



# Model ARTE

ZARZĄDZANIE KOLEGAMI Z ZESPOŁU



ul. Mysłowicka 15  
01-612 Warszawa  
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: [biuro@projektgamma.pl](mailto:biuro@projektgamma.pl)

WWW: [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

*Szanowni Państwo!*

*Badania przeprowadzone przez Bruce'a Tulgana i firmę RainmakerThinking Inc. w latach 1993-2003, obejmujące w sumie ponad milion respondentów, pokazują, że to bezpośredni przełożony jest dla pracownika najważniejszą osobą w firmie<sup>1</sup>. Jednak z punktu widzenia świeżo awansowanego nowego przełożonego bycie szefem zespołu, w który się wrosło, rodzi wiele dylematów. Poniżej przedstawiamy model ARTE, który pomoże każdemu szefowi swoich kolegów.*

*Życzymy owocnej lektury!*

*Zespół Gamma*

---

<sup>1</sup> za A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników.*

## Model ARTE

---

Kiedy stajemy się przełożonym swojego dotychczasowego zespołu, następuje wiele zmian. Dotychczasowi koledzy zajmujący równorzędne stanowiska przestają być kolegami, a stają się podwładnymi lub pracownikami niższego szczebla, co powoduje potrzebę określenia na nowo relacji. Dodatkowo trzeba organizować pracę innym – tym, z którymi się do tej pory bardzo często komentowało działania dotychczasowego szefa. Dla swoich dotychczasowych kolegów staje się niejako przedstawicielem „góry” – musimy przekazywać decyzje zapadające na wyższych szczeblach, nawet jeśli sami nie mamy do nich przekonania lub gdy te decyzje powodują niezadowolenie i opór naszych dotychczasowych kolegów.

Zadajemy sobie wtedy pytania o to, jak mamy teraz odnosić się do swoich kumpi – zostaliśmy szefem, ale nie chcemy rezygnować z dotychczasowych relacji. Zastanawiamy się, jak nasi dotychczasowi koledzy będą nas traktowali – niektórzy nam pewnie zazdroszczą, że awansowaliśmy, inni się cieszą, bo wydaje im się, że od kolegów nie będziemy wymagali. Czy będą mnie szanowali? Czy wykonają moje polecenia?

Przedstawiony poniżej model ma ułatwić takim osobom zostanie efektywnym przełożonym w swoim zespole.

Nazwa modelu ARTE to akronim angielskich słów:

- Authority
- Rules
- Team
- Equilibrium

Zawiera w sobie cztery zasady związane z objęciem stanowiska szefa w swoim zespole.

## Authority – autorytet

---

Autorytet nie jest postawą i nie jest cechą charakteru. Autorytet to sposób, w jaki postrzegają nas inni. Zwłaszcza w środowisku swoich kolegów nie możemy skorzystać autorytetu formalnego, który jest związany ze stanowiskiem (o czym zapomina wielu młodych menedżerów). Jedyną drogą dla nas w tej sytuacji jest zbudowanie autorytetu w oparciu o osobistą wiarygodność. Wymaga ona jednak czasu. Wszystko, co robimy od momentu objęcia stanowiska, jest uważnie obserwowane przez zespół, który zwraca uwagę, czy nasze słowa są spójne z działaniami, czy dotrzymujemy obietnic, czy mamy odwagę podjąć się trudnych spraw. Młodzi szefowie, bardzo często bojąc się konfrontacji w trudnych sytuacjach, podczas rozmów ze swoimi kolegami stają po ich stronie, natomiast w rozmowach ze swoimi przełożonymi stają po stronie zarządu. Dlatego to, na co patrzy zespół, chcąc uznać nasz autorytet, to przede wszystkim nasze kompetencje.

Pamiętajmy, że nasi koledzy to najczęściej pokolenie Y. Pokolenie Y traktuje autorytety w sposób bardziej charakterystyczny dla społeczności pierwotnych<sup>2</sup>. We wczesnych społeczeństwach pierwotnych autorytet przypisywany był osobie, którą powszechnie uznawało się za kompetentną w konkretnym obszarze, a nie na stałe. W obecnych czasach nie ma miejsca na żaden trwały autorytet, pojawia się on dopiero wtedy, gdy potrafi sprostać konkretnej sytuacji. Zatem twój autorytet zbudują:

**Kompetencje** – to wszystko, co potrafisz zrobić, twoje talenty, kwalifikacje, zdolności, doświadczenie oraz to, co umiałbyś zrobić, ale nie miałeś szansy, aby się wykazać.

### **Pewność siebie**

- Wyprostowana postawa.
- Pozytywne nastawienie i używanie pojęć pozytywnych.
- Właściwa ocena swoich możliwości (ani niedocenianie, ani ich przecenianie).
- Związki z ludźmi sensownymi i wpływowymi.

---

<sup>2</sup> Na podstawie Jan A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” nr 3 (25)/2008.

## Wiarygodność

- Zachowywanie się jak przywódca i wzbudzanie przekonania, że rzeczywiście tak jest.
- Mówienie w taki sposób, jakbyś potrafił wykonywać konkretne zadania – używanie języka i pojęć charakterystycznych dla specjalizacji twojego zespołu.
- Znajomość reguł obowiązujących w twojej branży i swobodne się w nich poruszanie.

## Stażność

- Niezmiennność prezentowanego wizerunku.
- Wygląd odpowiedni do sytuacji.

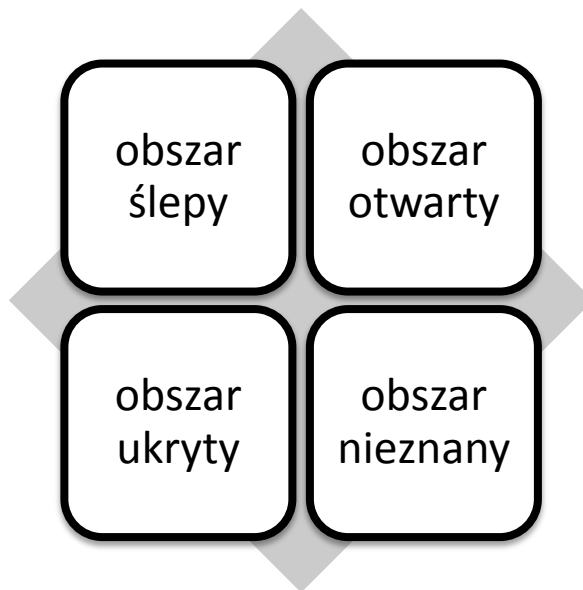
## 5. Opanowanie

- Zdolność do panowania nad własnymi sprawami (punktualność i organizowanie).
- Panowanie nad swoimi emocjami.
- Elastyczność w działaniu.

## Dystans do siebie

- Umiejętność śmiania się z siebie.
- Otwartość dotycząca słabych stron.
- Umiejętność przyznania się do błędów.

Ale skąd mam wiedzieć, w jaki sposób jestem postrzegany i oceniany? Pomocna będzie tutaj koncepcja **okna Johari**, która jest efektem badań na Uniwersytecie Kalifornijskim. Autorami są amerykańscy badacze **Joseph Luft** i **Harry Ingham** i to właśnie od imion twórców ma ona swoją nazwę. Zgodnie z jej założeniami wszystkie informacje na temat menedżera (w jaki sposób jestem postrzegany i oceniany) możemy umieścić w czterech obszarach (oknach):



- obszar otwarty (to, co menedżer sam wie o sobie i wiedzą o nim podwładni),
- obszar ukryty (to, co menedżer wie o sobie, a inni tego nie wiedzą),
- obszar ślepy (to, czego menedżer o sobie nie wie, a podwładni wiedzą),
- obszar nieznany (wiedza nieznana).

Ten model jest idealny do autoanalizy menedżera, ale również stanowi dobry temat do rozmowy ze współpracownikami. Dobrze by było, żeby to były pierwsze indywidualne rozmowy z twoimi nowymi podwładnymi.

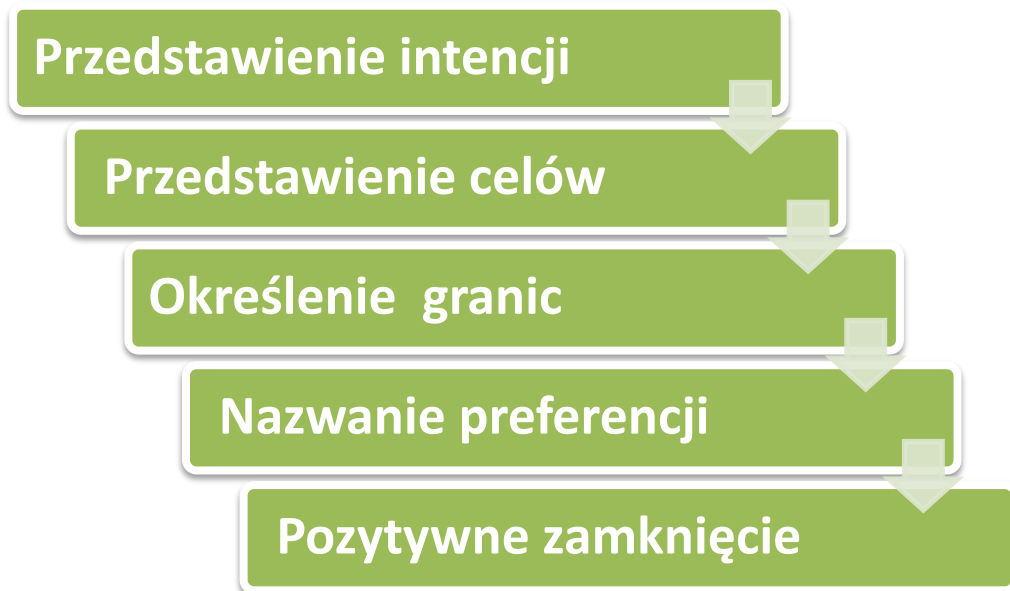
## Rules – reguły

---

Nawet jeżeli współpracowaliście razem z kolegami od lat, to chcą teraz wiedzieć, jak będzie wyglądała praca z ich dotychczasowym kolegą w roli szefa. Ustalenie zasad to pierwszy krok, od którego powinieneś zacząć. Ty jako szef stajesz się przewidywalny, twoi podwładni wiedzą, co mają robić, a czego unikać, dzięki temu wzrasta u nich poczucie bezpieczeństwa i łatwiej im przejść przez tę zmianę.

## # Jak przedstawić zasady?

Zaproś swój zespół na spotkanie, na którym zapoznasz go z zasadami i je przedyskutujesz. Twoje wystąpienie powinno zawierać się w sześciu punktach<sup>3</sup>:



**1. Przedstaw intencje**, które wyjaśniają powód spotkania (ty jako nowy szef).

**2. Przedstaw cele, które stawiasz przed swoim zespołem.**

Przedstaw swoją wizję. Jak ma funkcjonować i dlaczego? Co ma robić? Jaki jest jego cel?

**3. Określ granice**, czyli wymierne zachowania, których nie zamierzasz tolerować. Nie mów ogólnikami, opieraj się na konkretnych zachowaniach, które możesz nazwać i zaobserwować u swoich podwładnych. Nie pouczaj, traktuj swoich kolegów poważnie.

**4. Nazwij swoje preferencje**, czyli postawy i zachowania wykraczające ponad obowiązki, które będziesz szczególnie doceniał. Niewielu przełożonych mówi

---

<sup>3</sup> Opracowanie własne na podstawie *Psychologia szefa. Szef to zawód*, J. Gutt, W. Haman, 2004.

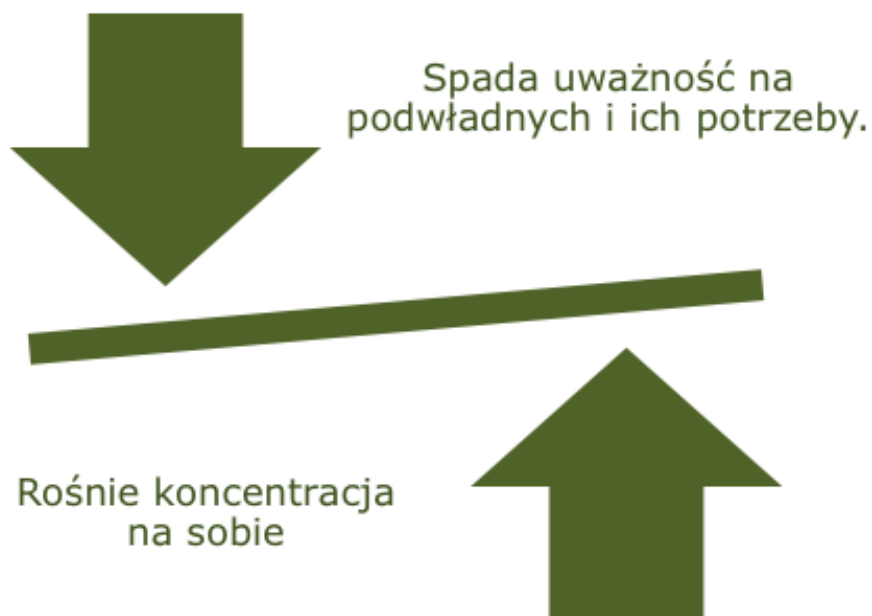
o tym wprost, uważając, że każdy to wie. Niestety, prawda jest inna: ludzie nie wiedzą lub najczęściej domyślają się, co powinni robić, aby być docenionym.

**5. Zakończ pozytywnym komunikatem** i zaproś do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości. Zaangażuj kolegów w zadawanie pytań i dyskusję, dzięki czemu będą mieli poczucie wpływu na sytuację, poprzez współudział w proces formułowania zasad chętniej będą ich przestrzegać.

## Team – zespół

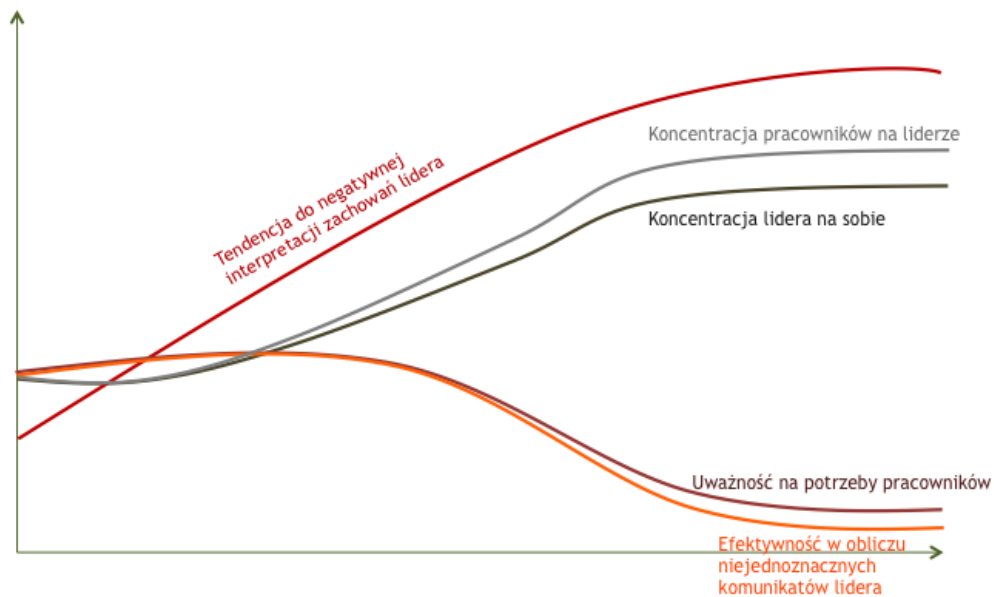
---

Ciekawy mechanizm dotyczący nowych szefów opisał **Robert Sutton**, profesor teorii i techniki zarządzania na Uniwersytecie Stanforda. Mianowicie, kiedy zostajemy przełożonym, nasz umysł zaprzęta to, co powinniśmy robić, jak się zachowywać, co mówić itp. Powoduje to, że mimowolnie kierujemy swoją uwagę na siebie zamiast na zespół.





Również zespół w tym momencie jest przede wszystkim skupiony na nowym szefie. Niestety rośnie też tendencja do negatywnej interpretacji zachowań lidera. To zjawisko przedstawia poniższy wykres<sup>4</sup>:



Te dwa zjawiska nakładają się na siebie, stając na przeszkodzie efektywności zespołowej. Rozwiązanie, jakie postuluje Sutton, to **odwrócenie uwagi od siebie i skierowanie na wyzwania dla zespołu przez koncentrację na zadaniach**. Jednak bardzo ważne jest, aby uwzględnić następujące elementy:

#### **Przewidywalność:**

- spraw, aby wszyscy w zespole wiedzieli, co i kiedy ich czeka,
- określaj harmonogram wydarzeń z możliwie najdokładniejszymi terminami,
- udzielaj możliwie najwięcej informacji,
- pozwól ludziom przygotować się do czekających ich zmian.

---

<sup>4</sup> Opracowanie własne na podstawie *Kiedy zostajesz szefem* Robert I. Sutton.

**Rozumienie sytuacji:**

- wyjaśniaj przyczyny zmian,
- podaj możliwie wiele faktów wpływających na podejmowane decyzje,
- pomagaj przewidywać krótko- i długoterminowe skutki działań,
- prezentu dostępność i gotowość do rozmów.

**Kontrola nad wydarzeniami:**

- spraw, aby twój zespół miał możliwie największe poczucie wpływu na swoje losy,
- dziel większe działania na mniejsze części,
- zapewnij warunki do małych sukcesów,
- pozwól podejmować decyzje w zależności od kompetencji pracowników.

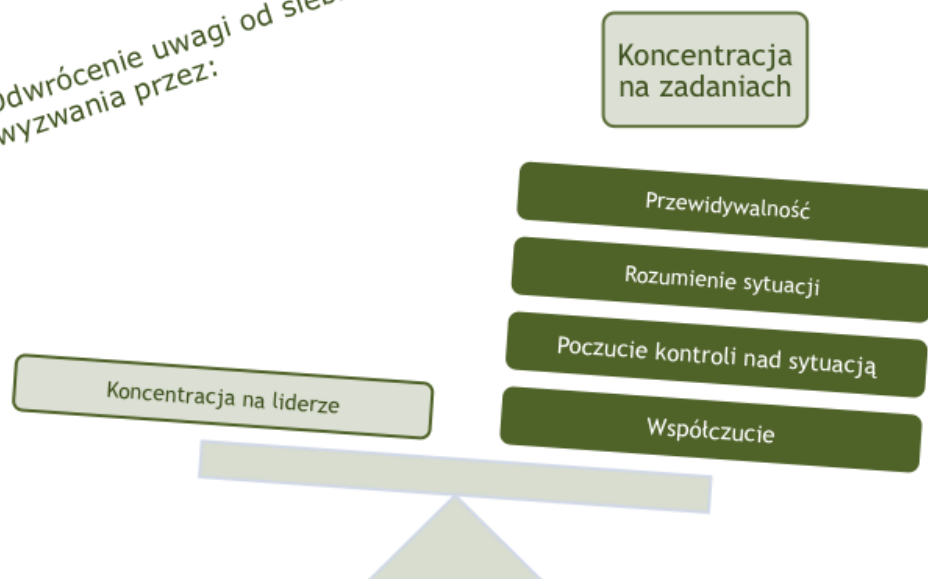
**Współczucie:**

- okazuj zrozumienie dla trudnej sytuacji (może niektórzy koledzy widzieli siebie jako szefa?),
- patrz z perspektywy człowieka,
- pamiętaj, że człowiek w obliczu zmiany przechodzi etapy: zaprzeczenia, złości, spierania się, smutku i adaptacji<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Na podstawie pracy E. Kubler-Ross.

Odwrócenie uwagi od siebie na wyzwania przez:



Skupienie na realizacji celów i zadań wydaje się zgodne z zasadą, którą odkryli już dawno dowódcy – „wojsko, jak się nudzi, to rozrabia”. Dobrze zorganizowana współpraca wiąże się również z zacieśnieniem więzów społecznych w grupie oraz poprawieniem klimatu w zespole. To z kolei przekłada się na większe poczucie współodpowiedzialności za to, co dzieje się w zespole, i zaangażowanie w realizację jego celów.

Pamiętajmy też, że skupienie na celach to tylko część sukcesu. Ważny jest jeszcze jeden element.

## Equilibrium – równowaga

O jakiej równowadze mówimy? O równowadze między zadaniami a relacjami. **Renis Likert** w swoich badaniach na Uniwersytecie Michigan zidentyfikował je jako zachowania przywódcze „zorientowane na zadania” oraz „zorientowane na pracownika”, natomiast naukowcy z Uniwersytetu w Ohio w swoich

badaniach nazwali je odpowiednio „inicjowaniem struktury” (zadania) oraz „zachowaniem uważającym” (relacje)<sup>6</sup>.

Musimy pamiętać, że pracujemy z zespołem naszych kolegów, z którymi łączą nas bardzo często wieloletnie relacje. Nagłe skupienie się tylko na zadaniach spowoduje, że będziemy postrzegani jako osoba bezduszna, której zależy tylko na nowym stanowisku i zapomnieli o starych kolegach. Badania, prowadzone przez GFMP Management Consultants w kilkunastu czołowych firmach w Polsce, pokazują, że fakt, czy pracownicy mają dobre czy złe relacje ze swoim bezpośrednim przełożonym, wpływa nie tylko na ocenę ogólnego zadowolenia z pracy czy atmosferę w pracy, lecz także na takie wydawać by się mogło niezależne aspekty jak ocena produktów oferowanych przez firmę<sup>7</sup>. Czy jednak relacje powinny wziąć górę w naszym zespole? Niestety nie. Istnieje wiele zespołów, w których tak jest. Przypominają one jednak bardziej „kółka wzajemnej adoracji”, a efektywność jest na tragicznym poziomie. Co zatem zrobić, żeby z jednej strony nie być postrzeganym jako autokrata, a z drugiej nie być zakładnikiem koleżeństwa? Wspomóc nas może tutaj jedna umiejętność.

## # 5 praw szefa w pracy

Równowaga między zadaniami powinna być rozumiana przede wszystkim jako dbałość o prawa i potrzeby obu stron, przełożonego i podwładnego w codziennej pracy. Poniżej zamieszczamy pięć praw, którymi powinien kierować się menedżer, aby równoważyć zadania i relacje<sup>8</sup>:

1. Masz prawo do nazywania swoich oczekiwań wobec podwładnego: stawianych mu zadań, jakości jego pracy, współpracy z tobą i innymi osobami.
2. Masz prawo do obrony swoich potrzeb i interesów poprzez reagowanie i jasne komunikowanie – nawet jeśli rani to podwładnego – dopóty, dopóki odnosisz się z szacunkiem i twoje intencje są dobre, a nie są agresywne.

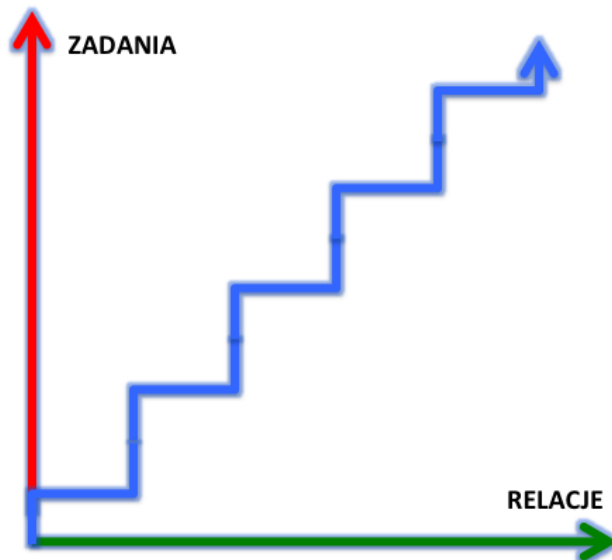
---

<sup>6</sup> za R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998, s. 499-500.

<sup>7</sup> za A. Kopera, *Zarządzanie zaangażowaniem pracowników i wspieranie menedżerów w budowaniu zaangażowania pracowników*.

<sup>8</sup> Na podstawie *Pięciu praw asertywności* Fensterheima.

3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb i oczekiwań – dopóty, dopóki uznajesz, że podwładny też ma swoje prawa (do informacji, pomocy, szacunku itp.).
4. Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sprawy z pracownikiem i wyjaśnienia jej.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw.



Równowaga między zadaniami a relacjami na pewno nie jest najszybszym sposobem realizacji celów, a proces zarządzania zespołem przypomina ten z wykresu powyżej. Natomiast dbanie o równowagę sprawi, że nie zrujnujesz swoich stosunków z kolegami. Jednocześnie staniesz się przewidywalny, zbudujesz swój autorytet, koledzy będą szanować takiego szefa, który wie, czego chce, i będą przyczyniać się w ten sposób do sukcesu zespołu.

## Dla kogo?

---

Powyższa metodologia oczywiście nie dotyczy tylko zarządzania własnymi kolegami. Mogą z niej korzystać wszyscy menedżerowie obejmujący nowe stanowiska lub nowe zespoły.

**Jeśli powyższa tematyka jest dla Państwa interesująca, zapraszamy do zapoznania się z programem szkolenia [„Wczoraj kolega, dziś przełożony”](#)**