

Desenvolupament grupal i lideratge

Activitat 1: Fases de desenvolupament dels grups

R. B. Lacoursiere en *El cicle de vida dels grups: teoria de les fases de desenvolupament de grups*, va estudiar en profunditat la dinàmica de grups i va desenvolupar un model de 5 fases que sintetitza gairebé tot el que es coneix sobre el desenvolupament de grups.

Les 5 fases de Lacoursiere són:

- 1- Orientació
- 2- Insatisfacció
- 3- Resolució
- 4- Producció
- 5- Finalització

La principal funció de la persona que lidera un grup de treball és centrar-se a ajudar a completar les fases de desenvolupament de l'equip.

A continuació s'exposen les característiques de cadascuna de les fases en relació als membres i al treball de l'equip. L'exercici consisteix en descriure quins serien les actituds i/o funcions apropiades que la persona que exerceix el lideratge – lideratge situacional- de l'equip hauria de desenvolupar i assumir en cada fase.

Fase orientació:

Els membres de l'equip:

- Estan moderadament ansiosos.
- Tenen unes expectatives generalment positives sobre els resultats que donarà l'experiència de treballar en equip.
- Mostren certa ansietat i preocupació sobre per què estan aquí, què obtindran, què significa per a ells l'objectiu del grup, què hauran de fer, què farà el líder, on encaixen.
- Tenen certa preocupació sobre els altres membres quant a qui són, com són.

El treball es caracteritza per:

- Uns resultats entre baixos i mitjans.
- Esforços centrats a definir la metes i funcions, com abordar-les i quines habilitats són necessàries.

Quin comportament i funcions hauria d'assumir i desenvolupar la persona que lidera el grup en aquesta fase per fer que l'equip avanci?

Fase insatisfacció:Els membres de l'equip:

- Experimenten algunes discrepàncies entre les esperances inicials i la realitat de la situació.
- Se senten insatisfets de la seva dependència de l'autoritat.
- Amb freqüència experimenten sentiments de frustració i ràbia sobre les metes i funcions.
- Poden tenir reaccions negatives enfront del capdavanter o els altres membres.
- Algunes vegades experimenten sentiments d'incompetència i frustració.

El treball:

- Pot veure's pertorbat per sentiments negatius.
- Reflecteix un increment gradual de la realització de tasques i desenvolupament d'habilitats.

Quin comportament i funcions hauria d'assumir i desenvolupar la persona que lidera el grup en aquesta fase per fer que l'equip avanci?

Fase resolució:Els membres de l'equip:

- Es tornen menys insatisfets a mesura que aclareixen la forma de treballar junts.
- Resolen les diferències entre les expectatives inicials i la realitat en relació a les metes, funcions i habilitats.
- Decreixen les animositats cap als altres membres i cap al/la capdavantera.
- Desenvolupen sentiments de respecte mutu, harmonia, confiança, cohesió de grup.
- Senten plaure en la consecució de tasques que comencen a compensar els anteriors sentiments negatius.
- Comencen a sentir major autoestima en relació a la pertinença al grup i la realització de tasques.

El treball:

- Augmenta a poc a poc a mesura que es desenvolupen la comprensió i les habilitats.
- Augmenta gràcies als sentiments positius entre els membres del grup.

Quin comportament i funcions hauria d'assumir i desenvolupar la persona que lidera el grup en aquesta fase per fer que l'equip avanci?

Fase producció:Els membres de l'equip:

- Tenen un sentiment positiu de desig de pertànyer a l'equip
- Se senten confiats sobre els resultats
- Treballen ben junts i estan d'acord sobre la naturalesa de la seva relació
- Són autònoms.
- Reconeixen, recolzen i estimulen la competència i resultats dels altres.
- Es comuniquen de forma oberta i lliure sobre la pertinença al grup gràcies a l'alt nivell dels resultats
- Es relacionen entre ells i cap al grup en termes de tasques i funcions complementàries així com en suport interpersonal.

El treball:

- Augmenta gràcies a la satisfacció del treball ben fet i a la cohesió del grup.
- És més fàcil, més eficient i més satisfactori amb un increment constant de les habilitats, coneixements i confiança.

Quin comportament i funcions hauria d'assumir i desenvolupar la persona que lidera el grup en aquesta fase per fer que l'equip avanci?

Fase finalització:Els membres de l'equip:

- Comencen a preocupar-se sobre la dissolució
- Amb freqüència experimenten una sensació de pèrdua i tristesa a causa de la finalització de la tasca o per la separació dels altres membres i del capdavanter.
- Algunes vegades oculten o dissimulen els sentiments bromejant, faltant a reunions o expressant insatisfacció.
- Amb freqüència tenen forts sentiments sobre els seus assoliments.

El treball:

- Generalment disminueix, però en alguns casos pot haver-hi un increment de l'activitat laboral amb la finalitat de complir dates o compensar alguna pèrdua.

Quin comportament i funcions hauria d'assumir i desenvolupar la persona que lidera el grup en aquesta fase per fer que l'equip avanci?

Activitat 2: Qüestionari Belbin

Els membres de l'equip són diferents en les seves capacitats (intel·ligència, habilitats, coneixements i experiències). La composició de l'equip pren en consideració, especialment, la complementarietat que enriqueix a l'equip i fa que aquest sigui més eficaç i eficient.

Una bona distribució dels rols en l'equip afavoreix:

- La consciència de complementarietat entre els membres de l'equip.
- La superació de les rivalitats internes en l'equip.
- La participació de tots els membres en la formació d'un equip eficaç.
- El desenvolupament de les habilitats de les persones.
- La motivació dels membres de l'equip.

Cadascú pot jugar diversos rols en funció de les necessitats de l'equip i, també, en funció de l'evolució dels individus. Un rol d'equip és el compromís que adquireix un individu enfront del seu equip si es fa càrrec d'una determinada funció de l'equip.

Els rols creen un ajustament entre habilitats de les persones i funcions de l'equip.

Cada membre de l'equip té uns rols que li resulten més familiars (per les seves característiques personals i per l'experiència anterior). A aquests se'ls anomena "rols naturals". Però també té la possibilitat d'aprendre a assumir altres rols. Aquí radica l'ajut que ofereix l'equip als individus per anar progressant en el desenvolupament de les seves habilitats. Normalment, tota persona té alguns límits en l'aprenentatge dels rols i té descartats alguns comportaments. A aquests se'ls anomena "rols evitats".

L'assignació dels rols en l'equip és un procés de negociació entre cada membre del grup i la resta de l'equip. Una persona no pot assumir un rol sense el reconeixement de l'equip perquè, finalment, el reconeixement de l'equip és el que dona a l'individu la satisfacció de ser útil en l'equip per a unes determinades funcions.

Amb aquest qüestionari ens podem aproximar a explorar una mica quins són els nostres rols naturals i treballar l'autoconeixement alhora que prenen consciència del fet que les altres persones de l'equip poden tenir rols naturals diferents. Un bon equilibri i distribució de rols ajudarà a constituir un bon grup de treball que efectivament aconsegueixi treballar en equip.

Belbin distingeix tres tipus de rols d'equip:

ROLS MENTALS: CERVELL, MONITOR-AVALUADOR i ESPECIALISTA.

ROLS SOCIALS: INVESTIGADOR DE RECURSOS, COORDINADOR i COHESIONADOR.

ROLS D'ACCIÓ: IMPULSOR, IMPLEMENTADOR i FINALITZADOR.

Per comprendre els rols de Belbin és necessari situar-los en un plànol on es representin les dimensions del grau d'orientació de les persones cap a l'acompliment de tasques (rols d'acció), cap al món de les idees (rols mentals) o cap a les relacions amb les persones (rols socials). Així existeixen uns rols extrems, com el Cerebell (Idees), el Finalitzador (Tasques) i el Cohesionador (Persones), i els altres rols se situen en posicions intermèdies.

ROLS:

El rol implementador amb sentit comú pràctic, recolza el treball dur i s'enfronta als problemes d'una manera sistemàtica. Correspon a les persones més preocupades pels interessos de l'organització i de l'equip que pels seus propis. Entre les seves funcions destaquen les d'organitzar i la capacitat per afrontar diferents tipus de tasques.

El rol cohesionador, correspon als que més recolzen a l'equip en si, mostren flexibilitat i gran capacitat d'adaptació a diferents situacions i persones. La funció principal és la de prevenir que sorgeixin conflictes interpersonals entre els membres de l'equip.

El rol coordinador, correspon a persones amb una habilitat especial per aconseguir que tots els membres de l'equip treballin junts per obtenir un determinat objectiu. La funció més destacada és dirigir un equip format per persones amb diferents habilitats i característiques personals.

El rol finalitzador –detallista es correspon amb la capacitat per perseverar en totes les tasques i fer molta atenció als detalls i a la qualitat de la feina. Extremadament necessaris quan les tasques requereixen alt grau de concentració i exactitud. La funció central és transmetre a l'equip el sentit de la urgència fer complir els terminis establerts.

El rol creatiu (cervell) és innovador i inventor i pot ser altament creatiu. Aporta les bases i les idees que donen lloc als desenvolupaments més significatius. La seva funció principal consisteix en generar noves propostes i resoldre problemes difícils.

El rol monitor- avaluador acostuma a correspondre amb persones serioses i prudents i amb fort autocontrol per no entusiasmar-se en excés. Posen una gran capacitat crítica i una gran habilitat per emetre judicis raonats tenint en compte tots els factors. Les seves funcions principals se centren en analitzar problemes i avaluar idees i suggeriments.

El rol especialista, sovint correspon a persones molt dedicades a la seva feina i que estan segures de tenir expertesa i posseir coneixements tècnics profunds en àrees determinades. S'acostumen a convertir en la persona experta a causa del seu ferm compromís amb la seva àrea de domini. Les seves funcions principalment van encaminades a proporcionar les habilitats especials en les quals es basa el servei o producte que ofereix l'organització.

El rol impulsor-motor correspon a persones altament motivades, amb gran quantitat d'energia i gran necessitat d'aconseguir noves fites. Sovint es mostren com persones obstinades i enèrgiques i tendeixen a reaccionar de manera extrema davant de qualsevol decepció o frustració. Entre les seves funcions destaquen la capacitat per generar activitat i prosperar sota pressió, injectar vitalitat al grup, el que fan de manera excel·lent i, tenen capacitat per prendre decisions impopulars.

El rol investigador de recursos-dinàmic, correpon a persones molt comunicatives, tant amb gent de l'equip com amb gent de fora. Saben negociar i mostren molta habilitat indagant noves oportunitats i desenvolupant i activant nous contactes. Entre les seves principals funcions desatquen la d'indagar sobre idees, desenvolupaments o recursos que estan fora del grup. Saben establir contactes externs, connectar l'equip amb altres entitats o organitzacions i portar a terme qualsevol negociació que sigui necessària.