

14. BARIERY I UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI

14.1. Bariery skuteczności

Autor książki „Jak zostać człowiekiem sukcesu” pisze, że „...przejście w świat skuteczności można porównać do skoku z jednego trapezu na drugi. Gdy bujasz wysoko, trzymając się krótkiego drążka, twoje bezpieczeństwo zależy od tego niewielkiego kawałka drewna czy metalu. Aby skoczyć na drugi drążek (przejść w świat sukcesu), musisz odrzucić wszystko to, czego cię nauczono. Przez chwilę zawisniesz w powietrzu, bez żadnego punktu zaczepienia. Ale kiedy już z drugiego drążka spojrzysz do tyłu, zdziwisz się, jak bezpodstawny był twój lęk” [70]. Aby znaleźć się na tym drugim drążku potrzebna była trafna decyzja – „skacze”. Właśnie:



istotą skuteczności jest trafna decyzja.

Nasze życie prywatne i zawodowe zależy w dużym stopniu od trafności naszych decyzji. Właściwe decyzje prowadzą ludzi na sam szczyt, a błędne mogą przyczynić się do załamania ich kariery [45]. Podejmowanie decyzji jest trudną sztuką, której trzeba się uczyć, zdobywając odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Każdy decydent powinien opracować sobie *własną taktykę decydowania*, wykorzystując do tego celu zdobytą wiedzę z zakresu podejmowania decyzji, doświadczenie życiowe i własną intuicję.

Decyzje są trafne pod względem formalnym, jeśli decydent w toku swego myślenia spełnił następujące warunki [51]:

- stworzył pełny opis sytuacji decyzyjnej,
- określił zbiór wariantów i sprawdził go pod względem kompletności i niesprzeczności,
- sformułował kryteria oceny wariantów działania.

Podejmowanie trafnych decyzji zawsze jednak napotyka na swoiste bariery. **Barierą jest każdy czynnik, który ma (lub może potencjalnie mieć) negatywny wpływ na możliwość właściwego działania, czyli zakłóca lub wręcz uniemożliwia skuteczne podejmowanie decyzji;** Bariery te mogą mieć charakter: zewnętrzny, bądź wewnętrzny [76].

- **Bariery zewnętrzne** (prawne, finansowe, techniczne, ekologiczne itp.) tworzą tzw. warunki ramowe działania, których nie można dowolnie zmieniać i trzeba przyjąć jako stałe.
- **Bariery wewnętrzne** – wynikają z cech osobowości. Są to zwłaszcza:
 - **odprężone unikanie.** Decydent postanawia, że nie będzie decydować lub działać, gdy zauważy, że konsekwencje braku działania nie będą poważne;
 - **odprężona zmiana.** Decydent zamiast zanalizować sytuację dokładnie, wybiera pierwszą pojawiającą się możliwość, wykazującą pozornie mały stopień ryzyka;
 - **stosowanie reguły dominacji.** Decydent preferuje wcześniej już wybraną alternatywę, która wydaje mu się najkorzystniejsza, przypisuje tej alternatywie jedynie cechy pozytywne, przemilczając bądź pomniejszając jej cechy negatywne;
 - **defensywne unikanie.** Decydent, nie mogąc dobrze rozwiązać problemu odkłada jego rozwiązanie na przyszłość, lub wybiera rozwiązanie możliwie najbardziej oczywiste;
 - **panika.** Decydent obawia się narażenia na krytykę bądź konsekwencje. Pod wpływem paniki nie potrafi realistycznie ocenić sytuacji, ani przyjąć pomocy od innych osób;
 - **dodatni obraz samego siebie.** Wielu ludzi (także na stanowiskach kierowniczych) ma często poczucie niskiej wartości własnej i mało wiary we własne siły. Preferują znane sobie i sprawdzone rozwiązania skuteczne w przeszłości, przenosząc je w czasie. Tworzą „przerysowany”, korzystny obraz własnych możliwości i utrwalają władzę, gdyż ona daje im poczucie siły i pewności;
 - **ograniczona racjonalność.** Ludzie, w tym także na stanowiskach kierowniczych, dążą nie tyle do rozwiązań optymalnych, co do satysfakcjonujących, tj. takich, które zaspokajają ich poziom aspiracji, który nie zawsze jest wysoki.

14.2. Personalne uwarunkowania skuteczności

Likwidacji barier wewnętrznych można się nauczyć, trzeba tylko umieć odpowiedzieć na pytania:

- co się na nie składa?
- czego się trzeba nauczyć?
- jakiego rodzaju będzie to nauka?
- czy będzie to wiedza?
- czy będzie to biegłość (możliwa do uzyskania poprzez ćwiczenia)?
- czy będzie to praktyka (wielokrotne powtarzanie tych samych elementów)?

„Przełamałem swoje wewnętrzne bariery i skuteczność też przyszła” [18].

Jak zidentyfikować te bariery, jeśli nigdzie ich nie widać? Jak je likwidować?

Większości barier wewnętrznych możemy sobie w ogóle nie uświadamiać. Nie uświadamiamy sobie również ich ogromnej destrukcyjności, bowiem dla wielu ludzi są one dosyć wygodne. To, co widzimy, zawsze jest interpretacją umysłu. Filtrujemy informację za pomocą naszych zmysłów. W rezultacie często patrzymy na różne rzeczy właściwie ich nie widząc. Doznajemy jedynie wrażeń zmysłowych, a nie potrafimy zobaczyć rzeczywistości takiej, jaką ona jest. Trzeba więc się nauczyć innego widzenia (mentalnego), bowiem:

„Większość sukcesów i ograniczeń ma swój początek w umyśle człowieka” [15].

Umysłowe widzenie świata, podobnie jak wzrok, może ulec zaburzeniom. Kiedy tak się dzieje, człowiek błądzi lub idzie wolno, bez możliwości przyspieszenia. Najczęściej spotykane choroby oczu to krótkowzroczność i dalekowzroczność. Podobnie też jest z widzeniem mentalnym, czyli:

- **mentalna krótkowzroczność** – człowiek tego typu często nie dostrzega możliwości, które są odległe. Zwraca uwagę jedynie na problemy bezpośrednie (dnia codziennego). Jest ślepy na wszystko to, co wymaga od niego planowania i myślenia o przyszłości (*prakseologiczny defekt dotyczący celu działania*),
- **mentalna dalekowzroczność** – człowiek o tym pokroju często nie widzi nadarzających się możliwości (okazji), które niesie mu teraźniejszość. A przecież: „...nasze dzisiejsze problemy są skutkiem naszych wczorajszych decyzji, a nasze dzisiejsze decyzje warunkują jutrzejsze sukcesy”. Taki człowiek nie potrafi dochodzić do celu krok po kroku. Zaczyna od góry i nie zdaje sobie sprawy, że jedyną czynnością, zaczynającą się od góry, jest spadanie.

Widzenia umysłowego uczymy się dzięki skojarzeniom.

Ilekoć stajesz wobec czegoś, czego nie rozumiesz, zadaj sobie pytanie: „dlaczego tak”? Patrz uważnie. Może zobaczysz coś wielkiego. Pewien młody Anglik spędzał wakacje na farmie u swojej matki. Leżał pod jabłonią i rozmyślał. Nagle spadło jabłko – dlaczego tak? Postrzegać coś – używając do tego umysłu – to myśleć. Anglik ten wykorzystał potęgę, jaką jest myślenie, i stał się sławny. Głębsze spojrzenie pozwala dostrzec znacznie więcej niż powierzchowny rzut oka. Edukacja polega na „wyciąganiu” lub „odslanianiu” czegoś. Nie jest ważne jednak, co literalnie zostanie odsłonięte przez nauczycieli, ale to, jakie wyzwała to myśli – skojarzenia.

Wiedza sama z siebie nie przyciąga pieniędzy (cel działań większości ludzi). Trzeba ją dopiero odpowiednio zorganizować i właściwie ukierunkować (poprzez plany) na określony cel, aby pomogła w ich zdobyciu. Wiedza specjalistyczna należy do najliczniejszych i najtańszych usług, jakie są potrzebne w działaniu ludzkim. Pieniądze biorą się z syntezy wiedzy, a nie z jej rozdrabniania. Wątpiący w to, mogą sobie zajrzeć w listy płac jakiegokolwiek uniwersytetu. Większość profesorów zarabia mało. Specjalizują się oni w nauczaniu wiedzy, ale nie zajmują się organizowaniem sposobów jej zastosowania. Ci, którzy przegrywają w życiu, zazwyczaj popełniają błąd polegający na uznaniu, że wiedza „szkolna” jest wystarczająca do posiadania patentu na sukces życiowy. Niestety, prawda jest inna, bowiem:

Wyedukowany jest ten, kto potrafi zsyntezować poznaną wiedzę i wprząc ją do działania.

Wiedza wyściela drogi do skuteczności – pod warunkiem, że wiesz, na jaką drogę wkroczyć. Pewien mądry człowiek powiedział, że „...w rodzinie Sukcesu Wysiłek jest ojcem, a Konsekwencja matką”. Jeśli człowiek daje sobie radę z tymi „rodzicami”, nie będzie miał kłopotu z resztą rodziny.

„Skuteczność działania przejawia się w działaniu, a nie w myśleniu o działaniu” [77].

Współczesna psychologia rozwoju człowieka wyodrębnia w biegu ludzkiego życia trzy kolejne etapy, przyjmując jako kryterium podziału rodzaj dominującej aktywności. Stanowią je [138]:

- dzieciństwo – z niepohamowanym działaniem,
- młodość – z wszechwładną kontestacją,
- dorosłość – charakteryzująca się rozważą w działaniu.

Inny wiek inne nawyki. Jednakże są takie nawyki, które niezależnie od wieku, trzeba stopniowo eliminować. większość sukcesów ma swój początek w umyśle człowieka?

Ludzka skuteczność opiera się na pewnych niezmiennych archetypach (regułach, prawach). Reguły te zakodowane są w postaci zasad i stanowią fundament relacji między ludźmi. Właściwe zasady są jak kompas – zawsze wskazują drogę. Jeżeli wiemy, jakie są zasady gry, potrafimy w nią grać.

Jak zatem postępować, aby nasze działanie było skuteczne, czyli kończyło się na (+)?

1. Odkryć najpierw, co to jest (–).
2. Zmienić postępowanie dokładnie na odwrotne.

Odkryjmy zatem, co może być tym (–)?

W tym względzie bardzo rozpowszechnione są postulaty Stephena R. Coveya, autora książki: „Zasady działania skutecznego przywódcy” [19], w której podaje 7 takich nawyków ludzi działających na (–) czyli nieskutecznych. Są to:

- wątpienie w swoje możliwości, obarczanie winą innych,
- praca bez jasno sformułowanego celu,
- wykonywanie najpierw rzeczy pilnych,
- myślenie w kategoriach „wygrana – przegrana” (jeden zyska, to ktoś inny musi stracić),
- stawianie na pierwszym miejscu potrzeby bycia rozumianym przez innych,
- szukanie kompromisu w przypadku braku możliwości zwycięstwa,
- lęk przed zmianami i odkładanie na bok doskonalenia się (uczenia się).

Jeżeli już wiemy „co”, to teraz kolej na: „jak” można pozbyć się tych negatywnych przyzwyczajzeń?

Koncentracja na zasadach daje poczucie bezpieczeństwa, wystarczające do tego, żebyśmy się nie bali zmian, porównań, krytyki; pozwala odkryć nasze powołanie, określić rolę i cel. Daje również mądrość, pozwalającą wyciągać wnioski z błędów i iść drogą rozwoju, a także siłę umożliwiającą porozumiewanie się i współpracę w warunkach zmęczenia i stresu. Pytanie jednak: jeżeli wszyscy wiedzą, że skuteczność powstaje z przestrzegania zasad – to dlaczego nie wszyscy są skutecznymi?

„Brak skuteczności ma swoje źródło w braku spójności pomiędzy zasadami głoszonymi a praktykowanymi” [111].

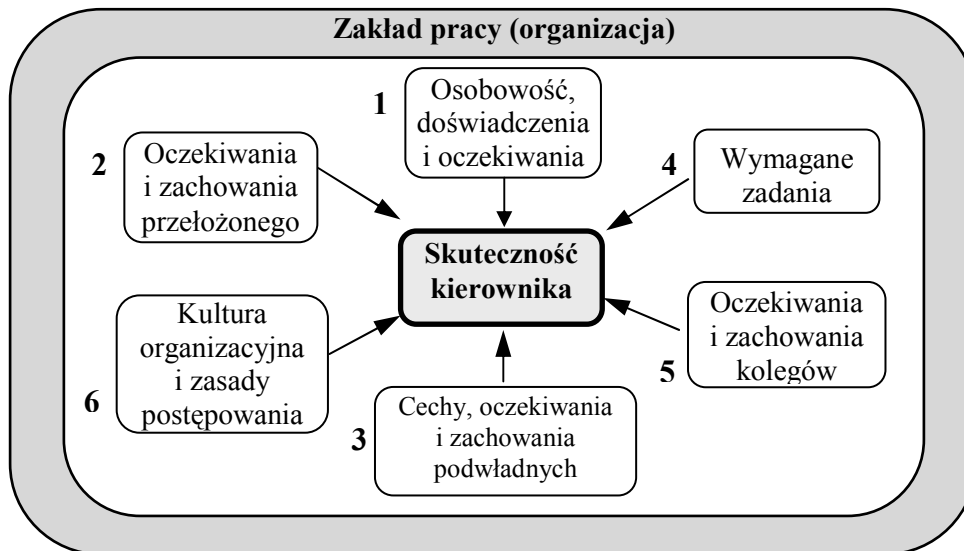
Głoszone zasady wynikają z naszych wartości, przekonań, obyczajów, tradycji itp. Praktykowane zasady wynikają z kompromisu, oszczędzania własnej energii, lenistwa itp. Skuteczne działanie oznacza dokonywanie ciągłych wyborów pomiędzy nimi na gruncie posiadanych wartości.

Wartości to fundament ważnych dla człowieka spraw. Wiążą się z wszystkim, co cenimy i czemu nadajemy określone znaczenie. Wynikają z pragnień, intencji i upodobań. Dlatego też te najbardziej istotne i podstawowe wartości przenikają większość tego, co robimy. Poprzez ich poznanie możemy zrozumieć motywy naszego działania. Wartości tworzą podstawę tożsamości człowieka. Nadają kierunek i znaczenie naszym działaniom. Jeśli zatem coś nam ciągle nie wychodzi, to najprawdopodobniej nasze działanie jest niespójne z innymi cennymi dla nas wartościami.

Zasady są jak kompas; zawsze wskazują właściwą drogę.

14.3. Organizacyjne uwarunkowania skuteczności

Kiedy mówimy o organizacyjnych uwarunkowaniach skuteczności, mamy na myśli kompetencje jednostki w danej roli zawodowej, na danym stanowisku lub podczas realizacji określonego zadania (projektu). Identyfikacja ograniczeń i odnajdywanie sposobów na podnoszenie indywidualnej skuteczności są konieczne, ale niewystarczające dla zespołu (w organizacjach normy i wartości mają najczęściej charakter sformalizowany). Skuteczność działania kierownika zespołu (wyrażona przez kompetencje) zależy więc także od innych czynników niż właściwości samej jednostki, w tym m.in. od tego, co się dzieje wokół niej, w zakładzie pracy (organizacji) – rys. 22 [128].



Rys. 22. Czynniki wpływające na skuteczność kierownika w organizacji [128]

- 1. Osobowość, doświadczenia i oczekiwania.** Kierownik dobiera i stosuje taki styl kierowania, jaki odpowiada jego własnym cechom osobowym (w którym czuje się najwygodniej).
- 2. Oczekiwania i zachowania przełożonych.** Styl kierowania, jaki preferują przełożeni, ma duże znaczenie przy wyborze orientacji kształtującej jego własny styl. Przełożeni mogą bowiem skłaniać, czy wręcz narzucać określone podejście do problemu kierowania. W takiej sytuacji kierownik niższego szczebla zmuszony jest na dostosowanie się do tego odgórnie narzuconego stylu. Ponadto, często też wybór stylu wiąże się z naturalną skłonnością kierowników niższego szczebla do wzorowania się na swych przełożonych.
- 3. Cechy, oczekiwania i zachowania podwładnych.** Podwładni odgrywają główną rolę w kształtowaniu stylu postępowania kierownika. W końcu to na nich ten styl ma oddziaływać, i od tego, jak oni będą się zachowywać, zależy skuteczność kierownika. Cechy podwładnych wpływają w różny sposób na wybór stylu przez kierownika. Wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe wymagają mniej dyrektywnego podejścia, i odwrotnie.
- 4. Wymagane zadania.** Rodzaj zadań również wpływa na skłonność przełożonego do określonych zachowań z punktu widzenia ich skuteczności. Zadania wymagające stosowania ścisłych procedur, niższych kwalifikacji i łatwych do przewidzenia czynności, wymagają orientacji na zadania. W przypadku zadań wymagających niekonwencjonalnych rozwiązań i wysokich kwalifikacji, skuteczniejsza jest orientacja na ludzi.
- 5. Oczekiwania i zachowania kolegów.** Kierownicy nawiązują przyjaźnie z kolegami w organizacji, a opinia tych kolegów jest dla nich ważna. Niezależnie od własnych upodobań, kierownicy w pewnym stopniu są skłonni naśladować styl kierowania swoich kolegów.
- 6. Kultura i zasady postępowania organizacji.** Kultura organizacji kształtuje zarówno zachowanie przywódcy, jak i oczekiwania podwładnych. Ich wysoka spójność (koherencja) zwiększa prawdopodobieństwo dużej skuteczności działania, która jest tym większa, im wyższa jest zgodność norm i wartości uznawanych przez kierującego i podwładnych.