

PRZESTRZEŃ

ZARZĄDZANIA I WPŁYWU NA LUDZI

ABSTRAKT

Określanie granic władzy nad ludźmi i możliwości, jakie się w tej mierze posiada, nie są do końca uświadamiane. Interesujące jest zatem, co można nakazać i zakazać ludziom, a czego zakazać i nakazać nie można. Bardzo często w odpowiedzi na to pytanie mamy dwie skrajności: można wszystko lub nie można niczego nakazać.

Głównym zamierzeniem, które chcę zrealizować w niniejszym artykule, jest doprecyzowanie i wyjaśnienie zasad i podstaw, na których opiera się zarządzanie ludźmi. Chcę wyjaśnić zasadnicze założenia, które wpływają na skuteczne lub nieudane postępowanie z ludźmi. Granice władzy i granice wolności ludzi są obszarami, które warto nauczyć się rozpoznawać bardziej świadomie i precyzyjnie.

Słowa kluczowe

zarządzanie ludźmi, wpływ, coaching menedżerski, model AZOT, granice władzy

Zarządzanie ludźmi różni się zasadniczo od zarządzania innymi zasobami, takimi jak pieniądze, nieruchomości czy informacje. Warto zdać sobie sprawę z tej odmienności, choćby dlatego, że gdy jej nie uwzględnimy, zarządzanie ludźmi staje się trudne albo bardzo frustrujące i niezrozumiałe, pozbawione reguł. W obszarze kierowania ludźmi wiele jest spraw zamglonych i niedoprecyzowanych; powodują one kłopoty i błędne działania.

Głównym zamierzeniem, które chcę zrealizować w niniejszym artykule, jest doprecyzowanie i wyjaśnienie sobie zasad i podstaw, na których opiera się zarządzanie ludźmi. Chcę wyjaśnić zasadnicze założenia, które wpływają na skuteczne lub nieudane postępowanie z ludźmi. Granice władzy i granice wolności ludzi są obszarami, które warto nauczyć się rozpoznawać bardziej świadomie i precyzyjnie.

Celem, jaki sobie stawiam, jest pokazanie, że podejście czysto menedżerskie, bezosobowe, takie jak stosowane wobec innych zasobów pracy, w odniesieniu do zarządzania ludźmi jest daleko niewystarczające i nie zapewnia sukcesu. Znaczenie oddziaływania ludzi na siebie stale rośnie i powoduje wiele warunków istotnych dla funkcjonowania ludzi i osiągnięcia przez nich ponadprzeciętnych wyników.

Podejście coachingowe wobec rozwoju jednostek i grup jest jednym z ważniejszych elementów wykorzystania wpływu do zmiany osobistej i wobec przemian zachodzących w naszym życiu.

W artykule staram się znaleźć odpowiedzi na następujące **pytania**:

- Czy stosowanie przymusu wobec ludzi jest konieczne i uzasadnione?
- Jakie są granice władzy wobec ludzi i czego nie można zakazać i nakazać (świadomość władzy i nieingerencji w życie, a także zachowania ludzi)?
- Jaki jest możliwy do wykorzystania zakres władzy i wpływu na ludzi?
- Jakie są rodzaje możliwego wpływu na ludzi i czym się on charakteryzuje?
- Czym coaching różni się od zarządzania i jakie to niesie konsekwencje?

RÓŻNE POSTAWY MENEDŻERÓW

W przedsiębiorstwach, które nastawione są na świat zewnętrzny, klientów, procesy organizacyjne, zarządzanie pieniędzmi oraz respektowanie przepisów, i które skoncentrowane są na codziennych zmaganiach, respektowanie ludzkiego, osobowego wymiaru biznesu, jako niezwykle ważnego, przychodzi z dużą trudnością.

D. Goleman przytacza wiele argumentów na rzecz tezy, że tym, co wyróżnia najlepszych menedżerów, nie są już umiejętności fachowe, ale działania odnoszące się do innych ludzi i siebie samego, czyli kompetencje osobowe. Te kompetencje przesądzały nawet o karierze menedżera i jego zwolnieniu. A oto dwie wspólne cechy tych, którzy zostali zwolnieni z pracy, chociaż byli znakomitymi fachowcami w swojej dziedzinie:

- Sztywność: nie potrafili przystosować swojego stylu postępowania do zmian w sferze stosunków międzyludzkich panujących w organizacji, w której byli zatrudnieni, albo nie potrafili wychwycić sygnałów o swoich cechach, które powinni zmienić. Nie potrafili ani słuchać, ani się uczyć.
- Nieumiejętność obcowania z ludźmi: zbyt surowe oceny, niewrażliwość na problemy innych osób albo nadmierne wymagania, które oddziaływały ich i wręcz odstręczały od osób, z którymi pracowali (Goleman 1999: 67).

Im bardziej dojrzały jest biznes, tym bardziej musi otworzyć się na ludzi, ich zasoby, pomysłowość, emocje, oddziaływanie na ludzi. Porównanie skutecznych i nieskutecznych szefów pozwala określić istotne cechy, przyczyniające się do efektywnego postępowania z ludźmi, co przedstawiono w tabeli 1.

TABELA 1. CECHY OSOBOWE NIESKUTECZNYCH I SKUTECZNYCH MENEDŻERÓW

Cechy menedżerów nieskutecznych	Cechy menedżerów skutecznych
sztuczność wobec ludzi, brak otwarcia na ludzi	otwartość na ludzi, ciekawość ludzi, elastyczność w postępowaniu z nimi
brak świadomości swojego wpływu na ludzi	słuchanie ludzi i uczenie się wraz z nimi
odseparowanie od ludzi, nadmierny krytycyzm i niewrażliwość, pozostawianie ludzi z problemami	obecność i kontakt z ludźmi, tolerancja i wsparcie
słabe radzenie sobie z trudnościami, wpadanie w zły humor, wybuchy złości	opanowanie w sytuacjach stresowych, wiara w swoje możliwości; można na nich polegać
obronna reakcja na krytykę: zaprzeczanie, ukrywanie swoich błędów lub obwinianie innych	przyjmowanie na siebie odpowiedzialności za niepowodzenia, przyznawanie się do pomyłek, naprawianie błędów; nie rozpamiętują porażki, idą do przodu
nadmierna własna ambicja, dążenie do sukcesu kosztem innych, dobro własne, egoistyczne cele	branie pod uwagę ludzi i charakteru podejmowanych zadań; liczy się dobro wspólne
szorstkość, arogancja, onieśmianie podwładnych, podporządkowanie ludzi	wrażliwość wobec innych, otwarcie na ich świat, takt i szacunek dla wszystkich osób, niezależnie od pełnionych przez nie funkcji
manipulatorstwo, brak tworzenia silnych więzi z ludźmi, kontakty rzeczowe	docenianie różnorodności, układanie dobrych relacji z ludźmi o odmiennych potrzebach i sposobach działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Goleman (1999: 67–68) oraz Goleman (2007: 332).

Zawartość tabeli 1 pokazuje, że – aby skutecznie pracować z ludźmi – nie wystarczą fachowość, umiejętności profesjonalne z danej dziedziny, rzeczowość, logika postępowania i inne „zewnętrzne” umiejętności. Potrzebne są kompetencje pozwalające na uruchomienie „wewnętrznych” zasobów jednostek, zespołów i organizacji. Pewne poglądy i badania, które dotyczą tego tematu wskazują na następujące uwarunkowania:

1. Wśród doradców personalnych istnieje takie powiedzenie: „Pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją w 70% z braku zdolności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych”.
2. Menedżerowie, handlowcy i właściciele firm spędzają przeciętnie do 80% czasu pracy na komunikowaniu się z pracownikami, klientami i kontrahentami.
3. Blisko 70% kompetencji umożliwiających ponadprzeciętne wykonywanie pracy to umiejętności społeczne.

4. Przywództwo to w 90% przejawianie umiejętności interpersonalnych, a zwłaszcza z zakresu inspirowania i wywierania silnego wpływu na innych ludzi.
5. Szacuje się, że około 40% pracowników nie potrafi efektywnie współpracować, czyli przyczyniać się do wzajemnego rozwoju, przez odpowiednie dzielenie się wiedzą i wykorzystanie wspólnych i osobistych doświadczeń.
6. Do 25% populacji osób w wieku produkcyjnym może być społecznie niekompetentnych, a pozostała część populacji ma nadal znaczną „rezerwę”, czyli możliwość usprawniania kompetencji interpersonalnych. Badania wskazują, że w wypadku niektórych szczegółowych umiejętności społecznych (np. umiejętności zadawania pytań) obserwuje się znaczne deficyty nawet u połowy populacji (Smółka 2008: 15–19).

CO MOŻNA NAKAZAĆ

Można zauważyć, że określanie granic władzy nad ludźmi i możliwości, jakie się w tej mierze posiada, nie są do końca uświadamiane. Interesujące jest zatem, co można nakazać i zakazać ludziom, a czego zakazać i nakazać nie można. Bardzo często w odpowiedzi na to pytanie mamy dwie skrajności: można wszystko lub nie można niczego nakazać.

M. Gerber przytacza często prowadzoną przez siebie rozmowę z przedsiębiorcami:

Pytanie: Jak mam zmusić ludzi, żeby robili to, co chcę?

To pytanie właściciele małych firm zadają mi najczęściej.

A ja zawsze odpowiadam: Nie możesz! Nie możesz zmusić swoich ludzi do robienia czegokolwiek (Gerber 2007: 153).

Władza i wpływ, przymus i dobrowolność, „muszę i mogę” towarzyszą ludziom w pracy ze sobą i między nimi. Siła w zarządzaniu ludźmi jest bardzo ceniona, choć nie tak jak kiedyś. Przykręcanie śruby, dyscyplina, posłuszeństwo, despotyzm będą często szacunek i posłuch.

W innej formie pokusa władzy wyraża się w tym, na co menedżerowie powinni w pierwszym rzędzie zwracać uwagę, a więc nadzorować, weryfikować i kontrolować to, co robią ich podwładni.

Władza ma możliwość kontroli, a więc zakazu lub nakazu jakichś zachowań. Wpływ obywa się bez tych możliwości, a jednocześnie ten rodzaj oddziaływań sprawia, że ludzie z własnej woli coś robią lub nie podejmują działań.

Chęć zastosowania przymusu bierze się z potrzeby kontroli i zapanowania nad ludźmi i światem, żeby mieć pewność, gwarancję, słuszość i jasność. Pomimo stosowanej „siły”, jest to często iluzja.

Zwolennicy wpływu wychodzą z założenia, że świata nie da się w pełni kontrolować, że tak naprawdę wszystko przemija, nie ma bezwzględnej jednoznaczności

działań i że nie ma gwarancji, by coś się działo, jak my chcemy. A pomimo tych „wad” – to, co jest – jest dobre i cenne.

P. Sztompka pisze:

„Nawet najbardziej okrutny tyran musi w pewnym momencie zrozumieć, że przemocą można podporządkować sobie całkowicie ciało, ale nie umysł z kryjącymi się w nim myślami, intencjami, wyobrażeniami i marzeniami. Nawet w sytuacji największego zniewolenia ludzie zawsze mają wybór: ulec czy sprzeciwić się, dostosować się czy buntować, słuchać rozkazów, czy się od nich uchylać (męczennicy, bohaterowie i święci to ostatecznie tacy sami ludzie jak wszyscy inni). Stąd też próby sprawowania pełnej kontroli najczęściej kończą się niepowodzeniem” (Sztompka 2007: 66).

V. Frankl ujął to w następujący sposób:

„Oczywiste jest, że pewnych rzeczy po prostu nie można wymusić nakazami, zadaniami lub rozkazami; do tej grupy należy triada «wiara, nadzieja i miłość», którym nie daje się przypisać, że tak powiem, «cech nakazowości». Wiara, nadzieja i miłość nie mogą pojawić się na rozkaz, ponieważ nie podlegają woli. Nie mogę siłą woli zmusić się do tego, by mieć nadzieję, wierzyć lub kochać, nie mogę wreszcie zmusić się, by tego chcieć. Moim zdaniem trudno o lepszy przykład służący wyjaśnieniu tego problemu niż typowy dla gatunku ludzkiego fenomen śmiechu: nie możesz zmusić nikogo do śmiechu – jeśli chcesz, aby się śmiał, musisz opowiedzieć mu dowcip” (Frankl 1997: 17–18).

Umiejętność uświadomienia granic władzy i oddziaływania może dać wiele korzyści w zarządzaniu zasobami ludzkimi, menedżerom, rodzicom i konsultantom. W tabeli 2 zamieszczono kilka przykładów związanych z tą kwestią.

TABELA 2. PRZYKŁADY WŁADZY I WPLYWU

Mogę kazać i zakazać	Nie mogę kazać i zakazać
<ul style="list-style-type: none"> ■ pracy w godzinach ■ poszanowania reguł prawnych ■ przestrzegać norm społecznych ■ ubierać się ■ odpowiednio zachowywać się ■ wykonywać zadania ■ realizować polecenia ■ picia alkoholu ■ prywatnych rozmów ■ podnieść kwalifikacje 	<ul style="list-style-type: none"> ■ myśleć ■ uczuć, kochać ■ odruchów biologicznych ■ oceniać i wyciągać wniosków ■ kierować się swoim interesem ■ bycia twórczym ■ myśleć tak jak ja ■ by był lepszy ■ żeby się zaprzyjaźnił ■ światopoglądu ■ przeznaczyć wolny czas dla mnie

STWORZENIE SYSTEMU – MODEL AZOT

Postawienie pytania: „Co można zakazać i nakazać, a czego nie można w postępowaniu z ludźmi?” daje nam możliwość rozpatrzenia kilku obszarów, swoistej przestrzeni zarządzania i wpływu, po której może się poruszać każdy zarządzający ludźmi.

Wyróżniamy cztery obszary możliwych oddziaływań. Pierwszy stanowi **administrowanie kadrami (A)**, co związane jest z przymusem prawno-administracyjnym, stanowieniem prawa i regulaminów oraz podporządkowania jednostek, zbiorowości i firm tej formie regulacji. W tym obszarze działań przymus – przynajmniej w założeniu – jest powszechny i bez wyjątków. Najważniejszymi wartościami są porządek i posłuszeństwo, za brak których narażony jesteś na kary. Jeżeli nie odpowiada ci słowo „posłuszeństwo”, możesz mówić bardziej elegancko o „obowiązках”. Nagród się nie przewiduje i będą budzić zdziwienie. Spróbuj nie zapłacić podatków w terminie, a zobaczysz, co będzie się działo. Przepisy skodyfikowane w kodeksy dotyczą prawa pracy, prawa cywilnego czy drogowego. Człowiek w tym obszarze traktowany jest jak przedmiot i porozumiewa się za pośrednictwem papierów. Panuje tu formalizm i rygoryzm prawny i społeczny, brak indywidualizacji. Dominuje zasada: „Twarde prawo, ale prawo”. Zagrożeniem dla takiego systemu jest dowolność, swoboda czy anarchia. Jego negatywem jest bezduszość.

Drugi obszar odnosi się do **zarządzania (Z)** rozumianego jako wyznaczanie celów, ich realizowanie, motywowanie i kontrola wyników. Oparty jest na przymusie ekonomicznym, władzy i budżetowaniu. Jeśli masz budżet, to masz możliwości działania i rządzenia. Podstawową wartością jest zysk. Jego osiągnięcie gwarantuje sukces – jego brak – przegraną. W tzw. myśleniu biznesowym, które tu obowiązuje, wszystko podporządkowane jest uzyskiwanym wymiernym efektem. Co się nie daje wyliczyć – jest mało przekonujące. Tu dominuje menedżer – jak osiąga wyniki – wiele mu wolno. Tworzony kapitał ekonomiczny ma wartość największą i niepodważalną.

Ludzie w tym systemie bardzo często traktowani są jak towar, który ma określoną wartość wymienną. Stosowane są i kary i nagrody, „marchewki” – jak mówi A. Blikle (<http>). Często stosowanym powiedzeniem w tym obszarze jest „Show me money”. Szuka się zwrotu z wyłożonego kapitału. Zagrożenia mają trojaki charakter: po pierwsze, brak wyników zmusza do zaprzestania działalności, po drugie, istnieje możliwość wyzysku ludzi, po trzecie, pojawia się zagrożenie norm moralnych i chciwość w dążeniu do zysku za wszelką cenę.

Przechodząc do 3. i 4. ćwiartki, wchodzimy w zupełnie inny świat i inne myślenie. Trzeci obszar uwzględnia **sferę wpływu i wzajemnych oddziaływań (O)**, a więc tu dominuje świat wewnętrzny ludzi, ich wewnętrzne predyspozycje i zasoby, psychika. Wartością stają się ludzie jako osoby, postrzegani nie przez pryzmat interesów i korzyści, ale jako niepowtarzalne indywidualności, z własnymi myślami, odczuciami,

doświadczeniami i zachowaniami. Drugą istotną tu sferą są relacje i więzi między ludźmi, powstające z reguły spontanicznie i dobrowolnie.

Zmienia się tu charakter kontaktów, stają się bardziej osobiste, oddziałuje tu człowiek na człowieka w bezpośrednim kontakcie i rozmowie. Relacja staje się partnerska i pozbawiona elementów dominacji, ogromne znaczenie ma komunikacja dwustronna. Pojawia się autentyczność jako ważna cecha tego obszaru oraz pewna płynność zachowań wynikająca z życia wewnętrznego ludzi. Wpływ osobisty, bezpośrednie relacje i komunikacja między ludźmi stają się podstawą do tworzenia autentycznego autorytetu, budowania współpracy, porozumienia, manifestacji swoich przeżyć i doznań oraz dawania przykładu innym. W tym obszarze pojawiają się przywództwo i coaching. Można w tych ramach mówić o kapitale ludzkim i społecznym. Hasłem tej ćwiartki może być: „Każdy ma swój świat – możemy się nim dzielić”. Negatywem są tu oderwanie od życia i ezoteryzm. Zagrożeniem – manipulacja i gra. Od strony społecznej negatywem może być „klikowość” i kolesiostwo.

Czwarty obszar spraw odwołuje się do **tolerowania naturalnych praw jednostki (T)**. Stanowi on z jednej strony granice ingerencji w życie osobiste i indywidualne innych osób i instytucji, ale z drugiej – często niezbywalną i swoistą wartość istnienia człowieka. Poszanowanie prywatności i intymności ludzi, praw człowieka, prawa do własnego zdania i jego zmiany, odnoszenia sukcesów, do przeżywania wydarzeń w swój własny sposób, prawa do popełniania błędów – stanowią kwestie z zupełnie nowymi możliwościami, z którymi zarządzanie ludźmi musi się liczyć i które ma respektować. Naturalne prawa uwypuklają autonomię i wartość ludzi, która jest wartością samą w sobie, nieodwołującą się do użyteczności czy korzyści zewnętrznych. Ludzie są tu podmiotem rozważań i tolerancji, są na pierwszym planie. Od strony kapitału możemy tu mówić o kapitale dóbr osobistych.

Bardzo ważna jest na tym gruncie świadomość istnienia tych praw, którą silnie podkreśla między innymi nurt asertywności i Karta Praw Człowieka. Autonomia i niezależność stają się konieczną wartością bytu człowieka. Mottem tej ćwiartki może być: „Mam prawo być sobą”. Negatywem tego rodzaju postaw mogą być izolacja i samotność, „każdy sobie rzepkę skrobie”, a zagrożeniem – ujednolicenie postaw i zachowań lub brak uznania tych praw.

Model obszarów regulacji zachowań ludzi możemy nazwać dla uproszczenia modelem AZOT, a ich systematyzację zawiera tabela 3.

Rozpatrzmy tę matrycę na przykładzie procesu uczenia. W pierwszej ćwiartce mamy przymus i obowiązek szkolny, który administracje stosują wobec młodego pokolenia, w drugiej ćwiartce możemy stworzyć coś na kształt zarządzania swoją karierą zawodową i określać swoje nakłady i efekty kształcenia, w trzeciej – motywować się do intensywnej nauki i lepszego rozumienia i autentycznego rozwoju. W czwartej

TABELA 2. PRZESTRZEŃ ZARZĄDZANIA I WPŁYWU

	Prawo, obecność zasad i reguł	Efektywne sposoby działania	
Można to zakazać i nakazać	I. ADMINISTROWANIE <ul style="list-style-type: none"> ■ regulacje oparte na prawie ■ przymus prawny ■ nakazy i zakazy administracyjne ■ przepisy ■ orientacja na posłuszeństwo ■ porządek ■ człowiek jako przedmiot ■ kapitał praw i regulacji 	II. ZARZĄDZANIE <ul style="list-style-type: none"> ■ orientacja na efektywność ■ budżetowanie ■ władza menedżerska ■ wyznaczanie celów ■ „kij i marchewka” ■ autorytet formalny ■ zysk ■ człowiek jako „towar” ■ kapitał ekonomiczny 	Świat zewnętrzny, wymierny i ustalony, przedmiotowość
Nie można tego zakazać i nakazać	IV. TOLEROWANIE PRAW JEDNOSTKI <ul style="list-style-type: none"> ■ prawa natury ludzkiej ■ podmiotowość ludzi ■ autonomia ■ naturalne prawa jednostek ■ osoba ludzka ■ człowiek jako wartość sama w sobie ■ kapitał dóbr osobistych 	III. ODDZIAŁYWANIE <ul style="list-style-type: none"> ■ autorytet rzeczywisty ■ własny przykład ■ budowanie relacji ■ partnerstwo ■ komunikowanie się ■ bezpośrednie relacje ■ wpływ osobisty ■ coaching ■ przywództwo ■ kapitał ludzki i społeczny 	Świat wewnętrzny ludzi, proces i płynność, podmiotowość
	prawa naturalne, symetryczne i warunkowe sprzeczne wobec siebie	efektywność osobista i relacji z ludźmi	

Źródło: opracowanie własne.

natomiast – uznać prawo do popełniania błędów przez uczącego się i przejawiania własnego tempa opanowywania umiejętności.

Podobnie można rozpatrywać wydajność pracy. W pierwszej ćwiartce można w prawie pracy umieścić obowiązek staranności ze strony pracownika i zapewnienia mu możliwości działania ze strony pracodawcy oraz respektowanie 8-godzinnego dnia pracy. W drugiej – możemy zarządzać wydajnością pracownika, ustalając określone normy wykonania czy obsady stanowisk oraz systemów premiowych, w trzeciej – zorganizować burzę mózgów na temat wydajności lub szukać wspólnie usprawnień i możliwości rozwiązywania pojawiających się problemów, a w czwartej – uświadomić sobie, iż pracownicy będą też w określonych sytuacjach zmęczeni pracą i muszą mieć przerwy, a także że wydajność ludzi może być bardzo zróżnicowana i zależeć od wielu czynników, często niepoddających się kontroli i planowym oddziaływaniom.

W taki sam sposób można przedstawiać też inne aspekty działań ludzkich związanych z wartościami, np. uczciwość, szacunek dla autorytetów i dokonań ludzi czy działań zarządczych, takich jak budowa wizji firmy czy organizacji, stworzenie dobrej atmosfery pracy w przedsiębiorstwie. Również można rozpatrywać różne sytuacje czy problemy, np. konflikty, obrażanie się, zaangażowanie, współpraca, chęć zysku, wsparcie, słuchanie, wyjaśnianie.

WŁADZA A WPLYW

Władza jest niezbędnym elementem pracy organizacyjnej i bardzo często wynika z formalnego stanowiska. Jest ono zazwyczaj związane z tytułem, zestawem obowiązków, pewnymi możliwościami działania i kontrolą konkretnych zasobów. Zarówno tytuł, jak i zestaw obowiązków nie są jednak prawdziwymi źródłami władzy. Prawdziwa władza wyraża się w możliwości działania i kontroli nad zasobami, których inni pożądamy lub które potrzebują. Przykładowo można tu zaliczyć: przydziały zadań dla podwładnych, pozwolenie na wykonanie określonych prac, akceptację budżetów, planów pracy i kalendarzy urlopów, dysponowanie pieniędzmi, awanse i podwyżki, zatrudnianie i zwalnianie, nabycie materiałów i wyposażenia, dostęp i rozpowszechnianie informacji.

T. Gordon podkreśla, że skuteczny zwierzchnik musi mieć umiejętności realizowania zadań (umiejętność planowania i organizowania pracy), jak również kompetencje specjalisty od stosunków międzyludzkich (umiejętność określania i likwidowania źródeł niezadowolenia pracowników). Skuteczny lider skoncentrowany jest na zadaniu i na ludziach (Gordon 2000: 33). Skuteczny kierownik nie może być tylko „specjalistą od stosunków międzyludzkich” (uwzględniającym potrzeby pracowników) lub tylko „specjalistą od wydajności” (uwzględniającym potrzeby organizacji). Musi być i jednym, i drugim. Co ważniejsze, skuteczny menedżer musi również osiągnąć giętkość lub wrażliwość, żeby wiedzieć, kiedy i gdzie stosować te zupełnie różne umiejętności, aby zarówno osiągnąć zaspokojenie potrzeb ludzi, jak i zrealizować zadania konieczne do wykonania.

Umiejętnościami potrzebnymi do zaspokojenia potrzeb grupy są zachowania, które powiększają szacunek członka grupy do samego siebie i jego poczucie wartości osobistej oraz zachowania, które powiększają spójność grupy i ducha solidarności zespołowej.

Z kolei umiejętności potrzebne do zaspokojenia potrzeb organizacji obejmują zachowania, które motywuje produktywność i osiągnięcie celów grupy oraz zachowania, które pomagają członkom osiągnąć cele związane z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i dostarczaniem środków do działania.

Istnieją jednak pewne niedogodności i ograniczenia władzy. To, że jesteś menedżerem – zauważył T. Gordon – nie czyni cię kimś, ponieważ jako szef nie

otrzymujesz automatycznie szacunku i uznania członków kierowanej przez siebie grupy (Gordon 2000: 22). Z rozmów, które przeprowadzałem na ten temat z menedżerami wynika, iż zdobycie zaufania zespołu zajmowało im od około 1 do 1,5 roku. Innym zjawiskiem, które daje się zauważyć, jest destrukcyjny wpływ sprawowania formalnej władzy na relacje z ludźmi, kontakty z nimi, co odbija się na wydajności i produktywności. T. Gordon stwierdza, iż w relacjach z ludźmi komenderowanie i rozkazywanie blokuje prawdziwe zaangażowanie ludzi i ich motywacje do działania. Im więcej władzy, tym mniej wpływu. Rysunek 1 ilustruje relację zachodzącą między władzą a wpływem.

Matematyk powiedziałby, że oba te czynniki są wobec siebie odwrotnie proporcjonalne i oczywiście miałby rację. Im więcej stosowanego przymusu, tym mniej wpływu pozostaje. Im więcej wpływu, tym mniej zarządzania, co stwierdził w swoim czasie J. Welch, tytułując swoją książkę *Kto przewodzi, nie musi zarządzać*.



RYSUNEK 1. RELACJA MIĘDZY WŁADZĄ A WPŁYWEM

Źródło: Gordon, Burch (2001: 98).

T. Gordon pisze:

„Zadałem wielu ludziom takie pytanie: «Masz do wyboru władzę lub wpływ i możesz otrzymać tylko jedno – które wolisz?». Po chwili dyskusji i namysłu ludzie niezmiennie wybierali wpływ. Jedna osoba ujęła to tymi słowami: «Jedyna władza, jakiej pragnę, to władza wpływania na innych. Każda inna wiąże się z utratą zbyt dużej ilości czasu i energii»» (Gordon, Burch 2001: 98).

Ze sterowaniem procesu wpływu jest jak z podlewaniem roślin w ogródku. Możemy zamknąć przepływ wody, nie chcąc, by taki proces miał miejsce (woda i tak gdzieś płynąć będzie). Możemy puścić ją swobodnie z zamiarem zobaczenia skutków tak otwartego wypływu. Możemy wreszcie kierować strumieniem wody w różnych kierunkach, odblokowując i zasilając różne obszary dopływem wody. Możemy wlać wodę do konewki, by skierować działania w ściśle określone punkty. Nie możemy tylko jednego: stworzyć tej wody.

ŚWIAT WEWNĘTRZNY

Świat wewnętrzny ludzi nie jest własnością psychologów. Każdy z nas jest właścicielem swojej psychiki, a pomimo to, jest to zasób bardzo niedoceniany, lekceważony

i nierozumiany. Świat wewnętrzny to świat istniejący w naszych umysłach. Świat zewnętrzny uważany jest często za coś bardziej cennego i poddającego się zmianie, uważany jest za obiektywny. Świat wewnętrzny – jako subiektywny – jest trudny do zmierzenia, zmienny, trudny do pojęcia. Rezerwa wielu ludzi wobec analizy świata wewnętrznego musi być więc zrozumiana.

Nie można pomijać jednak faktów, że własna psychika nie opuszcza cię ani na chwilę i masz stale z nią do czynienia. Musisz nauczyć się kierować tym zasobem, bo często jest to jedyny zasób, jaki posiadasz w danej chwili. Wiele struktur wewnętrznego doświadczenia decyduje o twojej pomysłowości, np. dostrzegane możliwości lub ograniczenia istnieją tylko mentalnie. Podobnie dotyczy to wyobrażeń, wizji i celów, pomysłów, emocji, poglądów, spostrzeżeń i wrażeń czy intencji. Ten zasób często był deprecjonowany i bagatelizowany. Tabela 3 przedstawia zbiór poglądów na temat świata wewnętrznego i zewnętrznego.

TABELA 3. ŚWIAT WEWNĘTRZNY A ZEWNĘTRZNY

<p>Świat wewnętrzny człowieka jako rzeczywistość (według E. de Bono)</p> <p><i>To właśnie świat wewnętrzny powoduje, że życie jest warte życia</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Świat wewnętrzny był negowany zawsze na korzyść świata „obiektywnego” świata zewnętrznego. 2. Świat wewnętrzny posiada własną logikę i prawdę i są one odmienne od prawdy i logiki świata zewnętrznego. 3. Logika świata wewnętrznego to raczej „logika płynna jak woda” niż „twarda jak skała” logika świata zewnętrznego. 4. Świat wewnętrzny dostarcza nam nowych możliwości, kreatywności, hipotez i pomysłów. 5. Istniejące w świecie wewnętrznym poglądy nie tak łatwo zmienić, powołując się na świat zewnętrzny. Konieczne jest tu oddziaływanie w systemie pojęć świata wewnętrznego danej osoby. 6. Świat wewnętrzny widziany z zewnątrz jest często dziwny i niezrozumiały, lecz przyjmij, że jest taki, jaki jest i należy się go nauczyć. 7. Eksperymenty umysłowe, wewnętrzne doświadczenia są tak samo cenne jak eksperymenty przeprowadzone w świecie zewnętrznym. 8. Myślenie tradycyjne¹⁾ jest nieskuteczne, gdy styka się ze światem zewnętrznym. Twórzmy więcej metod bezpośredniego korzystania z doznań zmysłowych. 9. Wartości, metafory, modele i cele istnieją w świecie wewnętrznym. 10. Zmiana w świecie zewnętrznym nie następuje, jeśli nie zmieni się świadomości poszczególnych osób. Inaczej mówiąc, nic się nie zmienia bez twojej osobistej transformacji.

¹⁾ Myślenie tradycyjne kładzie nacisk na krytykowanie, osądzanie, analizę i poszukiwanie prawdy, które mają bardzo niewielki potencjał twórczy. Zakłada ono, że „prawda” istnieje i tylko czeka na odkrycie.

Źródło: De Bono (1998: 42–143).

T. Amabile i S. Kramer (2008) zainteresowali się życiem wewnętrznym, które toczy się w pracy (*inner work life*). Przebadano blisko 240 pracowników umysłowych z 26 zespołów projektowych, którzy wypełniali standardowe dzienniczki. Badaczy interesował wpływ życia wewnętrznego na efektywność działań organizacji. Wnioski dotyczyły kilku kwestii.

Po pierwsze, okazało się, że życie wewnętrzne pracownika rozgrywa się nieprzerwanie i ma postać złożonego systemu spostrzeżeń, emocji i motywacji.

Po drugie, większość menedżerów nie dostraja się do życia wewnętrznego swoich podwładnych ani też nie docenia jego wszechobecnego wpływu na efektywność pracy. Większość menedżerów raczej słabo orientuje się w tym, co przeżywają ich podwładni i co te przeżycia wywołuje.

Po trzecie, efektywność pracownika jest silnie uzależniona od jego życia wewnętrznego. Ludzie pracują efektywniej, gdy w ciągu dnia doświadczają pozytywnych emocji, silnej wewnętrznej motywacji (pasji) i gdy dobrze postrzegają swoją pracę, zespół, liderów i organizację. Pozytywne emocje pobudzały ludzką twórczość, a uczucia negatywne ją obniżały. We wszystkich badanych zespołach prawdopodobieństwo zgłoszenia twórczego pomysłu było o 50% większe w te dni, kiedy ludzie przyznawali, iż są w dobrym nastroju czy stanie wewnętrznym.

Po czwarte, istnieje zjawisko, które nazwano „zasadą wewnętrznych motywów kreatywności”. Oznacza ono, że więcej pomysłów rodzi się wtedy, gdy pracowników motywuje ich własne zainteresowanie pracą, czerpana z niej przyjemność i satysfakcja oraz związane z nią wyzwania, a nie presja z zewnątrz czy nagrody.

Po piąte pochwała menedżera nieuzasadniona postępami w pracy nie wносиła wiele dobrego do życia wewnętrznego pracownika i mogła nawet wywołać cynizm. Z drugiej strony, znaczne postępy, które nie zostały zauważone – a nawet gorzej – którym towarzyszyła krytyka za drobiazgi – mogły wywołać gniew i smutek. Bez wątpienia najlepiej na życie wewnętrzne pracowników wpływały wiarygodne informacje o tym, że dobrze wykonali swoją pracę i że menedżerowie to odpowiednio doceniają.

Warto w tym duchu wspomnieć o dostrzeganiu wewnętrznego potencjału, czyli cech i zasobów psychicznych, które pomagają nam przejść przez najtrudniejsze momenty życia i optymalnie wykorzystać dostępne możliwości. Jeśli chcemy efektywniej radzić sobie z szybkimi zmianami oraz rozwijać się jako jednostki lub organizacje, powinniśmy zaczynać właśnie od tego potencjału (Pritchett 2008: 15).

Trzeba tu też wspomnieć o neurolingwistycznym programowaniu – NLP – które do kwestii życia i doświadczeń wewnętrznych ludzi wniosło wiele unikatowych procedur i podejść. NLP zajmuje się znaczeniem subiektywnego, wewnętrznego doświadczenia jednostki. Zwykle definiuje się pojęcie „doświadczenie” jako:

1. Aktualne przeżywanie jakiegoś zdarzenia czy sytuacji, kontaktów z otoczeniem, własnych działań itp. (w tym przypadku odpowiednie byłyby stosowanie terminu „doświadczanie” lub „doznawanie”).
2. Zdarzenia, sytuacje, kontakty z otoczeniem czy działania własne podmiotu, które – jak się zakłada – pozostawiają ślad.
3. Ślad przeżytych zdarzeń, sytuacji, kontaktów, przeżyć czy działań w pamięci.
4. Skutek, zwłaszcza trwałe, przeżytych zdarzeń, sytuacji i interakcji w psychice, zachowaniu i działaniach jednostki (tak jak w wyrażeniach – „człowiek doświadczony”, „doświadczenia życiowe”).
5. Wiedzę, przede wszystkim praktyczną, uzyskaną na podstawie własnych doświadczeń, zachowań, sytuacji czy zdarzeń („doświadczona matka”, „doświadczony pracownik”).
6. Ogół zjawisk psychicznych w danym momencie, traktowanych tak, jak są odbierane bezpośrednio przez osobę doznającą (rozumienie psychologii introspekcyjnej).

Część rozumienia pojęcia „doświadczenie” zakłada również, że może mieć ono charakter zarówno świadomy, jak i nieświadomiany. Ujawnia się to w sposobach i mechanizmach, za pośrednictwem których doświadczenie wpływa na zachowanie. Gdy dysponujemy doświadczeniem praktycznym w jakiejś dziedzinie, wiedza o sposobach działania nie musi być werbalizowana: o tym, jak to zrobić, „wiedzą” nasze ręce (nerwy, mięśnie, stawy, nasze palce, nasze ciało). Uczymy się ich też raczej drogą naśladownictwa i ćwiczenia niż dzięki wypełnianiu instrukcji podanej słownie.

R. Bandler tak wypowiada się na temat wewnętrznego doświadczenia w NLP:

„Większość badań procesu uczenia się była przeprowadzana w sposób «obiektywny»: NLP zajmuje się natomiast subiektywnym odbiorem tego procesu. Obiektywne badania zajmują ludźmi, którzy mają problemy. NLP bada subiektywne doświadczenia ludzi, którzy znają rozwiązanie. Badając dzieci z dysleksją, wiele się dowiesz na jej temat. Jeżeli jednak chcesz nauczyć dziecko czytać, osiągniesz lepsze efekty, badając ludzi potrafiących to robić dobrze. Gdy wymyśliłem nazwę „programowanie neurolingwistyczne” wiele osób stwierdziło: „to brzmi jak manipulowanie umysłem” – zupełnie jakby to było coś złego. Odpowiadałem wtedy: «Oczywiście, tak właśnie jest. Jeżeli bowiem nie zaczniesz się sam kontrolować i świadomie korzystać z własnego umysłu, wtedy będziesz wyłącznie zależeł od przypadku»” (Bandler 1996: 150).

WPLYW

Określenie wpływu następuje pewne trudności. Pojęcie „zarządzanie” jest dość dobrze rozumiane, natomiast w odniesieniu do wpływu bardzo często trzeba uświadomić

sobie, czym on jest. Będą to wszystkie działania, które podejmujemy z własnego wyboru i równocześnie te, które stwarzają możliwość wyboru innym ludziom czy pracownikom. Wpływanie na siebie i innych staje się procesem, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka, na podstawie tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie. I jest to dobrowolny proces odbierania informacji.

Nie masz tu możliwości zmuszenia ludzi do odpowiadającej ci reakcji czy zachowania. Musisz liczyć się z odmową, krytyką, niechęcią, brakiem zrozumienia. To trudny moment dla menedżera. Warto nauczyć się, że każdą odpowiedź, którą otrzymujesz, trzeba widzieć w pozytywnym świetle, jako sygnał, który możesz odebrać, by wywołać pozytywne i negatywne skutki i rozpocząć proces porozumiewania się, czyli wpływu. Trzeba tu otworzyć się na zasadę, że aby mieć wpływ na innych, sam musisz być otwarty na ich wpływy. Jak się zamkniesz na wpływ innych, nie oczekuj, że będą słuchać ciebie w skupieniu i uwadze.

Inną zasadą jest to, że jeśli chcesz, aby ludzie robili to, co chcesz, musisz najpierw sam zademonstrować to u siebie. Chcesz, żeby byli obowiązkowi – sam bądź taki, chcesz, żeby byli punktualni – kończ zebrania o zaplanowanej godzinie, chcesz, by byli zaangażowani – pokaż to najpierw sam. Wtedy będziesz wiarygodny. Czegoś takiego nie ma w obszarze zarządzania. Tam możesz wymagać czegoś, czego sam nie umiesz, bo taki jest podział zadań i kompetencji i nikt nie jest omnibusem.

Różne zasady odnoszące się do wpływu zawarte są w tabeli 4. Są one podstawą do tworzenia relacji i bardziej trwałych związków między ludźmi.

ZAWARTOŚĆ TRZECIEJ ĆWIARTKI: ODDZIAŁYWANIE

Gdy pyta się menedżerów, w jaki sposób wpływają oni na pracowników, kiedy i w jakich sytuacjach potrzebują oni umiejętności wpływania na podległych sobie ludzi, uzyskuje się wielorakie odpowiedzi.

Część z nich mówi, że takim przykładem wpływu jest zwykła **nieformalna rozmowa**, uwzględnia **wsparcie** dawane pracownikom, gdy tego potrzebują, co pozwala na uzyskanie poczucia niezostawiania ich samym sobie z problemami, które napotykają w pracy.

Obecność i wspieranie w sytuacjach trudnych dla pracownika to kolejne przejawy wpływu, zwłaszcza w sytuacjach losowych lub osobistych pracownika – zauważanie jego sfery prywatnej lub osobistej, ogólna gotowość do zaangażowania się w różnych przypadkach, włącznie z zostawianiem po godzinach, jeśli wymaga tego sytuacja.

Formułowanie celów i zasad działania firmy oraz prowadzonej przez siebie działalności – wyjaśnianie zasad funkcjonowania, wyjaśnianie i tłumaczenie, uświadcianie wagi celu, wskazywanie kierunków działań i sposobów rozwiązywania problemów, ustalanie zasad zachowania.

TABELA 4. CHARAKTERYSTYKA WPŁYWU

- wiąże się z życiem wewnętrznym jednostki i wzajemnym oddziaływaniem ludzi na siebie
- jest procesem partnerskim lub opiera się na akceptowanym autorytecie
- jest dialogiem i wymianą – nie jest monologiem
- życie wewnętrzne ludzi trwa nieprzerwanie
- o znaczeniu wpływu często decyduje odbiorca, nie nadawca
- jest procesem spontanicznym i nieprzewidywalnym, nigdy nie wiemy do końca, co tak naprawdę się wydarzy w kontakcie z ludźmi
- nie można się nie komunikować
- w kontakcie, oddziałując wzajemnie na siebie, w pewnym sensie zaczynamy ciągle od nowa
- żeby zmieniać ludzi – sam musisz się zmienić
- świat wewnętrzny wpływa na zewnętrzny
- wyobraźnia jest potężniejsza niż wiedza
- zarządzanie się kończy – wpływ pozostaje
- logika ludzkiego wpływu jest inna niż logika rzeczy
- to, co nieświadome określa nasze zachowania co najmniej tak samo jak nieświadome

Pewna część działań dotyczy **motywowania do działania** pracowników – wskazywanie sposobów postępowania, pokazywanie obszarów inicjatywy pracowników, nakłanianie do podejmowania samodzielnych działań czy szukania rozwiązań.

Respektowanie wartości w kontaktach między ludźmi przejawia się w takich działaniach jak: szacunek wobec ludzi, uznanie dla statusu pracownika, poważanie, dbanie o dobrą atmosferę w pracy, partnerskie stosunki i relacje.

Kierowanie dyskusją, przebiegiem spotkań, prowadzenie zebrań, jest kolejnym przykładem wpływu. Pojawia się też często dawanie przykładu oraz wymiana doświadczeń. W badaniach brytyjskiego Industrial Society mamy przykłady wpływu przełożonych cenione przez pracowników. Wymienione są one w tabeli 5.

TABELA 5. RODZAJE WPŁYWU CENIONE PRZEZ PRACOWNIKÓW

<ul style="list-style-type: none"> ■ jest entuzjastyczny ■ wspiera ludzi ■ docenia wysiłki pracowników ■ wysłuchuje pomysłów i problemów pracowników ■ ukierunkowuje ■ jest spójny i uczciwy ■ robi to, co mówi ■ zachęca do współpracy w zespole ■ chętnie udziela informacji zwrotnej ■ dba o rozwój podwładnych ■ podnosi poczucie wartości ludzi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ stara się zrozumieć, zanim dokona oceny ■ błędy traktuje jako szansę nauczenia się czegoś ■ pozwala pracownikom decydować w sprawach dotyczących ich zadań ■ zachęca do szukania nowych sposobów wykonywania zadań ■ zachęca do zrozumienia istoty zadań ■ dostrzega przyszłe wyzwania ■ uzgadnia cele ■ podejmuje decyzje ■ minimalizuje obawy i lęki
---	--

Źródło: Armstrong (2007: 52–53).

Innym rodzajem systematyzacji może być uwzględnienie treści, przedmioty zainteresowań. W zakres tak rozumianego wpływu (skierowanego na siebie i innych ludzi) może wchodzić wiele zagadnień, ale na kilka obszarów warto tu zwrócić uwagę. Mogą to być:

- pozytywne nastawienie mentalne i emocjonalne,
- radzenie sobie z emocjami, kryzysem i stresem,
- umiejętności interpersonalne, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych,
- negocjacje,
- przywództwo,
- coaching,
- praca zespołowa,
- dawanie sobie rady z różnicami, też kulturowymi, między ludźmi,
- tolerancja dla praw jednostek i wartości ludzi.

Istota tych umiejętności polega na udowodnieniu ich pośredniego i bezpośredniego oddziaływania na wyniki społeczne, indywidualne oraz rzeczowe i finansowe przedsiębiorstwa. Coraz wyraźniej dostrzega się skutki tej społeczno-psychologicznej sfery na rezultaty biznesu. Można powiedzieć, że żadna myśl nie mieszka w twojej głowie za darmo. Każda z myśli, które posiadamy, jest albo inwestycją, albo kosztem (Harv Eker 2007: 45). Uświadomienie sobie tej zależności dotyczy coraz bardziej efektów indywidualnego rozwoju, życia emocjonalnego i nawiązywanych relacji z innymi ludźmi. Są to obszary indywidualnej i społecznej efektywności, których nie ma w bilansach i sprawozdaniach finansowych firm.

Do tej pory jednak nikomu nie udało się wyczerpująco zrobić usystematyzowania rodzajów wpływu.

COACHING JAKO PRZYKŁAD WPŁYWU

Przełomowym momentem dla powstania coachingu była praca T. Gallweya: *Tenis: wewnętrzna gra* (1974), w której oddzielił zewnętrzną grę tenisa od wewnętrznej gry, którą prowadzi zawodnik ze sobą. Zewnętrzna gra (*outer game*) obejmuje realny świat i działania, które możemy niejako sfilmować i analizować wielokrotnie na ekranie.

Wewnętrzna gra (*inner game*) z drugiej strony, dotyczy twojego mentalnego podejścia do tego, co robisz. Obejmuje ona twoje nastawienie, zaufanie do siebie, twoją umiejętność skutecznego koncentrowania się, radzenia sobie z wewnętrznymi konfliktami itd.

W naszych umysłach zawsze rozgrywa się wewnętrzna gra, nieważne, w jakiej grze bierzemy udział na zewnątrz. Nasza świadomość tej wewnętrznej rozgrywki może decydować o sukcesie lub porażce w grze zewnętrznej. Dobre przygotowanie mentalne

jest istotą wewnętrznej gry. W twoim umyśle zawsze rozgrywa się wewnętrzna gra, nieważne, w jakiej grze bierzemy udział na zewnątrz. Osiągnięta świadomość tej wewnętrznej rozgrywki może decydować o sukcesie lub porażce w grze zewnętrznej.

T. Gallwey nie był zadowolony z postępów swych podopiecznych, którzy najwyraźniej nie mogli poradzić sobie z natłokiem uwag, wskazujących popełniane błędy i sposób ich skorygowania.

Pewnego dnia przypadkiem zauważył, że jeśli kilka razy zademonstrował uczniom uderzenie, a następnie kazał im je powtórzyć, powstrzymując się od objaśnień i krytycznych uwag, osiągnęli oni znacznie lepsze wyniki niż wtedy, gdy słuchali tradycyjnych instrukcji. Powyższe spostrzeżenie dotyczyło zarówno nowicjuszy, jak i doświadczonych graczy.

Wydawało się, że analizując wykonywane ruchy, uczniowie grali gorzej niż wówczas, gdy nie „myśleli”, wykonując je tylko lub naśladowując, niczym dziecko, które uczy się nowej gry. Dokonawszy tego odkrycia, trener ograniczył instrukcje do niezbędnego minimum, a wyniki znacznie się poprawiły.

Gallwey doszedł zatem do wniosku, że każdy z nas posiada wewnętrzny odpowiednik instruktora czy też krytyka, który stale dyktuje sposób postępowania. „Patrz na stopy”, „Zwolnij trochę”, „Teraz przyspiesz”, „Obserwuj piłkę”, „Wyreguluj oddech”.

Ów wewnętrzny krytyk negatywnie wpływa na osiągnięte przez nas wyniki w nie mniejszym stopniu niż jakikolwiek „zewnątrzny” sędzia.

Myślą przewodnią książki T. Gallweya była umiejętność osiągnięcia sukcesu w sporcie dzięki odpowiedniemu nastawieniu psychicznemu i odnalezieniu własnej drogi do sukcesu. Trener staje się coachem – nie, jak dotąd, dostawcą rozwiązań i metod treningu, lecz inspiratorem zawodnika, wydobywającym jego najlepsze zasoby i umiejętności, który najważniejszą grę musi stoczyć nie z rywalem na korcie, ale w swoim umyśle, ze swoimi nastawieniami i słabościami, a dopiero potem przystąpić do gry. W latach 90. XX wieku coaching jako metoda pracy z menedżerami zaczął wkraczać w świat biznesu, w którym zmiana i rozwój są nie tylko potrzebą, lecz także koniecznością w dzisiejszym świecie.

Choć Gallwey z zawodu był coachem gry w tenisa, zastosował idee coachingu sportowego w sposób znacznie szerszy, dzięki czemu znalazły one zastosowanie w różnych obszarach działalności. Zachował on najważniejszy aspekt tego sposobu uczenia się: pomoc osobie korzystającej z coachingu w osiągnięciu najlepszej sprawności w sposób nieoceniający. Napisał jeszcze książki o wewnętrznej grze – gdzie prawdziwymi przeciwnikami nie są konkurenci, ale nasze własne ograniczenia i słabości. Wewnętrzną grę rozgrywa się, aby przekroczyć nawyki mentalne, które utrudniają osiągnięcie pożądanego sprawności i upragnionych wyników.

Warto w związku z tym zestawić rolę menedżera z rolą coacha, żeby uwypuklić istotne różnice tych dwóch podejść do ludzi, które zresztą mają na uwadze ten sam cel – osiągnąć pożądane wyniki. Przedstawia to tabela 6.

TABELA 6. DWA ŚWIATY

Rola menedżera	Rola coacha
▪ interesuje go świat zysków	▪ interesuje go świat wewnętrzny ludzi i relacji między nimi
▪ zarządza, włada	▪ wpływa
▪ skupia się na systemach i strukturze	▪ koncentruje się na ludziach
▪ przyjmuje za istotną perspektywę rzeczową, merytoryczną	▪ przyjmuje za podstawowy świat subiektywny
▪ zajmują go technika i taktyka	▪ zajmuje go psychika
▪ dba o efekty biznesowe	▪ zauważa wyniki osobowe i relacyjne (postawy, emocje itp.)
▪ ocenia – często 0–1	▪ wolny od ocen
▪ tylko ewidentne zmiany się liczą	▪ nie ma zmian bez zmian w ludziach
▪ Co zrobić, by mieć potrzebny rezultat?	▪ Co ty zrobisz, by osiągnąć sukces?
▪ patrzy na dochody	▪ dostrzega osoby
▪ potrzebuje algorytmów działania	▪ dobrze czuje się w świecie nieokreślonym i płynnym
▪ organizuje wszystko, „ciągnie wózek pod górę”	▪ jest obecny, „pomaga ciągnąć wózek innym”
▪ musi być zawsze gotowy	▪ musi być otwarty
▪ wszystko da się zmienić	▪ zmiana wewnętrzna poprzedza zewnętrzną
▪ reaguje na: „Pokaż mi pieniądze!”	▪ akceptuje: „Każdy ma swój świat”
▪ ludzie muszą się podporządkować zadaniom	▪ perspektywa ludzi decyduje o osiągniętym wyniku
▪ im więcej siły, tym lepiej	▪ im mniej siły, tym lepiej
▪ ludzie mają myśleć tak, jak ja chcę	▪ ludzie myślą, to, co chcą
▪ jest bohaterem	▪ pomaga być bohaterem
▪ ma wiedzieć	▪ możemy nie widzieć jakiś czas
▪ przełamuje opór i bariery	▪ rozpuszcza opór
▪ zastanawia się: czy wolno mi marnotrawić ludzi?	▪ zastanawia się: czy wolno mi nie dbać o widoczne rezultaty?

Źródło: opracowanie własne.

Pokazane różnice roli menadżera w funkcji zarządcy i w funkcji coacha stanowią przykłady dwóch odmiennych postaw przyjmowanych, a jednocześnie koniecznych w postępowaniu z ludźmi. W postawie menedżera mieszczą się wszystkie metody nakazowe i związane z użyciem władzy: od wyznaczenia zadań do wykonania, ich rozliczania, przez awanse, delegowanie, budżetowanie i planowanie, nagrody i oceny okresowe. Przebiegają one w zewnętrznym świecie i dotyczą całego zestawu różnych zachowań i działań mających na celu uzyskanie wymiernych korzyści.

Powstają zatem pytania: „W jakim obszarze możliwy jest coaching prowadzony przez szefa?”, „Jak menedżer może stosować elementy coachingu w zarządzaniu, w jakich sytuacjach i w jakim zakresie?”, „Co należy zrobić, aby to było możliwe i efektywne z perspektywy osiągania pozytywnych wyników?”.

W roli menedżera zakres zadań o charakterze coachingowym, czyli tzw. coaching wewnętrzny (*internal coaching*), może, najogólniej mówiąc, obejmować cztery obszary (Kaplan, Kaiser 2006):

1. **Coaching realizacji zadań i sprzedaży.** Cele operacyjne najczęściej związane są ze strategiami i technikami, czyli sposobami i modelami sprzedaży, zarządzania, negocjacji, prezentacji ofert oraz wiążą się z bieżącą realizacją zadań stanowiących podstawę działalności pracowników.
2. **Coaching rozwoju rozumienia biznesu.** Przedsiębiorczość i biznesowe nastawienie to coś więcej niż cele operacyjne. Ten nurt coachingu menedżerskiego może nawiązywać do przewag konkurencyjnych firmy, siły jej marki, istotnych udziałowców, dźwigni biznesowych i świadomości źródeł przychodów i kosztów, sposobów funkcjonowania podmiotów i znaczenia rynku. Tu menedżer przekazuje swoje rozumienie biznesu, pozwalając coachee na wykształcenie określonej orientacji biznesowej oraz nastawienia biznesowego ważnego dla firmy i branży, w której ona działa. Ogromnie ważnymi umiejętnościami są w tym obszarze kreatywne podejście do źródeł biznesu i innowacyjność, pozwalające na konkurowanie nowymi pomysłami i produktami.
3. **Coaching rozwoju relacji z klientem i funkcjonowania w zespole.** Ważne jest pozytywne i otwarte nastawienie na budowanie udanych relacji rynkowych. Tu pojawia się potrzeba kształtowania pokory biznesowej (nie wszystko nam wychodzi), partnerskiej obsługi, życzliwości i troski wobec klienta, otwartość na wpływy i informacje pochodzące od niego, uczciwość i jakość, obecność w danej chwili i szacunek, uznanie dla różnych wartości, poznawanie granic i osobistych terytoriów, kultura postępowania. Wchodzi tu także w grę funkcjonowanie pracownika w zespole, jego więzi z grupą i umiejętność współdziałania z nią, lojalność, umiejętność rozwiązywania konfliktów, dążenie do wspólnego porozumienia i sukcesu, słuchanie i odbiór informacji itp.

4. **Coaching samodzielnego zarządzania.** Istnieje potrzeba rozwoju i kształtowania kompetencji społecznych i emocjonalnych, czyli miękkich umiejętności intrapersonalnych, związanych z odkrywaniem swoich wewnętrznych predyspozycji i możliwości, „podróżami w głąb” swoich zasobów i własnej psychiki, które są potrzebne w biznesie, kontaktach, transakcjach i podejmowanym działaniu. Musimy sobie radzić z presją i stresem, brać odpowiedzialność za występujące problemy i niedogodności, budować swoją świadomość znaczenia pracy, być otwarci na zmiany i nowe wyzwania; powinniśmy umieć postępować z własnymi ograniczeniami i rozwijać posiadane możliwości, umieć opanowywać przeżywane emocje, być osobą wytrwałą czy optymistycznie nastawioną do świata i ludzi. Bardzo istotny jest tu rozwój posiadanych talentów i uzdolnień.

W praktyce głównym elementem pracy menedżera w roli coacha będzie zwykła rozmowa, pozbawiona presji, oceniania, rad i decyzji, w której nikt nie dominuje, a przeprowadzany dialog ma na celu wyjaśnienie sobie ważnych treści, określenie sensu przebiegających wydarzeń lub wyjaśnienie sobie rozumienia różnych kwestii, po to, byśmy mogli robić razem coś lepiej i wykorzystać swoją świadomą obecność i możliwość kontaktu dla wspólnie pożądanego, pozytywnego zmian. Zwykła rozmowa zwykłych ludzi, która daje niezwykle efekty.

PODSUMOWANIE

- Przymus stosowany w postaci nakazów i zakazów jest powszechnie stosowany wobec ludzi.
- Umiejętność rozgraniczania sfery zarządzania i sfery wpływu w kontaktach z ludźmi jest istotnym elementem skutecznego postępowania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.
- Model AZOT pozwala na całościowy ogląd pola działania istotnego dla ludzi i zwiększenia elastyczności postępowania menedżera lub przywódcy.
- Zakres możliwości wpływu jest praktycznie nieograniczony, wymaga jednak znacznych kompetencji społecznych i psychologicznych.
- Ważnym elementem wpływu jest świat wewnętrzny jednostki i relacje z ludźmi.
- Istota coachingu zawiera się w stosowaniu wpływu pozbawionego przymusu i wykorzystuje relację między ludźmi do wspomoczenia rozwoju pracownika lub osoby chcącej rozwijać swój wewnętrzny potencjał.

Dr hab. Włodzimierz Włodarski

Uniwersytet Warszawski, Akademia Leona Koźmińskiego
Międzynarodowy Certyfikat Coacha (J. O'Connor, Lambert do Brasil)
e-mail: wxwa1.wp.pl

BIBLIOGRAFIA

- Amabile, T.M., Kramer, S.J.** (2008) Życie wewnętrzne pracowników i jego wpływ na efektywność firmy. *Harvard Business Review Polska*, czerwiec, s. 98–109.
- Armstrong, M.** (2007) *Zarządzanie ludźmi*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Bandler, R.** (1996) *Umysł – jak z niego wreszcie skorzystać*. Kludzienko: Centrum Kreowania Liderów.
- Blikle, A.**, *Dylemat lidera – władza czy współpraca*, www.firmyrodzinne.pl/Blikle
- De Bono, E.** (1998) *Myslenie równoległe*. Warszawa: Prima.
- Frankl, V.E.** (1997) *Man's Search for Ultimate Meaning*. New York: Insight Books, s. 17–18, za: Downs, A. (2003) *Jak przetrwać życiowy kryzys*. Gdańsk: GWP.
- Gerber, M.** (2007) *Mit przedsiębiorczości*. Warszawa: MT Biznes.
- Gordon, T.** (2000) *Wychowanie bez porażek, szefów, liderów i przywódców*. Warszawa: IW PAX.
- Gordon, T., Burch, N.** (2001) *Jak dobrze żyć z ludźmi*. Warszawa: IW PAX.
- Harv Eker, T.** (2007) *Bogaty albo biedny, po prostu różni mentalnie*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Kaplan, R.E., Kaiser, R.B.** (2006) *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths – Without Overdoing It*. San Francisco: Pfeiffer.
- Pritchett, P.** (2008) *Wewnętrzny potencjał*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Smółka, P.** (2008) *Kompetencje społeczne*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Sztompka, P.** (2007) *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.