

**ANETA BRUSIK**

anetabrusik@wp.pl

*Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu*

# PSYCHOLOGIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ, CZYLI JAK ZNAJOMOŚĆ LUDZKICH CHARAKTERÓW POMAGA W ZARZĄDZANIU

## RECENZJA

Recenzent: dr Agnieszka Sadowska

Autorem recenzowanego artykułu jest A. Brusik, studentka administracji w Wyższej Szkole Handlowej w Radomiu. Tytuł artykułu *Psychologia kadry zarządzającej czyli jak znajomość ludzkich charakterów pomaga w zarządzaniu*. Artykuł zawiera 40384 znaków ze spacjami i przypisami. Struktura pracy jest poprawna. Na uwagę zasługuje rozpoczęcie przez Autorkę rozważań naukowych od dokładnego omówienia modeli typów psychologicznych, których znajomość ukierunkowuje działania kadry kierowniczej. Następnie Autorka przedstawiła rolę motywowania w aktywizowaniu pracownika do działania. Kontynuując swoje rozważania, Studentka zwróciła uwagę, jak ważna jest praca zespołowa i umiejętność rozwiązywania konfliktów występujących w grupie. Ostatnim zagadnieniem omawianym w niniejszym artykule jest dokładne przedstawienie cech przywódcy.

Autorka bardzo dokładnie ukazała psychologiczne aspekty kadry zarządzającej. Dla lepszego zobrazowania materiału teoretycznego wskazane byłoby odwołanie się do przykładów z życia.

Podjęte przez Studentkę zagadnienie jest niezwykle aktualne, ponieważ obecnie każdy dyrektor szkoły, przedszkola, ośrodka socjoterapeutycznego itd. jest menadżerem swojej placówki

Z artykułem powinni zapoznać się studenci pedagogiki, psychologii, ekonomii, dyrektorzy instytucji oświatowych.

Recenzowany artykuł spełnia wymogi stawiane publikacjom naukowym, dlatego otrzymuje opinię pozytywną.

## STRESZCZENIE

---

Posiadanie rzetelnej wiedzy na temat ludzkiej psychiki, a także najczęściej występujących wzorców ludzkich reakcji pozwala kadry zarządzającej wypełniać przypisane jej zadania. Jednakże zakres obowiązków i odpowiedzialność kadry zarządzającej stale rośnie. Dzieje się tak, ponieważ dotychczasowy wykonawca poleceń stał się partnerem w realizacji celów biznesowych. Stał się człowiekiem, którego potrzeby dla organizacji są istotne. Nie wystarczy już, aby menedżer przekazał pracownikowi zadanie do wykonania, a następnie kontrolował jego realizację. Menedżer musi rozumieć niektóre reakcje, punkty widzenia, przekonania, sposoby zachowań swoich pracowników.

---

**Słowa kluczowe:** menedżer, zarządzanie, znajomość, charakter, pracownik, pomoc, współpraca, efekt, organizacja

---

Każdy człowiek jest niepowtarzalny. Istnieją jednak teorie, które próbują uporządkować tę różnorodność ludzkich osobowości w układ zmiennych. Dzięki temu ludzkie zachowanie staje się bardziej zrozumiałe i przewidywalne. Najpowszechniejszym i najprostszym przykładem takiego uporządkowania to model czterech typów psychologicznych (von der Heyde, von der Linde, 2009). Podział ten pozwala na wstępną, szybka diagnozę, z kim mamy do czynienia. Im wyższe jest poczucie własnej wartości pracownika, tym chętniej podejmuje on nawet trudne wyzwania i stara się wypełnić powierzone mu zadania. Stąd tak istotne jest wspieranie poczucia własnej wartości pracowników, a także ich rozwoju.

Z całą pewnością jednym z najważniejszych zadań kadry zarządzającej jest motywowanie pracowników do realizowania zadań firmy, ukierunkowanie zaangażowania pracowników na zadania zawodowe, kreowanie możliwości oraz wyzwalanie określonych działań.

Każdy menedżer powinien posiadać wiedzę na temat rozwiązywania konfliktów, jakie bywają powody sporu, co dzieje się w głowach uczestników konfliktu. Ważne jest, aby menedżer potrafił wykorzystać zaistniały konflikt jako impuls do dalszego rozwoju. Współczesny menedżer, aby podołać zadaniom zawodowym związanym z relacjami między ludźmi, musi dysponować określoną wiedzą i umiejętnościami, ale również cechami. Do najważniejszych należą: zdolność motywowania innych, umiejętność przeprowadzania swoich zamiarów, radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, jak również: umiejętności społeczne, inteligencję, kreatywność, umiejętność rozwiązywania problemów (Witkowski, Listwan, 2008).

## MODELE TYPÓW PSYCHOLOGICZNYCH

Istnieje niezliczona liczba teorii na temat ludzkiej osobowości, których ambicją jest scharakteryzowanie człowieka, uporządkowanie jego cech, aby jego zachowanie stało się obliczalne i przewidywalne (von der Heyde, von der Linde, 2009). Najważniejsze dla kadry kierowniczej jest zrozumienie istoty osobowości człowieka z jej indywidualnymi wartościami, nastawieniem, predyspozycjami, sposobami emocjonalnego i społecznego zachowania i wyrażania siebie. Istota polega na wypracowaniu własnych sposobów zachowania i działania poprzez zarządzanie polegające na wczuciu się w różne typy psychologiczne, które reprezentują pracownicy, a także reagowanie na wysyłane sygnały. Model czterech typów służy do sklasyfikowania i przyporządkowania osób według wykazywanych przez nich tendencji w zachowaniu, aby kształtować relacje międzyludzkie w określonym kierunku w celu lepszego zrozumienia siebie i innych, rozpoznania indywidualnych słabych i mocnych

stron, ukierunkowania rozwoju. Model czterech typów psychologicznych jest tylko jedną z wielu możliwości klasyfikowania ludzkich zachowań, który daje się łatwo wprowadzić w życie dla lepszego zrozumienia zasad zarządzania. Poniższy opis czterech typów jest uproszczony po to, by wykazać wyraźniej różnice między nimi. W rzeczywistości każdy człowiek wykazuje w swym zachowaniu cechy w zasadzie każdego typu w zależności od sytuacji i roli, jaką pełni w życiu, czy to prywatnym, czy zawodowym.

## Zaganiacz

W relacji z innymi zaganiacz jest zdecydowany, niekiedy agresywny, nastawiony na osiągnięcie celu. Jest rzeczowy i ekstrawertyczny, w swoim działaniu koncentruje się na pytaniu *co*. Uwielbia wyzwania i różnorodne ciekawe działania, natychmiast reaguje na zmiany. Chętnie koryguje wypowiedzi i działania innych osób, jest pewny siebie i niezależny; działa szybko. Cele osiąga najlepiej, gdy ponosi za coś odpowiedzialność, chętnie podejmuje ryzyko (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## Analitik

Analitik jest osobą rzeczową i powściągliwą, skłoną do przemyśleń, logiczną. Jest skupiony na analizie i jakości oraz skoncentrowany na pytaniu *dłaczego*. Najpierw planuje, rozważa różne możliwości, a następnie konsekwentnie trzyma się podjętej decyzji. Jest niezależny i zdyscyplinowany. Chętnie przekazuje inicjatywę. Jest poważny, bywa zamknięty w sobie. Z powodu zapędów perfekcjonistycznych jest postrzegany jako człowiek uparty i krytyczny. Najlepiej osiąga cel, gdy na wstępie wyeliminuje ryzyko oraz dysponuje optymalną ilością danych. Celem jest pełnia, a nie szybki efekt.

## Wyrazisty

Osoba wyrazista jest emocjonalna. Daje się porwać idei, ma inicjatywę. Jest zorientowana na kontakty międzyludzkie. Jej działania skupiają się wokół pytania *kto*. Jest przyjacielska, świetnie czuje się w relacjach z innymi. Potrzebuje aplauzu i skupienia na sobie uwagi, potrzebuje uznania ze strony innych, chętnie występuje przed publicznością. Cechuje ją otwartość i optymizm, decyzje podejmuje intuicyjnie i szybko. Cele osiąga najlepiej, gdy ma dużo swobody w działaniu. Jest kreatywna, ale wymaga kontroli ze względu na słabą organizację (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## Niezawodny

Osoba niezawodna postrzegana jest jako spokojna, skromna, gotowa do niesienia pomocy. Uwielbia kontakt osobisty, jest życzliwym, przyjaznym słuchaczem. Ceni dobrą atmosferę w pracy i podzielną odpowiedzialność. Stara się unikać konfliktów i problemów, świetnie współpracuje. Nie lubi nagłych zmian, nieprzewidzianych sytuacji czy źle funkcjonujących struktur. Cele osiąga najlepiej na trwałych relacjach międzyludzkich opartych na wzajemnym zaufaniu. Unika ryzyka i podejmowania szybkich decyzji (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## MOTYWOWANIE

Wiedza o motywowaniu ma charakter interdyscyplinarny. Tym tematem interesują się m.in. psychologia, nauki o zarządzaniu, socjologia, prakseologia, pedagogika pracy, medycyna pracy i filozofia (Oleksyn, 2011). Motywowanie w organizacji oznacza oddziaływanie na pracowników, zorientowanie na podnoszenie efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcom i kadrom zarządzającym w ich imieniu. Dorze jest, gdy intencje i działania pracodawcy są racjonalne, wówczas głównym celem motywowania jest wzrost wartości i sprawności działania organizacji. Motywowanie ma zawsze charakter osobowy, to znaczy, że motywuje się kogoś do czegoś. Zaangażowani, osiągający dobre wyniki pracownicy są jednym z gwarantów dobrze prosperującej konkurencyjnej firmy. Zdaniem H. Bienioka: „Jeżeli będziemy wymagali od pracowników i samego siebie mało, zostaniemy karłami. Jeżeli będziemy wymagali dużo i konsekwentnie, urośniemy do olbrzymów nie wkładając w to wcale więcej wysiłku niż dają z siebie ludzie bez większych osiągnięć” (2004, s. 38).

## MOTYWATORY

Motywatory to czynniki motywacyjnego działania. W związku z tym nasuwa się pytanie: za pomocą jakich czynników powinni być motywowani pracownicy, aby podjęte przez przedsiębiorstwo działanie odniosło zamierzony skutek? W literaturze przedmiotu wyodrębniono szereg motywatorów, które następnie pogrupowano. Joanna Samuel i Anna Tomczuk wyróżniły pięć grup czynników: finansowe, związane z rozwojem, związane z życiem rodzinnym, związane z przedsiębiorstwem i związane z postrzeganiem własnej osoby przez innych. Na podstawie przeprowa-

dzonych badań własnych doszły do wniosku, że jeżeli grupy czynników związanych z rozwojem, życiem rodzinnym, przedsiębiorstwem i postrzeganiem własnej osoby uznać za czynniki pozamaterialne, to ich znaczenie motywacyjne jest zbliżone do czynników materialny (46%–54%). Według nich firmy powinny odchodzić od utrzymywania dotychczasowych systemów motywacyjnych opierających się w znacznej mierze na motywowaniu finansowym. Znaczenie poszczególnych grup czynników nie jest takie samo dla wszystkich. Jest ono uzależnione nie tylko od naszego statusu społecznego, stanu społecznego czy ilości posiadanych dzieci, ale również od cech osobowościowych. Analizując korelację pomiędzy poszczególnymi grupami motywatorów a informacjami ogólnymi o respondentach, zauważyć można dużo więcej zależności, takich jak: dla pracowników posiadających małżonka wynagrodzenie ma większe znaczenie niż dla osób stanu wolnego, czynniki związane z rozwojem są mało istotne, mniejsza jest wrażliwość na motywy związane z korzystnym postrzeganiem własnej osoby przez innych; czynniki związane z życiem rodzinnym są coraz mniej ważne wraz z upływem lat, ich znaczenie jest odwrotnie proporcjonalne do wysokości zarobków; wraz ze wzrostem liczby posiadanych dzieci spada znaczenie motywujące grupy czynników związanych z przedsiębiorstwem.

Badania zaprzeczają tezę, że rola świadczeń pozamaterialnych nabiera znaczenia dopiero po osiągnięciu satysfakcjonującego poziomu wynagrodzeń, natomiast do grupy najistotniejszych motywatorów zaliczyć można: perspektywę wzrostu wynagrodzenia, która ma taką samą siłę motywującą, jak utożsamianie się z celami organizacji; perspektywę wzrostu wynagrodzenia, która jest silniejszym bodźcem niż wysokość wynagrodzenia; prestiż firmy na rynku i satysfakcja z wykonanej pracy utożsamiane są z wierzchołkiem piramidy potrzeb Masłowa i mają dla badanych menedżerów takie samo znaczenie, jak zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa przejawiające się w potrzebie stabilności zatrudnienia, premia stanowiąca koszty dla przedsiębiorstwa ma takie samo znaczenie, jak pochwała czy wyróżnienie.



Rysunek 1. Piramida potrzeb Maslowa.

Źródło: *Teoria i piramida potrzeb ludzkich według Maslowa*. Pobrane z: [http://www.zarzyccy.pl/p\\_piramida-potrzeb-maslowa.html](http://www.zarzyccy.pl/p_piramida-potrzeb-maslowa.html).

Starając się dobrać analizowane motywatory do pracownika, znając jego cechy osobowościowe można wywnioskować, że:

- ▶ cechy osobowości, takie jak bycie wymagającym w stosunku do innych, optymizm i komunikatywność oraz motywatory, takie jak: premie, dostępność do informacji, współudział w określaniu celów i prestiż firmy nie wykazują żadnych zależności;
- ▶ osoby charakteryzujące się dużą otwartością na zmiany, wysokim zaangażowaniem w podejmowane działania, oraz dużymi wymaganiami w stosunku do siebie mogą być motywowane tymi samymi czynnikami – najważniejsze są dla nich potencjalny wzrost wynagrodzenia i satysfakcja z wykonywanej pracy;
- ▶ pracownicy wykazujący się konsekwencją w działaniu są stosunkowo tani w motywowaniu, gdyż bardziej niż wzrost wynagrodzenia motywuje je pochwała;
- ▶ ambitnych pracowników nie warto motywować za pomocą bodźców materialnych, ponieważ dla nich liczą się poczucie własnej wartości i dobra atmosfera w pracy;
- ▶ pracownicy cechujący się zdolnością do poświęceń będą usatysfakcjonowani motywowaniem za pomocą poczucia własnej wartości, pochwał poczucia stabilności zatrudnienia, dobrej atmosfery w pracy, a dopiero w następnej kolejności wysokością wynagrodzenia;
- ▶ osoby cechujące się chęcią współpracy wysokość wynagrodzenia jako czynnik motywujący znajduje się na drugim miejscu po atmosferze w pracy; czynniki



finansowe są bardzo ważne dla pracowników, którzy określili się jako jednostki stawiające sobie zarówno wysokie wymagania, jak i ceniące dokładność (Samul, Tomaszuk, 2008).

## MOTYWOWANIE A SATYSFAKcja

Motywacja i satysfakcja nie są tym samym i nie zawsze występują razem, czasem znajdują się ze sobą w konflikcie. Bywa, że pracownik utrzymujący liczną rodzinę, który posiada rozwinięte uczucia wyższe i poczucie odpowiedzialności, jest bardzo silnie umotywowany nawet do ciężkiej pracy. Trudno jednak mówić o satysfakcji z powodu długotrwałej pracy, niekiedy nawet po kilkanaście godzin dziennie i do tego w trudnych warunkach. Pracownik marzy wówczas o odpoczynku i oderwaniu się od pracy i ma nadzieję, że to kiedyś nastąpi. W danym momencie ma on bardzo silną motywację i obniżoną satysfakcję z pracy wynikającą z przeciążenia. Błędne jest również utożsamianie satysfakcji z motywowaniem i jego skutecznością. Menedżerowie motywują do większego wysiłku, a pracownicy często się bronią, w sposób bardziej lub mniej uświadomiony. Wymaga się od pracowników zaangażowania i entuzjazmu, choć nie we wszystkich zawodach i nie przy wszystkich rodzajach wykonywanych czynności zawodowych jest to możliwe, a nawet wskazane. Trudno o satysfakcję i entuzjazm, pracując np. przy uboju drobiu, w oczyszczalni ścieków, przy kontroli biletów, w szpitalu leczącym osoby chore psychicznie i przy wykonywaniu wielu innych prac niesympatycznych czy wręcz wstrętnych. Obiektywnie rzecz biorąc, ludzie pracują z reguły w takich firmach z powodu przymusu ekonomicznego, materialnego i bardziej lub mniej prawdziwego przekonania o braku innych możliwości zarobkowania. Nie jest też tak, że satysfakcje mogą dawać jedynie prace twórcze, intelektualne, wykonywane w estetycznym otoczeniu i komfortowych warunkach, choć człowiek potrafi zaadaptować i przyzwyczaić się prawie do wszystkiego (Oleksyn, 2011).

Oprócz znalezienia bodźców i odpowiedniego ich przyporządkowania do pracowników o określonych cechach, ważne jest znalezienie czynników wpływających w największym stopniu na spadek satysfakcji z pracy. Do grupy najistotniejszych demotyatorów zaliczyć można: 1) stres – jest czynnikiem najsilniej wpływającym na spadek satysfakcji z pracy; 2) zbyt niskie wynagrodzenie, niesprawiedliwe wynagrodzenie oraz brak premii – to trzy czynniki z grupy czynników materialnych najczęściej demotyujące pracowników. Znakomita większość pracowników uznaje swoją pensję za czynnik silnie demotyujący, jednocześnie wskazując perspektywę jego wzrostu za motywator; 3) brak możliwości rozwoju, brak poczucia bezpieczeństwa,

niska kultura organizacyjna, brak pewności zatrudnienia, niesprawiedliwe wynagrodzenia i zbyt niskie wynagrodzenie mają takie samo znaczenie demotywujące; 4) niemal wszystkich pracowników demotywuje brak premii.

Wniosek, jaki się nasuwa wskazuje na to, że menedżerowie powinni pamiętać, że szeroki wachlarz motywatorów nie może być dobierany w sposób przypadkowy, ponieważ nie będzie to system skuteczny. Czynniki motywujące powinny nie tylko tworzyć spójną całość służącą realizacji celów i misji organizacji, ale aby były skuteczne, muszą przede wszystkim uwzględniać potrzeby i oczekiwania pracowników (Oleksyn, 1998).

Wysokie koszty inwestycji w pakiety nagród nie przynoszą spodziewanych efektów. Menedżerowie spostrzegają, że spodziewane przez pracowników podwyżki płac są zbyt wygórowane, funkcjonujące systemy premiowe nie są efektywne, ale przede wszystkim nie widać wyraźnej współzależności pomiędzy kosztami obecnych nagród a efektywnością. Pracownicy natomiast często uważają, że nie są wynagradzani odpowiednio do wyników i wkładu pracy, a nawet, jeżeli ich osiągnięcia zostaną zauważone przez pracodawców, to zazwyczaj nie ma to odzwierciedlenia w wynagradzaniu (Skup, 2007).

## MOTYWOWANIE A MOTYWACJA

Motywacja to wewnętrzny impuls do kształtowania i działania (von der Heyde, von der Linde, 2009). To stan człowieka pobudzający go do działania (Oleksyn, 2011). Oddziaływania motywacyjne są najskuteczniejsze wtedy, gdy są zgodne, a przynajmniej niesprzeczne, z wewnętrzną motywacją pracowników. Motywacja jest procesem, który rodzi się wtedy, gdy pojawiają się niezaspokojone potrzeby. Kierunek, siła i czas trwania procesu motywacyjnego różnią się u różnych ludzi. Jakie działania podejmie człowiek, ile jest gotowy zainwestować w nie energii, czy w chwili pojawienia się przeszkód podda się, czy będzie konsekwentnie dążył do celu – zależy od indywidualnych zainteresowań i potrzeb. Motywacja wewnętrzna podkreśla rolę wewnętrznych sił jako motoru do działania. W związku z tym przypuszczać można, że ludzie ciekawscy chętnie czytają słowniki i poszukują nowinek, a ludzie z silną potrzebą porządku zajmują się zbieraniem znaczków. Przy motywacji zewnętrznej to czynniki zewnętrzne, takie jak pensja czy atmosfera pracy pobudzają ten typ motywacji. Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna nie muszą się wykluczać, jednak najefektywniejsi są pracownicy zmotywowani wewnętrznie. Zbytnie skupienie uwagi kadr kierowniczych na motywatorach typu pieniądze czy bonusy może z czasem zniszczyć tę motywację.

## PRACA ZESPOŁOWA

W procesie kształtowania i rozwoju organizacji bardzo ważna staje się umiejętność tworzenia zespołu i kierowania nim, ponieważ wewnątrz zespołu zachodzą różne procesy, które odgrywają ważną rolę w samorealizacji, kształtowaniu osobowości oraz stosunków między ludźmi, ale też przyczyniając się do zróżnicowania pozycji pomiędzy poszczególnymi osobami w grupie. Praca w zespole pozwala na efektywne wykonywanie zadań dzięki ich odpowiedniej organizacji i podziałowi pracy. Jednostka odgrywa role tym lepiej i skuteczniej, im bardziej utożsamia się z grupą, tzn. akceptuje, uznaje za swoje wartości jej członków, a przede wszystkim lidera. Tylko w takim układzie pracownicy mogą odczuwać wewnętrzną satysfakcję z przynależności do niej i osiągać zamierzone cele. Dlatego niezwykle ważne jest, aby menedżerowie zarządzający rozumieli zjawiska zachodzące w zespołach. Należą do nich m.in.: procesy tworzenia się zespołu, kształtowanie się poglądów i wywieranie wpływów przez i na grupę oraz komunikacja. Dzieje się tak, ponieważ praca zespołowa oprócz wielu plusów, takich jak sumowanie się wiedzy i wypełnianie luk jednostek czy stymulująca funkcja zespołu działająca pobudzająco na swoich członków ma również wady. Możemy do nich zaliczyć niezadowolenie z tego, że sukcesem trzeba się dzielić z innymi, w tym także zarobkami. Osiągnięcie celu nie jest bowiem zasługą jednostki, ale wielu ludzi. Inną niedogodnością może być niedopasowanie, niezgranie zespołu, co prowadzi do częstych konfliktów (por. Ledzińska, 2009).

### Jednostka pod wpływem grupy

Amerykański psycholog S. Asch opisał zjawisko nazywane efektem większości, czyli wpływu grupy na zachowanie jednostki. Osoba badana przedstawiała błędnie swoje spostrzeżenia, mimo iż jej postrzeganie było prawidłowe. To wpływ grupy spowodował, że jej opinie ulegały zmianie, mimo że jej wewnętrzne przekonanie nadal pozostawało bez zmian. Mechanizm wyrażania oceny indywidualnej zgodnie z oceną grupy przy równoczesnym zachowaniu odmiennego wewnętrznego przekonania jest zjawiskiem bardzo powszechnym. Menedżerowie często przeoczą działanie takiego mechanizmu w zespole. Szczególnie liderzy działający w sposób autorytarny łatwo ulegają złudzeniu, że w grupie panuje zgoda co do podjętych decyzji, ponieważ nikt nie wyraża sprzeciwu. Powinni oni racjonalnie przekonywać pracowników o konieczności podjęcia pewnych działań. Błędem w zarządzaniu jest apelowanie do pracowników lub oznajmianie im decyzji i wiara, że wobec tego wszystko jest już zrozumiałe (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## Jednostka przeciw zespołowi

Zdarza się, że jednostce uda się pokierować poglądami zespołu. Psycholog S. Moscovici przeprowadził eksperyment, którego celem było sprawdzenie, jakimi strategiami posługuje się jednostka, jeżeli chce przekonać większość prezentującą odmienne poglądy. Jednostka Dzięki konsekwentnemu i zdecydowanemu narzucaniu innym swojego zdania jednostka jest w stanie przekonać grupę. Efekt wpływu mniejszości znika, gdy jednostka daje choćby niewielki powód do zwątpienia bądź przestaje być konsekwentna. Różnica między efektem większości a wpływem mniejszości jest taka, że mniejszość czy jednostka jest w stanie rzeczywiście przekonać większość, natomiast w drugim przypadku jest to wymuszenie wyrażenia pod naciskiem grupy przy jednoczesnym ukryciu własnej opinii. Do mniejszości dołączy tylko ten, kto zostanie przez nią przekonany. Dlatego też siła wpływu mniejszości może być głębsza niż wpływu większości (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## KONFLIKT

Konflikty dla kadry zarządzającej stanowią szczególne wyzwanie, ponieważ różnice merytoryczne w sytuacji konfliktowej wzmagają emocje, stan napięcia oraz dyskomfort. W takich sytuacjach występuje zjawisko zniekształcenia procesu postrzegania. O konflikcie mówimy wówczas, gdy istnieje między jego uczestnikami wzajemna relacja, w której występują niezgodności w myśleniu, odczuwaniu, chęciach i przekładają się one na konkretne działania. Procesy konfliktowe dzielimy na destrukcyjne i konstruktywne. Do destrukcyjnych skutków zaliczamy: stres, poczucie zagrożenia, negatywne emocje, agresja, złość, nienawiść, pogorszenie relacji i komunikacji, odejście pracownika z firmy. Istnieją również pozytywne skutki konfliktu tj.: wzrost energii, motywacji, wzrost zaufania, poczucie sprawiedliwości, sprecyzowanie celu, wzrost wiedzy, ujawnienie nieprawidłowości, współzawodnictwo (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## Rodzaje konfliktów

Umiejętność rozróżnienia rodzaju konfliktu jest bardzo ważna dla mediatora, którym często jest menedżer, aby podjąć właściwą strategię działania zmierzającą do rozwiązania konfliktu. Istnieje kilka rodzajów konfliktów jednym z nich są konflikty gorące i zimne. Gorące konflikty charakteryzuje aktywne i agresywne ścieranie się stron. Dyskusja jest otwarta, strony walczą, nie kryjąc emocji. Pracownicy

pozostają w otwartym sporze, spotykając się, są wzajemnie niemili, nie szczerzą uwag i uszczypliwości. Nie ukrywają wzajemnej wrogości, może nawet dochodzić do rękoczynów. W zimnych konfliktach obie strony działają przeciwko sobie w bardziej wyrafinowany i subtelny, a jednocześnie destrukcyjny sposób. Zamiast agresji dominuje rezygnacja i zgorzknienie. Najczęściej konflikt objawia się przez ukrywanie, zamiast przekazania ważnych informacji, mówienie źle o pracowniku do osób trzecich, wyrażanie kąśliwych uwag pod adresem osoby, z którą pozostajemy w konflikcie. Najgorsze jednak jest to, że gdy kwestia konfliktu zostaje postawiona otwarcie, obie strony go bagatelizują, wypierając się istnienia konfliktu. Rozwiązanie konfliktu zimnego jest większym wyzwaniem dla menedżera, gdyż strony otwarcie zaprzeczają istnieniu konfliktu. Mediator musi w tej sytuacji najpierw udowodnić, że konflikt w ogóle istnieje. Kolejnymi rodzajami konfliktów są konflikty oparte na regułach i bez reguł. Konflikty oparte na regułach przejawiają się w rytualnych działaniach, regularnie wykonywanych czynnościach, ścieraniu się zwaśnionych stron. Konflikty pozbawione reguł nie opierają się na żadnej strategii ataku czy obrony. Ważne jest, aby menedżer potrafił rozróżnić te konflikty, ponieważ zazwyczaj osoby uczestniczące w konfliktach opartych na regułach są mniej zaangażowane emocjonalnie. Istniejące reguły nadają konfliktowi granice i w ten sposób powstaje bariera ochronna dla jego uczestników. Jednak tym typem konfliktu trudniej się zarządza, ponieważ nie działają tu skuteczne techniki negocjacyjne. W godzeniu skonfliktowanych stron zwykle pomagają wspieranie indywidualnego zrozumienia sytuacji czy tworzenie osobistej bliskości. Kadra zarządzająca rzadziej spotyka się z konfliktami opartymi na regułach. Częściej spotykane są konflikty chaotyczne, nieposiadające wewnętrznej struktury. Przebieg takiego konfliktu jest nieprzewidywalny (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## Zarządzanie w sytuacji konfliktowej

Konflikty prowadzą do tarć w grupie, zakłócają rytm pracy, zmniejszają skuteczność działania. Umiejętność radzenia sobie z konfliktami należy do umiejętności osobistych, które mają kluczowe znaczenie dla pracy zespołu. Nie da się całkowicie uniknąć nieporozumień, ale od kadry zarządzającej oczekuje się takiego zachowania, które sprzyja rozwiązywaniu konfliktów. Zarządzanie konfliktami polega na aktywnym rozpoznaniu sytuacji przed konfliktowej lub konfliktowej, dzięki temu można w szybkim stopniu opanować konflikt, oparte jest na działaniach z zakresu psychologii, które dotyczą bezpośrednio konfliktu. Konflikt jako zjawisko różnorodne nie da się sprecyzować za pomocą jednej obiektywnej zasady. Istnieją jednak obserwacje, które wskazują, jakie okoliczności mogą sprzyjać konfliktom. Według

Heyde i Linde (2009) „przestrzenia, w której często rodzą się konflikty, są struktury hierarchiczne” (s. 168).

Często zwierzchnicy poprzez nakazy, sugestie, sankcje czy uwagi wkraczają w obszar decyzji podległych im działów czy stanowisk i sami przyczyniają się do konfliktu poprzez nadużycie władzy czy niemądre decyzje (von der Heyde, von der Linde, 2009).

## Sposoby rozwiązywania konfliktów

W literaturze przedmiotu wymienia się pięć głównych strategii rozwiązywania konfliktów: unikanie jest czasem najskuteczniejszym kierunkiem działania. Niekiedy czas sam naprawi problem, a wszelkie próby rozwiązywania samemu mogą tylko pogorszyć sytuację. Ale unikanie działa tylko czasami. Częściej bywa przejawem braku umiejętności zarządzania konfliktami. Ten, kto unika konfliktu, buduje sobie racjonalne uzasadnienie powodów, unika spotkań i rozmów na ten temat, mając nadzieję, że problem zniknie sam. Kolejnym sposobem jest przystosowanie. Jest jednak strategią, która rzadko kiedy prowadzi do rozwiązania problemu. Na początku przystosowanie prowadzi do lepszego zrozumienia problemu, w konsekwencji jednak nie prowadzi do żadnych rozwiązań kryzysowej sytuacji. Unikanie i przystosowanie to podobne techniki. Obie strategie bazują na strachu przed zmierzeniem się z problemem wprost. Techniki unikania i przystosowania *udają*, że problemu nie ma. Czasem lepiej, żeby konflikt wypłynął na wierzch, niż żeby trwał w ukryciu. Zwalczanie konfliktu jest opozycją dla przystosowania. Menedżer zmusza strony konfliktu do wypracowania rozwiązania i zażegnania sporu. Ten sposób może być nawet agresywny. Niestety może prowadzić do pogłębienia konfliktu, wzmacnia agresję i frustrację. Strony zmuszane są do akceptacji rozwiązania, którego same nie wybrały. Kompromis jest często określany jako najlepszy sposób rozwiązywania sporu. Poprzez doprowadzenie obydwu stron do porozumienia szukamy najlepszego wyjścia z zaistniałej sytuacji. Kompromis wiąże się jednak z tym, że obie strony muszą z czegoś ważnego dla nich zrezygnować. Dzieje się tak w przypadku, gdy o zasadach kompromisu decyduje menedżer. Aby skutecznie rozwiązać problem, menedżer musi znać mechanizmy psychologiczne, które stoją za konfliktem. Wykorzystując autorytet przywódcy, musi wdrożyć przekonanie o wyższości kooperacji nad rywalizacją, wzmocnić zaufanie stron do siebie, przekonać zespół o konieczności poszukiwania rozwiązań obustronnie akceptowalnych. Na bazie tych przekonań lider powinien starać się razem ze stronami znaleźć drogi rozwiązania konfliktu. Wypracowanie dobrego rozwiązania jest bardziej prawdopodobne, kiedy poprowadzi on strony konfliktu tylko do pewnego momentu, a oni sami w konsekwencji wskażą

możliwe drogi wyjścia z kryzysu. Pracownicy będący w konflikcie szybciej mogą dojść do porozumienia, kiedy uświadomią sobie, że znalezienie rozwiązania leży w ich interesie. Jeżeli menedżer, angażując się w rozwiązywanie problemów, podkreśli, jak bardzo ufa, że strony będą potrafiły rozwiązać konflikt, wtedy będą one czuły ciężar odpowiedzialności za proces rozwiązania konfliktu. Aby jednak w ogóle rozwiązanie konfliktu było możliwe, wszystkie strony muszą przyznać, że problem istnieje. Menedżer winien stworzyć atmosferę zaufania i uświadomić pracownikom, że konflikty to coś normalnego. Problem powinien zostać przeanalizowany razem z menedżerem jako mediatorem. Następnie strony powinny wskazać wszystkie najlepsze rozwiązania dla problemu i zgodnie wybrać jedno. Menedżer powinien pomóc stronom wdrożyć najlepszy, wspólnie ustalony sposób rozwiązania konfliktu (Competitive Skills Sp. z o.o., 2012).

## Zarządzanie przez konflikty

Zarządzanie przez konflikty jest metodą oddziaływania na członków organizacji wszelkimi środkami przeciwdziałającymi niskiej aktywności, apatii, marazmowi w celu wywołania inicjatywy działania oraz wyzwolenia twórczego procesu rozwiązywania problemów. Rozwój organizacji odbywa się poprzez odrzucenie stabilności. Zmieniające się wewnętrzne warunki w organizacji, jak i dynamicznie zmieniające się otoczenie, wymuszają na zarządzających organizacją przystosowanie jej do zmieniających się warunków. Wymaga to akceptacji przez menadżera założenia o organizacji samouczącej się, niezwykle dynamicznej, gotowej w każdym momencie do wprowadzania zmian organizacyjnych. Dominujące we współczesnej literaturze poglądy na temat zarządzania potwierdzają, że zarządzać organizacją, to de facto zarządzać zmianami. Zarządzanie przez konflikty może być wykorzystane z innymi technikami stymulującymi zmiany, jakkolwiek mogą one mieć różny charakter, dotyczyć innej skali i przebiegać na innych poziomach zarządzania. Słabością Kadry zarządzającej jest nieumiejętność godzenia doświadczeń i wyników osiągniętych w przeszłości i odniesienie ich do przewidywania przyszłości. A przecież jak píše J. Krishnamurti: „Cokolwiek nasz mały mózg czyni, [...] znajduje się w stanie konfliktu i tworzy konflikt” (Krishnamurti, 1989, s. 64). Zarządzając przez konflikty menedżer nawiązuje do zasad organizacji uczącej się, gdzie współpraca zastępuje współzawodnictwo, edukacja jest procesem dynamicznym i rozwojowym, a nie biernym powiększaniem zasobu wiadomości. Umiejętność łączenia jest bardziej ceniona od umiejętności tworzenia podziałów. Ważne jest promowanie odmienności i indywidualności. Dla menedżera ważniejsze jest eksperymentowanie i popełnianie błędów od stabilności i planowania (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1998).



Zarządzając przez konflikty, należy wprowadzić zasadę wielokrotnego podporządkowania podwładnych kierownikom przynajmniej dwóm. Każdy pracownik ma nie jednego przełożonego, lecz dwóch i więcej. Wadą takiego systemu jest zbyt duża jego podatność do generowania konfliktów. Jednakże z punktu widzenia zarządzania przez konflikty system ten pozwala na wczesne ich ujawnianie. Zarządzanie przez konflikty jest niezwykle trudne do zastosowania w praktyce, samo kierowanie konfliktem wymaga ogromnej wiedzy i umiejętności menedżerskich oraz mediacyjnych (Błaszczyk, 1977)

## BYĆ LIDEREM – CECHY PRZYWÓDCY

Ostatnie dwudziestolecie to nawrót zainteresowań nad cechami i atrybutami charakteryzującymi skutecznych kierowników. Badania dowodzą, że skuteczni kierownicy posiadają cechy odróżniające ich od innych ludzi (Listwan, Witkowski, 2008). Nowe rezultaty badań wskazują, że jesteśmy w stanie wskazać zbiór cech związanych z wyłonieniem się przywódcy oraz skutecznością kierowania.

Pojęcie lidera utożsamiane jest z typem przywódcy umiejącym rozwiązywać problemy i doprowadzać do pozytywnych zmian, posiadającym jednocześnie jasno określone wizje celu oraz umiejętności wywierania wpływu na pracowników, traktując ich jak współpracowników. Jedną z najważniejszych funkcji lidera jest kierowanie rozwojem pracowników, czyli budowanie i utrzymywanie wiary w siebie; lider zamiast nakazywać, powinien inspirować, zamiast lęku, budzić zainteresowanie, wspierać i pomagać w naprawieniu błędów i ustaleniu ich przyczyn, zamiast obwiniać. Skuteczny lider musi wiedzieć, że sukces osiągnąć jest poprzez połączenie wysiłków wszystkich członków zespołu i że konieczne jest tworzenie dobrej atmosfery w zespole, ponieważ dzięki temu można odblokować ludzi, zwiększyć ich twórczość i inicjatywę, ułatwić wymianę opinii (Oleksyn, 1997).

Dobrze realizujący swoje zadania menedżerowie powinni zwracać uwagę na następującą kwestię:

- ▶ znaczenie i aktualność celów strategicznych – cele powinny być ustalane wspólnie przez przełożonych i pracowników, którzy będą odpowiedzialni za ich realizację, lider powinien zachęcać do wyrażania własnych myśli i poglądów, nawet odmiennych od własnych;
- ▶ troska o członków zespołu i wzbudzanie wzajemnego zaufania zarówno pomiędzy pracownikami, jak i pomiędzy pracownikami a kierownictwem, podkreślanie wagi wspólnej odpowiedzialności osób tworzących zespół;



- ▷ lidera, który zadaniem jest zachęcanie i pomoc pracownikom w rozwijaniu nowych umiejętności oraz przydzielanie nowych zadań i ról, aby umożliwić wykazanie się,
- ▷ pozostawienie możliwości swobodnego działania podwładnym, koordynując poczynania, ale też wspierając, monitorując i kontrolując;
- ▷ lider, który musi pozostać pełnoprawnym członkiem zespołu, wykazując zaangażowanie we wspólną pracę.

W literaturze przedmiotu spotkać się można z pojęciem superlidera, który definiowany jest jako osoba przewodząca innym po to, by sami sobą przewodzili. Największe sukcesy według tej koncepcji osiąga ten lider, który wspiera członków zespołu w pobudzaniu i rozwijaniu umiejętności samoprzewodzenia, a dzięki temu umożliwia członkom zespołu pełne wykorzystanie własnych umiejętności i możliwości (Potocki, 2005).

Każdy pracownik ma własny system motywacji wewnętrznej oparty na określonych subiektywnych wartościach oraz tylko sobie właściwe odczucie, co jest, a co nie jest rozsądne, posiada także indywidualny zakres energii motywującej. Nie każdy pracownik podchodzi do pracy z taką samą pasją. Wrodzoną motywację jest w stanie zablokować bardzo wiele czynników. W efekcie tego pozytywna energia może się przekształcić w negatywne postawy i zachowania. Lider nie może narzucić podwładnym gotowych rozwiązań i własnych argumentów. Powinien doprowadzić do uzyskania gotowych argumentów od pracownika. Takie odwrócenie ról w najgorszym wypadku zwróci uwagę podwładnego na problem, w najlepszym doprowadzi do usunięcia przeszkód blokujących motywację (Nicholson, 2006).

## Osobowość

Cechy te zgrupowane są w pięciu podstawowych wymiarach: stabilność emocjonalna – odnosi się do emocjonalnego reagowania i odporności na stres; ekstrawersja – związana ze społecznym funkcjonowaniem, określa jakość i intensywność interakcji społecznych; otwartość na doświadczenia – dotyczy tendencji do poszukiwania i tolerancji nowych doświadczeń; ugodowość – związana jest z jakością ustosunkowania do ludzi, począwszy od empatii i współczucia do postaw antagonistycznych oraz skrupulatność, która odnosi się do zadaniowej sfery życia człowieka (McCrae, Costa, 2005).

## Kreatywność

Badania wykazały silny związek inteligencji oraz kreatywności z przywództwem. Kreatywność i myślenie dywergencyjne, czyli zakładające wiele punktów widzenia, traktowane są jako ważne cechy kierownika, ponieważ wiążą się one z rozwiązywaniem złożonych problemów. Poziom kreatywności kadry kierowniczej jest bardzo ważnym wyznacznikiem innowacyjności organizacji. Przede wszystkim konkurencja i duża dynamika zmian powoduje, że sukces zależy od skuteczności w kreowaniu nowych idei i sposobów funkcjonowania (Listwan, Witkowski, 2008).

## Inteligencja społeczna i emocjonalna

Inteligencja społeczna to właściwość wyznaczająca poziom rozumienia myśli i intencji innych ludzi. Poziom wiedzy o tym, jak funkcjonuje świat społeczny oraz umiejętność kształtowania wyniku interakcji społecznych. Szereg badań wskazuje, że wysoki poziom umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych jest ważnym czynnikiem wpływającym na sukcesy w kierowaniu. Inteligencja emocjonalna natomiast charakteryzuje się umiejętnością rozumienia emocji swoich i innych, współodczuwania i umiejętności wykorzystywania emocji w procesie rozwiązywania problemów. Wiele danych wskazuje na związek tej zmiennej z procesem wyłaniania się liderów i skutecznością kierowania (por. Goleman, 2007).

## Wiedza ukryta – umiejętność rozwiązywania problemów

Umiejętność rozwiązywania problemów złożonych i słabo zdefiniowanych wiąże się z posiadaniem cech istotnych dla przywódcy. Dla skutecznego radzenia sobie z problemami konieczne jest posiadanie szeregu umiejętności poznawczych, poziomu wiedzy oraz tego, co Sternberg określa mianem wiedzy ukrytej. Skuteczne kierowanie uzależnione jest od szybkiego i trafnego dostrzegania trudności. Następnie trudności te muszą zostać przeanalizowane, aby wykryć istotę problemu i w końcu opracowane skuteczne metody rozwiązania go. Na skuteczność radzenia sobie z problemami ma wpływ poziom, struktura wiedzy oraz doświadczenie. W literaturze wskazuje się trzy obszary wiedzy związane z sukcesem kierowniczym: wiedza o problemie metodach jego rozwiązania, wiedza o organizacji i wiedza o ludziach. Sternberg oprócz wyżej wymienionych czynników wskazuje na istnienie wiedzy ukrytej rozumianej jako znajomość tego, co gwarantuje sukces w danej sytuacji. Przekonanie o słuszności określonego sposobu postępowania nie jest oparte na uświadomionej wiedzy, a raczej na podejściu intuicyjnym. Wiedza taka powstaje w wyniku kumulowania doświadczenia, dzięki czemu u doświadczonych kierowników proces kategoryzacji

informacji organizacyjnych przebiega szybciej, ponadto posługują się oni bardziej abstrakcyjnymi kryteriami niż ich mniej doświadczeni koledzy. Wiedza ta jest silnie powiązana z efektywnością kierowania na różnych szczeblach (Listwan, Witkowski, 2008).

## PODSUMOWANIE

Przywódcy potrafią nas naprawdę zapalić do czegoś i zaangażować, pociągnąć za sobą i przekonać do jakiejś sprawy. To przywódcy doprowadzają do zmian nas samych i naszych postaw, a także całego swojego otoczenia, na które oddziałują. Często muszą zmagać się z dylematami wynikającymi ze sprzecznych oczekiwań, które są przednimi stawiane. Powinien zarządzać na podstawie współpracy i zrozumienia, a jednocześnie poprzez motywowanie dbać o wydajność. Przy czym błędna ocena pracownika, a następnie nieodpowiednia decyzja podjęta w procesie rekrutacji może mieć fatalne skutki dla organizacji. A przecież jedni wydają się bardziej sympatyczni niż inni, a decyzję często trzeba podejmować na podstawie pierwszego wrażenia. Każdy menedżer zostaje prędzej czy później postawiony w sytuacji konieczności rozstrzygnięcia jakiegoś konfliktu. Ważne jest, aby znał mechanizmy, jakie stoją za irracjonalnymi zachowaniami. Ideałem jest, gdy potrafi wykorzystać zaistniały konflikt jako szansę wprowadzenia impulsu do dalszego rozwoju. Menedżer musi rozumieć sposoby zachowania, reakcje, wychwytywać indywidualne cechy, zarówno u pracowników, jak i u siebie samego. W przywództwie najważniejsza jest autentyczność i szczerłość, zdolność do analizowania sytuacji z własnego życia zawodowego i osobistego, znajomość samego siebie. Prawdziwi liderzy wiedzą, że w przywództwie nie chodzi o sukces osobisty, ale o sukces ludzi, na których oddziałują. Prawdziwi liderzy skupiają się na tym, jak pomóc innym osiągnąć ich cele oraz jak przekazywać coraz większą odpowiedzialność i władzę.

## BIBLIOGRAFIA

- Bieniok, H. (2004). *Metody sprawnego zarządzania; Planowanie, motywowanie organizowanie, kontrola*. Warszawa: Placet.
- Błaszczuk, B. (1977). Management by conflicts – technika pomocna w koordynacji zarządzania. *Zarządzanie*, 10, 21–22.
- Competitive Skills Sp. z o.o. (2012). *Zarządzanie konfliktem*. Pobrane z: <http://www.competitiveskills.pl/aktualnosci/zarządzanie-konfliktem-213.html>.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencja społeczna*. Poznań: Rebis.

- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (1998). *Organizacja przyszłości*. Warszawa: Business Press Sp. z o.o.
- Von der Heyde A., Von der Linde, B. (2009). *Psychologia kadry zarządzającej: jak znajomość ludzkich charakterów pomaga w zarządzaniu*. Warszawa: Beck.
- Krishnamurti, J. (1989). *Wolność od znanego*. Warszawa: Pusty Obłok.
- Ledzińska, A. (2009, 21 listopada). *Metody pracy zespołowej*. Pobrane z internetu: [http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody\\_pracy\\_zespo%C5%82owej](http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody_pracy_zespo%C5%82owej).
- McCrae R. R., Costa, P. T. Jr. (2005). *Osobowość dorosłego człowieka*. Kraków: WAM.
- Nicholson, N. (2006). Jak motywować „trudnych” pracowników. *Harvard Business Review Polska*, 7/8, 111–114.
- Oleksyn, T. (1997). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Warszawie.
- Oleksyn, T. (1998). Motywowanie do pracy. W: M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie* (s. 168–186). Warszawa: Oficyna wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp z o.o.
- Potocki, A. (red). (2005). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Samul, J., Tomaszuk, A. (2008). Metody zatrzymania pracowników w przedsiębiorstwach. W: W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Zarządzanie organizacjami; diagnoza i sposoby rozwiązywania problemów*. Warszawa: Difin.
- Skup, M. (2007). Zwrot w motywowaniu pracowników. *Harvard Business Review Polska*, 1, 15–16.
- Witkowski, S., Listwan, T. (red.). (2008). *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin.