

ZNACZENIE UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA SOBĄ DLA ZDROWIA MENEDŻERA I ORGANIZACJI

Małgorzata Randak-Jezierska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Zakład Socjologii i Psychologii Zarządzania

*„Praca to miejsce, gdzie sukces człowieka
spotyka się z sukcesem świata”.*

B. Kożusznik¹

Streszczenie: W artykule poruszona została problematyka zarządzania sobą, mająca wpływ na zachowanie zdrowia przez menedżera, którą połączono z propozycją wykorzystania przez menedżera postulatów terapii Gestalt dla rozwoju tej umiejętności.

Słowa kluczowe: zarządzanie sobą, człowiek jako aktywny twórca swojego życia, okno Johariego, zasoby osobiste, terapia Gestalt, pentagram Gingera, menedżer, organizacja, zdrowie

Wstęp

Często czujemy się przeciążeni nadmiarem zachodzących wokół nas zmian, wymaganiami płynącymi ze strony środowiska, obowiązkami dotyczącymi różnych sfer naszego życia, które czasami nawzajem się wykluczają. Zdaniem E.M. Hallowella, zapracowani menedżerowie coraz częściej cierpią na opisany przez niego syndrom zaburzeń koncentracji (zgeneralizowany niepokój, zapominanie o ważnych sprawach, trudności z zarządzaniem czasem i efektywnym zorganizowaniem pracy, poczucie winy), wpływający negatywnie nie tylko na stan ich zdrowia, ale również na sposób radzenia sobie przez nich z obowiązkami i jakością ich kontaktu z innymi ludźmi². Jak sobie z tym wszystkim poradzić? Na co należy zwrócić uwagę? Ciekawą propozycją dla menedżera może być zapoznanie się z ideą zarządzania sobą połączone z wnikliwą refleksją na temat poziomu własnej umiejętności w tym zakresie oraz zaplanowanie przez niego i wprowadzanie w życie pożądanых zmian. Tej właśnie problematyce poświęcony został niniejszy artykuł.

1. Zarządzanie sobą jako nowa propozycja dla menedżera

Idea zarządzania sobą weszła do nauk o zarządzaniu niedawno, bo na przełomie wieków XX i XXI. Wprowadził ją Peter F. Drucker, który w książce: *„Zarządzanie w XXI wieku”* zawarł rozdział zatytułowany: *„Zarządzanie samym sobą”*³. Pojęcie

¹ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 28.

² E.M. Hallowell, *Przeciążenie*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, Harvard Business Review, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006

³ R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

to, nowe w myśleniu o zarządzaniu, odsyła do starożytnej Grecji i wagi, jaką tamtejsi myśliciele przywiązywali do hasła: „*Poznaj samego siebie*”, gdyż - jak to dopowiedział Drucker - „*nie można zarządzać innymi lepiej, niż zarządza się sobą*”⁴, co zakłada pozyskanie przez menedżera wiedzy na swój temat i właściwe jej spożytkowanie. Na rynku polskim dostępnych jest tylko kilka książek mających w tytule hasło: „*zarządzanie sobą*”⁵, poza tym problematyka ta poruszana jest w nielicznych, jak na razie, artykułach.

Co kryje się pod pojęciem zarządzania sobą? Przede wszystkim w zarządzaniu sobą podkreśla się, że człowiek (menedżer) nie jest ofiarą okoliczności, ale aktywnym twórcą swojego życia⁶ dążącym do stania się panem (szefem) samego siebie. M. Adamiec i B. Kożusznik, stosując terminologię bliską sercu każdego menedżera przyrównali nawet umiejętność zarządzania sobą do umiejętności sprawnego zarządzania firmą: „*Ja. S.A.*”, o której rozwój, wizerunek oraz utrzymanie się w dobrej kondycji na rynku powinniśmy szczególnie dbać, gdyż łączy nas z nią dożywotni kontrakt⁷. Wiedzę na temat stawiania się podmiotem autonomicznym, zdolnym rozporządzać sobą każdy z nas może w sobie gromadzić i rozwijać, by stopniowo uniezależniać się od ograniczeń narzucanych przez własne kompleksy i innych ludzi, pogłębiać własną wolność, a dla innych być „*jak akuszer, który pomaga „narodzić się” ludzkim zdolnościom, możliwościom, samorealizacji*”⁸.

Dla twórcy i propagatora tego pojęcia P.F. Druckera pod hasłem zarządzanie sobą kryją się następujące zagadnienia:

- poznanie swoich mocnych stron i koncentrowanie się na nich („*ulokuj się tam, gdzie dzięki swoim zaletom będziesz mógł osiągnąć dobre wyniki*”⁹),
- doskonalenie własnych zalet,
- otwartość na wiedzę pochodzącą z dziedzin innych niż własna,
- zwalczanie złych przyzwyczajęń,
- wyrabianie nawyku analizowania informacji zwrotnych (porównywanie założonych rezultatów z rzeczywistością osiągniętymi),
- poznanie swojego stylu uczenia się (wzrokowcy, słuchowcy itp.), preferowanego stylu pracy (praca zespołowa czy indywidualna, osoba podejmująca decyzje czy doradca, środowisko bezpieczne i przewidywalne czy umiejętność pracy pod wpływem stresu i presji, praca w małej czy dużej firmie),
- kierowanie się własnym systemem wartości (przeprowadzanie „*próby lustra*”, podczas której należy odpowiedzieć sobie na pytanie, czy twarz, którą widzimy w lustrze jest twarzą, którą chcemy oglądać),
- nauczenie się skuteczności działania („*Inteligencja, wyobraźnia i wiedza są ogromnym bogactwem i cennym surowcem, jednak dopiero przez skuteczność*

⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000

⁵ Tytuły najważniejszych z nich znajdują się w bibliografii niniejszego artykułu.

⁶ Por. M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków 2000.

⁷ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 10.

⁸ B. Kożusznik, *Zachowania ...*, op. cit., s. 32-34.

⁹ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 291.

działania przynoszą określone rezultaty. Sama inteligencja, wyobraźnia i wiedza wyznaczają więc tylko możliwe do osiągnięcia granice”¹⁰⁾,

- panowanie nad swoim czasem,
- zastanowienie się nad wkładem osobistym, jaki chcemy wnieść do organizacji,
- stawanie się osobą odpowiedzialną za swój wkład,
- dbanie o zachowanie dobrych relacji między ludźmi (dbałość o komunikację, odpowiadanie sobie na pytanie: „*Kto musi wykorzystywać rezultaty mojej pracy, by samemu coś osiągnąć?*”¹¹⁾, docenienie pracy zespołowej, troska o własny i cudzy rozwój, posiadanie dobrych manier),
- aktywna walka z rutyną i towarzyszącą jej nudą, rozwój pasji i zainteresowań, stawianie przed sobą i realizowanie różnego rodzaju wyzwań, przygotowywanie się do drugiej połowy życia¹²⁾.

Doskonalenie swoich mocnych stron i tworzenie z nich oparcia dla własnego rozwoju zakłada ich dobrą przez nas znajomość. Pojawia się więc pytanie o źródła, z jakich czerpiemy wiedzę o sobie. Okazuje się, że wielką rolę w tym procesie odgrywają tzw. znaczący inni - rodzice, szkoła, grupa rówieśnicza, później osoby związane ze środowiskiem pracy. To, co wiemy o sobie, staje się konglomeratem utworzonym przez nasze własne doświadczenia, refleksje, a także przez opinie ważnych dla nas innych i towarzyszące tym opiniom silne emocje, na podstawie których powstają swoiste filtry, przez pryzmat których postrzegamy siebie i swoje bycie w świecie. Przed naiwną wiarą, że wiemy o sobie wszystko, ustrzec nas może jednak prosty schemat, znany pod nazwą „*okno Johariego*” (nazwa pochodzi od imion jego twórców - Joe Lufta i Harry’ego Inghama). W oknie tym zaznaczone są 4 obszary Ja - Ja publiczne (to, co znane jest mnie i innym), Ja ślepe (to, czego nie wiem o sobie, ale wiedzą inni, rodzaj ślepej plamki), Ja sekretne (to, co ukrywam przed innymi) i Ja nieświadome przechowujące treści, których nie zna nikt (tab. 1). Granice w oknie Johariego są ruchome – przesuwają się w lewo, kiedy nie czujemy się bezpiecznie i lękamy się poszerzać wiedzę o sobie oraz w prawo, kiedy otwieramy się na relacje z innymi i czerpiemy z nich informacje zwrotne na nasz temat.¹³⁾

Tabela 1. Okno Johariego

	Znane sobie	Nieznane sobie
Znane innym	<u>JA PUBLICZNE</u> Dostępne dla siebie i innych	<u>JA ŚLEPE</u> Niewidoczne dla siebie, widoczne dla innych
Nieznane innym	<u>JA SEKRETNE</u> Własne ja ukryte przed innymi	<u>JA NIEŚWIADOME</u> Nieznane ja

Źródło: R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008, s. 169

¹⁰⁾ Tamże, s. 258.

¹¹⁾ Tamże, s. 287.

¹²⁾ Tamże, s. 257-288; P.F. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą ...*, op. cit.

¹³⁾ R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą ...*, op. cit., s. 167-169.

Jak widać, inni ludzie są nam niezbędni w procesie nabywania wiedzy o sobie i odkrywania własnej tożsamości. Wzrastamy, kiedy natrafiamy na swojej drodze na ludzi życzliwych, mądrych, szczerze zainteresowanych naszym rozwojem, którzy pomagają - jak to już było wcześniej wspomniane - narodzić się naszej samo-realizacji. Nie zawsze jednak tak się dzieje, nie zawsze nawet wzrastamy w rodzinach, które w sposób konstruktywny i zdrowy wspierają nasz rozwój. Czy mamy wtedy poddać się i spędzić życie na próbach utrzymania stanu kruchego bezpieczeństwa, nie rozwijając swojego potencjału? Oczywiście, że nie. Wtedy po prostu nasze zadanie staje się trudniejsze, musimy poszukać osób, które pomogą nam odkształcić zdeformowany obraz siebie i zbudować w sobie solidne poczucie bezpieczeństwa. Mogą to być terapeuci, przyjaciele, osoby, które podziwiamy i na których chcemy się wzorować. Rozwój konstruktywnej wiedzy o sobie, pozytywnej samooceny, nabieranie zaufania do swoich umiejętności staną się wtedy cennymi zasobami wewnętrznymi, na których będziemy mogli budować życie osobiste i zawodowe.

M. Adamiec i B. Kozusznik proponują spojrzeć na zasoby osobiste pod kątem ich stałości i odnawialności (tab. 2).

Tabela 2. Rodzaje zasobów osobistych

Rodzaje zasobów	Przykłady
1. Niezmniejszające się, stałe	Formalne wykształcenie lub kompetencje, dyplomy, uprawnienia...
2. Zwiększające się	Doświadczenie osobiste i zawodowe, wiedza...
3. Nieodnawialne, wyczerpujące się przez używanie	Energia życiowa, czas, sprzęty, narzędzia, materiały, żywność...
4. Nieodnawialne, wyczerpujące się przez nieużywanie	Sprawność fizyczna – wskutek zaniedbania, braku treningu, sprawność umysłowa...
5. Nieodnawialne, wyczerpujące się przez upływ czasu	Czas sam w sobie, wiek (np. młodość)
6. Zmniejszające się, odnawialne	Pieniądze, przedmioty codziennego użytku

Źródło: M. Adamiec, B. Kozusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 55

Chociaż jest sprawą dyskusyjną, czy np. kompetencje należą do zasobów stałych (można je przecież rozwijać, co zakłada, że ich poziom może rosnąć), to autorzy zwrócili uwagę na bardzo ważne zjawisko, jakim jest czas w naszym życiu. „Czas – pisze P.F. Drucker – *jest w najwyższym stopniu dobrem łatwo psującym się i nie można go przechowywać. Wczorajszy czas jest utracony na zawsze i nigdy nie wróci. (...) Wszystko wymaga czasu. Jest to jedyny naprawdę uniwersalny warunek. Każda praca odbywa się w jakimś czasie i trwa przez jakiś czas. Większość ludzi traktuje więc to wyjątkowe, niezastąpione i konieczne dobro jako coś oczywistego. Nic natomiast nie wyróżnia skutecznych menedżerów bardziej niż ich pieczołowita dbałość o własny czas*”¹⁴. Nasze zasoby osobiste zmieniają się dynamicznie

¹⁴ P.F. Drucker, *Myśli ...*, op. cit., s. 300.

w czasie, tylko nieliczne odnawiają się, większość należy do kategorii nieodnawialnych i wyczerpujących się. Stawia to przed nami poważne wyzwanie polegające na wykorzystaniu naszych zasobów dla własnego rozwoju bez rozmieniania go na drobiazgi, niemające znaczenia dla naszego życia¹⁵. Wyzwanie takie mogłoby nazywać się sztuką świadomego zarządzania własnymi zasobami w danym nam czasie (ustalenie i realizacja priorytetów), byśmy mogli zrealizować w życiu to wszystko, co ma dla nas prawdziwą wartość.

2. Wykorzystanie przez menedżera założeń terapii Gestalt dla rozwoju umiejętności zarządzania sobą

Terapia Gestalt powstała w połowie ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Do jej twórców należeli: Fritz Perls, Laura Perls, Paul Goodman i in. Wśród założeń tej terapii, które mogą służyć rozwojowi menedżera, wyróżnić można następujące postulaty:

1. człowiek jest jednością psychofizyczną (ciało, umysł, emocje, dusza),
2. człowieka nie można oddzielić od środowiska społeczno-kulturowego i ekonomicznego, w którym przebiega jego rozwój,
3. człowiek może poszerzać pole własnej świadomości, która rozumiana jest jako bycie w autentycznym kontakcie ze swoim doświadczeniem i wymaga dobrego osadzenia się w rzeczywistości (bycia w „tu i teraz”),
4. człowiek jest zdolny do wzięcia odpowiedzialności za to, co myśli, czuje, mówi, robi,
5. człowiek kontaktuje się ze środowiskiem w tzw. cyklu zaspokajania potrzeb zakładającym następującą sekwencję: odczuwanie potrzeby - utworzenie planu działania, mobilizacja niezbędnej energii - działanie - pełne zaangażowanie się w działanie (kontakt) - ocena stopnia zaspokojenia potrzeby połączona z odczuwaniem zadowolenia lub niezadowolenia - odpoczynek¹⁶.

Ciekawą metaforę odnośnie do człowieka w ramach terapii Gestalt zaproponował S. Ginger, który:

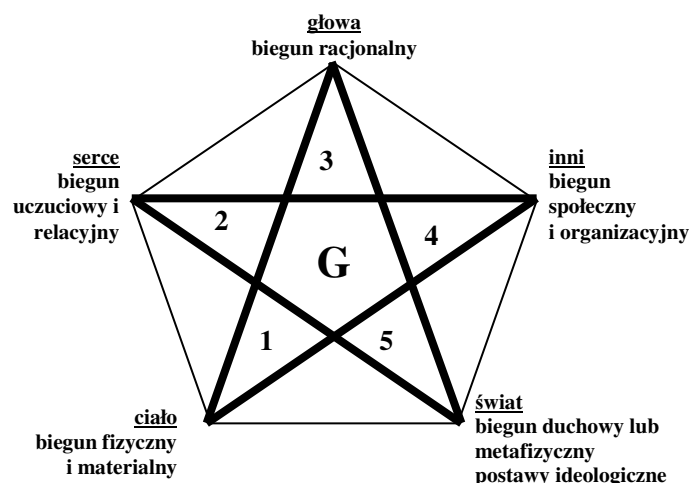
- wpisał człowieka w pentagram, pokazując tym samym w symboliczny sposób najważniejsze jego aktywności w trakcie życia,
- zwrócił uwagę na znaczenie równowagi poszczególnych aspektów dla zachowania przez człowieka zdrowia i harmonii jego rozwoju (rys. 1).

Biegun fizyczny i materialny na rysunku to nasza troska o ciało, właściwe odżywianie, odpoczynek, sen, ruch, właściwy odbiór bodźców napływających z otoczenia i wnętrza ciała. Biegun uczuciowy i relacyjny to nawiązanie i utrzymanie

¹⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania ...*, op. cit., s. 54-55.

¹⁶ Zob.: C. Sills, S. Fish, P. Lapworth, *Pomoc psychologiczna w ujęciu Gestalt*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 1999; S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004; P. Clarkson, J. Mackewn, *Fritz Perls*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008; szerzej o wykorzystaniu terapii Gestalt w zarządzaniu sobą w: M. Randak-Jezińska, *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self - Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.

relacji uczuciowej z wyróżnionym przez siebie innym. Biegun racjonalny to wykorzystanie potencjału obu półkul mózgowych. Biegun społeczny i organizacyjny to jakość relacji ze wspólnotą, wśród której się żyje. Wreszcie biegun duchowy i metafizyczny to odczuwanie sensu życia, duchowość, filozofia¹⁷, obecność wartości należących do tzw. triady platońskiej (prawda, dobro, piękno) we własnym życiu, kierowanie się wartościami.



Rys. 1. Pentagram Gingera

Źródło: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 25

Powyższy symboliczny rysunek człowieka można wykorzystać do postawienia sobie pewnych pytań i poszukania na nie odpowiedzi: czy wszystkie określające mnie aspekty rozwijam w moim życiu? Czy są one w równowadze? Czy nie jest tak, że któraś sfera jest nadmiernie rozwinięta, a któraś zaniedbana? Czy stoję pewnie na obu nogach: fizycznej i metafizycznej? Czy moje ramiona są w równowadze zapewnionej przez relację uczuciową z wybranym przeze mnie innym i harmonijne relacje ze społeczeństwem? Czy korzystam w życiu z potencjału prawej i lewej półkuli mózgu, logiki i twórczej wyobraźni?

Odpowiedź na te pytania jest bardzo ważna dla naszego zdrowia psychicznego, fizycznego i duchowego, gdyż, jak piszą G. Corey i M. Schneider-Corey: „*wielu ludzi wystarczająco obdarzonych przez los, by dojść do władzy, sławy i materialnego komfortu, doświadcza jednak poczucia pustki. Choć mogą być niezdolni do określenia, czego im w życiu brakuje, wiedzą mimo to, że czegoś im nie dostaje*”. Autorzy nazywają tę pustkę egzystencjalną próżnią budzącą wśród dotkniętych nią ludzi niepokój i depresję, które próbują oni bezskutecznie uśmierzyć np. lekami czy narkotykami, co nie tylko nie pomaga, ale dodatkowo jeszcze bardziej powiększa odczuwaną pustkę i zagubienie. Prawdziwym antidotum na ten stan rzeczy jest

¹⁷ S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie ...*, op. cit.; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka ...*, op. cit.

natomiast odkrywanie własnej tożsamości, sensu własnego istnienia, oparcie się na wartościach¹⁸. Poza tym podjęcie trudu kształtowania własnej tożsamości może ochronić człowieka przed kolejną pułapką zastawianą przez współczesne realia życia i pracy, jaką jest opisany przez E. Fromma „*charakter merkantylny*”, kiedy to człowiek pragnie sprzedać się jak najlepiej na rynku (chce być najbardziej atrakcyjnym towarem na rynku), dostosowując swoją osobowość do zmieniających się wymagań sytuacji w myśl zasady: „*jestem taki, jaki chcesz, żebym był*”¹⁹. Ludzi dostosowujących się w ten sposób do otoczenia R. May nazwał: „*dziurawymi ludźmi*” i pisał o nich: „*jestem po prostu zestawem luster, odbijających to, czego każdy ode mnie oczekuje*”²⁰. Tworzony i doskonalony przez człowieka charakter merkantylny może doprowadzić go do wielu znaczących sukcesów zawodowych, ale raczej nie uchroni go przed kryzysem życiowym (poważna choroba, śmierć kogoś bliskiego, utrata pracy, emerytura itp.), wobec którego pozostanie on bezradny, bezbronny, pełen rozgoryczenia, z poczuciem bycia oszukanym przez los. Z kolei dążenie do wewnętrznego rozwoju zakłada wysiłek i poświęcenie, ale też przynosi człowiekowi wiele korzyści. Jedną z nich jest „*znalezienie oparcia w sobie, a nie w tym, co zewnętrzne, przypadkowe*”²¹, co wobec nieustannych zmian zachodzących w otaczającym nas środowisku jest wartością nie do przecenienia.

Podobne symboliczne pentagramy można stworzyć dla menedżera w organizacji (rys. 2) oraz samej organizacji, którą można potraktować jako żywy organizm kontaktujący się z otoczeniem (rys. 3).

I tak - z troską menedżera o własne **ciało**, zdrowie, kondycję nierozłącznie powinna być związana jego dbałość o prawidłowy przebieg opisanego wcześniej cyklu zaspokajania potrzeb ze szczególnym uwzględnieniem dwu jego faz:

1. pełnego zaangażowania się w działanie, które wiąże się z takim zorganizowaniem własnej pracy, by unikać tego, co rozprasza i dekoncentruje oraz
2. umiejętności odpoczynku po zrealizowaniu zadania, by mogło dojść do asymilacji doświadczenia i regeneracji sił niezbędnych do zmierzenia się z kolejnym cyklem zaspokajania potrzeb, czego przeciwieństwem jest wir aktywności, w którym nie wiadomo, co się kończy, a co zaczyna, bowiem wiele rzeczy wydarza się równocześnie, potęgując odczuwany chaos i zmęczenie.

Serce to z kolei rozwijanie przez menedżera kompetencji osobistych należących do inteligencji emocjonalnej (znajomość emocji i wywoływanych przez nie skutków, panowanie nad emocjami, znajomość swoich mocnych i słabych stron, poczucie własnej wartości, uczciwość, branie za siebie odpowiedzialności, umiejętność motywowania siebie do działania itd.²²), a także ćwiczenie umiejętności asertywnego zachowywania się.

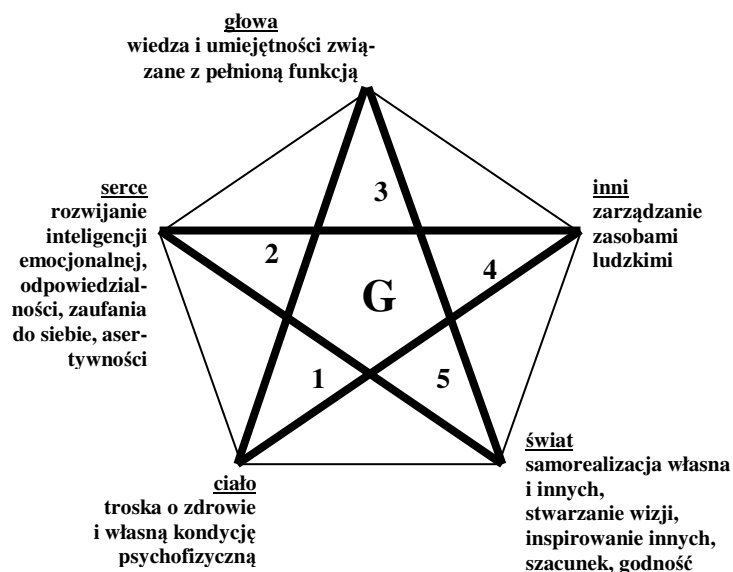
¹⁸ G. Corey, M. Schneider-Corey, *Sens życia i wartości*, [w:] *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 162-163.

¹⁹ E. Fromm, *Mieć czy być?* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

²⁰ R. May, *Man's Search for Himself*, cyt. za: G. Corey, M. Schneider-Corey, *Sens życia ...*, op. cit., s. 163.

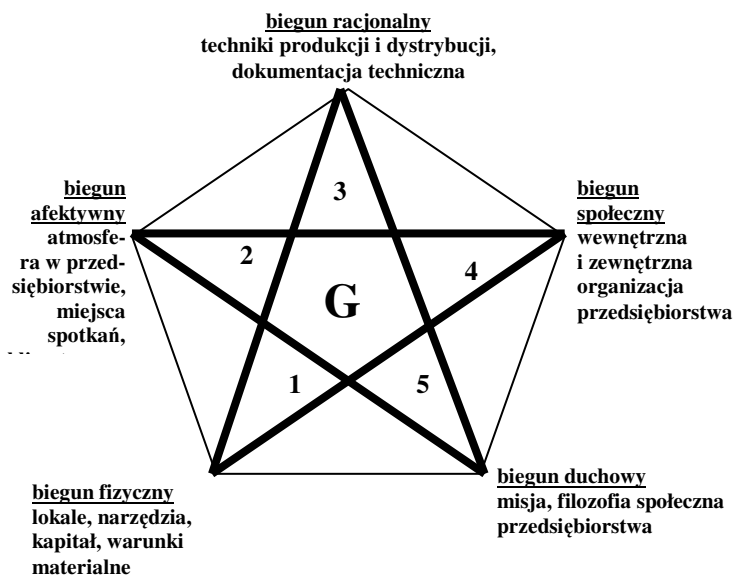
²¹ M. Szyszkowska, *Filozofia zdrowia psychicznego*, [w:] *Zdrowie psychiczne*, red. K. Dąbrowski, PWN, Warszawa 1985.

²² D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999, s. 48-49.



Rys. 2. Menedżer w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 25; S. i A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003



Rys. 3. Organizacja jako żywy organizm

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 68; S. i A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003

Głowa to posiadanie i rozwijanie wiedzy i umiejętności związanych z byciem menedżerem, wykorzystywanie właściwości obu półkul mózgowych, przywrócenie do łask intuicji i wyobraźni („zarządzanie (kierowanie) bez wyobraźni to gwarantowana porażka”²³), otwartość na nowe idee („nie może być więźniem przeszłości”²⁴), wypracowanie własnego stylu kierowania. **Inni** to postrzeganie i traktowanie innych ludzi jako cennego zasobu organizacji; empatia; posiadanie i rozwijanie umiejętności społecznych (wpływanie na innych, osiąganie porozumienia, rozwiązywanie konfliktów, inicjowanie zmian, nawiązywanie współpracy, itd.²⁵); motywowanie innych; umiejętności przywódcze; oraz „odejście od starego paradygmatu kierowania zasadzającego się na formule 3K, tj. komenderowania, kontrolowania i korygowania na rzecz paradygmatu 3W, tj. wymagania, wspomagania i wiązania działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego”²⁶. I wreszcie **świat** to troska o godność i szacunek dla siebie i innych; inni ludzie jako podmiot, a nie przedmiot oddziaływań; dążenie do realizacji własnego potencjału oraz stwarzanie pracownikom warunków sprzyjających ich samorealizacji, bycie źródłem inspiracji dla innych.

Jeśli chodzi natomiast o organizację potraktowaną jako żywy organizm, który bez przerwy komunikuje się ze swoim środowiskiem, to dla niej biegunem fizycznym będzie troska o lokale, wykorzystywane narzędzia, posiadany kapitał itp., biegunem afektywnym - troska o atmosferę panującą w przedsiębiorstwie, klimat panujący między ludźmi, biegunem racjonalnym - troska o jakość produktów, usług, techniki produkcji, dystrybucji, dokumentację techniczną, wyposażenie informatyczne itp., biegunem społecznym - wewnętrzna (hierarchia, podział ról i zadań, związki zawodowe) i zewnętrzna (klienci, konkurencja na rynku) organizacja przedsiębiorstwa, biegunem duchowym - posiadanie misji, filozofii społecznej, oryginalnej osobowości przedsiębiorstwa, która wyróżnia je spośród innych na rynku²⁷. Dla zdrowia organizacji, podobnie jak było to w przypadku menedżera, bardzo ważne będzie zachowanie harmonii w rozwoju poszczególnych jej aspektów, a także przestrzeganie zasad cyklu zaspokajania potrzeb.

Zakończenie

„Poza obiektywnym światem materii, którego najdoskonalszym badaczem jest nauka, istnieje również subiektywny świat uczuć, emocji, myśli i wartości oraz wyrastających z nich aspiracji duchowych. Jeśli będziemy traktować tę sferę życia tak, jak gdyby nie odgrywała żadnej roli w naszym rozumieniu rzeczywistości, zagubimy gdzieś bogactwo naszej egzystencji i nie pojmimy jej w pełni” napisał Dalajlama w książce pt. „Wszechświat w atomie. Gdy nauka spotyka się z duchowością”²⁸. Widziane z tej perspektywy zarządzanie sobą, szczególnie w rozwinię-

²³ J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 12.

²⁴ Tamże, s. 13.

²⁵ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna* ..., op. cit., s. 50.

²⁶ J. Penc, *Kreatywne kierowanie* ..., op. cit., s. 11.

²⁷ S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt* ..., op.cit.; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka* ..., op. cit.

²⁸ Dalajlama, *Wszechświat w atomie. Gdy nauka spotyka się z duchowością*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 38.

ciu gestaltowskim, potraktować więc można jako inspirującą dla menedżera propozycję przyjrzenia się jakości swojego funkcjonowania w świecie i zwrócenia uwagi na to, czy i w jaki sposób we własnym życiu obecna jest i pogłębiania wiedza o sobie, w której subiektywny świat opisywany przez Dalajlamę odgrywa bardzo ważną rolę. Taką refleksję menedżer może wykorzystać dla rozwijania się w harmonii ze sobą i środowiskiem, zachowania zdrowia, stawania się twórczym i autonomicznym podmiotem własnego życia, który poprzez swój przykład i działanie stwarza warunki dla samorealizacji innych.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, AKADE, Kraków 2000.
2. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
3. Clarkson P., Mackewn J., *Fritz Perls*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
4. Corey G., Schneider-Corey M., *Sens życia i wartości*, [w:], *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Dalajlama, *Wszelświat w atomie. Gdy nauka spotyka się z duchowością*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
6. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
7. Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, *Harvard Business Review*, HELION, Gliwice 2006.
8. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.
9. Fromm E., *Mieć czy być?* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
10. Ginger S., Ginger A., *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003.
11. Ginger S., *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.
12. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
13. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
14. Gut R., Piegowska M., Wójcik B., *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008.
15. Hallowell E.M., *Przeciążenie*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, *Harvard Business Review*, HELION, Gliwice 2006.
16. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
17. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
18. Randak-Jezierska M., *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self - Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
19. Sills C., Fish S., Lapworth P., *Pomoc psychologiczna w ujęciu Gestalt*, Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 1999.
20. Szyszkowska M., *Filozofia zdrowia psychicznego*, [w:] *Zdrowie psychiczne*, red. K. Dąbrowski, PWN, Warszawa 1985.

Abstract: The present paper discusses the problems of self management which has the effect on managers health. It was combined with the proposal for utilization of the postulates of Gestalt therapy for development of this competency.