

**Paweł Zawora**

Uniwersytet Rzeszowski

## **NOWOCZESNE FORMY DOSKONALENIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ**

### **1. Wstęp**

Jednym z podstawowym elementów procesu zarządzania jest informacja, a sukces jej przekazywania zapewnia jasna i spójna komunikacja. Kolejnym etapem jest przekonanie podwładnych o słuszności przekazywanych poleceń i uświadomienie im z jednej strony korzyści, jakie pojawią się po ich wykonaniu, z drugiej zaś zagrożeń, które wynikają z ich lekceważenia. Osiągnięcie zakładanego przez przywódcę celu i, co ważniejsze, sposób oraz środki perswazji, jakie zostały zastosowane, decydują o pozycji przywódcy oraz spójności i przyszłości grupy. Te ogólne zasady obowiązują w każdej grupie społecznej, niezależnie od wieku, poziomu rozwoju technologicznego, terytorium, wyznania itd. Okazuje się, że dotyczą one również zwierząt tworzących hierarchiczne społeczności i właśnie te cechy wykorzystywane są na coraz szerszą skalę w doskonaleniu cech przywódczych kadry menadżerskiej wielu renomowanych firm.

W ciągu ostatnich kilku lat powstało w Europie kilkanaście ośrodków wykorzystujących konie (mające silny instynkt zhierarchizowanej społeczności) jako współtrenerów pomagających w poznaniu i rozwoju umiejętności przywódczych.

Celem publikacji jest wykazanie że, trening z udziałem koni jest pomocny w doskonaleniu cech przywódczych.

### **2. Dobór kadry zarządzającej**

Metody rekrutacji kadry zarządzającej ulegają ciągłej ewolucji, w różnych organizacjach proces ten przebiega z innym nasileniem. Każda sprawnie działająca organizacja stara się możliwie jak najlepiej dobierać pracowników, szczególnie kadre zarządzającą, stosując różne oceny kompetencji kandydatów. Już na tym etapie określa się wizerunek firmy, sposób jej funkcjonowania na rynku, kierunek i dynamikę rozwoju, dlatego też instytucje mające ambicje rozwoju i konkurowania w swojej dziedzinie działania lub wypełniania misji społecznej wykazują dużą staranność

w doborze kadry. Procedury i techniki wykorzystane w procesie selekcji kadr różnią się dość znacznie w zależności od wielkości firmy, tradycji, rodzaju stanowiska, trudności rekrutacji i wielu innych czynników [3, s. 53]. Podczas rekrutacji sprawdza się informacje ogólne o kandydacie i jego pracy, analizuje się pierwsze wrażenie, omawia się wspólne oczekiwania stron (może zostać poruszony np. aspekt finansowy), prosi się o uzupełnienie dokumentacji, sprawdza się kandydata i jego dokumenty pod kątem kompletności aplikacji, zgodności danych spisanych ze stanem faktycznym [4, s. 88]. Poza rozmową i analizą materiałów przedstawionych przez kandydatów wykorzystuje się techniki obejmujące testy psychologiczne, analizę grafologiczną czy też zastosowanie wariografów.

Weryfikacja przeprowadzonych metod rekrutacyjnych następuje w trakcie wykonywania codziennych zadań i wówczas pojawiają się problemy zarówno techniczne, jak i międzyludzkie. Sposób ich rozwiązywania zależy od charakteru przywódców, okoliczności i dostępnych środków. Przyjęta przez przywódcę forma rozwiązywania problemów, wydawania i egzekwowania poleceń określa metodę zarządzania.

Można to zaobserwować nie tylko wśród pracowników, ale i w oddziałach żołnierzy, grupach wyznaniowych (drastycznym przykładem są sekty), wśród studentów, dzieci szkolnych, przedszkolnych oraz w rodzinach. W sposób naturalny (lub narzucony) wykształca się w tych grupach przywódca, który w lepszy lub gorszy sposób spełnia swoje funkcje. Istnieje bardzo wyraźna analogia w postępowaniu osobników innych gatunków organizujących się w zhierarchizowane stada, np. wilków, koni, oraz ludzi.

### **3. Dlaczego powinniśmy doskonalić umiejętności przywódcze**

Szczerłość intencji przywódcy, jego predyspozycje kierownicze poddawane są ciągłej weryfikacji. Podwładni zarówno świadomie, jak i podświadomie analizują przekazywane przez przełożonego sygnały niewerbalne (postawa, mimika, ton i barwa głosu), przekaz słowny oraz starają się łączyć fakty czy też przewidywać zamierzenia przełożonych.

Ocena i analiza postępowania szefów jest procesem ciągłym, dlatego sygnały docierające do pracownika będą miały duży wpływ na jego zaangażowanie w wykonywane zadania. Bardzo często osoby, które zdobyły władzę i ukonstytuowały się na stanowisku kierowniczym, zapominają o tym, że są stale oceniane. Niestety w wielu przypadkach koncentrują się wyłącznie na utrzymaniu swojej pozycji.

Podwładny otrzymujący sygnał, że przełożony nie jest zainteresowany spełnieniem jego potrzeb, traci do niego zaufanie i motywację do osiągania wyznaczonego celu. Towarzyszy temu utrata autorytetu, co przełożeni bardzo szybko wyczuwają, i z oczywistych względów nie mogą na to pozwolić, starają się podporządkować sobie

podwładnych. W takiej sytuacji osoby słabsze mogą ograniczać się do wykonywania ustalonych procedur, ale będą do tego podchodzić bez entuzjazmu i przy nadarzającej się okazji będą chciały zmienić pracę – wykażą się postawą ucieczki. Osoby o większej pewności siebie, bardziej twórcze i kreatywne, będą poświęcały czas na budowanie opozycyjnej koalicji lub skoncentrują się na bezpośredniej walce. W obydwu przypadkach mamy do czynienia z marnowaniem energii pracowników, ze zmniejszeniem efektu wykonywanych czynności, a w konsekwencji z zahamowaniem rozwoju firmy. Właściciele współczesnych firm działających w warunkach stale rozwijającej się konkurencji mają świadomość, że sprawne zarządzanie pracownikami wyzwalające twórcze podejście do realizowanych zamierzeń wraz z wdrażaniem postępu technicznego stanowi podstawę rozwoju.

#### 4. Geneza metody

Prowadzone obserwacje żyjących na wolności mustangów, szczególnie intensywne w ciągu ostatnich kilkunastu lat, skłoniły trenerów do zmiany stosowanych dotychczas metod w oswajaniu, treningu i użytkowaniu koni. Stosując bardzo proste środki, doświadczony trener jest w stanie w kilkanaście lub kilkadziesiąt minut podporządkować sobie zwierzę. Po dwóch lub trzech sesjach treningowych, bez stosowania drastycznych środków, koń jest osiodłany i odbywają się na nim pierwsze jazdy.

Sposób stosowany przez kowbojów polegał na krępowaniu powrozami i przywiązywaniu do drewnianych pali schwytanych w stepie koni. Po pewnym czasie podejmowano próby kielźniania, siodłania i ujeżdżania koni. Jeżeli okazywały się one nieskuteczne, zwierzę krępowano jeszcze bardziej, ograniczając dostęp do wody i pożywienia. Osobniki słabsze poddawały się po kilkugodzinnej lub kilkudniowej walce. W przypadku zwierząt niezależnych i upartych trwało to nieraz bardzo długo i kończyło się niejednokrotnie kalectwem lub śmiercią zwierzęcia albo ujeżdżającego.

Te dwa sposoby postępowania z końmi można przetransponować na metody postępowania z ludźmi. Prekursorem i popularyzatorem stosowania tej metody był Monty Roberts – trener koni stosujący naturalne i bardzo łagodne metody szkolenia koni, który z czasem doszedł do wniosku, że szkolić należy przede wszystkim ludzi. Jak bowiem się okazuje, w wielu dziedzinach działalności człowieka, zarówno na poziomie relacji indywidualnych, jak i zbiorowych, konie mogą być pomocne w korygowaniu ludzkich zachowań [5, s. 62]. Pracując zarówno ze zwierzętami, jak i z ludźmi, możemy okazać się przyjaciółmi, zaoferować innym swoją opiekę, pomoc i współpracę, być otwarci na sugestie lub doprowadzić do zniewolenia psychicznego, ekonomicznego i, niestety, zdarzającego się w XXI w. niewolnictwa fizycznego.

## 5. Dlaczego konie są pomocne w treningu cech przywódczych

Aby efektywnie przeprowadzić proces szkolenia, konieczne jest, oprócz zaangażowania osoby uczącej się, sprawdzanie opanowanej wiedzy czy też umiejętności. Przez reakcję na postępowanie osoby szkolonej konie przekazują jej informację zwrotną umożliwiającą swoisty dialog człowieka z koniem.

1. Dzięki bardzo silnemu wrodzonemu instynktowi współpracy w zhierarchizowanym stadzie jednoznaczny język komunikowania się [1, s. 42], chęci poznawania (ciekawość), chęci do zabawy oraz wielkiej zdolności wybaczenia konie są zdolne do podporządkowania się przedstawicielowi innego gatunku. Dlatego też mogą stanowić nie tylko instrumentalną pomoc w szkoleniu cech przywódczych, ale przez przekazywaną człowiekowi informację mogą stać się trenerami.

2. Zwierzęta nie dostrzegają przejawów pozycji społecznej człowieka [2, s. 12]: ubioru (chyba, że będzie bardzo jaskrawy), wyglądu czy miłego zapachu (stosowanie środków zapachowych często wywołuje u nich rozdrażnienie). Nie można uzyskać przewagi wysiadając w obecności konia z najnowszego, komfortowego i bardzo drogiego samochodu, czy też pokazując się w towarzystwie ludzi mających duże wpływy w społeczeństwie. Bardzo często osoby piastujące stanowiska kierownicze mniej lub bardziej świadomie wykorzystują jednak te „pomocę” w uzyskiwaniu przewagi nad ludźmi.

3. Uczenie się kierowania i ćwiczenie na ludziach związane jest z popełnianiem błędów. Prowadzi to bardzo często do nadużywania środków nacisku w celu wymuszenia pożądanego zachowania. Jest to nieetyczne. Przed koniem, jego siłą i szybkością człowiek czuje atawistyczny respekt. W przypadku szkolenia prowadzonego przez osoby doświadczone (szczególnie w początkowym etapie) mądre postępowanie z końmi może sprawić, że szkolenie staje się dla nich przyjemną i wyczekiwaną rozrywką.

W kontaktach ze zwierzętami należy pamiętać o odmiennym sposobie postrzegania człowieka przez konia. Wbrew pozorom jest to dość trudne, niemniej ze względów bezpieczeństwa uświadomienie sobie tego faktu jest konieczne.

- Człowiek jest drapieżnikiem i okazywane z jego strony wobec koni przyjacielskie gesty (próba podejścia czy pogłaskania) odczytane mogą być jako atak.
- Konie, pomimo swojej siły, masy i szybkości, są zwierzętami łagodnymi, a podstawową ich bronią jest związana z ich płochliwością ucieczka; kopyt i zębów używają jako broni tylko w sytuacji braku możliwości ucieczki.

Bardzo często ludzie nie zadają sobie pytania, czego koń w danym momencie oczekuje lub jak postrzega zachowanie człowieka. Konie mają wspaniale rozwinięte zmysły, potrafią rozpoznać nie tylko stan emocjonalny, ale i prawdziwe intencje człowieka; niepewność, strach agresję czy też spokój, otwartość i radość. Dlatego też bardzo często dochodzi do nieporozumień, nadużywania siły, stosowania coraz bardziej drastycznych środków.

## 6. Doskonalenie wybranych cech przywódczych

Współpraca człowieka z koniem wymaga przede wszystkim szczerości wobec siebie, a także właściwego odczytania swojego stanu emocjonalnego. Jest to pierwszy i podstawowy element skutecznej pracy zarówno z ludźmi, jak i ze zwierzętami. Lekceważenie analizy swojego stanu emocjonalnego bardzo często uniemożliwia pracę z końmi lub czyni ją bardzo niebezpieczną. Niezbyt wrażliwi na odczytywanie stanów emocjonalnych są szczególnie mężczyźni i to oni najczęściej popełniają błąd, próbując pokryć obawę i lęk arogancją lub brutalnością. Mieszanka tych uczuć jest przez konie bezbłędnie wykrywana i udziela się zwierzętom. Mechanizm powstawania tego napięcia jest wynikiem następującego odczucia konia: jeżeli człowiek (drapieżnik) odczuwa lęk, to musi istnieć jakieś poważne zagrożenie. W takiej sytuacji koń reaguje w sposób najbardziej naturalny: próbuje uciec. Sytuacja może stać się niebezpieczna, jeżeli zwierzę nie ma możliwości ucieczki. Gest człowieka, który próbuje zbliżyć się i uspokoić konia, może być odczytany jako próba ataku, co może potęgować lęk konia, a w konsekwencji – lęk człowieka.

Umiejętność szczerego przyznania się wobec siebie do odczuwanych emocji jest potrzebna do ich opanowania, jest ona bardzo pomocna na każdym etapie i poziomie kierowania.

Kolejnym krokiem jest nauczenie się szybkiego sterowania emocjami. Podczas pracy z końmi należy stosować możliwie jak najmniejszą presję, zachowywać się łagodnie i przewidywalnie. Jednak okazanie stanowczości, nawet jeżeli będzie powiązane z brutalnością, jest podczas szkolenia niezbędne pod jednym warunkiem: że będzie sprawiedliwe.

Poprzez opanowanie emocji i związane z tym zachowanie możemy przekonać konia, że w jego interesie będzie podporządkowanie się naszemu zwierzchnictwu. Na tej podstawie zaczyna rodzić się zaufanie, które jest bazą sukcesu w kierowaniu zarówno ludźmi, jak i zwierzętami. Już samo łagodne traktowanie konia przez człowieka, brak objawów ataku, zapewnienie pożywienia, schronienia, przestrzeni, codzienna pielęgnacja, pomoc w chorobie to podstawa do budowy więzi. Należy jednak pamiętać, że zaufanie prowadzące do przywództwa jest ściśle związane z tworzeniem autorytetu. Jeżeli osoba zarządzająca będzie dostarczać podwładnym potrzebnych środków ekonomicznych, zaspokajając potrzeby socjalne itd. bez stawiania im wymagań, to nie będzie postrzegana jako przywódca zdolny w sytuacjach krytycznych do utrzymania sprawnej współpracy w grupie oraz rywalizacji z innymi grupami. Taką zależność możemy zaobserwować w rodzinie, w szkolnej klasie czy pracy.

Proces budowania autorytetu w grupie, również w relacji człowieka i konia, rozpoczyna się w momencie uzyskania zainteresowania drugiej strony. Następnie należy okazać, że pomimo posiadania środków oraz umiejętności zdolnych wyrządzić

krzywdę, nie nadużyjemy ich. Niemniej jednak w sytuacji braku podporządkowania lub sprzeciwu zostaną one użyte natychmiast i bez skrupułów. Tego typu podejście obowiązuje w stadzie i jest podstawą jego bezpieczeństwa, ponieważ w sytuacji zagrożenia nie ma miejsca na demokrację i dyskusję. Trzeba działać szybko, organizacja wewnętrzna musi być perfekcyjna i zwierzęta dobrze to odczuwają, te, które postępowały inaczej, nie przetrwały.

Aby stać się przywódcą, należy wykształcić w sobie umiejętność przewidywania, wyprzedzać swoimi poleceniami reakcje podwładnych. Po pewnym czasie pozytywna ocena naszych decyzji doprowadzi do wzrostu zaufania, pozwoli na egzekwowanie nawet trudnych czynności.

Niezwykle ważna jest umiejętność obserwacji. Posiadaną wiedzę należy konfrontować z rzeczywistością i wzbogacać o własne obserwacje oraz podejmować nieustanne próby analizy zachowań zarówno swoich podopiecznych, jak i własnych, a następnie odpowiednio je korygować. Rozwijanie umiejętności obserwacji jest szczególnie potrzebne mężczyznom. Podejmując się realizacji planu, należy liczyć się z tym, że z niewyjaśnionych przyczyn mogą wystąpić niespodziewane trudności w jego wykonaniu. Często przyczyna jest prozaiczna, związana ze stanem psychofizycznym osób, na których oparto realizację planu (np. z przygnębieniem związanym z kłopotami rodzinnymi pracownika czy z niedocenianiem jego pracy lub też z przejściowymi problemami zdrowotnymi). Istotne jest również wynikające z przeprowadzonych obserwacji dostosowanie rodzaju oraz stopnia trudności zleczanych pracownikom zadań do ich indywidualnych cech i umiejętności. Konsekwencją rutynowego przekazywania poleceń bez uwzględnienia predyspozycji pracowników jest wykonywanie zadań bez zaangażowania, co skutkuje obniżeniem jakości wykonanych prac. Umiejętność obserwacji zachowań pracowników oraz dostosowania do nich własnych zamierzeń jest szczególnie istotna w przypadku realizacji zadań nowych lub skomplikowanych, a zwłaszcza wymagających inwencji, twórczego podejścia czy szerszej współpracy pracowników. Tę trudną, szczególnie dla mężczyzn, dziedzinę można doskonalić przy pomocy koni. Często uczestnicy szkolenia mogą mieć do czynienia z końmi zmęczonymi, spragnionymi, przestraszonymi, pobudzonymi lub rozdrażnionymi (np. z powodu pogody) czy też ze zwierzętami mającymi różnego typu dolegliwości fizyczne (ból zęba, stawów, kamień w kopycie niestrawność itp.); wnikliwa obserwacja pozwoli zweryfikować plany treningu, należy starać się w danym momencie w miarę możliwości zmniejszyć wymagania oraz wydawać polecenia, które sprawiają zwierzęciu przyjemność i dają mu satysfakcję. Umiejętność obserwacji i związana z tym modyfikacja zamierzeń przełożonego uwzględniająca stan psychofizyczny podwładnych skutkować będzie wzrostem zaufania podwładnych do zarządzających. Zmiany w naszym podejściu na pewno nie będą widoczne natychmiast, to wymaga sporo czasu i dystansu do samego siebie, ale wielkim sukcesem będzie już samo uświadomienie sobie wagi procesu obserwacji.

Stanowczość i konsekwencja należą bez wątpienia do najważniejszych cech przywódców. Zarówno w procesie wychowywania, jak i kierowania pojedynczymi osobami czy zespołem konieczne jest wydawanie poleceń. Najmniej stresującą dla obu stron metodą jest szkolenie przez zabawę czy też rozbudzanie zainteresowań lub rozwijanie pasji. Możemy dzięki temu liczyć na lepsze porozumienie, większe zaangażowanie w wykonywane zadania, a w konsekwencji – na wzrost zaufania naszych podopiecznych. Jednakże wskutek wrodzonych lub nabytych przez podwładnych skłonności, ich przyzwyczajień i lęków czy też w momentach krytycznych konieczne jest autorytatywne wydawanie poleceń i bezwzględne ich egzekwowanie. W przeciwieństwie do wcześniej opisanej umiejętności (obserwacji) z rozwijaniem tej cechy najczęściej problemów mają kobiety. W zależności od natężenia problemów należy stosować odpowiednie środki perswazji. Najpierw powinny to być prośby i zachęty, a następnie rozkazy, a w ostateczności – przymus. Ta ostatnia forma jest zazwyczaj połączona ze stresem odczuwanym przez obie strony, niemniej jednak decydując się na wydanie polecenia, należy być przygotowanym na zastosowanie nawet drastycznych środków prowadzących osiągnięcia celu. Jedynym usprawiedliwieniem dla zaniechania wykonania zadania może być sytuacja, w wyniku której mogłaby nastąpić utrata zdrowia lub życia. Doskonalenie stanowczości przy pomocy koni może być bardzo skuteczne, ponieważ po przezwycięzeniu naturalnej niechęci człowieka do zastosowania ostrzejszych środków konie po wykonanym zadaniu reagują bardzo wyraźnie okazywanym zadowoleniem. Utrwalanie w nich przekonania, że człowiek jest zdolny do natychmiastowego wymuszenia posłuszeństwa, powoduje wzrost zaufania. Standardową procedurą jest prowokowanie sytuacji, w których konie nie chcą wykonać polecenia lub chcą wykonać je inaczej. Jeżeli trenujący jest pewny, że wydane polecenie zostało zrozumiane i nie ma żadnych przeszkód w jego realizacji, powinien reagować bez wahania i możliwie najsubtelniejszymi metodami wymusić posłuszeństwo.

Szacunek i poczucie godności należy się każdej istocie bez względu na jej rasę, wykształcenie, poziom inteligencji, status społeczny czy finansowy. Są to powszechnie uznane prawa, znacznie gorzej jest jednak z codziennym postępowaniem wobec osób biedniejszych, niewykształconych czy mniej inteligentnych. Niejednokrotnie można się spotkać z wyśmiewaniem czy wyszydzaniem podwładnych, a ich uwagi, nawet słuszne, wywołują irytację czy wybuch gniewu przełożonych. Na pewno każdy znajdzie usprawiedliwienie takiego postępowania, nawet jeśli będzie to poniżanie i upokarzanie innych. Taka postawa może się nawet utrvalać, ponieważ daje chwilowe poczucie wyższości. Niestety takie postępowanie może doprowadzić do utraty wzajemnego zaufania oraz uniemożliwić twórczą współpracę. Konie reagują na poniżanie podobnie jak ludzie, jednak wykazują więcej cierpliwości i są bardziej skłonne do wybaczenia. Znane są jednak sytuacje długotrwałego poniżania, dręczenia, odreagowywania niepowodzeń, a nawet fizycznego znęcania się nad tymi zwie-

rzętami, co jednak może kończyć się dla człowieka tragicznie. Natomiast okazywanie koniom szacunku oraz otwarte podejście do przekazywanych przez nie informacji powodują, że zaufanie konia przeradza się w więź lub wręcz oddanie, wymaga to jednak czasu i wspólnego przeżycia niejednokrotnie trudnych sytuacji. Znacznie szybszą reakcję koni zaobserwować można w przypadku ich niesprawiedliwego traktowania.

Podczas pracy z koniem istotne jest określenie i zrozumienie dla konia przedstawienie zasad. Człowiek powinien określić, co jest dobre, co złe, a co bardzo złe. Kolejnym krokiem jest przedstawienie tych zasad. W tym celu należy możliwie najlepiej poznać sposób komunikowania się koni, co wbrew pozorom na podstawowym etapie pracy z koniem nie jest trudne. Ogólnie obowiązuje zasada, że koń będzie robił wszystko, co jest dla niego wygodne, sprawianie mu niewygody będzie więc dla niego sygnałem, jak nie powinien się zachowywać. Sposób postępowania w stosunku do każdego osobnika będzie wymagał wykorzystania wcześniej opisanych cech: opanowania emocji i sterowania nimi, umiejętności obserwacji, przewidywania reakcji, stanowczości i konsekwencji. Cechy te w połączeniu z kreatywnością pozwolą na sprawiedliwe traktowanie nie tylko koni, ale stanowić mogą również podstawę do zdobywania zaufania i budowania autorytetu przywódcy.

Z pojęciem sprawiedliwości nierozzerwalnie łączą się pojęcia kary i nagrody, a popularne powiedzenie, że najlepiej wychowuje się za pomocą „bata i marchewki” odnieść można z powodzeniem właśnie do koni. Stosowanie „bata” przynosi szybki skutek, ale właśnie z tego względu jest często nadużywane. Jedynym wytłumaczeniem wykorzystania takiego narzędzia może być stosowanie go na pierwszych etapach treningu i w przypadku koni młodych lub z wyjątkowo dominującym charakterem, głównie w celu zapewnienia bezpieczeństwa. Jest wiele kar, które są znacznie skuteczniejsze niż bat, najważniejsza jest jednak umiejętność i szybkość ich stosowania. Podobnie jak u małych dzieci, u koni działa mechanizm: „jeśli nie ma kary, to znaczy to, że nie było winy”. Dlatego stosowanie kary wyznacza ramy, w których konie czują się bezpieczne, a szybkie, konsekwentne i adekwatne możliwe do przewinienia ich stosowanie prowadzi do wzmocnienia zaufania do trenera. Stosowanie nieuniknionych kar jest jednocześnie wielką umiejętnością, a nadużywanie ich czy też niewłaściwe wykorzystanie może przynosić efekty przeciwne do zamierzonych.

Nagradzanie za dobrze wykonane zadanie jest bez wątpienia najskuteczniejszą metodą wykorzystywaną w trakcie szkolenia czy zarządzania. Najistotniejsze wydaje się okazanie zadowolenia ze wspólnie osiągniętego sukcesu, nawet jeżeli jest to niewiele znaczące i nieskomplikowane zadanie. Nawet przy konsekwentnie stosowanym nagradzaniu należy się liczyć z tym, że jego efekty nie będą tak szybkie jak w przypadku stosowania kar. Podobnie jak podczas stosowania kar, tak również podczas nagradzania powinniśmy być konsekwentni i sprawiedliwi.



Każda osoba zajmująca kierownicze stanowisko powinna być świadoma swojej władzy i przywilejów. Powinna umieć dać odczuć swoim podopiecznym, że nie waha się użyć dostępnych, nawet drastycznych, środków w celu zapewnienia przestrzegania przyjętych zasad. Jednocześnie takie przekonanie wywołuje pokusę nadużyć, stosowania uproszczeń czy też przyspieszania działań przez zastraszanie karami. Taka postawa rodzi arogancję, a w dalszej kolejności powoduje wyalienowanie podwładnych. Przywódcy, niejednokrotnie otoczeni gronem fałszywych pochlebców, nie dostrzegają, że stają się autorytetem tylko dla siebie. Szkolenie przeprowadzone z końmi mającymi głęboko zakodowane poczucie godności może skutecznie te skłonności korygować.

Współcześni menedżerowie działają w ciągłym stresie, na który duży wpływ ma konieczność dotrzymania ustalanych w umowach terminów wykonania zadań. Aby osiągnąć cel, zwiększyć wydajność, zarządzający starają się na różne sposoby zmniejszyć czas potrzebny do wykonania pracy. Nacisk wywierany różnymi metodami na pracowników niejednokrotnie odnosi przeciwny do zamierzonego skutek. Nadmierne naciskani ludzie najczęściej przestają koncentrować się na zadaniu, a energię przeznaczają na martwienie się lub narzekanie; w obydwu przypadkach spada efektywność wykonywanych zadań. Podejmując się pracy z końmi, musimy opanować pośpiech. Jest to bardzo trudne dla, każdy z nas bowiem ulega pokusie skrócenia czasu wykonania powierzonej mu pracy. Konie nie są w stanie zrozumieć, że coś ma zostać wykonane w określonym terminie, i aby osiągnąć porozumienie, człowiek powinien nauczyć się opanowania pośpiechu, nie traktować chwilowych niepowodzeń jako porażki, optymistycznie patrzeć na codzienne problemy. Podczas pracy z końmi bardzo często zdarza się, że pomimo dużego wysiłku efekty pracy trenera są znikome, warto wówczas poświęcić więcej czasu, chwilowo zmniejszyć obciążenie, przekazać naszemu podopiecznemu, że jesteśmy cierpliwi, potrafimy wykazać postawę przyjacielską, co zawsze skutkuje wzrostem zadowolenia i zaufania.

## 7. Zakończenie

Opisane cechy przywódcze i konieczność ich posiadania w kierowaniu zespołem wydają się oczywiste. Jeżeli jednak osoby kierujące zdobędą się na odrobinę pokory i zdecydują stanąć obok konia i poprowadzić go, odkryją, że posiadane cechy należy wzmocnić, wyostrzyć, nad innymi lepiej panować, a niektóre skorygować lub zupełnie wyeliminować. Oprócz pokory trzeba wykazać się entuzjazmem w podejmowanie nowego i nieznanego zadania, otwartością, życzliwością i twórczym podejściem – podstawowymi cechami dobrego menedżera. Oczywiście można wychowywać, szkolić czy kierować, nie mając tych cech i postępując jak rzemieślnik, można jednak się ciągle doskonalić, stając się w swojej dziedzinie wirtuozem. A konie mogą w tym wiele pomóc.

### Literatura

- [1] Borzymowska B., *Życie w stadzie*, „Świat Koni” 2004 nr 6.
- [2] Diacont K., *Praca z końmi od odstaw*, OWH, Warszawa 2001.
- [3] Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Wrocław 1993.
- [4] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [5] Roberts M., *Czego uczą nas konie*, Media Rodzinna, Poznań 2002.

## INNOVATE FORMS OF MANAGEMENT SKILLS IMPROVEMENT

### Summary

Analyzing and directing emotions, observational skills and prediction skills, responsibility and consequence are helpful in building authority based on trust. The necessity for possession of such skills for leading team is obvious. If leaders will find in themselves enough humility and will power to make decision to stand next to a horse and lead it, they will find out that the possessed skills should be strengthened, sharpened, some will require correction or total elimination. Besides humility one has to be enthusiastic in undertaking new and unfamiliar tasks. Openness, kindness and creative attitude are also fundamental features of a good leader. It is possible to train, educate or to manage and not possess those features-proceeding like poor craftsmen or choose another road of constant improvement, becoming virtuoso in the specific area of expertise. Horses could be a great help in achieving this goal.