

PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA

1. Wprowadzenie

O sukcesie firmy nie decyduje jej wielkość, przewaga technologiczna, zdolność do redukcji kosztów, posiadanie znakomitej strategii czy też działanie w zyskowej branży itp. Tym, co determinuje trwały sukces przedsiębiorstwa są umiejętności prezesa związane z efektywnym przewodzeniem personelowi oraz podejmowanie decyzji dotyczących firmy w oparciu o rzetelne dane. Badania statystyczne dowodzą, że to czynnik ludzki, czyli pracownicy i sposób zarządzania przedsiębiorstwem jest główną przyczyną jego porażki lub też spektakularnego sukcesu².

Przedsiębiorstwem kierują ludzie i wszyscy oni poprzez skuteczne zarządzanie firmą pragną odnieść sukces. Dla każdego jednak sukces oznacza co innego oraz wiąże się z podejmowaniem innych działań. Sukces można rozpatrywać:

- a) globalnie jako sumę sukcesów osiągniętych przy spełnianiu określonych ról społecznych (męża, ojca, szefa, przyjaciela sąsiada itp.)
- b) częściowo jako sukces osiągnięty w określonej dziedzinie funkcjonowania np. w pracy zawodowej.

Człowiek może odnieść sukces na polu zawodowym, tj. zostać awansowanym, być cenionym menedżerem, który wyprowadził firmę z kłopotów finansowych lub też przyczynił się do jej spektakularnego rozwoju natomiast w życiu prywatnym ponieść porażkę tj. rozwieść się, doświadczać niesatysfakcjonującej relacji ze współmałżonkiem, nie mieć kontaktu z dziećmi itp.

Odniesienie sukcesu w pracy zawodowej jest bardzo istotne jednakże jest niewystarczającym miernikiem skuteczności i sukcesu jako takiego. O wiele ważniejszym jest odniesienie sukcesu osobistego, na który składa się osiągnięcie sukcesu zarówno zawodowego jak też i pozazawodowego.

¹ Katedra Zarządzania Organizacjami, Instytut Ekonomii i Zarządzania KUL JP II

² Sankowski T. (oprac.). (1999). Czynniki ludzki. Global Business. Nr 6 (51). Canadian International Management Institute. Warszawa.

Generalnie rzecz biorąc, aby być skutecznym i odnosić sukcesy, w szerokim tego słowa znaczeniu, należy rozwinąć dwie podstawowe umiejętności, a mianowicie umiejętność kierowania sobą oraz umiejętność przewodzenia zespołowi. Tylko ten, kto potrafi kierować sobą może w sposób efektywny przewodzić innym (zespołowi, firmie)³. Inaczej mówiąc, nie ma skutecznego zarządzania bez umiejętności kierowania sobą.

2. Sukces jako rezultat skutecznego działania

Słowo „sukces” pochodzi od łacińskiego słowa „*successus*”, które oznacza udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, imprezy itp., osiągnięcie, powodzenie, triumf⁴. W niektórych językach europejskich termin ten jest bardzo podobny i zawiera w sobie analogicznie jak w języku polskim rdzeń pochodzący z łaciny. I tak na przykład w języku francuskim mamy „*succès*”, podobnie jest w języku angielskim „*success*”, włoskim „*successi*”, hiszpańskim „*sucesso*” itp.

Z wyżej przedstawionej definicji sukcesu można wywnioskować następujące cechy charakterystyczne:

- a) **sukces** nie zależy od szczęścia, nie jest uwarunkowany genetycznie, nie jest także nagrodą za zalety charakteru. Natomiast **jest on rezultatem szeregu działań** zgodnym z wcześniejszymi oczekiwaniami. Inaczej mówiąc, sukces jest efektywnym zrealizowaniem celu,
- b) sukcesem nie można nazwać każdego pomyślnego wyniku przedsięwzięcia. Sukcesem nie jest np. zrobienie zakupów. Oznacza to, że o **sukcesie** możemy mówić tylko wówczas, gdy osiągnięty rezultat **wymagał** od podmiotu **dużego wysiłku**, pomysłowości, wytrwałości i czasu a także pokonania różnego rodzaju przeciwności,
- c) **sukces jest niepewny**. Oznacza to, że podejmując się określonych działań sprawca nigdy nie posiada 100% pewności, że zrealizuje zamierzony cel. Natomiast może być całkowicie przekonany, mieć nadzieję, że jest w stanie wyznaczony cel zrealizować,
- d) **sukcesowi** zawsze **towarzyszy poczucie satysfakcji**, zadowolenia lub też spełnienia.

Wielkość sukcesu może być różna. Zależy ona od wielkości celu jaki został postawiony i od stopnia jego zrealizowania. W pracy zawodowej odniesienie sukcesu jest równoznaczne ze skutecznym zarządzaniem. Aby skutecznie realizować postawione cele każdy człowiek musi posiadać zarówno predyspozycje osobowościowe jak też pewne umiejętności pozwalające mu sprawnie działać niezależnie od sytuacji zewnętrznej.

³ Maxwell J. C. (1994). Być liderem, czyli jak przewodzić innym. Wydawnictwo MEDIUM. Warszawa.

⁴ Tokarski J. (red.) Słownik wyrazów obcych. PWN. Warszawa. 1980. s. 711.

3. Podstawowe umiejętności umożliwiające osiągnięcie sukcesów

Zdaniem Altmanna sukces w kierowaniu ludźmi⁵, w kierowaniu firmą zależy od optymistycznego nastawienia do podejmowanych zadań, konsekwentnej pracy nad udoskonalaniem swej osobowości oraz stosowaniu przemyślanych metod i strategii do motywowania pracowników. Aby firma mogła sprostać konkurencji, być skuteczną w działaniu w niej musi być ktoś (prezes), który zmobilizuje swoich pracowników do przekraczania swych możliwości. Pracownicy, aby osiągalni nadzwyczajne wyniki potrzebują kogoś kto w nich uwierzy, kto ich zachęci, zmobilizuje, a czasami zmusi, żeby dali z siebie wszystko.

Menedżer z racji swojej pozycji w sposób istotny wpływa na zdolności firmy do osiągania wyników. Dlatego też wymaga się od niego aby posiadał rozległą wiedzę, dysponował wyjątkowymi umiejętnościami analitycznymi, potrafił podejmować trafne decyzje, aby doskonale współpracował z innymi ludźmi, miał twórczą wyobraźnię, itp. Zdaniem Druckera na miano najważniejszej umiejętności menedżera zasługuje skuteczność działania, czyli sprawiania, że wszystkie właściwe rzeczy zostają wykonane⁶.

Efektywnym menedżerem, liderem, przywódcą wprawdzie można się urodzić, lecz większość umiejętności wiążących się ze skutecznym przewodem w firmie to zdolności nabyte, których można się nauczyć. Skuteczność w działaniu prowadząca do zrealizowania postawionych celów (sukcesu) nie zależy od specyficznych cech osobowości czy temperamentu. Wśród efektywnych menedżerów można znaleźć zarówno ekstrawertyków jak i introwertyków osoby impulsywne oraz flegmatyczne⁷. Skuteczność w działaniu zależy natomiast od umiejętności kierowania sobą, tj. od zdolności wykorzystywania i udoskonalania własnych zasobów w życiu i pracy. Doskonalenie się w działaniu i kompetencjach jako podmiot jest jednoczesnym doskonaleniem się jako menedżer⁸.

W tym miejscu chciałbym skoncentrować się tylko na trzech najważniejszych zdolnościach warunkujących umiejętność kierowania sobą pozwalającą na bycie skutecznym. Składają się na nią:

1. Zdolność wyznaczania celów, do których osoba będzie dążyć oraz szczegółowego planowania sposobu ich realizacji;
2. Zdolność kierowania własnymi uczuciami;
3. Interpretacji osiągniętych rezultatów podjętych działań zgodnych i niezgodnych z oczekiwaniami;

⁵ Altmann H. Ch. (1997). Strategie sukcesu. Od Temistoklesa do Gandhiego – reguły skutecznej motywacji. Warszawa. Business Press

⁶ Por. Drucker P. F. (2002). Myśl przewodnie Druckera. Warszawa. „MT Biznes”.

⁷ Patrz Sankowski T. (oprac.). (1997). Efektywni liderzy. Global Business. Nr 6. Canadian International Management Institute. Warszawa oraz Drucker P. F. (1994). Menedżer skuteczny. Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków.

⁸ Kożusznik B. (2002). Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Katowice.

3.1. Umiejętność wyznaczania celów⁹

Według Zaleskiego cel jest konstruktem głównie poznawczym, obrazem przyszłej rzeczywistości istniejącej na poziomie pojęciowym¹⁰. Cel odnosi się do czasu przyszłego, jest on ancypowanym, potencjalnym stanem, który jest możliwy do osiągnięcia. Jako przyszły stan rzeczy, ma dla jednostki subiektywną wartość i określone znaczenie, które motywuje go i ukierunkowuje jego działania. Ukierunkowanie czynności podejmowanych przez człowieka jest podstawową funkcją celu. Przejawia się to w ten sposób, że człowiek podejmuje tylko te czynności, które są związane z celem, natomiast działania nieistotne dla celu, pozostają nie podjęte.

Zdaniem Nuttina cel jest wyobrażoną zmianą w otoczeniu jednostki, do osiągnięcia której zmierzają jej działania¹¹. Zmiana ta ma służyć optymalnemu funkcjonowaniu w otoczeniu. Tak rozumiany cel ma funkcję motywacyjną. Cele, które formułuje decydent, są wynikiem poznawczego przepracowania **potrzeb** i zależą od nich. Inaczej mówiąc, cel jest ukonkretnieniem potrzeby. W wyniku działania funkcji poznawczych potrzeby te rozwijają się w dynamiczne struktury celów i środków (plany, projekty i zadania), które inicjują i ukierunkowują skoordynowane serie czynności behawioralnych.

Każdy człowiek jest podmiotem ukierunkowanym na realizację określonych celów¹². Jednakże dopiero ich wyznaczenie i zaplanowanie umożliwia ich skuteczną realizację. Na potwierdzenie tego chciałbym przytoczyć badania jakie przeprowadzono na Uniwersytecie w Yale¹³. W 1953 roku na wyżej wspomnianym Uniwersytecie przeprowadzono eksperyment. Polegał on na tym, że zapytano grupę studentów czy mają szczegółowe, jasno sprecyzowane cele i gotowy plan ich realizacji. Zaledwie trzy procent studentów udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Autorzy eksperymentu po dwudziestu latach odszukali uczestników swoich badań i stwierdzili, że pod względem osiągnięć finansowych owe trzy procent „było warte” więcej niż pozostałe 97 procent razem wzięte. Podobne wyniki otrzymano w przypadku bardziej subiektywnych pomiarów takich jak poziom zadowolenia czy poczucie szczęścia.

Zdolność wyznaczania celów ważna jest w umiejętności kierowania sobą ponieważ¹⁴:

⁹ Ustalanie celów należy do podstawowych operacji, czynności menedżera. Natomiast umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów należy do podstawowych zadań zarządzania. Patrz Drucker P. (1994). *Praktyka zarządzania. Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie*. Kraków, s. 368 oraz Drucker P. F. (2002). *Myśl* dz. cyt., s. 26

¹⁰ Zaleski Z (1991). *Psychologia zachowań celowych*. PWN. Warszawa, s. 60.

¹¹ Nuttin J. (1994). *Motivation, planning, and action*. Hillsdale NS. Erlbaum za Zaleski Z. (1991). *Psychologia* dz. cyt., s. 69.

¹² Koziński J. (1977). *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN. Warszawa, s.39.

¹³ Adler H. (1997). *NLP. Programowanie neurolingwistyczne. Umiejętność realizowania marzeń*. Łódź. Wydawnictwo „Ravi”.

¹⁴ Patrz Stoner J., F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Kierowanie*. PWE. Warszawa, s. 263

1. Cele zapewniają nam poczucie kierunku. Inaczej mówiąc nadają sens podejmowanym działaniom, a w szerszym rozumieniu nadają sens życiu¹⁵, dzięki temu mają właściwości motywujące.
2. Cele wpływają na koncentrację naszych wysiłków. Umożliwiają optymalne wykorzystanie ograniczonych zasobów (zdolności, wiedzy, itp.) do realizacji tego co najważniejsze. Dzięki temu ukierunkowaniu można stawiane cele mogą być ambitniejsze.
3. Cele wyznaczają nasze plany i decyzje. Kształtują sposoby ich realizacji jednocześnie ułatwiają podjęcie wielu ważnych decyzji.
4. Cele pomagają nam w ocenie osiągniętych postępów. Wyraźnie sformułowany, konkretny cel z określonym terminem realizacji staje się normą efektywności, która pozwala ocenić swoje postępy.

3. 2. Umiejętność radzenia sobie z własnymi uczuciami

Bardzo często zachowanie wielu ludzi nie wynika z ich możliwości i umiejętności, ale ze stanu uczuciowego, w którym się znajdują. Jeśli w danej chwili odczuwamy radość, zadowolenie, satysfakcję będziemy w zupełnie inny sposób działali niż wówczas, gdy będziemy doświadczać smutku, samotności czy też poczucia bezradności. Uczucia są czymś naturalnym. Wszyscy je przeżywamy, a one nieustannie wywołują olbrzymie zmiany w naszym zachowaniu i w naszej fizjologii. Często też inicjują i zarazem ukierunkowują nasze działania i są źródłem innowacji i osiągnięć¹⁶. Dlatego też kolejną bardzo ważną umiejętnością wpływającą na to, że menedżer będzie działał skutecznie, a co za tym idzie odnosił sukcesy, jest umiejętność radzenia sobie (kierowania) z własnymi uczuciami. Umiejętność ta w literaturze przedmiotu nazywana jest inteligencją emocjonalną¹⁷.

Aby sprawnie kierować własnymi uczuciami, radzić sobie z nimi konieczne jest w pierwszej kolejności opanowanie czterech zdolności¹⁸:

1. Rozróżniania uczuć odczuwanych w danej chwili - świadomość własnych uczuć,
2. Reagowania na sytuacje życiowe takimi uczuciami, które są najbardziej stosowne i przydatne,
3. Komunikowania doświadczanych uczuć,
4. Odczytywania i rozumienia przyczyn nastrojów innych osób – empatii

¹⁵ Poczucie sensu życia jest bardzo ważnym elementem pomagającym skutecznie zarządzać. Tylko posiadając sens życia człowiek może skutecznie funkcjonować, tj. może zmobilizować wszystkie swoje zdolności w maksymalny sposób. Patrz Obuchowski K. (1983). Psychologia dążeń ludzkich. Warszawa. PWN, s. 203.

¹⁶ Cameron-Bandler L., Lebeau M. (1992). W niewoli uczuć. Gdańsk. GWP.

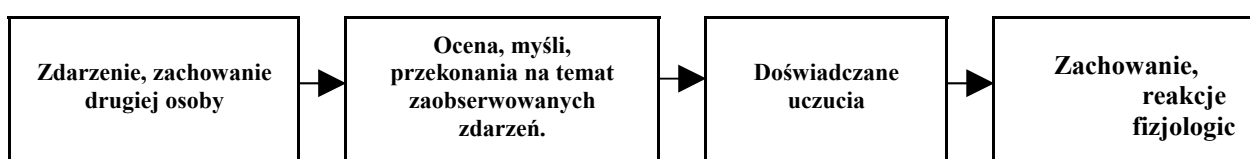
¹⁷ Szerzej patrz Goleman D. (1997). Inteligencja emocjonalna. Poznań. Media Rodzina of Poznań oraz Goleman D. (1999). Inteligencja emocjonalna w praktyce. Poznań. Media Rodzina of Poznań.

¹⁸ Patrz Cooper R. K., Sawaf A. (2000). EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu. Warszawa. Wydawnictwo Studio Emka.

Pierwsze dwie zdolności są bardzo istotne w odniesieniu do kierowania sobą natomiast dwie kolejne są bardzo ważne przy przewodzeniu zespołowi.

Aby nauczyć się kierowania swoimi uczuciami należy najpierw uświadomić sobie co je wywołuje, jak wpływają ona na nasze funkcjonowanie, a następnie nauczyć się zmniejszać ich intensywność i odpowiednio nimi kierować¹⁹.

Wiele ludzi żywi przekonanie, że źródłem ich uczuć są zdarzenia zewnętrzne bądź inne też osoby. Jednakże badania i doświadczenia kliniczne m. in. Ellisa²⁰, czy Maultubiego²¹ pokazują, że przyczyną doświadczanych uczuć są nie tyle fakty, zdarzenia zewnętrzne czy inne osoby lecz opinie, myśli oraz przekonania na temat wcześniej zaobserwowanych faktów, zdarzeń czy zachowań innych osób. Zależność ta przedstawiona jest na rysunku 1.



Rysunek 1. Prawidłowość rządząca naszymi uczuciami.

Przedstawiona wyżej prawidłowość wskazuje na kilka rzeczy. Po pierwsze, częściej niż nam się niekiedy wydaje możemy mieć wpływ na to, co odczuwamy, i na podejmowane przez nas zachowania. Uzależnione jest to od naszych myśli, ocen i przekonań na temat pewnych zaistniałych zdarzeń oraz naszych możliwości. Jeżeli będziemy przekonani, że czegoś nie potrafimy zrobić bo jest to dla nas za trudne wówczas będziemy doświadczać uczucia niechęci do zrobienia tego oraz będziemy mniej angażować w działanie. W konsekwencji zmniejszymy nasze szanse na sukces. Przeciwnie jeśli będziemy myśleli, że możemy coś zrobić, łatwiej pokonamy napotkane trudności.

Po drugie, bardzo często doświadczane uczucia są wynikiem własnych wyobrażeń o zdarzeniach czy też o zachowaniu i motywach postępowania innych osób. Wyobrażenia te mogą być dalekie od rzeczywistości jednakże mają realny wpływ na nasze odczucia i stosunek do tych zdarzeń czy osób. Oznacza to, że jeśli myślimy o jakiejś osobie, że jest mądra wspaniała i kompetentna wówczas będziemy do niej żywili sympatie, życzliwość czy pociąg. Natomiast jeśli o tej samej osobie będziemy przekonani, że jest osobą niekompetentną, niekulturalną i do tego złośliwą wówczas najprawdopodobniej będziemy do tej osoby czuli niechęć, wstręt odrazę itp.

¹⁹ Weisinger H. (1998). Inteligencja emocjonalna w biznesie, czyli jak zwiększyć własne szanse na sukces. Warszawa. BUSINESS PRESS.

²⁰ Ellis A. (1998). Terapia krótkoterminowa. GWP. Gdańsk oraz Ellis A. (1999). Jak opanować złość zanim ona opanuje ciebie. Media Rodzina of Poznań. Poznań.

²¹ Maultsby M. C. (1992). Racjonalna terapia zachowania. Fundacja ALTERNA. Poznań.

Po trzecie, ta sama sytuacja może być różnie oceniana przez uczestniczące w niej osoby. Dlatego będą one miały do niej inny stosunek. Ważne jest to jeśli chcemy efektywnie porozumiewać się z ludźmi.

Inną prawidłowością dotyczącą uczuć jest ta, że uczucia są amoralne, tzn. uczucia, których doświadczamy nie są ani dobre ani złe. Natomiast mogą być one dla nas przyjemne bądź przykre. Mimo, że każdy chciałby doświadczać tylko przyjemnych dla niego uczuć takich jak miłość, przyjaźń, poczucie satysfakcji itp. to jednak nawet najbardziej nieprzyjemne uczucia np. złość, bezradność, samotność itp. warto je przeżywać jako pewien sygnał. Każde uczucie niesie z sobą pewną informację np. uczucie frustracji informuje, że podjęte działania nie doprowadziły nas do oczekiwanego rezultatu jednakże dopuszczamy możliwość jego osiągnięcia. Z kolei uczucie rozczarowania informuje nas o tym, że nie osiągnęliśmy tego czego ześmy chcieli i nie ma już możliwości uzyskania tego. Jednocześnie doświadczenie uczucia rozczarowania ułatwia nam rezygnację z podejmowania kolejnych wysiłków zmierzających do osiągnięcia tego na czym nam tak bardzo zależało i skoncentrowania się na realizacji innych zamierzeń.

Znajomość zasad kierujących naszym życiem uczuciowym i wykorzystywanie ich praktycznie ułatwi nam realizację celów i zadań na miarę naszym aspiracji i możliwości.

3. 3. Interpretacja powodzeń i niepowodzeń

Trzecią bardzo ważną umiejętnością pomagającą odnieść sukces, czyli skutecznie realizować postawione cele jest **sposób interpretacji rezultatów własnych działań** oczekiwanych jak też i niechcianych²². Styl wyjaśniania wyników naszych ma przemożny wpływ na nasze życie. Z jednej strony może wywoływać depresje jako reakcje na nasze codzienne niepowodzenia albo – przeciwnie – uodpornić nas nawet na prawdziwe tragedie. Może spowodować, że człowiek stanie się obojętny na wszelkie przyjemności życia albo będzie się nim w pełni cieszył. To w jaki sposób tłumaczymy sobie nasze sukcesy i porażki czyli chciane i niechciane skutki naszych przedsięwzięć wpływa zarówno na konsekwentne dążenie do celu (wytrwałość) jak też osiągane wyniki. Bardzo dobrze ilustrują to badania przeprowadzone przez Seligmana w amerykańskiej firmie ubezpieczeniowej Metropolitan Life. Badania dotyczyły sukcesów w pracy nowo przyjętych osób na agentów ubezpieczeniowych. Wszystkie te osoby zostały przyjęte na podstawie Testu Profilu Zawodowego (The Career Profile)²³, przeszły szkolenie wstępne oraz wypełniły Kwestionariusz Stylu Atrybucyjnego (ASQ) pozwalający określić czy rezultaty swoich działań tłumaczą optymistycznie czy pesymistycznie. Eksperymentowi poddano 104 agentów. Po upływie roku okazało się, że ponad połowa agentów (59) zrezygnowała z pracy. Agenci,

²² Seligman M. (1990). Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie. Media Rodzina of Poznań. Poznań.

²³ Test ten bada przydatność kandydata do zawodu agenta ubezpieczeniowego. Poddać muszą się mu wszystkie osoby ubiegające się o pracę w „Metropolitan Life”.

których wyniki plasowały się w bardziej optymistycznej połowie ASQ byli dwa razy mniej skłonni do rezygnacji z pracy niż ich koledzy, których wyniki były w mniej optymistycznej połowie. Prawdopodobieństwo, że zrezygnują z pracy agenci, których wyniki znajdowały się w najbardziej optymistycznej ćwiartce było trzy razy mniejsze niż w przypadku agentów znajdujących się w najmniej optymistycznej ćwiartce.

Równocześnie agenci, którzy optymistyczniej tłumaczyli sobie wyniki swoich działań sprzedawali więcej polis. I tak: agenci z górnej połowy ASQ sprzedali w ciągu roku o 20% więcej polis niż ich mniej optymistycznie nastawieni koledzy z dolnej połowy. Natomiast agenci z najwyższej ćwiartki (górne 25%) sprzedali o 50% polis więcej niż agenci z najniższej ćwiartki. Kolejne badania Seligmana wykazały, że w miarę upływu czasu osoby, które bardziej optymistyczniej interpretują rezultaty swoich przedsięwzięć (zgodnych z oczekiwaniami i niezgodnych) w pracy zawodowej osiągnęli coraz lepsze wyniki.

Analiza przyczyn sukcesów i porażek pozwoliła Seligmanowi ustalić istnienie pewnych stałych tendencji w wyjaśnieniach składanych przez osoby poddane badaniom. Na tej podstawie wyróżnił on dwa style wyjaśnienia: optymistyczny i pesymistyczny. Różnią się one między sobą cechami przypisywanymi powodzeniom i niepowodzeniom. Cechy te układają się w trzy podstawowe grupy, wymiary stylu wyjaśniania. Są to: charakter (stały lub chwilowy), zasięg (uniwersalny lub ograniczony) oraz lokalizacja przyczyn (wewnętrzna lub zewnętrzna). Dokładniejsza analiza tych wymiarów pozwoli lepiej zrozumieć pojęcie stylu wyjaśniania.

Stalość

Stalość dotyczy czasowej rozciągłości danej sytuacji. Osoby, które uważają, że niekorzystny rezultat działania ma permanentny, tj. trwały charakter i że niepowodzenia zawsze ich spotykały, spotykają i będą spotykać przez całe życie stosują pesymistyczny styl wyjaśniania. Bardzo często przy tym używają określeń typu „zawsze” i „nigdy”. W przeciwieństwie do nich osoby, które stosują optymistyczny styl wyjaśniania uważają, że nieoczekiwany rezultat działania ma tylko przejściowy charakter.

Wymiar stałości decyduje o tym, jak długo osoba poddaje się rezygnacji. Wyjaśnianie niepowodzeń poprzez doszukiwanie się ich trwałych przyczyn prowadzi do długotrwałej bezradności, natomiast wyjaśnianie ich za pomocą krótkotrwałych przyczyn uodparnia na bezradność.

Również do korzystnych rezultatów działania można podejść w dwojaki sposób. Mianowicie, można widzieć ich przyczyny w zjawiskach przejściowych takich jak nastrój, włożony wysiłek – tak czynią osoby stosujące pesymistyczny styl wyjaśniania. Można też przyczyn pomyślnych wydarzeń doszukiwać się w pewnych trwałych cechach czy swoich zdolnościach i uważać, że działają one zawsze.

Zasięg

Zasięg dotyczy aspektu przestrzennego pomyślnych i niepomyślnych rezultatów działań. Oznacza to, że możemy uważać, że powodzenie lub niepowodzenie dotyczy tylko jednej dziedziny lub wielu. Te osoby, które w swoich interpretacjach rozszerzają obszar poniesionych niepowodzeń, są skłonni do zaprzestania działalności na wielu obszarach aktywności mimo, że porażka ogranicza się do wąskiego zakresu sytuacji stosują pesymistyczny styl wyjaśniania. Natomiast osoby, które przypisują swe niepowodzenia działaniu przyczyn o ograniczonym zasięgu używają optymistycznego sposobu wyjaśniania niepowodzeń.

Wyjaśnienia niepowodzeń o zasięgu uniwersalnym powodują bezradność w wielu różnych sytuacjach, natomiast wyjaśnienia o zasięgu ograniczonym jedynie w sferze w której stosująca je osoba doznała niepowodzenia.

Personalizacja

Ostatni główny wymiar dotyczy sposobu dostrzegania przyczyn danej sytuacji przez osobę, która się w niej znalazła. Kiedy rezultaty działania są niepomyślne można za ten stan rzeczy winić okoliczności, sposób działania, innych ludzi bądź siebie. Osoba, która stosuje pesymistyczny styl wyjaśniania za niekorzystne rezultaty swojego działania obwinia siebie. Przeciwnie zachowuje się osoba stosująca optymistyczny styl wyjaśniania – szuka przyczyn na zewnątrz albo w „innych osobach” lub we własnym sposobie działania. W przypadku powodzeń wyjaśnianie tych osób jest odwrotnie tzn. osoba stosująca pesymistyczny styl wyjaśniania uważa, że za na jej korzystny rezultat działania miał wpływ los, szczęście lub inne czynniki zewnętrzne, zaś osoba stosująca optymistyczny styl wyjaśniania uważa, że osiągnięty pomyślny rezultat jest wynikiem jej umiejętności, zdolności itp.

Tabela 1 ilustruje jak do niepowodzeń i powodzeń podchodzą osoby stosujące optymistyczny i pesymistyczny styl wyjaśniania.

Tabela 1. Sposoby wyjaśniania powodzeń i niepowodzeń przez pesymistę i optymistę.

	PESYMISTA	OPTYMISTA
POWODZENIE	Chwilowy charakter <ul style="list-style-type: none">➤ to mój szczęśliwy dzień;➤ zdałem bo - udało mi się.	Stály charakter powodzeń <ul style="list-style-type: none">➤ zawsze dopisuje mi szczęście;➤ zdałem bo - jestem zdolny.
	Zasięg ograniczony <ul style="list-style-type: none">➤ jestem bystry w matematyce;➤ byłem dla niej czarujący.	Zasięg uniwersalny <ul style="list-style-type: none">➤ w każdej dziedzinie jestem dobry;➤ jestem zawsze czarujący.
	Personalizacja zewnętrzna <ul style="list-style-type: none">➤ mam szczęście.	Personalizacja wewnętrzna <ul style="list-style-type: none">➤ nauczyłem się bardzo dobrze.

NIEPOWODZENIE	Staly charakter <ul style="list-style-type: none"> ➤ diety nie skutkują; ➤ ty zawsze zrządzisz; ➤ nigdy nie rozmawiasz ze mną. 	Chwilowy charakter <ul style="list-style-type: none"> ➤ diety nie skutkują, jeśli się pojada między posiłkami; ➤ zrządzisz, gdy nie posprzątam pokoju; ➤ ostatnio mało rozmawiasz ze mną.
	Zasięg uniwersalny <ul style="list-style-type: none"> ➤ jestem odrażający; ➤ książki są do niczego. 	Zasięg ograniczony <ul style="list-style-type: none"> ➤ nie podobam się Marysi; ➤ ta książka nie podoba mi się.
	Personalizacja wewnętrzna <ul style="list-style-type: none"> ➤ jestem za głupi aby to osiągnąć; ➤ nie mam wcale pamięci do ... 	Personalizacja zewnętrzna <ul style="list-style-type: none"> ➤ to było za trudne dla mnie; ➤ wyleciało mi z pamięci.

Opracowanie własne na podstawie Seligman (1993). Optymizmu można ... dz. cyt., s. 72 – 83.

To, jak menedżer wyjaśnia sobie efekty swoich działań, czy tego chce czy nie, wpływa na uczucia, których doświadczają. Te z kolei, jak pokazano wyżej, oddziałują na jego funkcjonowanie.

Stosowanie określonego stylu wyjaśniania mimo, że jest pewnego rodzaju przyzwyczajeniem, nawykiem to jednak ma określone konsekwencje. Częste stosowanie pesymistycznego stylu interpretacji rezultatów własnego działania nie tylko może powodować depresję, subiektywnie złe samopoczucie przejawiające się ciągłym zamartwianiem lecz także może wyzwać inercję w obliczu niepowodzenia, obniżać poziom motywacji do dalszego działania oraz zmniejszać sprawność funkcjonowania intelektualnego.

4. Podsumowanie

Od każdego menedżera wymaga się aby posiadał wiele umiejętności, żeby był wszytkowiedzącym i wszystko potrafiącym omnibusem. Jednakże najistotniejsze w tych wszystkich wymaganiach jest to, aby był skuteczny. Skuteczność jest pewną strategią działania, która sprawia, że wszystko, co miało być wykonane jest zrobione w właściwym czasie. Skuteczność menedżera wpływają dwie podstawowe umiejętności, tj. umiejętność kierowania sobą oraz umiejętność przewodzenia zespołowi. Umiejętność kierowania sobą jest podstawą skutecznego przewodzenia zespołowi. Na efektywne kierowanie sobą, a w konsekwencji na skuteczne zarządzanie, składają się trzy zdolności, tj. umiejętność wyznaczania i planowania celów, umiejętność kierowania swoimi uczuciami oraz umiejętność optymistycznego tłumaczenia sobie powodzeń i niepowodzeń. Mimo, że często w literaturze przedmiotu podkreśla się wagę szereg innych umiejętności, mających wpływ na zarządzanie, takich jak: znajomość swoich słabych i mocnych stron²⁴, umiejętność gospodarowania czasem, umiejętność automotywowania się do działania, radzenie sobie ze

²⁴ Drucker P. (2000). Zarządzanie w XXI wieku. Musa S.A. Warszawa.

stresem oraz umiejętność rozwiązywania problemów, itp. to jednak są one drugorzędne w stosunku do wcześniej wymienionych.

Literatura

- Adler H. (1997). NLP. Programowanie neurolingwistyczne. Umiejętność realizowania marzeń. Wydawnictwo „Ravi”. Łódź.
- Altmann H. Ch. (1997). Strategie sukcesu. Od Temistoklesa do Gandhiego – reguły skutecznej motywacji. Busines Press. Warszawa.
- Cameron-Bandler L., Lebeau M. (1992). W niewoli uczuć. Gdańsk. GWP.
- Cooper R. K., Sawaf A. (2000). EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu. Wydawnictwo Studio Emka. Warszawa.
- Drucker P. (1994). Praktyka zarządzania. Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie. Kraków.
- Drucker P. F. (2002). Myśl przewodnie Druckera. „MT Biznes”. Warszawa.
- Drucker P. (2000). Zarządzanie w XXI wieku. Musa S.A. Warszawa.
- Ellis A. (1998). Terapia krótkoterminowa. GWP. Gdańsk.
- Ellis A. (1999). Jak opanować złość zanim ona opanuje ciebie. Media Rodzina of Poznań. Poznań.
- Goleman D. (1997). Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań. Poznań.
- Goleman D. (1999). Inteligencja emocjonalna w praktyce. Media Rodzina of Poznań. Poznań.
- Kozusznik B. (2002). Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Katowice
- Kozielecki J. (1977). Psychologiczna teoria decyzji. PWN. Warszawa.
- Maultsby M. C. (1992). Racjonalna terapia zachowania. Fundacja ALTERNA. Poznań.
- Maxwell J. C. (1994). Byc liderem, czyli jak przewodzić innym. Wydawnictwo MEDIUM. Warszawa.
- Nuttin J. (1994). Motivation, planning, and action. Hillsdale NS. Erlbaum
- Obuchowski K. (1983). Psychologia dążeń ludzkich. PWN. Warszawa.
- Sankowski T. (oprac.). (1997). Efektywni liderzy. Global Business. Nr 6. Canadian International Management Institute. Warszawa.
- Sankowski T. (oprac.). (1999). Czynniki ludzkie. Global Business. Nr 6 (51). Canadian International Management Institute. Warszawa.
- Seligman M. (1990). Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie. Media Rodzina of Poznań. Poznań.
- Stoner J., F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). Kierowanie. PWE. Warszawa.
- Tokarski J. (red.) Słownik wyrazów obcych. PWN. Warszawa.
- Weisinger H. (1998). Inteligencja emocjonalna w biznesie, czyli jak zwiększyć własne szanse na sukces. BUSINESS PRESS. Warszawa.
- Zaleski Z (1991). Psychologia zachowań celowych. PWN. Warszawa.