

PSYCHOLOGIA
SZEFA

WOJCIECH HAMAN
JERZY GUT

Zrozumieć zespół

Fenomen małej grupy

Jak radzić sobie
z trudnymi zachowaniami zespołu,
a zwłaszcza z narzekaniem i marudzeniem

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne.

Wydawnictwo HELION nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Natomiast autorzy wraz z Wydawnictwem KONTRAKT/OSH biorą pełną odpowiedzialność za przedstawione w książce propozycje standardów oraz algorytmy działania, które pomagają szefowi osiągać zamierzone cele i chronić ważne dla niego wartości.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH
ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853-74-51, 608-208-106
e-mail: katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl
(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?psy3fe>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3980-4

Copyright © Wojciech Haman, Jerzy Gut 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

WSTĘP	9
Fenomen procesu grupowego	11
Jak zmieniać swoje negatywne nastawienie do grupy i radzić sobie z pułapką projekcji?	15
 FAZA I ZALEŻNOŚĆ	 25
Bierna grupa milczy, a Ty próbujesz wymusić jej aktywność	 27
Komu się opłaca utrzymywanie zespołu w fazie zależności?	 31
Jak radzić sobie z biernością grupy w fazie zależności?	 35
Wtórna faza zależności. Konkurencyjne motywy	49
Jak radzić sobie z wtórną fazą zależności?	53
O czym warto pamiętać w fazie zależności?	59

FAZA II RÓŻNICOWANIE 63

Grupa rozrabia, a Ty walczysz o porządek i autorytet	65
Komu się opłaca utrzymywanie zespołu w fazie różnicowania?	71
Jak sobie radzić z trudnymi zachowaniami grupy w fazie różnicowania?	75
O czym warto pamiętać w fazie różnicowania?	87

FAZA III KRYZYS ODPOWIEDZIALNOŚCI 91

Grupa marudzi i narzeka, a Ty czujesz się bezsilny, bo nie wiesz, jak pomóc swoim podwładnym	93
Pomagaj narzekającej grupie, budując jej odpowiedzialność	99
Szukaj wzmacniaczy dla siebie i dla zespołu	105
Jak sobie radzić z fazą kryzysu odpowiedzialności?	109
Procedura radzenia sobie z narzekającą grupą	131
Scenka obrazująca pracę z grupą w kryzysie odpowiedzialności	147
O czym warto pamiętać w fazie kryzysu odpowiedzialności?	157

FAZA IV ATAK NA LIDERA 161

Dojrzały zespół to również sukces szefa, choć rzadko się to zdarza	163
Podwładni wyrażają bolesne opinie na Twój temat, a Ty się boisz, że chcą się Ciebie pozbyć	165
Jak sobie radzić z fazą ataku na lidera?	171

Spis treści

	O czym warto pamiętać, mierząc się z atakiem na lidera?	181
FAZA V	NADZWYCZAJNA MOC GRUPY	187
	Grupa wykorzystuje wyzwoloną energię, a Ty się martwisz, że przestałeś być dla niej ważny	189
	Jak radzić sobie z fazą nadzwyczajnej mocy grupy?	195
	O czym warto pamiętać w fazie nadzwyczajnej mocy grupy?	199
FAZA VI	REALNE MOŻLIWOŚCI GRUPY	203
	Zespół jest samodzielny i świetnie sobie radzi, a Ty spadasz z piedestału	205
	Jak funkcjonować z zespołem w fazie realnych możliwości?	211
	PRZESŁANIE AUTORÓW	215
	ZAKOŃCZENIE	219

Fenomen procesu grupowego

Kiedy przystępujemy do pisania nowej książki, zawsze mamy ten sam kłopot. Nie chcemy Cię zanudzić, ale jednocześnie wiemy, że bez wprowadzenia kilku ważnych pojęć i zrozumienia kluczowych mechanizmów może być Ci trudniej stosować proponowane narzędzia. Dlatego zdecydowaliśmy, że zanim przejdziemy do opisu faz rozwoju grupy, przedstawimy te mechanizmy, które warto znać i wykorzystywać w trudnych relacjach szef – zespół.

Zrozumienie mechanizmów procesu grupowego (zwanego też procesem małej grupy) jest według nas bardzo ważne dla każdego menedżera. Większość szefów bezpośrednio zarządza zespołami, które liczą od kilku do kilkunastu osób. To jest właśnie mała grupa. Zgodnie z zasadami przyjętymi w psychologii społecznej uznaje się, że mała grupa zaczyna się przy trzech, czterech osobach, a gdy liczy około 40 osób, staje się dużą grupą, w której działają już inne reguły.

Proces grupowy zachodzi bezwyjątkowo i każda grupa musi przejść kolejne fazy rozwoju. Jest on jednak także źródłem wielu niebezpiecznych projekcji, czyli „czarnych” wyobrażeń.

Dzieje się tak, kiedy szef odruchowo zaczyna przypisywać swoim podwładnym negatywne motywy działania, nie rozumiejąc prawdziwych powodów ich różnych zachowań.

Jeżeli prowadziłeś spotkanie ze swoim zespołem i skądinąd mądrzy, inteligentni ludzie zaczęli się zaskakująco czy nawet dziwacznie zachowywać — milczeli i nie odpowiadali na Twoje pytania, rozrabiali jak małe dzieci lub marudzili i narzekali na wszystko — to byłeś świadkiem reakcji typowych dla pewnych faz procesu grupowego.

Mała grupa jest szczególnie zjawiskiem. Pewnie nie raz doświadczałeś sytuacji, kiedy w trakcie indywidualnych spotkań pracownicy rozmawiali z Tobą dojrzałe i sensownie, a na zebraniu całego zespołu zachowywali się tak, jakby wstąpił w nich jakiś demon — potrafili być roszczeniowi, irytujący i nieodpowiedzialni. W obliczu takich zachowań szef lub formalny lider zespołu najczęściej zaczyna szukać winnych i reaguje zgodnie ze swoimi projekcjami: albo obwinia siebie, że jest nieudolnym liderem, albo oskarża swoich podwładnych, że są dziecinni, niedojrzali, a nawet złośliwi.

Umiejętność poradzenia sobie z tymi destrukcyjnymi wyobrażeniami jest podstawą konstruktywnego wychodzenia z kryzysowych sytuacji podczas spotkań z zespołem. Warto więc, abyś pamiętał, że **kiedy przeżywamy stres i dopadają nas silne emocje (szczególnie negatywne), wszyscy podlegamy mechanizmowi projekcji**. Oznacza to, mówiąc wprost, że bierzemy swoje subiektywne wyobrażenia za obiektywnie istniejącą rzeczywistość.

Bez zrozumienia procesu małej grupy grozi Ci, Szeffie, to, że będziesz brnął we frustrację, wynikającą z negatywnych wyobrażeń o sobie samym i Twoim zespole. Jest wiele teoretycznych modeli procesu grupowego. My skorzystaliśmy z perspektywy psychoanalitycznej. Być może brzmi to groźnie i podejrzewasz nas o to, że zamierzamy Cię wciągać w skomplikowane teorie psychologiczne, ale jesteśmy przekonani, że zaproponowany przez nas model jest prosty i logiczny. Dobrze opisuje rzeczywistość i mechanizmy, które występują w relacji lider – zespół, a przez to może być naprawdę użyteczny w Twojej codziennej pracy z podwładnymi.

Fazy rozwoju małej grupy bardzo przypominają etapy procesu dorastania człowieka. W obu przypadkach **rozwój polega na przechodzeniu od niedojrzałości i zależności od innych do samodzielności i odpowiedzialności za swój los**. Na kolejnych etapach członkowie zespołu zachowują się w specyficzny sposób i odmienne są również motywy ich zachowania. Formalny lider lub szef musi znać i rozumieć prawdziwe źródła trudnych dla niego zachowań swojej grupy, aby wykorzystać jej potencjał i działać zgodnie z jej możliwościami w każdej fazie.

Jak zmieniać swoje negatywne nastawienie do grupy i radzić sobie z pułapką projekcji?

Przy omawianiu każdej kolejnej fazy pierwszym naszym wskazaniem będzie: **zmień swoje nastawienie**. Wiemy, że łatwo powiedzieć, a trudniej zrobić. Sprawa jest kluczowa, jeśli chodzi o prowadzenie grupy zgodnie z jej możliwościami i potrzebami. Zmiana nastawienia do zespołu pozwala też na zmniejszenie frustracji i kosztów formalnego lidera. Nie chcemy więc ograniczać się tylko do „słusznego” postulatu, ale spróbujemy pokazać, jak tę zmianę można wcielać w życie.

Odruch dinozaura: uciekaj albo walcz

Kiedy przeżywamy stres i znajdujemy się w trudnej dla nas sytuacji, reagujemy w odruchowy, wręcz atawistyczny sposób. W obliczu zagrożenia organizm mobilizuje nas do dwóch krańcowo różnych reakcji: albo rzucamy się do walki i atakujemy „przeciwnika”, albo uciekamy i wycofujemy się z konfliktowej sytuacji. Taka jest nasza ludzka natura. Jeśli bezrefleksyjnie poddamy się temu odruchowi, znajdziemy się w pułapce „diabelskiej alternatywy”: tak źle i tak też niedobrze.

Jak nie dać się zawładnąć negatywnym emocjom, które popychają nas do niekorzystnych zachowań wobec grupy naszych podwładnych? Przede wszystkim warto przypominać sobie, że to my, szefowie i formalni liderzy różnych grup, czujemy się zagrożeni i próbujemy obronić swój autorytet, swoją pozycję czy swoje poczucie kompetencji, przypisując członkom zespołu negatywne powody działania. Zespół na pewno nie ma złych intencji i nie próbuje nam zagrozić. Zanim zareagujesz, zadaj sobie następujące pytania:

- *Dlaczego moi ludzie zachowują się w taki sposób?*
- *Co mogłoby **im pomóc** w zmianie zachowania?*

Klaryfikacja — sposób na negatywne projekcje

Kiedy grupa milczy (faza zależności), rozrabia (faza różnicowania) lub narzeka (faza kryzysu odpowiedzialności), lider formalny zespołu najczęściej jest przekonany, że jego podwładni mają złe intencje. Zadziałał odruch dinozaura i na fali silnych emocji uruchomiły się negatywne projekcje. Szef jest pewien, że wie, co skłania jego ludzi do trudnych dla niego zachowań, zapominając, że to są tylko jego wyobrażenia, uruchomione przez obawy i poczucie zagrożenia. I bierze te wyobrażenia za rzeczywistość. Mówiąc inaczej: wyciąga pochopne i nieuprawnione wnioski z zaobserwowanych zachowań członków zespołu.

Zabezpieczeniem przed tą pułapką może być **klaryfikacja doświadczonej sytuacji**, czyli nazwanie tego, co widzisz i słyszysz (bez wartościowania i przypisywania znaczeń), oraz wzięcie odpowiedzialności za swoje uczucia, fantazje i wyobrażenia. Przykładowo:

Widzę, że nikt nie odpowiada na moje pytania. **Obawiam się**, że nie załatwię na tym zebraniu ważnej dla mnie sprawy.

Wyobrażam sobie, że nie chce się wam pracować, i **podejrzewam nawet**, że jesteście kompletnie niezaangażowani w sprawy zespołu i firmy. Czy dobrze się domyślam powodów waszego milczenia?

Jeśli nie zrobisz klaryfikacji w ten sposób i „uwierzysz” w swoje projekcje, Twój przekaz do zespołu będzie brzmiał: „Widzę, że jesteście leniwi i nie chce wam się w nic zaangażować. Zaraz was zmuszę do wysiłku i aktywności”. Pamiętaj o tym, że zobaczyć możesz tylko zachowania, a intencji i wewnętrznych nastawień możesz się jedynie domyślać. Nie bierz swoich projekcji dinozaura za rzeczywistość, bo to zawsze prowadzi do kłopotów. Zanim odruchowo zareagujesz, zrób klaryfikację.

Wiedza o mechanizmach procesu grupowego

Jeśli trudne lub zaskakujące zachowania zespołu sprawiają Ci kłopot oraz prowokują do negatywnych i pochopnych ocen, opłaca się odwołać do wiedzy na temat prawdziwych źródeł specyficznych zachowań grupy na kolejnych etapach rozwoju. Warto też przypominać sobie, czego grupa najbardziej potrzebuje od swojego formalnego lidera. Przedstawimy to teraz w skrócie, a rozwiniemy w kolejnych rozdziałach.

- Kiedy grupa milczy i jest pasywna, źródłem takiego zachowania są na pewno lęk przed oceną lub ważne konkurencyjne motywy. **W fazie zależności zespół potrzebuje od swojego lidera życzliwej dyrektywności i otwierania trudnych tematów.**
- Kiedy grupa rozrabia, przeszkadza szefowi, a jej członkowie robią sobie przykrość, to głównym powodem takich zachowań jest rywalizacja o pozycję w grupie, potrzeba zaistnienia i cieszenia się z intensywnych kontaktów. **W fazie różnicowania szef powinien dopasować się do energii zespołu i ją kanalizować, stawiać granice destrukcyjnym liderom nieformalnym oraz pozwalać grupie na samodzielną pracę.**
- Kiedy grupa narzeka, marudzi, krytykuje i wysuwa roszczenia, jest to wyrazem jej zaangażowania w dążeniu do zmiany na lepsze w firmie i zespole. **W fazie kryzysu odpowiedzialności zespół potrzebuje określania pola wpływu, budowania odpowiedzialności i konfrontowania z konsekwencjami swoich wyborów.**

Jeśli będziesz pamiętał o prawdziwych powodach specyficznych zachowań grupy na każdym etapie jej rozwoju, łatwiej zmienisz swoje nastawienie i skuteczniej zastosujesz adekwatne do tego narzędzia i procedury. Zachęcamy Cię do korzystania z tej wiedzy i z nowych sposobów pracy z zespołem.

Koncentruj się na grupie, a nie na tym, jak wypadasz

Bardzo często podczas spotkań z zespołem, nie wiedząc, jak poradzić sobie z pasywnością grupy, chaosem, narzekaniem lub otwartym atakiem, szef zadaje sobie pytania: „Dlaczego oni *mi* to robią? Jak *ja* mam opanować tę trudną sytuację? W jaki sposób mogę ochronić *swoj* autorytet? Co *ja* teraz powinienem zrobić? Jak *ja* wypadam przed swoimi ludźmi? Co oni sobie *o mnie* pomyślą?”.

Taka mocna koncentracja na sobie to pułapka. Tracisz dystans do trudnej dla Ciebie sytuacji i łatwo ulegasz projekcjom, biorąc swoje lęki i wyobrażenia za rzeczywistość. Myśląc głównie o sobie, zapominasz o wiedzy na temat procesu grupowego, którą dysponujesz. Trudniej jest Ci skorzystać z narzędzi, które masz już w swoim arsenale, a które były pomocne w różnych fazach rozwoju Twojego zespołu.

Zatrzymaj się i zmień perspektywę. Skoncentruj się na swoich ludziach, a nie na tym, jak przed nimi wypadasz i jak powinienes ochronić swój autorytet. Zrób klaryfikację zachowań grupy i swoich „czarnych” wyobrażeń. Przypomnij sobie, w jakiej fazie rozwoju jest Twój zespół, i zadaj sobie pytania:

- *Czego oni najbardziej w tej fazie potrzebują?*
- *Jakie naprawdę są ich potrzeby i możliwości?*
- *Jak mogę im pomóc i wykorzystać potencjał grupy?*

Bardzo Cię zachęcamy, abyś miał na względzie tych kilka uwag, kiedy będziesz czytał o kolejnych fazach rozwoju Twojego zespołu. W każdym rozdziale przedstawimy:

- specyfikę fazy, pułapki i najczęstsze destrukcyjne projekcje szefa;
- prawdziwe źródła zachowań zespołu w relacji z formalnym liderem;
- kluczowe potrzeby małej grupy na danym etapie rozwoju;
- najważniejsze narzędzia w repertuarze szefa, które realnie pozwalają chronić jego interesy i wspierać zespół w rozwoju na drodze do samodzielności i odpowiedzialności.

Fazy procesu grupowego

1. Zależność

2. Różnicowanie

3. Kryzys odpowiedzialności

4. Atak na lidera

5. Nadzwyczajna moc grupy

6. Realne możliwości grupy

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Każdy szef spotyka się z trudnymi zachowaniami zespołu, którym kieruje. Podczas zebrania grupa podwładnych zaskakuje go swoimi reakcjami: milczy, rozrabia, narzeka, a czasem nawet atakuje przełożonego. W takich sytuacjach lider formalny najczęściej przypisuje podwładnym złe intencje, wpadając w pułapkę negatywnych projekcji. Zaczyna wierzyć, że jego pracownicy są leniwi i niezaangażowani, że go lekceważą i podważają jego autorytet, a nawet że jest złym szefem, którego trzeba się pozbyć. Ulegając tym wyobrażeniom, szef zaczyna traktować swój zespół zgodnie z „odruchem dinozaura”: uciekaj albo walcz. A to powoduje wiele komplikacji.

Autorzy tej interesującej i pełnej anegdot książki podpowiadają, jak unikać takich zagrożeń, oraz przypominają, jakie są prawdziwe źródła trudnych dla szefa zachowań jego zespołu. Przedstawiają również konkretne narzędzia i techniki działania, których szef może użyć, aby wykorzystać potencjał zespołu oraz stawiać adekwatne wymagania w każdej fazie rozwoju grupy pracowników.

To nie jest kolejna książka o zarządzaniu. Porusza ona mało znane zjawisko procesu grupowego i opisuje fazy rozwoju, którym nieuchronnie podlega każdy zespół ze swoim formalnym liderem. Fenomen małej grupy eksplorowany jest przez autorów tej książki już od ponad trzydziestu lat i ciągle jest obiektem ich wielkiej fascynacji.

Zrozumieć zespół. Fenomen małej grupy stanowi dopełnienie menedżerskiej trylogii **Psychologia szefa**, której poprzednie części noszą tytuły: *Szef to zawód* oraz *Coaching narzędziowy*. Ta publikacja zamyka ów cykl, pozwalając zrozumieć i wykorzystać mechanizmy procesu grupowego w budowaniu postawy odpowiedzialności u podwładnych.

Wojciech Haman i Jerzy Gut po raz kolejny przedstawiają ważne motto pracy każdego lidera zespołu:

Szef jest od definiowania problemów, a nie od ich rozwiązywania!



Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36
ksiegarnia@kontraktosh.pl
www.kontraktosh.pl

książki **klasy** business



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
❖ <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
❖ <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
❖ <http://onepress.pl/novosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-3980-4



cena 66,00 zł