

*Henryk Mruk**

ZARZĄDZANIE SOBĄ A ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

1. Wprowadzenie

Jednym z ważniejszych elementów satysfakcji klienta w kontaktach z przedsiębiorstwem są umiejętności budowania wzajemnych relacji między partnerami. Coraz ważniejsze stają się nie tylko rozumienie, ale także wdrażanie współzależności zarówno w kontaktach zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Tymczasem systemy edukacyjne kształcą przede wszystkim umiejętności związane z zawodem, kładąc niewielki nacisk na wyrobienie nawyków współdziałania, kształtowania kultury komunikowania się oraz panowania nad emocjami.

Celem rozważań jest przybliżenie najważniejszych kwestii związanych z budowaniem związków współzależnych w ramach przedsiębiorstwa. Będą one dotyczyły relacji między liderami i menedżerami a podległymi im pracownikami. Wychodzimy z założenia, iż decydujące znaczenie ma w tym przypadku umiejętność zarządzania sobą przez osoby pełniące funkcje menedżerskie i przywódcze. One bowiem mają zasadniczy wpływ na tworzenie kultury w organizacji. Rozważania opierają się zarówno na literaturze przedmiotu, wywiadach i rozmowach z właścicielami i pracownikami przedsiębiorstw, jak i na obserwacji oraz własnych doświadczeniach w zarządzaniu sobą i zespołem.

Uzasadnieniem dla podjęcia tej problematyki są zmiany, które zachodzą w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa¹. Rosnące znaczenie usług przekłada się na wzrost kontaktów bezpośrednich (P2P – person to person). Z tego względu pozycja rynkowa firmy w coraz większym zakresie będzie uzależniona od jakości kontaktów międzyludzkich. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy zmniejsza się stopień identyfikacji pracownika

* Prof. zw. dr hab., Katedra Strategii Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.

¹ Por. K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 122–128.

z przedsiębiorstwem, a zwiększa się stopień identyfikacji z własną wiedzą i pracą². Zmienia to równocześnie relacje między zarządami a pracownikami, a to wymaga krytycznego spojrzenia na dotychczasowe modele współpracy między zarządzającymi i zarządzanymi.

2. Osobowość lidera a działanie firmy

Atmosfera pracy w zespole, a także kultura panująca w przedsiębiorstwie (dziale firmy) jest pochodną osobowości osoby zarządzającej. Zmiana lidera powoduje zmiany w funkcjonowaniu zespołu. Wiedząc o tym, warto zachęcać przywódców do świadomego kształtowania własnych osobowości oraz relacji w zespołach współpracowników.

Punktem wyjścia dla osób zarządzających jest rozpoznanie własnej osobowości, posiadanych talentów i umiejętności, a także zrozumienie istoty biznesu, w którym się działa. Skuteczność w zarządzaniu sobą oraz innymi jest tym większa, im bardziej zdolności odpowiadają wybranemu rodzajowi działalności gospodarczej. Sytuacje idealne zdarzają się bardzo rzadko, ale kształtowanie własnych charakterów może zmierzać ku takiemu właśnie stanowi. Z jednej strony dobrze jest rozpoznać własną osobowość i szukać swego miejsca w taki sposób, aby było ono zgodne z wewnętrznymi przekonaniem, a z drugiej – nie należy przydzielać ludziom zadań wbrew ich osobowości. Okazuje się, iż wyższe efekty uzyskujemy wówczas, kiedy doskonalimy posiadane cechy, niż wtedy, kiedy staramy się zasadniczo zmieniać własną osobowość. Poznanie samego siebie, rozumiane jako proces ciągły, można uznać za istotny warunek skutecznego zarządzania sobą oraz innymi. W przeciwieństwie do tradycyjnych systemów edukacji, nastawionych na usuwanie słabości, P. Drucker proponuje, aby liderzy poznawali swoje silne strony i konsekwentnie je rozwijali³. Życie emocjonalne lidera jest czynnikiem wpływającym na atmosferę w zespole⁴. Istotne jest, aby panowanie nad emocjami stało się naturalnym nawykiem; wymaga to czasu na ćwiczenia i naukę kontroli zachowań. Ta cecha osobowości lidera może służyć wzmocnieniu psychologicznych fundamentów firmy. Łatwiej zwykle dbać o sprawność fizyczną niż siłę i kształtowanie osobowości. Nieoceniony

² Por. Prof. Drucker o coraz trudniejszych zadaniach menedżerów, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 5, s. 40–43.

³ Por. P. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business Review Polska” 2003, marzec.

⁴ R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, maj.

jest w tym przypadku kontakt z mentorem. Liderzy są zwykłymi ludźmi, także oni nie wiedzą wszystkiego, ale mając mentora, wiedzą, gdzie szukać wsparcia.

3. Wizja lidera warunkiem rozwoju

Rozumienie istoty biznesu oraz zachodzących w nim zmian pozwala liderom na formułowanie wizji rozwoju, co można uznać za warunek jednoczenia pracowników wokół wskazanych celów. Zdolność widzenia tego, co będzie się zdarzać i co ma istotne znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstwa, buduje jego pozycję i służy zwiększaniu satysfakcji klienta. Właśnie ta cecha przywódców jest decydującym czynnikiem we wdrażaniu strategii rozwoju firmy. Chociaż umiejętności tworzenia wizji są z reguły wrodzone, to jednak podejmuje się skuteczne próby ich wyrobienia u liderów. To bardzo ważne, ponieważ rozwój przedsiębiorstwa w coraz większej mierze jest uzależniony od właściwego rozpoznania i wykorzystania możliwości wpływających ze zmian zewnętrznych. Również zagrożenia coraz częściej pojawiają się w sferze zewnętrznej. Intuicja lidera, wzbogacona dobrym przygotowaniem, ułatwia obieranie właściwego w danych warunkach kierunku rozwoju. Koncentracja na tworzeniu i wdrażaniu wizji rozwoju nie może oznaczać lekceważenia bieżących kontaktów z pracownikami przedsiębiorstwa. Trudną do określenia, ale ważną dla lidera, kwestią jest podział czasu między zajmowanie się szczegółami a zadaniami strategicznymi. Odcięcie od kanałów informacyjnych w przedsiębiorstwie prowadzi do izolacji lidera, natomiast przesadne zajmowanie się szczegółami – osłabia pozycję lidera i firmy.

W długofalowym rozwoju przedsiębiorstwa oraz budowaniu jego pozycji rynkowej duże znaczenie ma przestrzeganie reguł etycznych, zasad etykiety w biznesie, a także dostrzeganie odpowiedzialności za poprawność społeczną i ekologiczną własnej działalności. Szczególnie mocno można akcentować różnorodne wymiary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Skala oraz jakość działań w tej kwestii jest uzależniona przede wszystkim od systemu wartości właścicieli oraz liderów. Symbioza strategii rozwoju z ideowością będzie coraz powszechniejszym wyzwaniem dla zarządów firm.

4. Oczekiwanie wobec liderów

Wiarygodność kadry zarządzającej w oczach współpracowników zależy od wielu elementów. Jednym z nich, mającym podstawowe znaczenie, są kompetencje merytoryczne. Choć ten warunek wydaje się oczywisty, to

jednak nie zawsze jest spełniony w praktyce. Zdarzają się sytuacje, kiedy zarządzanie oddaje się w ręce osób, które nie mają kompetencji merytorycznych, natomiast są blisko związane z właścicielem lub decydem (przyjaźń, znajomości, układy rodzinne). Ważne jest również, aby osoby pełniące funkcje zarządcze rozwijały się co najmniej w takim tempie, w jakim rozwija się przedsiębiorstwo i jego otoczenie. W ramach kompetencji merytorycznych zawiera się zarówno znajomość natury biznesu, zdolność tworzenia wizji rozwoju, jak i umiejętność utrzymywania porządku i kierowania codzienną, rutynową działalnością. Nadążanie za rozwojem firmy i otoczenia nie jest kwestią łatwą dla osób, które powołały do życia własne przedsiębiorstwa. Na podstawie badań J. Hamm wyodrębnił cztery grupy czynników, które mogą ograniczać rozwój liderów w okresie rozwoju stworzonej przez nich firmy⁵:

- lojalność wobec osób, które uczestniczyły w zbudowaniu firmy i przestały się rozwijać wraz z nią,
- przejawianie orientacji zadaniowej w sensie koncentrowania się na szczegółach,
- koncentrowanie się na jednym obszarze (np. produkcji) i pomijanie innych czynników rozwoju biznesu,
- skłonność do działania w odosobnieniu (zbyt słabe kontakty z otoczeniem).

Skuteczność w zarządzaniu ma swoje korzenie także w zdolności do motywowania pracowników do wykonania postawionych zadań. Podobnie jak wcześniej, również i tutaj możemy powiedzieć, iż zdolność do motywowania siebie przekłada się na pobudzanie motywacji pracowników. Zanim samomotywacja zdominuje pozostałe instrumenty motywowania, warto pamiętać o ich poznawaniu i wykorzystywaniu w zarządzaniu innymi. W ramach pobudzania aktywności personelu przydatna jest wiedza na temat potrzeb współpracowników. Często bywa tak, iż pomoc w zaspokojeniu ważnych dla pracownika potrzeb przekłada się na wzrost jego zaangażowania w wypełnianiu swoich obowiązków.

W zarządzaniu zespołem ważna jest kwestia doboru współpracowników oraz utrzymywania dystansu do wypowiedzianych przez nich opinii. Trzeba też pamiętać o kształceniu następców – każdy lider ponosi odpowiedzialność za ich przygotowanie⁶. Naturalną skłonnością człowieka jest schlebienie innym, zwłaszcza może się to zdarzać w relacjach podwładny–przełożony. Przekonanie lidera o własnej nieomyślności bywa dużym zagrożeniem w procesie zarządzania sobą oraz innymi. Na drugim biegunie można postawić

⁵ Por. J. Hamm, *Dlaczego menedżerowie nie nadążają za rozwojem firm?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, maj, s. 118–124.

⁶ L. Bossidy, *Zadanie, którego żaden szef nie może delegować*, „Harvard Business Review Polska” 2003, kwiecień.

umiejętność słuchania innych. Służy ona zarówno podejmowaniu właściwych decyzji, jak i rozładowywaniu napięć, które rodzą się nawet w najlepiej funkcjonujących zespołach. Stawianie wysokich wymagań sobie upoważnia lidera do takich samych oczekiwań względem innych, to znaczy do nietolerowania niekompetencji. Dbając o podnoszenie kwalifikacji pracowników, trzeba pamiętać również o wzmacnianiu ich zaangażowania i o budowaniu odpowiedniej atmosfery w zespole. Sukcesy w pracy zespołowej wynikają zarówno z kwalifikacji merytorycznych, jak i ze stworzonych przez liderów warunków działania.

5. Komunikowanie się i nawyki skutecznego działania

Szczególnie przydatne w zarządzaniu sobą oraz innymi są umiejętności komunikowania się oraz równowaga między stanami intelektu i stanami emocjonalnymi. Mówiąc o komunikowaniu się, mamy na myśli zarówno stronę werbalną, jak i niewerbalną. Każdy człowiek rodzi się z pewną nieśmiałością względem drugiego człowieka i potrzebuje czasu, aby zdobyć umiejętności łatwego nawiązywania kontaktu z innymi. Liderzy powinni sobie także zdawać sprawę z tego, iż atmosfera w zespole jest uzależniona od tego, w jaki sposób i w jakich warunkach są prowadzone rozmowy ze współpracownikami. Właściwie rozumiane poczucie humoru jest elementem cementującym zespół i ułatwiającym radzenie sobie w trudnych sytuacjach. Osoby zarządzające powinny także pamiętać o tym, iż na harmonijną współpracę wpływają wszystkie elementy komunikacji niewerbalnej, np. wygląd, ubiór, gesty, zarządzanie przestrzenią itp.

Rosnące znaczenie współzależności między ludźmi oraz między komórkami przedsiębiorstwa wymusza kształtowanie nawyków w zakresie panowania nad emocjami⁷. Mamy tutaj na myśli powstrzymywanie się przed uruchamianiem emocji negatywnych. W motywowaniu siebie oraz innych bardzo przydatne są emocje pozytywne, które wzmacniają zaangażowanie oraz entuzjazm zespołu. Okazywanie emocji negatywnych wznosi bariery między ludźmi oraz ogranicza efektywność pracy zespołowej. Mogą to być takie bariery, jak ukrywanie faktów, wzajemne pretensje, wyobcowanie, unikanie kontaktów, bierność czy poczucie bezradności. Wiele zła w relacjach międzyludzkich pochodzi ze słów lub działań podejmowanych pod wpływem negatywnych emocji. Zarządzając sobą oraz innymi, należy zdawać sobie sprawę z tego, czy podjęte decyzje są w istocie nasze, czy też wynikają

⁷ Por. S. Covey, *Siedem nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996.

z wypowiedzi innych osób. To my sami, a nie inne osoby, powinniśmy decydować o tym, co mówimy lub czynimy. Warto, by pamiętać o tym stale towarzyszyła osobom, które pełnią funkcje zarządcze.

6. Psychologia a zarządzanie sobą oraz innymi

W zarządzaniu sobą oraz w zarządzaniu zespołem przydatna jest wiedza z zakresu psychologii. Osoby zarządzające innymi powinny podnieść swoje kwalifikacje w tej dziedzinie. Znajomość metod wywierania wpływu na ludzi ułatwia motywowanie pracowników oraz osiąganie stawianych celów. Wiedza o tym, iż własne nastroje i preferencje wpływają na formułowane oceny może ułatwiać sprawowanie kontroli nad podejmowanymi decyzjami⁸. W procesie zarządzania ludzie mają skłonność do podejmowania decyzji analitycznych, bazujących na jednym czynniku, zamiast decyzji klinicznych, uwzględniających szeroką gamę różnych zmiennych. Zdawanie sobie sprawy z tej skłonności może być pomocne w przypadku podejmowania decyzji w warunkach stresu, pośpiechu oraz innych napięć emocjonalnych. Ludzie mają także większą skłonność do wyższej oceny rad osób, które lubią i szanują, niż osób, z którymi nie łączą ich takie relacje. Może to być powodem jednostronnego korzystania z rad członków zespołu. Znajomość zasady dostępności psychicznej ułatwia formułowanie wyważonych sądów w kierowaniu zespołem. Zasada ta mówi o tym, iż ludzie mają skłonność do wyższej oceny własnej pracy niż pracy innych. Osoby zarządzające mogą mieć skłonność do wysokiej oceny własnego wysiłku przy jednoczesnym zaniżaniu znaczenia wysiłku innych. Podobnie może to wyglądać z drugiej strony – pracownicy mogą wyżej oceniać własne wysiłki niż pracę lidera lub menedżera. Niebezpieczne w relacjach między ludźmi są skutki informacji negatywnych. Uwagi, zastrzeżenia, plotki czy pomówienia łatwiej zapadają w pamięć niż informacje pozytywne. Z tego względu niezwykle ważna jest odpowiedzialność w przekazywaniu informacji negatywnych.

W organizowaniu pracy zespołowej warto pamiętać o tym, iż sukcesy z reguły usypiają czujność, natomiast porażki mobilizują ludzi do zwiększania zaangażowania i do poprawy skuteczności działań. Rozumienie tej zasady powoduje, iż trudne dla przedsiębiorstwa lub zespołu sytuacje przekładają się na umacnianie pozycji i zwartości działań w dłuższej perspektywie.

⁸ Por. T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 2000.

7. Obszary rozwoju własnego

Zarządzanie sobą oraz innymi wymaga dbałości o harmonijny rozwój duchowy i fizyczny. Planowanie czasu powinno obejmować również kwestie związane z wysiłkiem fizycznym, odpoczynkiem, właściwym odżywianiem się. Funkcjonowanie osób zarządzających obejmuje także kwestie życia osobistego, udziału w wydarzeniach kulturalnych oraz dbałości o kondycję umysłową i duchową. W zarządzaniu zespołem ważne jest odpowiednie dzielenie czasu na wszystkie obszary aktywności człowieka. Nie można akceptować zaangażowania wyłącznie po jednej stronie, a mianowicie po stronie zawodowej. Pracownikom, a także sobie, liderzy powinni tworzyć możliwości do regeneracji sił. Bez spełnienia tego warunku można szybko doprowadzić do wypalenia energii zespołu.

Właściwe wypełnianie swej roli przez osoby zarządzające zespołami obejmuje także kwestie delegowania uprawnień⁹. Odpowiedzialność za zbyt wiele decyzji prowadzi do zmęczenia liderów i rodzi napięcia czasowe. Z tego powodu osoby zarządzające powinny skupiać się na kwestiach najważniejszych, delegując inne uprawnienia na członków zespołu. Delegowanie uprawnień nie jest rzeczą łatwą, bowiem związane jest ze wspomnianym wcześniej przekonaniem, iż osobiście wykona się dane zadanie lepiej niż inni. Podstawowym warunkiem delegowania uprawnień jest wewnętrzne przekonanie o celowości i gotowości do przekazania części pracy innym osobom. W kolejnych decyzjach należy określić:

- co trzeba zrobić,
- kto to robi,
- dlaczego właśnie ta osoba,
- jak to robi,
- na kiedy to robi.

Delegowanie uprawnień pozwala na doskonalenie samodzielności decyzyjnej oraz wykonawczej przez członków zespołu, przygotowując ich tym samym do zarządzania innymi.

8. Praca zespołowa czynnikiem rozwoju firmy

Rosnące znaczenie omawianych zagadnień ma swoje źródło w organizacji współczesnego biznesu, w którym dominuje praca zespołowa. Przyspiesza ona rozwój przedsiębiorstwa, bowiem dostarcza wielu korzyści. Ułatwia połączenie wiedzy i doświadczenia, pozwala na oszczędzanie czasu, ogranicza

⁹ Por. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999.

możliwość popełniania błędów, a także pozwala na uzyskanie efektów synergicznych. Jednakże praca zespołowa może nieść z sobą zagrożenie w postaci syndromu myślenia grupowego oraz rywalizowania osób między sobą czy też konfliktów wynikających ze składu zespołu (postawy utrudniające pracę w grupie, dużo osób bardzo inteligentnych).

Opisane dotąd kwestie zarządzania sobą oraz zarządzania innymi wskazują na obszary, które warto doskonalić, aby umacniać pozycję firmy i zwiększać zadowolenie klientów¹⁰. W rzeczywistości gospodarczej nie ma ani liderów, ani pracowników idealnych. Jednakże im więcej wysiłku włoży się w podnoszenie kwalifikacji w tej mierze, tym lepsza będzie pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. W doskonaleniu swoich umiejętności liderzy powinni korzystać z pomocy mentorów. To właśnie mentor może być źródłem rozwoju osobistego lidera, tak jak on sam jest źródłem wzrostu kwalifikacji i zaangażowania poszczególnych członków zespołu.

Henryk Mruk

SELF-MANAGEMENT AND TEAM MANAGEMENT

One of the elements of building competitive advantage of a company is efficient leadership. The role of leader is to formulate vision and strategy of the development of a company. The condition of successful team management is self-development of leader's personality. Managing people requires psychological knowledge.

¹⁰ Por. A. Leigh, M. Maynard, *Lider doskonały*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999.