizacja celów grupy ▪ Wysoki poziom spójności i zaufania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajmowanie stanowisk i współdziałanie ▪ Otwarta komunikacja ▪ Informacje zwrotne – przyjmowanie i udzielania
Niektórzy wskazują na etap/fazę piątą			
Faza V Separacji	Separacja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poznanie ▪ Utrwalanie ▪ Przygotowanie do wykorzystania nabytych umiejętności w przyszłości 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satysfakcja, ale też smutek i niepokój związany z rozstaniem