

WIDEOAKADEMIA Kadry i HR

Szef w relacji z zespołem



DYNAMICZNY ZESPÓŁ

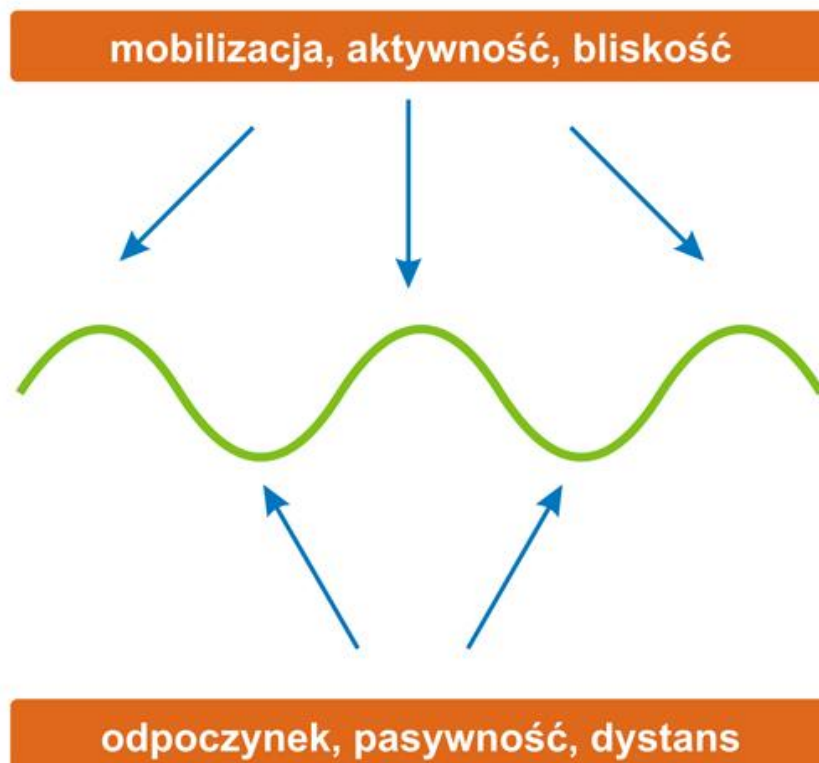
*Jak motywować zespoły biznesowe w oparciu
o doświadczenie teamów sportowych
Adventure Race i polskich szefów w biznesie?*

*Quiz do książki – przeczytaj i rozwiąż na
www.kontraktosh.pl*

ROCES ROZWOJU ZESPOŁU



NIEUCHRONNOŚĆ ZMIAN W ZESPOLE



CO WARTO WIEDZIEĆ?

- Tendencja grupy do rozwoju to siła, której nie da się ani zablokować, ani siłą wymusić
- Fazy rozwoju każdej grupy są analogiczne do etapów rozwoju młodego człowieka
- Każda zmiana, każde przejście do kolejnej fazy nieuchronnie wiąże się z kryzysem
- Lider formalny, tak jak mądry rodzic, warto, aby wspierał podwładnych na tyle, ile potrzebują i wymagał na tyle, jakie są ich możliwości
- Patrz, czego potrzebuje grupa – a nie będziesz się martwić, jak wypadasz przed swoim zespołem



Jak motywować bierny zespół?

Co myślisz o podwładnych, gdy milczą w odpowiedzi na Twoje pytania?

- a. Są leniwi i nie chce im się zaangażować w ważny dla mnie temat
- b. Nie mają żadnych pomysłów, bo brakuje im inicjatywy i kreatywności
- c. Boją się konsekwencji, kiedy się wychylą
- d. Robią mi na złość. Jestem kiepskim szefem

FAZA NIEWIELKIEJ MOTYWACJI - ZALEŻNOŚCI

Typowe zachowania grupy

- Bierność i pasywność
- Milczenie
- Brak odpowiedzi na pytania do całej grupy
- Ugrzecznione, dziecięce prośby o pozwolenie
- Powierzchowne, „bezpieczne” deklaracje po wywołaniu do odpowiedzi

FAZA ZALEŻNOŚCI

Pułapki emocjonalnych stereotypów szefa

- „Z kim ja muszę pracować?”
- „Dlaczego ci moi ludzie są tacy leniwi?”
- „Na pewno się namówili, żeby jak najszybciej odbębnić spotkanie”
- „Wiedziałem, że brak im zaangażowania i nie mają żadnych pomysłów”
- „Chyba jestem kiepskim szefem, bo nie potrafię ich rozruszać?”

Pytanie:

**Jak sądzisz, co warto zrobić,
aby zmotywować - uaktywnić grupę?**

- a. Postraszyć podwładnych konsekwencjami za brak zaangażowania
- b. Oznajmić własną decyzję i tak podzielić niewygodne zadania, aby to było nauczka na przyszłość
- c. Przerwać zebranie, zadać pracę domową i zapowiedzieć rozmowy indywidualne
- d. Zapytać każdego o zdanie
- e. Podzielić zespół na robocze dwójki i dać zadanie stworzenia listy przeszkód i zagrożeń przy wdrożeniu nowych zadań

Jak budować motywację grupy w fazie zależności?

Prawdziwe źródła trudnych zachowań grupy

- Brak bezpieczeństwa
- Lęk przed krytyczną oceną szefa
- Obawy przed ośmieszeniem się wobec kolegów z zespołu
- Lęk przed ekspozycją na forum grupy

FAZA ZALEŻNOŚCI

Kluczowe działania lidera formalnego

- Dyrektywność i wsparcie
- Nazywanie intencji i potrzeb związanych z zaangażowaniem zespołu
- Praca ciszą po pytaniach do całej grupy
- Rundka, która pozwala zaistnieć wszystkim
- Podział na 2-3 osobowe zespoły robocze
- Otwieranie tematu milczenia i bezpieczeństwa



**Czy mając spotkanie z grupą w fazie zależności warto
zawiesić temat merytoryczny i otworzyć temat
bezpieczeństwa w zespole?**

- a. tak
- b. nie

FAZA RÓŻNICOWANIA

Typowe zachowania grupy

- Chaos, przekrzykiwanie się, rozmowy na boku – jak w przedszkolu
- Przerywanie szefowi, dowcipy, dygresje
- Złośliwe komentarze, bolesne oceny

Pytanie

**Co myślisz o podwładnych i co przeżywasz,
gdy w grupie panuje chaos?**

- a. Lekceważą mnie – nie mogę sobie na to pozwolić
- b. Banda niepoważnych ludzi – muszę nad nimi natychmiast zapanować
- c. To fajnie, że mają tyle energii i pomysłów. Zaraz to wykorzystam.
- d. Nie lubię ich – chyba zaraz się poddam i skończę zebranie



Pytanie:

Jak reagujesz, by rozpocząć porządkowanie sytuacji w grupie i budowanie odpowiedzialności?

- a. Widzę, że nie chce Wam się pracować i wolicie zajmować się głupotami
- b. Nie pozwolę na lekceważenie Firmy i moich decyzji
- c. Zdałem sobie sprawę, że od dłuższego czasu nie odpowiadamie na moje merytoryczne propozycje, a tylko wrzucacie swoje tematy. Czuję się bezradny. Co proponujecie w tej sytuacji?

FAZA RÓŻNICOWANIA

Pułapki emocjonalnych stereotypów szefa

- „Lekceważą mnie i nie liczą się z moimi sprawami”
- „Są niepoważni i specjalnie rozwalają mi zebranie”
- „Muszę przywołać ich do porządku i zapanować nad grupą, bo tracę autorytet”

Pytanie:

Jak warto interweniować podczas zebrania, gdy panuje chaos, a niektórzy członkowie grupy przerywają formalnemu liderowi?

- a. Zapowiedzieć całemu zespołowi, że będą kary za niesubordynację
- b. Wydłużyć czas milczenia i podawać kolejne informacje lub instrukcje w krótkich momentach ciszy
- c. Wyrzucić za drzwi największych krzykaczy lub za karę kazać im pisać na tablicy
- d. Zapytać grupę, czy się im nie przeszkadza i zaprosić do prowadzenia zebrania

FAZA RÓŻNICOWANIA

Prawdziwe źródła trudnych zachowań grupy

- Cieszą się kontaktami z szefem i kolegami
- Walka o pozycję w grupie – zaistnieć za wszelką cenę
- Rywalizacja
- Koalicje

FAZA RÓŻNICOWANIA

Kluczowe działania lidera formalnego

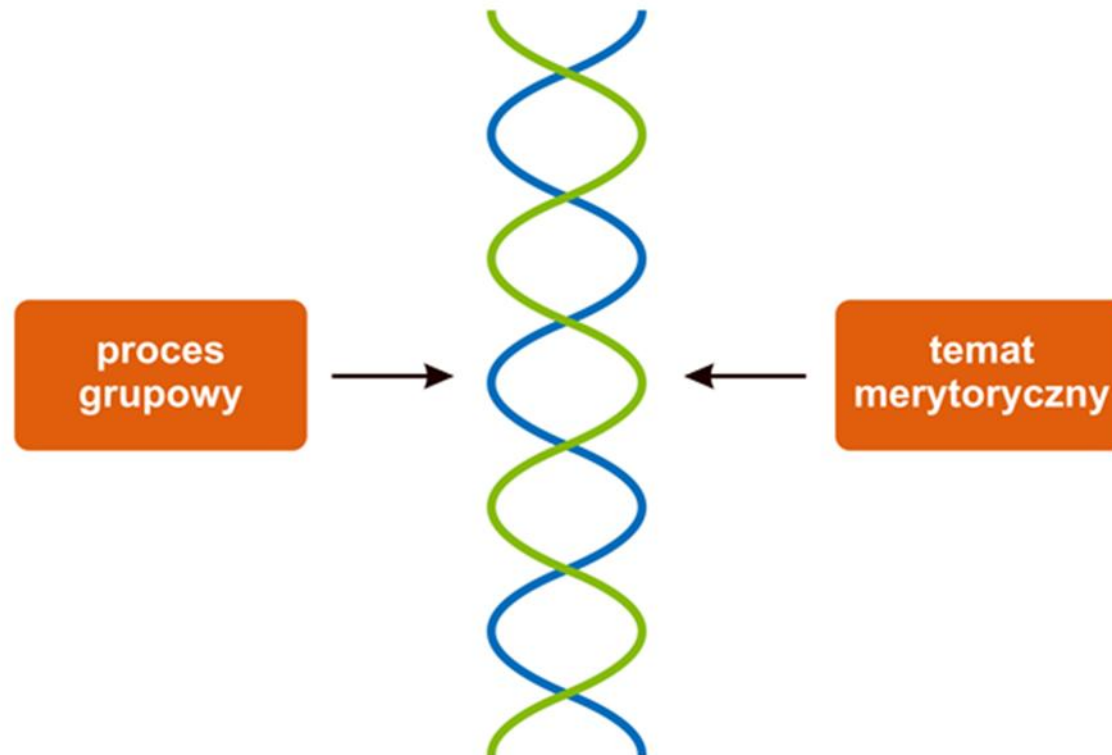
- Miękkie dopasowanie się do energii i klimatu grupy
- Krótkie wejścia merytoryczne w momentach spadku energii zespołu
- Modelowanie konstruktywnych informacji zwrotnych
- Stawianie granic głównym przeszkadzaczom
- Docenianie sojuszników, wciąganie do rozmowy milczków i wykorzystanie aktywistów
- Zapisywanie pomysłów i dorobku na tablicy
- Klaryfikacja i sprawdzanie swoich „czarnych” wyobrażeń

Pytanie:

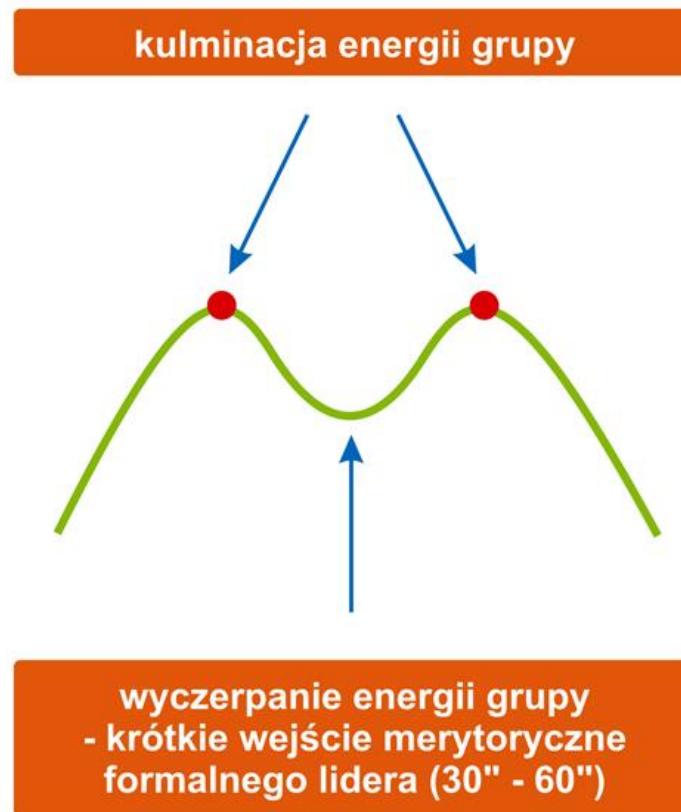
Które z poniższych przekazów nie są informacją zwrotną?
(możesz zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- a. To nieładnie obrażać kolegów podczas zebrania
- b. Nie powinieneś używać wulgaryzmów, bo to sprawia mi przykrość
- c. Kiedy krytykujesz i ośmieszasz moje pomysły, jest mi przykro i obawiam się kolejnych wystąpień
- d. Kulturalni ludzie nie posługują się takimi słowami

MECHANIZMY GRUPOWE I PSYCHOLOGICZNE



MECHANIZMY GRUPOWE I PSYCHOLOGICZNE



OSŁABIENIE MOTYWACJI - FAZA KRYZYSU ODPOWIEDZIALNOŚCI

Typowe zachowania grupy

- Narzekanie, marudzenie, krytykowanie decyzji
- „Kto to wymyślił?”, „To głupi pomysł!”, „Tego nie można zrobić”, „Ci na górze nie mają kontaktu z rzeczywistością”
- „Przy okazji informujemy o wielu innych brakach w firmie i bezsensownych procedurach”
- „Genialne” pomysły, co powinien zrobić Zarząd, inne działy i co szef powinien dla nich wywalczyć

FAZA KRYZYSU ODPOWIEDZIALNOŚCI

Pułapki emocjonalnych stereotypów szefa

- „Muszę stłumić to krytykanctwo, bo nie wdrożę decyzji”
- „Jak się komuś nie podoba, to może się zwolnić!”
- „Moi ludzie powinni być bardziej zaangażowani”
- „Chyba coś do mnie mają, bo nie chce im się współpracować i torpedują moje interesy”

FAZA KRYZYSU ODPOWIEDZIALNOŚCI

Prawdziwe źródła trudnych zachowań grupy

- Są ciągle zaangażowani, chcą żeby było lepiej
- Nie chcą brać odpowiedzialności
- Boją się konsekwencji swoich wyborów, bo wiedzą, że będą musieli ponieść dodatkowe koszty
- Nie są gotowi na ryzyko otwartej konfrontacji z szefem

Pytanie:

**Jakie powinny być pierwsze interwencje szefa,
gdy zespół zaczyna narzekać i krytykować
po przekazaniu trudnej decyzji?**

- a. Zapowiedzieć, że decyzja jest nieodwołalna i krytykanctwo nic nie zmieni
- b. Przejąć kontrolę nad grupą i zarządzać pomysłami rozwiązań
- c. Dać się wygadać i przypomnieć zapomniane pozytywy
- d. Przedstawić przekonujące kontrargumenty, że nie jest tak źle, jak mówią

FAZA KRYZYSU ODPOWIEDZIALNOŚCI

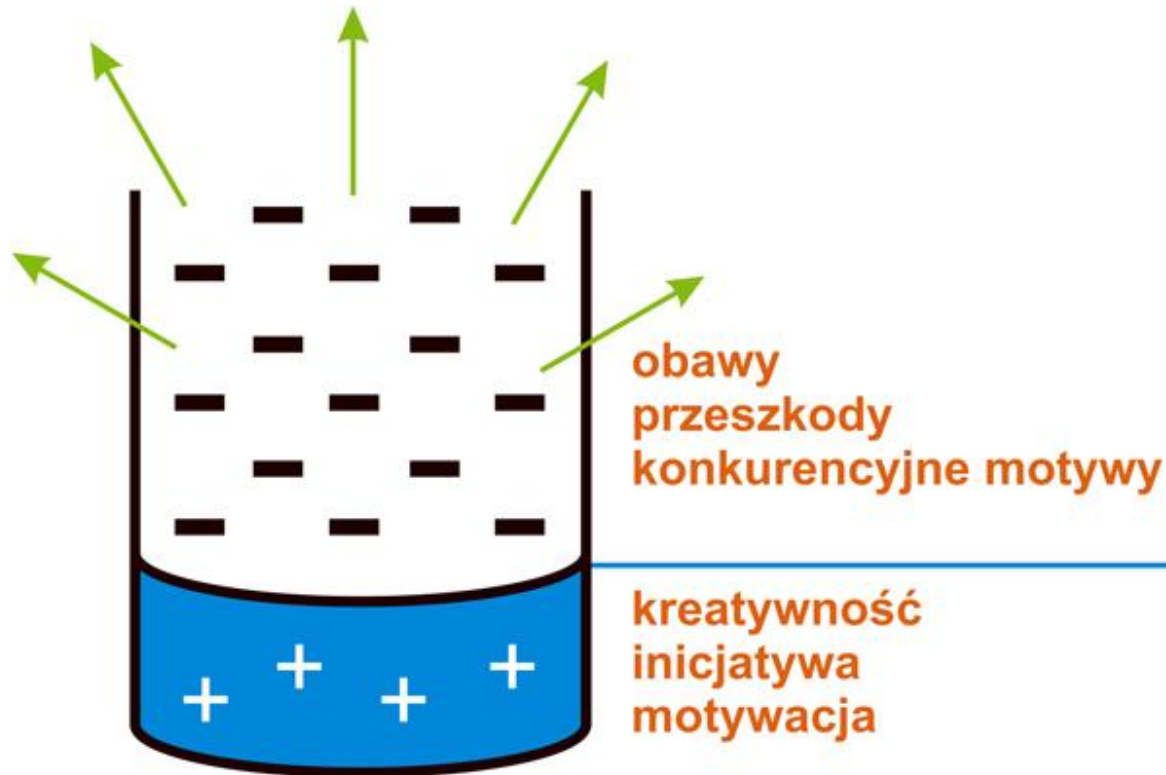
Kluczowe działania lidera formalnego

- Prowadzić zespół od destrukcji do odpowiedzialności
- Ustalić reguły pomagania podwładnym
- Odtruwać, aby dodać sił do szukania rozwiązań
- Zrozumieć zagrożone interesy
- Sformułować problem do rozwiązania na poziomie interesów
- Wspierać pomysły, które zawierają realny wkład i wysiłek

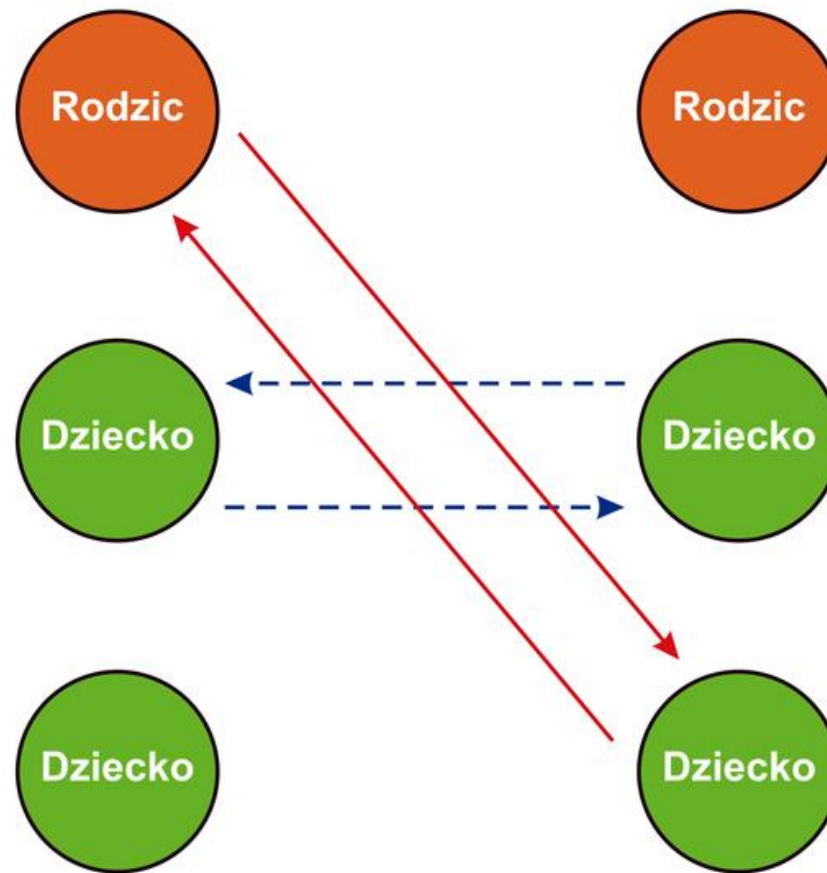
**Kiedy prosisz zespół o podanie pomysłów,
jak zrealizować najlepiej przedstawione na początku
zebrania zadanie?**

- Od razu po przekazaniu decyzji z uzasadnieniem
- Po cierpliwym wysłuchaniu obaw i marudzenia grupy
- Po nazwaniu ważnych interesów własnych i zespołu
- Po sformułowaniu problemu negocjacyjnego

JAK UWALNIAĆ ENERGIĘ I MOTYWACJĘ ZESPOŁU



MECHANIZMY GRUPOWE I PSYCHOLOGICZNE



KONFRONTACJA Z LIDEREM

Typowe zachowania grupy

- „Ciężkie” milczenie podczas wypowiedzi szefa i szybkie przejęcie inicjatywy
- Krytyczne informacje wprost do formalnego lidera
- Brak zasłużonych pochwał i docenienia szefa
- Duża energia, emocjonalny ton wypowiedzi
- Bolesne dla szefa krytyczne i uogólnione oceny, odbierane przez niego jako niesprawiedliwość

KONFRONTACJA Z LIDEREM

Pułapki emocjonalnych stereotypów szefa

- „Muszę odzyskać inicjatywę i przejąć prowadzenie zebrania”
- „Co oni mi tu pieprzą, kiedy przychodzę na zebranie z bardzo ważnym i pilnym tematem?”
- „Jeśli dam po sobie tak jeździć, to stracę autorytet”
- „To już jest mój koniec. Namówili się, żeby mi dowalić i wyrzucić”



Pytanie:

Czy jeśli grupa zaatakuje lidera wprost, to oznacza, że już się go nie boją, mają go dosyć i chcą się go wreszcie pozbyć?

- a. tak
- b. nie

KONFRONTACJA Z LIDEREM

Prawdziwe źródła trudnych zachowań grupy

- Boją się konsekwencji, lecz dojrzeli do konfrontacji
- Ostatni przejaw złudzeń, że wywalczą coś bez podjęcia ryzyka i odpowiedzialności
- Atak na lidera jest efektem konfrontowania ich z konsekwencjami wcześniejszych zadań grupowych
- Zespół wierzy, że szef wytrzyma taką konfrontację i będą mogli być partnerami

KONFRONTACJA Z LIDEREM

Kluczowe działania lidera formalnego

- Wysłuchać! – z uwagą i powagą
- Nie przerywać, nie polemizować, nie tłumaczyć się
- Poprosić o wszystkie trudne informacje i czas na ich przetrwanie oraz decyzje ewentualnych zmian
- Zapytać: „Co teraz zamierzacie zrobić?”

Możesz być dumny z siebie i z zespołu, że dojrzeliscie do partnerstwa i odpowiedzialności ☺

NADZWYCZAJNA MOC GRUPY

Typowe zachowania grupy

- Entuzjazm i kreatywność
- Dłuższy i intensywny czas przebywania grupy ze sobą
- Osiąganie wyższych wyników zawodowych

NADZWYCZAJNA MOC GRUPY

Pułapki emocjonalnych stereotypów szefa

- Oczekiwanie, że zespół już zawsze będzie działał na wysokich obrotach i osiągał super wyniki
- Pretensje do podwładnych, że znów się lenią – kiedy po jakimś czasie nieuchronnie spada energia grupy

NADZWYCZAJNA MOC GRUPY

Prawdziwe źródła trudnych zachowań grupy

- Satysfakcja z owocnej konfrontacji z szefem
- Radość, ulga i duża bliskość po udanej akcji zespołowej
- Wyzwolona bardzo duża energia, która musi znaleźć ujście w działaniu

NADZWYCZAJNA MOC GRUPY

Kluczowe działania lidera formalnego

- Cieszyć się z energii i dokonań grupy – jak najczęściej doceniać zespół
- Wykorzystywać pomysły zespołu
- Nie krytykować spadku entuzjazmu, tylko ze spokojem czekać na partnerstwo w fazie realnych możliwości

FAZA REALNYCH MOŻLIWOŚCI

Typowe zachowania grupy

- Partnerskie i życzliwe traktowanie członków grupy
- Samodzielne podejmowanie zadań i odpowiedzialne ich wykonanie
- Dzielenie zadań według możliwości i kompetencji

FAZA REALNYCH MOŻLIWOŚCI

Pułapki emocjonalnych stereotypów szefa

- „Chyba nie jestem już ważny i potrzebny zespołowi?”

FAZA REALNYCH MOŻLIWOŚCI

Baza trwałości partnerstwa

- Docenienie trudnej drogi, którą przeszedł zespół razem z szefem – od zależności, braku bezpieczeństwa i destrukcji do odpowiedzialności i wzajemnego wsparcia

FAZA REALNYCH MOŻLIWOŚCI

Kluczowe działania lidera formalnego

- Nie przeszkadzać podwładnym
- Nie konfliktować zespołu
- Cieszyć się wolnym czasem i wykorzystywać go pożytecznie dla siebie i zespołu



Dziękujemy i zapraszamy na naszą stronę internetową
www.kontraktosh.pl

Rozwiąż quiz i otrzymaj skrypt szkoleniowy Szef w relacji z zespołem

Napisz do mnie na adres: robert.zych@kontraktosh.pl