

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 jakiegokolwiek 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 wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne.

Wydawca 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 Grupa Szkoleniowa 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

Helion S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto: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: [ksiegarnia@kontraktosh.pl](mailto:ksiegarnia@kontraktosh.pl)  
(zamówienia indywidualne i firmowe)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie?psy3fv>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-8322-274-5

Copyright © Wojciech Haman, Jerzy Gut 2019, 2022

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
<b>FAZA I ZALEŻNOŚĆ .....</b>	<b>25</b>
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

<b>FAZA II</b>	<b>RÓŻNICOWANIE .....</b>	<b>63</b>
	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
<b>FAZA III</b>	<b>KRYZYS ODPOWIEDZIALNOŚCI .....</b>	<b>91</b>
	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
<b>FAZA IV</b>	<b>ATAK NA LIDERA .....</b>	<b>161</b>
	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
<b>FAZA V</b>	<b>NADZWYCZAJNA MOC GRUPY .....</b>	<b>187</b>
	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
<b>FAZA VI</b>	<b>REALNE MOŻLIWOŚCI GRUPY .....</b>	<b>203</b>
	Zespół jest samodzielny i świetnie sobie radzi, a Ty spadasz z piedestału .....	205
	Jak funkcjonować z zespołem w fazie realnych możliwości? .....	211
	<b>PRZESŁANIE AUTORÓW .....</b>	<b>215</b>
	<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>219</b>



# Fazy procesu grupowego

**1. Zależność**

**2. Różnicowanie**

**3. Kryzys odpowiedzialności**

**4. Atak na lidera**

**5. Nadzwyczajna moc grupy**

**6. Realne możliwości grupy**





# Faza I ZALEŻNOŚĆ



# Bierna grupa milczy, a Ty próbujesz wymusić jej aktywność

Tę fazę najlepiej poczujesz w sytuacji, kiedy rozpoczynasz pracę z nowo utworzonym zespołem. Spotkasz się z biernością, posłuszeństwem i oczekiwaniem inicjatywy z Twojej strony. Reakcją na Twoje pytania o pomysły na rozwiązanie różnych problemów będą cisza lub powierzchowne i asekuracyjne odpowiedzi: „Zrobimy tak, jak szef zarządzi”.

Spotykamy się z takimi zachowaniami grupy mniej więcej raz na dwa miesiące, kiedy prowadzimy kilkudniowe otwarte warsztaty *Psychologia szefa. Szef to zawód*. Uczestnicy szkolenia nie znają się między sobą, a my także jesteśmy dla nich zazwyczaj nieznanymi osobami. Jako trenerzy w naturalny sposób przyjmujemy rolę formalnych liderów. Przestało już nas dziwić, że nawet dojrzały i odpowiedzialny szefowie, którzy zapłacili duże pieniądze za udział w warsztacie, na pierwszej sesji zachowują się w sposób bardzo specyficzny. Na nasze pytanie: „Po co przyjechaliście na to szkolenie i jakie są wasze oczekiwania?” udzielają zazwyczaj zdawkowych i pozornie bezpiecznych odpowiedzi: „Przyjechałem porównać teorię z praktyką”, „Mam nadzieję, że się czegoś nauczę”. Zdarzają się też „dowcipne” reakcje w rodzaju: „Może coś stąd wyniosę — na przykład długopis?”.

Być może byłeś kiedyś, Szefie, na szkolnym zebraniu w klasie Twojego dziecka. Czy pamiętasz, jaką reakcję wywołuje tradycyjne kłopotliwe pytanie pani wychowawczynie: „Kto z państwa do trójki klasowej?” Najczęściej wtedy zaczynają się dziać dziwne rzeczy. W sali siedzi grupa dorosłych, normalnych ludzi, którzy często piastują poważne stanowiska — są tam ordynatorzy, dyrektorzy, prawnicy, właściciele firm. Jednak w takim momencie prawie zawsze rodzice zachowują się w ten sam sposób — spuszczają wzrok lub patrzą w sufit, zgodnie z dziecięcą zasadą: „Jak ja jej nie widzę, to ona może też mnie nie zauważy”. Nikt się nie odzywa. Zapada krępująca cisza. A przecież co szkodziłoby powiedzieć: „Proszę pani, ja na pewno nie wezmę udziału w pracach trójki klasowej, bo mam zbyt dużo obowiązków”. Albo coś przeciwnego: „Ja bardzo chętnie popracuję na rzecz naszej klasy. Proszę mnie zapisać”. Tak wygląda faza zależności i tak w niej reagujemy. Ponieważ nikogo nie znamy, boimy się, że jeżeli się wychylimy, to się wygłupimy, będziemy podlegać ocenie, zaszkodzimy sobie lub swojemu dziecku.

Twoi pracownicy też boją się na zebraniu, że mogą zostać krytycznie ocenieni przez Ciebie bądź innych członków zespołu, więc nie zamierzają ryzykować i wychylać się. Nie będą wykazywać inicjatywy, zgłaszać pomysłów lub wyrażać własnych opinii. Każda ekspozycja na forum grupy jest dla nich w tej fazie groźna, bo w żaden sposób **nie chcą się narażać na ryzyko bolesnej oceny**. Na Twoje pytania i prośby o pomysły najczęściej będą reagować krępująco dla obu stron ciszą lub będą udzielać zdawkowych odpowiedzi.

Szefie, na tym etapie będziesz również postrzegany w sposób bardzo specyficzny. Twoi podwładni w fazie zależności przypisują Ci szczególne możliwości. Widzą w Tobie: guru, mędrca, osobę

wszechmocną. Niewielu jest chyba ludzi na tym świecie, którzy po pierwszym dniu w nowej pracy wrócili do domu i powiedzieli rodzinie: „Ale mam szefa głąba i nieuka!”. Nawet naprawdę beznadziejny przełożony zbiera w tej fazie głównie pozytywne opinie: że jest ciekawą osobowością, prawdziwym oryginałem i ma interesujące spojrzenie na problemy zawodowe. Dzieje się tak, ponieważ **pracownicy chcą mieć w szefie źródło bezpieczeństwa.**

Niestety, przy okazji Twoi nowi podwładni nieświadomie zawierają też z Tobą umowę, o której nie masz bladego pojęcia. W ich mniemaniu zapewnienie im bezpieczeństwa jest jednoznaczne z równoczesnym zobowiązaniem się do rozwiązywania ich problemów aż do końca świata.

Tak samo jest z małymi dziećmi. Dziecko do mniej więcej trzeciej klasy szkoły podstawowej jest w fazie zależności w relacji z rodzicami — wierzy, że mają oni nadzwyczajne moce. Może też być świadkiem podobnych scen, gdy w piaskownicy chłopcy przekonywali się, czyj tata jest silniejszy. Pierwszy powiedział: „Mój tata pokona tygrysa”. Drugi go przebił: „A mój słonia!”. Trzeci poszedł na całość: „A mój stado słoni!”.

Twoi podwładni są w podobnym stanie na początkowym etapie waszej współpracy. Chcą wierzyć, że jesteś niemal wszechmogący. Chcą ufać, że rozwiążesz wszystkie ich problemy: pomożesz dogadać się z innymi działami, obsłużysz za nich trudnych klientów oraz powiesz, co i jak trzeba zrobić.

Szefie! Kiedy będziesz pracował z grupą w fazie zależności, będziesz miał skłonność do negatywnych projekcji i trudnych dla Twojego zespołu zachowań. Najczęściej będziesz odruchowo myślał o swoich podwładnych tak: „Ale oni są bierni i leniwi!”, „Niczego im się nie chce zrobić”, „Próbują przetrwać zebranie najmniejszym kosztem”, „Nie mają za grosz zaangażowania!”.

Jeśli uwierzysz, że Twoje „czarne” wyobrażenia to rzeczywiste powody bierności Twojego zespołu — to wpuścisz się w maliny. Zaczyniesz gorączkowo kombinować, co powinieneś zrobić, aby przywołać swoich ludzi do porządku i uzyskać pożądany poziom zaangażowania. Prawdopodobnie przyjdą Ci do głowy rozwiązania w rodzaju: „Zmuszę ich do aktywności i samodzielności! Jak ich postraszę, to na pewno wezmą się do roboty”.

W efekcie projekcji i stereotypowych nastawień łatwo możesz wejść w rolę wymagającego i zniecierpliwionego nauczyciela. Poczujesz pokusę do wygłaszania pouczających przemówień i używania zdań w rodzaju: „Musicie być bardziej odpowiedzialni i samodzielni!”, „Oczekuję od was zaangażowania, inicjatywy i pomysłów”, „Na pewno nie skończymy tego zebrania, jeśli czegoś nie wymyślicie”, „Zawiodłem się na was. Widzę, że was ten temat nie interesuje”.

Takie negatywne wyobrażenia o powodach pasywności grupy i wynikające z nich Twoje „rodzicielskie” reakcje wzmacniają tylko „dziecięce” zachowania zespołu. W dłuższej perspektywie nie jest to korzystne ani dla Ciebie, ani dla Twoich podwładnych. Blokowane są możliwości grupy w zakresie rozwoju i większej samodzielności. Na kolejnych zebraniach wciąż będziesz się zmagał z pasywnością i brakiem kreatywności swoich ludzi. Utrzymasz posłuszeństwo podwładnych, ale stracisz szansę na wzbudzenie ich aktywności i odpowiedzialności. Naszym zdaniem to się nie opłaca.

Ale są szefowie, którzy widzą dla siebie korzyści w kierowaniu zastraszonego i biernego zespołem. Przedstawiamy tę perspektywę poniżej.

# Komu się opłaca utrzymywanie zespołu w fazie zależności?

*Autorytarni szefowie – bierni  
i „głupi” podwładni*

Część szefów uwielbia fazę zależności i stara się utrzymywać w niej swoich pracowników przez wiele, wiele lat. To wcale nie jest trudne — wystarczy codziennie robić tak zwaną szefowską zjebkę, straszyć i traktować dorosłych ludzi jak małe dzieci. Tacy szefowie mogą nawet przez jakiś czas odnosić duże sukcesy biznesowe, ale muszą pamiętać, że są jak kapitan Titanica — nikt nie będzie miał odwagi ostrzec ich, że płyną na górę lodową. Jeśli chcą uniknąć katastrofy, muszą sami zauważyć niebezpieczeństwo. Autokratyczni szefowie nie mogą też liczyć na inicjatywę pracowników lub ich kreatywność. Wszystko są zmuszeni wymyślać sami, więc z czasem zaczynają traktować podwładnych jak nieodpowiedzialnych głupków. A pracownicy, bojąc się takiego szefa, zachowują się pasywnie i niedojrzale. Mało jest bowiem tak destrukcyjnych i „ogłupiających” emocji jak lęk.

Kiedyś przyszedł do nas szef dużego przedsiębiorstwa, by porozmawiać o szkoleniach dla jego firmy. Na nasze pytanie o to, co chciałby osiągnąć poprzez współpracę, odpowiedział lakonicznie: „Panowie, ja chcę, żebyście wszczepili mózgi moim podwładnym”.

Stało się wtedy dla nas oczywiste, z kim mamy do czynienia — z zamordystą i despota. To nie pracownicy są głupi, oni tylko „głupieją” w kontakcie z agresywnym i ze straszącym ich szefem.

Uczestniczyliśmy w jubileuszowym spotkaniu pewnego banku. Miało być miło, ale niestety prezes dostał informację, która go zdenierwowała. Nie wytrzymał i nagle zaczął surowo besztać obecnych na sali przedstawicieli kadry kierowniczej. W pewnej chwili jeden z najważniejszych dyrektorów tego banku podniósł w szkolnym geście dwa palce, prosząc o głos. Prezes surowo zapytał: „O co chodzi?!”. Ku naszemu zdziwieniu usłyszeliśmy, jak poważny dyrektor odpowiada piskliwym, dziecięcym głosem: „Panie prezesie, czy ja mogę na chwilę do toalety?”.

Lęk cofa nas w czasie. Im bardziej się boisz, tym mniej masz lat. Każdy z nas, kiedy się naprawdę boi, będzie reagował jak małe, wystraszone dziecko. Dlatego jeśli chcesz mieć w zespole tylko posłusznych wykonawców Twoich rozkazów, jak najdłużej utrzymuj podwładnych w fazie zależności. Możesz to skutecznie robić na wiele sposobów.

- Oceniaj: „Ta praca jest beznadziejna. Niczego nie robisz właściwie. Jesteś leniwy i w nic się nie chcesz zaangażować”.
- Wpędzaj w poczucie winy: „Zawiodłem się na tobie. Za słabo się starasz. Inni pracują dużo lepiej”.
- Strasz: „Na twoje miejsce jest wielu chętnych. Nie musisz tutaj pracować. Jak nie rozwiążesz sam tego problemu, już ja się postaram, żebyś miał kłopoty”.



Wielu rodziców i nauczycieli, chcąc mieć posłuszne i „grzechne” dzieci, stosuje te same metody. Istnieją też instytucje i organizacje, w których decydenci są przekonani, że utrzymywanie zespołów w fazie zależności bardzo się opłaca. Są to: wojsko, więzienia, instytucje resocjalizacyjne i paramilitarne, sekty religijne.

Faza zależności może trwać tak długo, jak długo lider formalny będzie korzystał z opresyjnych narzędzi władzy. Jednak kosztami takiego postępowania będą lęk i ogłupienie podwładnych oraz to, że odejdą z zespołu najbardziej wartościowi i odważni ludzie.



# 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

onepress



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



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

ebook dostępny na:  
ebookpoint

ISBN 978-83-8322-274-5



9 788383 222745

książkiklasybusiness

Cena: 77,00 zł