

Agnieszka Zych  
Robert Zych

# Szef w relacji z zespołem

Jak proces  
grupowy  
wpływa na  
psychologię  
teamu



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.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch  
Infografiki: Małgorzata Zimniak

Wydawnictwo HELION  
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: [katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl](mailto:katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl)  
(zamówienia indywidualne i firmowe)

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

ISBN: 978-83-283-2277-6

Copyright © Robert Zych 2017

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# SPIS TREŚCI

<b>Podziękowania</b> .....	<b>9</b>
<b>Przedmowa Roberta Zycha</b> .....	<b>11</b>
<b>Przedmowa Agnieszki Zych</b> .....	<b>15</b>
<b>Wstęp. Dlaczego taki tytuł książki</b> .....	<b>21</b>
<b>Rozdział 1. Etapy rozwoju zespołu</b> .....	<b>25</b>
Jak rozumieć i świadomie prowadzić zespół, wykorzystując proces grupowy? .....	25
Jak się rozwija zespół w procesie grupowym? .....	28
Proces grupowy w ekstremalnym sporcie adventure race .....	34
<b>Rozdział 2. Zależność</b> .....	<b>43</b>
Wstęp do fazy zależności. Kiedy zespół jest bierny wobec lidera .....	43
Charakterystyka fazy zależności .....	47
Czego unikać w fazie zależności? .....	51
Jakie działania warto, abyś podjął jako szef w fazie zależności? .....	52
Jak angażować bierną grupę podwładnych? .....	54
Jak motywować zespół w fazie zależności? .....	59
Podsumowanie fazy zależności w zespołach biznesowych. Jak poprowadzić zespół od milczenia i bierności do większego zaangażowania? .....	61
Jak prowadzić zespół sportowy w fazie zależności? .....	65
Podsumowanie fazy zależności .....	78
<b>Rozdział 3. Różnicowanie</b> .....	<b>79</b>
Wstęp do fazy różnicowania. Jak sobie radzić z nadmierną rywalizacją w zespole .....	79
Charakterystyka fazy różnicowania .....	83
Czego unikać w fazie różnicowania? .....	87

Jak motywować zespół w fazie różnicowania? .....	88
Jak możesz określić przeszkadzającą grupę? .....	90
Jak możesz pozyskać uwagę zespołu w fazie różnicowania? .....	93
Utrzymanie koncentracji grupy w fazie różnicowania .....	94
Podsumowanie fazy różnicowania. Radzenie sobie z destrukcyjnymi zachowaniami zespołu w silnym różnicowaniu .....	97
Jak prowadzić zespół sportowy w fazie różnicowania? .....	97
Podsumowanie fazy różnicowania .....	110
<b>Rozdział 4. Kryzys odpowiedzialności .....</b>	<b>111</b>
Wstęp do fazy kryzysu odpowiedzialności.	
Jak sobie radzić z utratą motywacji w zespole .....	111
Charakterystyka fazy kryzysu odpowiedzialności .....	111
Czego unikać w fazie kryzysu odpowiedzialności? .....	116
Jak prowadzić zespół w fazie kryzysu odpowiedzialności? .....	119
Podsumowanie rozdziału. Najbardziej efektywne sposoby zachowania wobec narzekającego zespołu .....	122
Jak prowadzić zespół sportowy w fazie kryzysu odpowiedzialności? .....	125
Podsumowanie fazy kryzysu odpowiedzialności .....	140
<b>Rozdział 5. Atak na lidera .....</b>	<b>141</b>
Wstęp do fazy ataku na lidera.	
Jak przetrwać i zarządzać, kiedy zespół konfrontuje się z szefem .....	141
Charakterystyka fazy ataku na lidera .....	142
Czego unikać w fazie ataku na lidera? .....	148
Jak prowadzić zespół w fazie ataku na lidera? .....	149
Jak poradzić sobie w fazie ataku na lidera? .....	151
Podsumowanie fazy ataku na lidera .....	152
Jak prowadzić zespół sportowy w fazie ataku na lidera? .....	152
Podsumowanie fazy ataku na lidera .....	167
<b>Rozdział 6. Nadzwyczajna moc grupy .....</b>	<b>169</b>
Wstęp do fazy nadzwyczajnej mocy grupy.	
Kiedy zespół osiąga najbardziej ambitne cele .....	169
Charakterystyka fazy nadzwyczajnej mocy grupy .....	181
Czego unikać w fazie nadzwyczajnej mocy grupy? .....	183
Jak prowadzić zespół w fazie nadzwyczajnej mocy grupy .....	184
Faza nadzwyczajnej mocy grupy. Jak utrzymać motywację w sporcie? .....	185
Podsumowanie fazy nadzwyczajnej mocy grupy .....	200

<b>Rozdział 7. Realne możliwości grupy .....</b>	<b>201</b>
Wstęp do fazy realnych możliwości grupy.	
Kiedy zespół potrafi mądrze, a nie tylko ciężko pracować .....	201
Charakterystyka fazy realnych możliwości grupy .....	201
Czego unikać w fazie realnych możliwości grupy? .....	207
Jak prowadzić zespół w fazie realnych możliwości? .....	209
Faza realnych możliwości grupy w zespołach adventure race .....	211
Podsumowanie fazy realnych możliwości grupy .....	223
<b>Zakończenie .....</b>	<b>225</b>
1. Zależność .....	225
2. Różnicowanie .....	226
3. Kryzys odpowiedzialności .....	227
4. Atak na lidera .....	228
5. Nadzwyczajna moc grupy .....	229
6. Realne możliwości grupy .....	230
<b>Dodatek A. Szef w relacji z zespołem. Dynamiczny zespół .....</b>	<b>231</b>
Fazy rozwoju zespołu .....	231
Faza zależności .....	233
Faza różnicowania .....	235
Faza kryzysu odpowiedzialności .....	238
Faza ataku na lidera .....	242
Faza nadzwyczajnej mocy grupy .....	244
Faza realnych możliwości grupy .....	245
<b>Dodatek B . Słownik lidera zespołu .....</b>	<b>247</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>257</b>



## ROZDZIAŁ 1.

### **Etapy rozwoju zespołu**

Jak budować zespół, aby stawał się samodzielny i odpowiedzialny?

- ◆ Jak lepiej rozumieć psychologię pomiędzy liderem a zespołem?
- ◆ Jak zrozumieć zależności w grupie?
- ◆ Jak sobie radzić ze swoimi emocjami lidera w obliczu różnych, czasem trudnych zachowań grupy?

### **Jak rozumieć i świadomie prowadzić zespół, wykorzystując proces grupowy?**

Badania nad procesem grupowym rozpoczęto w Niemczech w latach 60. XX w. Psychologowie Wojciech Eichelberger, Jacek Santorski, Zofia Miłska-Wrzesińska, Wojciech Haman i Jerzy Gut rozpropagowali ten model w Polsce na początku lat 80. Od początku ostatniej dekady XX w. model procesu grupowego stosowany był z sukcesem w biznesie. Okazało się, że te same mechanizmy grupowe, które działają w zespołach firmowych, mają zastosowanie w sporcie ekstremalnym. Sportowcy zatem czerpali doświadczenie z psychologii.

Proces grupowy to naturalny schemat tego, jak rozwija się każdy zespół, który ma spójny cel i lidera. Rozwój ten wydarza się raczej na poziomie podświadomym grupy niż racjonalnym, a lider zespołu ma dość ograniczony wpływ na poszczególne etapy rozwoju grupy, choć oczywiście może wspierać lub hamować ów rozwój w zależności

od swoich celów. Ważne natomiast jest jedno: **mądrość grupy zawsze ma przewagę nad mądrością lidera**. Dlatego tak istotne w tym procesie jest zrozumienie jego poszczególnych etapów, aby nie odbierać działań zespołu jako przejawów negatywnego stosunku do lidera. A niektóre zachowania grupy mogą być dość kłopotliwe dla szefów.

Grupa ludzi, która ma konkretny cel sportowy lub biznesowy, zachowuje się zawsze w taki sam sposób. Można wyróżnić następujące fazy rozwoju zespołu:

- ◆ zależność,
- ◆ różnicowanie,
- ◆ kryzys odpowiedzialności,
- ◆ atak na szefa (lidera),
- ◆ nadzwyczajna moc grupy,
- ◆ realne możliwości grupy.

I tak: najpierw pojawia się prawie całkowita zależność od lidera. Potem, wraz z budowaniem bezpieczeństwa, zespół jest zdolny do walki i rywalizacji z innymi grupami, a w tej rywalizacji potrafi być bardzo skuteczny. Następnie, po okresie prób, projektów, sukcesów i rywalizacji, przychodzi moment kryzysu wartości, odpowiedzialności, tożsamości zespołu; ów kryzys zazwyczaj kończy się atakiem na lidera. Jest to faza, w której zespół dojrzewa do wzięcia większej odpowiedzialności za realizację celów i do samodzielności. Bardzo często faza ataku na lidera jest w organizacjach błędnie rozumiana jako brak autorytetu lidera. Nic bardziej mylnego. Zespół, który zdecydował się zaatakować lidera, jest dojrzalszy niż ten, który tylko marudzi po kątach i w końcu się rozpada. Często po ataku na lidera kolejną fazą rozwoju zespołu jest nadzwyczajna moc grupy. To na tym etapie zespoły osiągają największe efekty sportowe i biznesowe niezależnie od warunków zewnętrznych, czyli od tego, czy rynek



rośnie, czy maleje, czy konkurencyjne zespoły napierają w rywalizacji, czy też nie. Wszystko to nie ma znaczenia, gdyż to nasz zespół w fazie wielkiej mocy dysponuje ogromną siłą, może przemieścić góry i osiągać niesamowite efekty. Wielu szefów w biznesie i liderów zespołów sportowych chciałoby, aby faza wielkiej mocy w zespole trwała w nieskończoność. Niestety, po okresie wzmożonej energii zespół wraca do fazy realnych możliwości, akceptując swoje silne i słabe strony. Bardzo często ten moment jest momentem zmiany lidera lub członków zespołu. Dzieje się tak dlatego, że organizacje biznesowe i zespoły sportowe stale poszukują lepszej efektywności, która jest porównywana z konkurencją. Stąd często po okresie wielkich sukcesów przychodzi moment okazania realnej siły zespołu, który nie zawsze jest akceptowany przez sponsorów, co doprowadza do zmiany lidera w sporcie lub szefa biznesu.

Zwróć uwagę, jak wiele jest podobieństw pomiędzy biznesem a sportem. W obu przypadkach działamy w środowisku silnej konkurencji, a w tych warunkach kluczowe znaczenie mają czas i zdolność zespołu do wygrywania.

Agnieszka wystartowała w ponad 30 długodystansowych rajdach ekstremalnych, by w 2008 r. zdobyć Puchar Polski dla Najlepszej Kobiety Adventure Race. W tej książce będziemy śledzić jej zmagania w najlepszym polskim zespole, który startował w zawodach *adventure race*, a nazywał się Speleo Salomon Team. Siłą drużyny były praca zespołowa i dobre zrozumienie swoich potrzeb i możliwości. Żaden zespół w Polsce nie osiągnął tak wiele w sportach ekstremalnych jak właśnie Speleo Salomon Team. Co ciekawe, zazwyczaj przed każdym rajdem członkowie zespołu Agnieszki niechętnie podejmowali się przywództwa. Oczywiście później, w trakcie ekspedycji, w grupie zawsze był lider, który potrafił poprowadzić zespół w nawet najtrudniejszych warunkach na pustyni w emiracie Abu Zabi

czy w dżungli w Australii. Tym liderem był Piotr Kosmala, najlepszy organizator, który potrafił skoncentrować działania całego zespołu wokół sportowych celów. Każdy rajd to nowy proces grupowy, a członkowie Speleo Salomon Teamu potrafili wykorzystywać mechanizmy tego procesu tak, aby jak najlepiej realizować cele swojego zespołu.

**Podsumowując:** nie warto się łudzić, że można się przeciwstawić procesowi grupowemu, szczególnie kiedy kierujesz zespołem, który ma zrealizować konkretny cel. Trzeba się pogodzić z tym, co nieuchronne, żeby nie tracić nerwów, czasu i energii oraz wykorzystać to, na co można mieć realny wpływ, w osiąganiu celów sportowych lub biznesowych.

Na rysunku obok przedstawiono w wersji graficznej model procesu grupowego.

## Jak się rozwija zespół w procesie grupowym?

Szefie, może to być dla Ciebie zaskakujące, ale poszczególne fazy rozwoju małej grupy (zależność, różnicowanie, kryzys odpowiedzialności, atak na lidera, nadzwyczajna moc grupy, realne możliwości grupy) występują zawsze w podanej wyżej kolejności. Mogą mieć różną intensywność oraz różny czas trwania — zależy to od sytuacji, składu grupy, zachowania lidera — jednak ich porządek się nie zmienia.

Zespół może też — pod wpływem wydarzeń, działań lidera i organizacji — cofnąć się do wcześniejszej fazy lub zatrzymać się w rozwoju na którejś fazie. Przykładowo: grupa może utrzymywać się

### Faza 1. ZALEŻNOŚĆ

bierność, lęk,  
konformizm



### Faza 2. RÓŻNICOWANIE

rywalizacja,  
indywidualizacja,  
energia



### Faza 3. KRYZYS ODPOWIEDZIALNOŚCI

narzekańie,  
zniechęcenie



### Faza 4. ATAK NA LIDERA

ostra personalna krytyka, bunt



### ROZPAD ZESPOŁU

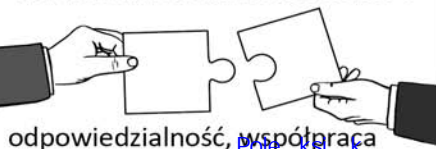


### Faza 5. NADZWYCZAJNA MOC GRUPY

kreatywność,  
euforia



### Faza 6. REALNE MOŻLIWOŚCI GRUPY



odpowiedzialność, współpraca

bardzo długo w fazie zależności, jeżeli ma autorytarnego, rządzącego silną ręką lidera. Może się też cofnąć do fazy zależności w sytuacji, kiedy pomimo bycia w innej fazie rozwoju zostanie przez lidera zastraszone lub jeżeli w organizacji pojawią się budzące lęk wydarzenia (np. groźba redukcji etatów). Można również utrzymać zespół w fazie różnicowania, jeśli mądrze podtrzymuje się gotowość zespołu do podejmowania wyzwań i walki o osiągnięcie coraz lepszych wyników. Natomiast z fazy kryzysu odpowiedzialności nie ma już powrotu do różnicowania — zespół albo się rozpadnie, albo zaatakuje formalnego lidera. Kiedy go zaatakuje, znów albo się wzmocni, albo się rozsypie. W fazie kryzysu odpowiedzialności można odnieść wrażenie, że lojalność zespołu wobec formalnego lidera słabnie. Jednak zdarzają się zespoły, które potrafią zwycięsko wychodzić z kryzysów — są wtedy niepokonane. Żeby tak się stało, potrzebny jest mądry lider, który dobrze rozumie zachodzące w swojej grupie procesy.

Kiedy w latach 90. zaczynałem pracę w międzynarodowym koncernie spożywczym, miałem wspólnie z moim zespołem doświadczyć siły procesu grupowego, któremu podlegaliśmy wtedy bez głębszej świadomości. Gdy 8 marca 1993 r. zatrudniłem się na stanowisku układacza produktów, czułem się, jakbym złapał Pana Boga za nogi. Spotkało mnie wielkie szczęście, dlatego że wcześniej — od 1986 r. — pracowałem w małych polskich firmach, które nierzadko po prostu nie wypłacały mi na koniec miesiąca pieniędzy. Zatem po podpisaniu umowy na trzy miesiące z możliwością jej przedłużenia na czas nieokreślony uwierzyłem, że wiele zależy ode mnie, i postanowiłem, że dam z siebie wszystko, aby utrzymać się w tej pracy. Kiedy obserwowałem moich kolegów zaczynających pracę wspólnie ze mną, widziałem, że każdy z nas dalby się pokroić za firmę. Dziś, gdy wspominam mojego pierwszego bezpośredniego szefa, po plecach przechodzi mi dreszcz niemiłych wspomnień, ale wtedy,

w 1993 r., patrzyłem na Krystiana z uwielbieniem i zachwytem, podobnie jak koledzy. Nawet kiedy przychodził do nas i podniesionym, wyższościowym tonem komunikował nie zawsze mądre decyzje, cały nasz zespół jak jeden organizm bez dyskusji wykonywał je najszybciej jak potrafił, aby przypodobać się szefowi i zasłużyć na jego akceptację. Podobało nam się wszystko: od wspaniałych samochodów marki Polonez, którymi jeździliśmy, po kolor ścian w biurze i wyśrubowane cele sprzedażowe, jakie mieliśmy. Nikt nie narzekał. Wszyscy byliśmy wpatrzeni w naszego kierownika i z zachwytem realizowaliśmy zadania, które nam przekazywał. Dziś wiem, że byliśmy jako zespół w pierwszej fazie procesu grupowego — fazie zależności. W tej fazie zespół jest prawie całkowicie zależny od lidera i potrafi bez dyskusji wdrażać wszystko, co ten lider powie. Faza zależności jest szczególnie uwielbiana przez autokratycznych liderów, którzy nie chcą polemiki z zespołem, tylko oczekują wykonywania poleceń bez słowa sprzeciwu.

Pamiętam, jak Krystian wpadł na szalony pomysł i aby przypodobać się naszemu amerykańskiemu dyrektorowi, polecił nam położyć się w trawie na ulicy Żwirki i Wigury, kiedy tenże dyrektor jechał z lotniska do siedziby firmy. Na tej ulicy zabronione było stawianie reklam, stąd leżąc w trawie, trzymaliśmy w rękach transparenty z logo firmy i kiedy kolumna samochodów zbliżyła się do nas, na rozkaz Krystiana jak jeden mąż podnieśliśmy transparenty, powodując wrażenie, jakby były stałym elementem krajobrazu. Kiedy otrzymaliśmy to zadanie do wykonania, nikt z nas nie skomentował, że to trochę dziwny pomysł, bo przecież leżenie w mokrej trawie nie należało do naszych obowiązków jako pracowników działu sprzedaży. Ale wtedy, gdy byliśmy w fazie zależności, tak bardzo chcieliśmy uzyskać pozytywną ocenę Krystiana, że spełniliśmy to polecenie bez mruknięcia. Ponieważ dopiero co zaczęliśmy

pracę i chcieliśmy się w niej utrzymać, byliśmy gotowi do różnych poświęceń bez słowa sprzeciwu. Warto powiedzieć, że w tej fazie nie byliśmy zgranym zespołem — stanowiliśmy raczej grupę indywidualności, osób, które słabo się znały, i dlatego tak bardzo zależało nam na zwiększeniu swojego bezpieczeństwa w pracy. To typowa postawa charakterystyczna dla fazy zależności. W kolejnych miesiącach i latach doświadczyłem następnych etapów procesu grupowego. Po fazie zależności nasz zespół przeszedł do rywalizacji o wyniki z innymi zespołami w kraju, a po trzech latach stałych wzrostów sprzedaży wszyscy wpadliśmy w tak charakterystyczną dla polskich zespołów fazę, jaką jest kryzys odpowiedzialności. Ostatecznie zaatakowaliśmy naszego lidera, doprowadzając do jego usunięcia. Po ataku nasz zespół był przez kolejne lata najlepszy w firmie — do czasu, kiedy część kolegów odeszła do innych firm, a do nas dołączyli nowi. Wtedy proces grupowy zaczął się od nowa.

**Podsumowując:** w niektórych, specyficznych momentach rozwoju zespołu dłuższe utrzymywanie ludzi w konkretnych fazach może być korzystne dla organizacji i zespołu. Jeśli jako szef potrzebujesz szybkiego wdrożenia zadań i projektów, za które odpowiadasz, a chcesz to osiągnąć bez polemiki i dyskusji, warto utrzymywać zespół w fazie zależności. Ślepe posłuszeństwo zespołu okazywane w tej fazie zwiodło już jednak niejednego szefa. Wadą tej fazy jest bierność członków teamu, którą szczególnie widać, kiedy brakuje lidera: wtedy zespół wycofuje się z działania i nie podejmuje samodzielnie żadnej aktywności, raczej oczekując na wyraźne instrukcje od szefa. Stąd zachęcamy Cię, Szefie, aby faza zależności w Twoim zespole trwała najkrócej jak się da. Kiedy w jakiejś sytuacji potrzebujesz, aby Twój zespół rywalizował z innymi w branży, bo masz wyśrubowane wskaźniki (cele), to efekty będzie Ci przynosiło tylko wciągnięcie ludzi do „wy-

ścigu” i jak najdłuższe utrzymywanie grupy w fazie różnicowania. Szczególnie w sporcie faza różnicowania wymaga od lidera mądrości, bo przecież celem jest wygrana zespołu, a nie koncentrowanie się na udowadnianiu innym, kto jest najsilniejszym, a kto najsłabszym ogniwnem całej grupy (a właśnie takie — i czasem mocniejsze — emocje pojawiają się w fazie rywalizacji).

Utrzymanie zespołu w jednej fazie rozwoju raczej nie jest możliwe, choć pewnymi działaniami lidera da się ten proces spowolnić. Zdarza się, że przedłużanie jednej fazy rozwoju zespołu nie przynosi zamierzonych efektów, a wręcz odwrotnie: negatywne skutki. Bo przecież w silnej fazie zależności nie masz co liczyć na zaangażowanie i kreatywność zespołu, a czasem musisz rozwiązywać problemy z dziedzin, w których nie jesteś ekspertem. Z drugiej strony, kiedy Twój zespół zacznie się koncentrować na wewnętrznej konkurencji o role w grupie i bonusy, to za chwilę doświadczysz jako lider wypalenia zawodowego pracowników i zaobserwujesz zwiększoną rotację lub absencję członków zespołu.

Zatem jeśli jako szef potrzebujesz stabilnego zespołu złożonego z samodzielnych i odpowiedzialnych ludzi, powinienes świadomie przeprowadzić swoich podwładnych przez wszystkie fazy rozwoju: od zależności, przez różnicowanie, kryzys odpowiedzialności, atak na lidera, nadzwyczajną moc grupy, aż do realnych możliwości grupy. Jest to jednak zazwyczaj spore wyzwanie, któremu podołają tylko zdeterminowani i mądrzy liderzy. Ta książka ma być zatem dla Ciebie wsparciem w budowaniu zaangażowanego zespołu na każdym etapie jego rozwoju — czy to jeśli chodzi o współpracę w projektach, czy w zawodach sportowych, czy w biznesie. Warto też wiedzieć, że proces rozwoju grupy występuje nie tylko w zespołach stacjonarnych, ale również w rozproszonych, choć w nich z mniejszą intensywnością ze względu na rzadsze kontakty uczestników projektu.

Na rozwój grupy wpływa wiele czynników, stąd zespół może zmieniać swoje zachowanie w obliczu czekających go wyzwań. Kiedy ludzie w zespole się przestraszą, mogą się cofnąć do fazy zależności, a kiedy dołączy do niego choćby jedna nowa osoba, również to wzmocni jego bierność. Dlatego wiemy, że grupa może być jednocześnie w różnych fazach rozwoju w zależności od: wyzwań, które przed nią stoją, posiadanej wiedzy własnej członków grupy i lidera oraz podstaw autorytetu szefa. Ten sam team na spotkaniach prywatnych może się silnie różnicować, żartując i przyjacielsko wytykając sobie przywary, lub być w fazie kryzysu odpowiedzialności i narzekania, natomiast w obliczu dyrektywnego, silnego lidera będzie funkcjonować w silnej zależności. Najczęściej dzieje się tak, kiedy zespół nie ma wystarczającej wiedzy na temat wartości lidera i jego sposobu zarządzania grupą, czyli wtedy, kiedy lider jest nową osobą lub bliżej mu do stosowania autorytarnych form kierowania zespołem niż delegowania zadań czy obdarzenia zespołu większym zaufaniem.

W tej książce zatem podejmujemy kwestię prowadzenia zespołu tak, aby stawał się on mniej zależny od lidera i dzięki temu brał większą odpowiedzialność za swoje działania. Głęboko wierzymy, że mądrze prowadzony zespół może osiągać ponadprzeciętne wyniki, jednocześnie chroniąc wartości takie jak: powszechny szacunek, dbałość o siebie i swoich bliskich, dzielenie się wiedzą, wzajemna pomoc.

## **Proces grupowy w ekstremalnym sporcie *adventure race***

*Adventure race* to forma ekstremalnego sportu zespołowego. W rajdach tego typu wygrywa ten zespół, który jest najlepiej przygotowany mentalnie i fizycznie, a nie zawsze ten, który ma największe możliwości finansowe. W tym sporcie kluczem do osiągnięcia dobrego wyniku jest praca zespołowa, czyli to, jak rozwija się zespół.



W zespołach startujących w *adventure race* zawsze można było zaobserwować fazy procesu grupowego. Ponieważ każdy rajd trwa trzy – pięć dni, dziś wiem, że w czasie wyścigu niemal zawsze przeżywaliliśmy wszystkie etapy rozwoju zespołu, dlatego wybrałam charakterystyczne momenty z różnych wypraw, aby opisać, jak reagowaliśmy na kryzysy oraz jakie nasze postawy i wartości powodowały, że zespół się konsolidował. Zanim dołączyłam do Speleo Salomon Teamu, budowałam swoją siłę i wytrzymałość z inną ekipą. I właśnie mój pierwszy profesjonalny rajd z tamtym zespołem dał mi podstawę do walki o mistrzostwo Polski i świata.

### **Pierwsze wyzwanie — tworzenie się zespołu**

To, jak ważna jest praca zespołowa, najlepiej odczułam w czasie zawodów Bjelolastica Adventure Race w 2001 r. Wyzwaniem, przed którym stanęłam, był 300-kilometrowy *adventure race* w Chorwacji.

### **Jak pojawiła się idea budowania zespołu do *adventure race*?**

Kiedy skończyłam trenować biegi na 400 m na drugim roku studiów na AWF-ie w Warszawie, byłam zdeterminowana, aby znaleźć dla siebie nowe wyzwanie. Pamiętam, że za pieniądze ze stypendium kupiłam sobie pierwszy rower górski, którym codziennie dojeżdżałam z Pragi Południe na Bielany na zajęcia sportowe — było to około 20 km w jedną stronę.

Zawsze lubiłam próbować nowych dyscyplin i sportów, szybko uczyłam się techniki i odkąd pamiętam, cieszyła mnie nowa aktywność oraz związana z nią nauka. W trakcie rozmowy z moją przyjaciółką ze studiów, która podobnie jak ja szukała czegoś „innego”, wpadłyśmy na pomysł spróbowania triathlonu, który w 2001 r. nie był w Polsce tak popularny jak dzisiaj. Zaczęłyśmy szukać kontaktów wśród ludzi, którzy ścigają się w takich zawodach. Zupełnym

zbiegiem okoliczności tę właśnie moją biegającą koleżankę na porannym treningu zaczął chłopak, którego zdziwiła samotnie ćwicząca rano dziewczyna — w 2001 r. taki widok nie był zbyt częsty. Janusz, na co dzień instruktor nauki jazdy samochodem, zaczął opowiadać o dziwnej formie zawodów sportowych, czyli właśnie *adventure race*. Mówił też, że szukają dziewczyny do czteroosobowego zespołu, żeby wystartować w Chorwacji w rajdzie na 300 km.

Koleżanka przezwyciężyła nieśmiałość i umówiła się na spotkanie z nowo poznanym chłopakiem. Dla bezpieczeństwa pojechałyśmy razem. Poznałyśmy sześciu chłopaków — można powiedzieć, że tworzyli zbieraninę fanatyków sportu. Chłopcy znali się z pierwszych w Polsce rajdów Salomon Trophy i docierali się zespołowo w czasie weekendowych treningów, ale do zagranicznych zawodów potrzeba im było jeszcze silnej i nieco szalonej dziewczyny. I choć trzeba stwierdzić, że nasz zespół dopiero co powstał, to pasja i olbrzymia motywacja szybko przeniosły nas z etapu tworzenia teamu i z fazy zależności (niepewności) do fazy różnicowania, w której zaczęliśmy pokonywać swoje słabości, budując formę na nowy start.

W czasie naszego pierwszego spotkania każdy opowiadał o własnych amatorskich doświadczeniach w różnych dyscyplinach i choć wyglądało to bardziej harcersko niż sportowo, zapowiadały się naprawdę niezłe *adventure race*.

W skład naszej ekipy wchodził: trener i kierownik wyjazdów sportowych dla dzieci, wspinacz górski, student, informatyk nurek, instruktor jazdy oraz ja jako jedna z pierwszych dziewczyn w *adventure race* w Polsce. Moja koleżanka planowała wtedy start w innych zawodach i nasze drogi się rozeszły.

Drużyna, którą współtworzyliśmy, miała na początku olbrzymią motywację i determinację, aby udowodnić coś sobie i innym. W sumie nasze niewielkie doświadczenie w rajdach ekstremalnych zostało

wsparte ogromną motywacją, która w fazie różnicowania pomaga zespołom budować siłę w rywalizacji z innymi.

Gdybyśmy byli zespołem biznesowym, pewnie poszlibyśmy na jakąś imprezę integracyjną (coś w stylu: piwo i kręgle), jednak my byliśmy zdeterminowani, aby sprawdzić się sportowo: przekonać się, ile jesteśmy warty jako zespół i czy możemy stanąć w szranki z innymi. Dlatego pojechaliśmy razem na weekendowy testowy wyścig, aby dowiedzieć się, czy jesteśmy w stanie stworzyć zespół. Mimo że wiedzieliśmy, że jest to umowny test dla nas samych, podeszliśmy do niego z pozytywną energią charakterystyczną dla fazy różnicowania. Po prostu wiedzieliśmy, że na rajd powinni pojechać najsilniejsi.

### **Pierwszy zdany test**

Krótko opiszę doświadczenia startu zespołowego i zdobycia pierwszych szlifów naszego teamu. Marszobieg szlakiem granicznym Konieczna – Barwinek liczył sobie — bagatela — 40 km. Ruszyłam ostrożnie, a później mocno, kiedy już zaufałam swojemu organizmowi i doświadczeniu wyniesionemu z biegów lekkoatletycznych. Byłam z siebie dumna, gdy się dowiedziałam, że test zdałam na piątkę. Zająłam trzecie miejsce wśród kobiet. „Dobra wiadomość” — pomyślałam. Ale kiedy okazało się, że przybiegłam przed moimi dwoma kolegami z zespołu, to już nie było mi tak do śmiechu. „Ups, na pewno wyrzucą mnie z zespołu, bo jak dziewczyna może być lepsza od chłopaka” — przewidywałam. Wtedy stereotypy dotyczące płci mocno siedziały w niektórych sportowych głowach. Na szczęście dla mnie chłopaki stanęli na wysokości zadania, dziękując mi za wysiłek i zapraszając do zespołu. Miałam zagwarantowane miejsce w zespole, choć tak naprawdę nie wiedziałam, na co się piszę. Wspólnie postanowiliśmy zbudować siłę teamu i dlatego zaczęliśmy intensywne przygotowania do właściwego rajdu w Chorwacji.

## Wyższy poziom trudności

Odbyliśmy kilka wspólnych treningów: najpierw przejazd rowerem z Warszawy nad Zalew Zegrzyński, następnie pływanie kajakami i znów powrót rowerem do Warszawy. Na kamieniach Trasy Łazienkowskiej chłopcy nauczyli mnie podstawowej obsługi przyrządów wspinaczkowych, ponieważ wiedzieliśmy, że w naszym rajdzie będzie sporo zadań specjalnych polegających na zjechaniu na linie czy wejściu na szczyt. Innym razem wybraliśmy się na warszawskie mosty, by kolega wspinacz — najbardziej obeznany w technice zapieć i zaczepów — nauczył mnie podstawowych technik zjeżdżania na linie. Te ćwiczenia były dla mnie momentem zwątpienia i frustracji po fajnym etapie rywalizacji w bieganiu i na rowerach. To wtedy poczułam kryzys, miałam obawy, czy sobie poradzę, i zastanawiałam się, czy w ogóle mam przyjemność z tego wiszenia kilkanaście metrów nad ziemią. Nie zapalałam miłością do zadań linowych i w późniejszych latach oraz kolejnych rajdach w czasie tych etapów rywalizacji z innymi towarzyszyły mi strach i niepewność, czy dam radę. Dziś wiem, że jedyną drogą przejścia przez taki kryzys wiary w siebie, który w tej książce nazywamy **kryzysem odpowiedzialności**, jest skoncentrowanie się na tym, na co mam wpływ, a nie wściekanie się i narzekanie, co ci organizatorzy wymyślili za wspinaczkę, przecież to nie rajd alpejski, a wyścig rowerowo-biegowy, w którym jestem ekspertką. W trakcie przygotowań do pierwszego rajdu w Chorwacji (Bjelolasica Adventure Race) udało mi się pokonać kryzys związany ze wspinaczką górską, ale teraz myślę, że poświęciłam zbyt mało czasu na trening i to wpłynęło na mój brak pewności siebie. Po prostu bałam się, że jeśli spanikuję, to nie będę kontrolować swoich działań i spadnę, ciągnąc za sobą pozostałych. Ta wizja mnie przerażała i chyba również odpychała od trenowania. Poza tym zawsze bardziej kluczowe wydawały mi się treningi wytrzymałościowe.

Minęły trzy miesiące, nasz zespół lepiej się poznał i na tyle zróżnicował, że tworzyliśmy ciekawy skład. Byliśmy właśnie w najkorzystniejszej fazie do rywalizacji z innymi, jaką jest faza różnicowania. Moc, siła i chęć sprawdzenia się w rywalizacji to cechy, które charakteryzują zespół w tej fazie. Dlatego po trzech miesiącach od zapoznania się, kilkunastu wspólnych treningach i znalezieniu sponsora na zagraniczne wpisywy wyklarował się skład naszego teamu. Tworzyliśmy zbieraninę osób z różnymi doświadczeniami i charakterami, ale łączyły nas motywacja i wspólny cel. Udało się pozyskać firmę Meble Oborniki jako naszego sponsora i tak powstał Meble Oborniki Team.

### **Meble Oborniki Team, czyli...**

**Agnieszka**, instruktorka fitnessu, kobiecy pierwiastek obowiązkowy, który miał chyba rozładowywać tony testosteronu trzech chłopaków.

**Paweł**, współtwórca obozów sportowych dla dzieci CRIS. Dobry organizator słynący z drobiazgowości w planowaniu.

**Karol**, student, najmłodszy członek zespołu, życiowy optymista, co przejawiało się w tym, że nie przestawał mówić, że damy radę, choć tak naprawdę mało kto mu wierzył.

**Maciek**, wspinacz, który pracował na dużych wysokościach. Dał się poznać jako życzliwy i opiekuńczy kompan, dla którego znaczenie miał przede wszystkim sukces zespołu. Pomimo największej wiedzy z zakresu wspinaczki górskiej Maciek nigdy nikomu nie dał odczuć swojej przewagi, wręcz przeciwnie — chętnie wspierał osoby mniej doświadczone.

## Jesteśmy teamem!

Choć znaleźliśmy się raptem kilka miesięcy, napędzani przygodą zapakowaliśmy cztery rowery na dach daewoo lanosa i wyjechaliśmy na zawody do Chorwacji, gdzie później się okazało, że mamy do pokonania 300 km wyścigu non stop, bez snu ani dłuższego odpoczynku (zob. rysunek poniżej). Kiedy wyruszyliśmy z Polski, w naszym zespole czuć było pozytywną energię znaną z fazy różnicowania. Poznaliśmy się na tyle, na ile można było w tak krótkim czasie, i teraz czekało nas wyzwanie, w którym chcieliśmy się porównać z innymi zespołami.



*Trasa rajdu adventure race w Chorwacji w 2001 r.*

Naszą grupę można obejrzeć podczas przerwy przy „wodopoju” pod adresem: <https://youtu.be/c5ZKLU2zNns>.

W sumie pokonaliśmy 300 km w czasie 80 godz. i 20 min, co uznaliśmy za sukces. Przecież dopiero co skrzyknęliśmy się jako team. Jeszcze większą dumą napawał nas fakt, że ukończyliśmy rajd w pierwszej piątce najlepszych zespołów na 25 startujących. A zatem nasza praca zespołowa pomogła nam w pokonaniu tego wyzwania.

Kiedy wbiegaliśmy na metę, czuliśmy się wyczerpani, skrajnie zmęczeni, ale szczęśliwi. Często zespoły, które ukończą tak trudny wyścig, mówią sobie: „Nigdy więcej”. Podobnie było u nas. Mimo że osiągnęliśmy sukces, gdzieś pojawił się spadek motywacji i mocy. Byliśmy tak przemęczeni, że w czasie powrotu z Chorwacji nasz kierowca zasnął za kierownicą, przez co ja obudziłam się nad rannem w szpitalu w Częstochowie. „Nigdy więcej” — pomyślałam i znów zasnęłam. Nasz zespół dotknął kryzys spowodowany wypadkiem samochodowym. Po tym doświadczeniu już się nie zebraliśmy jako jeden team. Moja przygoda z *adventure race* miała jednak trwać dalej.





# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



**Helion SA**

# Dynamicznie do celu

Ludzie w grupie działają często zupełnie inaczej niż w pojedynkę. To, że ktoś jest ekstrawertyczny, uśmiechnięty i skory do pomocy w relacji jeden na jeden, nie oznacza jeszcze, że zachowa się tak samo jako członek zespołu stojącego wobec wspólnego wyzwania. Każda grupa osób przebywających ze sobą dłużej niż dwa - trzy dni jest poddawana automatycznie procesom rozwojowym, które zbiór indywidualności zmieniają w zespół. Jest to zjawisko naturalne, a rządzące nim mechanizmy powinien poznać każdy szef. Poznać je, zrozumieć i nauczyć się tak modyfikować, by umieć przekształcić swoich ludzi w dynamiczną drużynę, pracującą razem tak sprawnie jak piłkarze na boisku.

Celem tej książki jest przekazanie Ci wiedzy na temat mechanizmów procesu grupowego, czyli faz rozwoju, przez które przechodzi każdy zespół — i w sporcie, i w biznesie. Autorzy mają 20-letnie doświadczenie w działaniu z różnymi zespołami. Przez ten czas wypracowali własne sposoby świadomego ich prowadzenia. Co robić, gdy Twoim ludziom brakuje energii? Jak bronić się przed zbiorowym atakiem ze strony podwładnych? Jak motywować zespół, żeby jego członkowie potrafili się wzajemnie inspirować? I jak rozpoznać moment, w którym dla dobra wszystkich należy rozwiązać zespół i z każdym pracować indywidualnie?



## 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**

**o n e**  
p r e s s

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

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-283-2277-6



9 788328 322776