

Menadżer na miarę współczesnych czasów

Współczesność przynosi nowe wyzwania związane z zachodzącymi procesami globalizacji i integracji na międzynarodowej arenie gospodarczej. Dostosowanie się do nich oznacza konieczność zmian w zakresie zarządzania, innowacyjności, a przede wszystkim dynamiki działania.

Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji jest poprawne zarządzanie, przedsiębiorczość, elastyczność, umiejętne korzystanie z szans i tworzenie ich dzięki strategicznemu działaniu. Tylko takie postępowanie umożliwi rozwój firmy oraz wykreowanie pożądanej przyszłości.

Polska gospodarka znalazła się w trudnej sytuacji. Z jednej strony występuje presja wymagań i skutków transformacji, który uzupełnia niejako dzielący nas dystans do krajów Unii Europejskiej, a z drugiej zwiększa się nacisk rosnącej konkurencyjności na rynkach o charakterze globalnym.

Współcześni menadżerowie mają przed sobą najróżniejsze, ciekawe i wymagające sytuacje. Odpowiadają przede wszystkim za realizację procesu zarządzania. Ich zadaniem jest planowanie, podejmowanie decyzji, przewodzenie ludziom oraz kontrola zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych. To właśnie ta grupa zaczyna stanowić kluczowy zasób we współczesnej organizacji. Od jakości zarządzania zależy w decydującej mierze sukces organizacji. Bezdyskusyjny jest fakt, że zarządzanie jest produktem stworzonym przez kompetentnych menadżerów.

Menadżer z przełomu XX i XXI wieku musi być człowiekiem o szerokich horyzontach intelektualnych, otwartym na innowacje organizacyjno-techniczne. Osoba ta powinna odznaczać się kre-

atywnością i odwagą w działaniu. Z uwagi na permanentne i wielokierunkowe zmiany w obecnym świecie, modernizacja swych kwalifikacji kierowniczych jest już koniecznością. Taka postawa podnosi efektywność pracy kierowniczej, czyli zapewnia osiągnięcie jej aktualnych i przyszłych celów oraz zaspokojenie psychospołecznych i materialnych potrzeb pracowników.

Wybiła godzina menadżerów, których przewodnim hasłem działania stała się efektywność i skuteczność, która warunkuje rozwój i ekspansywność zarządzanej organizacji w realiach gospodarki wolnorynkowej.

Cechy osobowości są jednym z podstawowych źródeł różnic dzielących ludzi w organizacjach. Menadżerowie powinni dążyć do zrozumienia ich wraz ze sposobem ich ewentualnego oddziaływania na zachowania ludzi w sytuacjach organizacyjnych. Warto wspomnieć również o spostrzeganiu organizacji i postawach wobec niej.

Kobiety tradycyjnie traktowane są, jako płeć słabsza. Prawdą jest, że jako grupa charakteryzują się niższym wzrostem, wagą i mniej rozwiniętą muskulaturą. Jednak już od dawna medycyna stoi na stanowisku, iż mężczyźni, wprawdzie potężniejsi fizycznie, mają organizmy słabsze niż kobiety.

Jedną z istotniejszych umiejętności menedżerskich jest komunikatywność. Stereotypy określające rolę płci wskazują tu na kobiety. Wedle teoretyków komunikowania istnieją trzy sposoby porozumiewania się z innymi ludźmi: werbalnie (wypowiedziane słowa), parawerbalnie (sposób, w jaki słowa są wypowiedane), niewerbalnie (porozumiewanie bez słów). We wszystkich trzech sposobach porozumiewania obie płcie różnią się.

Kobiety odznaczają się lepszymi umiejętnościami werbalnymi niż mężczyźni. Mają skłonność do używania bardziej uprzejmych zwrotów niż mężczyźni. Częściej zdarza im się wydłużać i przez to łagodzić swoje prośby. Ten sposób stawiania pytań nierzadko zmienia prośby i rozkazy w pytania. Zarazem kobiety mają tendencję do kończenia swoich stwierdzeń pytaniami, co pozwala

sądzić, że nie są pewne swoich racji i sugeruje, że oczekuje się potwierdzenia ze strony partnera, obniżając prestiż osoby mówiącej.

W ostatnich latach w publikacjach na temat różnic między płciami pojawiły się dwa różne odnoszące się do stylów kierowania. Jeden pogląd, charakterystyczny dla przedstawicieli nauk zarządzania sugeruje, iż kobiety i mężczyźni mają bardzo odmienne style kierowania. Tego rodzaju sąd opiera się głównie na doświadczeniach organizacyjnych autorów i ich wywiadach z ograniczoną liczbą menedżerów. Style męskie są postrzegane, jako nie emocjonalne, analityczne, hierarchiczne, kładące nacisk na współzawodnictwo i kontrolę. Cechą charakterystyczną stylów kobiecych natomiast jest nacisk położony na współdziałanie i pracę zespołową. Drugi nurt opiera się głównie na badaniach przeprowadzonych przez specjalistów od nauk społecznych. Przegląd literatury na tym polu najczęściej koncentruje się na małych próbkach artykułów i zazwyczaj dochodzi się na jego podstawie do tych samych wniosków: nie ma stałych różnic między płciami w stylach kierowania.

We współczesnym środowisku biznesowym, przy coraz ambitniejszych celach do osiągnięcia oraz przy coraz większej ilości zadań i informacji, z jakimi mamy do czynienia, jedną z ważniejszych umiejętności współczesnego menadżera jest umiejętność efektywnej komunikacji interpersonalnej. Komunikacja, w dużym uproszczeniu, zakłada przekazywanie i rozumienie przekazywanych treści. Ale praca menadżera zarządzającego całością jakiegoś przedsięwzięcia (lub jego częścią) polega również, a może przede wszystkim, na kreowaniu zaangażowania zespołu, przekazywaniu celów i zadań do realizacji, zarządzaniu projektami, delegowaniu pewnych czynności, radzeniu sobie z sytuacją konfliktową lub kryzysową, organizowaniu pracy zespołu, motywowaniu i wspieraniu swojego zespołu, modelowaniu postaw i wartości, a czasem na przekazywaniu mało popularnych lub wręcz złych wiadomości. W takich sytuacjach samo przekazanie treści i zrozumienie sensu przekazu nie wystarczą. Niezwykle ważna jest wtedy forma i spo-

sób komunikowania się z poszczególnymi osobami lub całym zespołem¹.

Menadżerowie niewiele rzeczy są w stanie robić samodzielnie, a efektywność ich pracy bardzo często mierzona jest wynikami, jakie uzyskują ich zespoły. Te z kolei zależą od umiejętności zarządzania relacjami przez lidera zespołu. Trudność zarządzania relacjami polega na tym, że każdy menadżer w każdej organizacji odgrywa jednocześnie, co najmniej trzy role. Jedną z nich jest rola podwładnego. Wchodząc w tę rolę menadżer sam nastawiony jest na przyjmowanie poleceń, zadań czy wskazówek od swojego przełożonego. W oczywisty sposób te relacje są zupełnie inne niż relacje, którymi zarządza menadżer pełniąc drugą rolę, jaką jest bycie liderem własnego zespołu, a te z kolei bardzo różnią się od relacji związanych z trzecią rolą, jaką jest rola partnera, który zarządza relacjami z innymi menadżerami firmy czy też pracownikami innych działów wspierających, np. działu personalnego, finansowego, sprzedaży, marketingu itp. Trudność zarządzania tymi wszystkimi relacjami polega na tym, że menadżer bardzo często musi w sposób płynny, szybki i efektywny przechodzić z jednej roli do innej. Sytuację tę można porównać do umiejętności płynnego posługiwania się trzema różnymi językami związanymi z trzema różnymi rolami menadżerskimi i umiejętnością natychmiastowego przechodzenia z jednego sposobu mówienia na inny. A wszystko to w celu szukania wsparcia potrzebnego do realizacji swoich celów budowania współpracy i uzyskiwania akceptacji, błęd, który można popełnić, polega na narzucaniu wszystkim dookoła swojego stylu funkcjonowania i traktowania wszystkich w jednakowy sposób. Trudno jest wtedy efektywnie budować zespół, zarządzać celami, emocjami i kreować siebie na przywódcę zespołu. Aby skutecznie realizować te zadania menadżer powinien mieć świadomość własnego stylu osobowości i funkcjonowania, a co za tym idzie sposobu komunikowania się z otoczeniem, umieć zdiagnozować style funkcjonowania i komunikowania się osób ze swojego

¹ H. Uytterhoeven, *Dylematy szefów średniego szczebla*, HBR listopad 2007.

środowiska biznesowego: przełożonych, członków swojego zespołu czy też osób z innych działów współpracujących z nim i potrafić dopasować swój styl komunikacji do otoczenia oraz wykorzystywać w komunikacji z innymi to, co jest ważne dla tych osób, a także, (co jest równie istotne) unikać takich elementów w komunikacji, które stanowią dla tych osób naturalną barierę komunikacyjną.

W jaki sposób menedżer czy przywódca używa władzy? Można rozróżnić kilka metod². Jedną z nich jest uprawomocnione żądanie, oparte na autorytecie formalnym. Menedżer żąda, by podwładny zastosował się do jego poleceń, bo podwładny wie, że organizacja przyznała menedżerowi prawo do stawiania takiego żądania. Innym użyciem władzy jest instrumentalne zastosowanie się, oparte na teorii motywacji akcentującej wzmocnienie. W tej formie stosunków podwładny stosuje się do polecenia w celu uzyskania nagrody, która zależy od menedżera.

Menedżer używa przymusu, kiedy sugeruje, że podwładny zostanie ukarany, zwolniony lub zganiony, jeśli czegoś nie zrobi. Racjonalna perswazja ma miejsce wtedy, gdy menedżer zdoła przekonać podwładnego, że zastosowanie się do polecenia leży w jego najlepiej pojętym, interesie.

Menedżer, może kształtować zachowanie podwładnego również przez to, że sam zachowuje się w pożądanym sposób, świadomie stając się modelowym przykładem dla podwładnego i wykorzystując osobiste utożsamianie się. Czasami menedżer może pobudzić podwładnego do zrobienia czegoś zgodnego z zestawem wyższych ideałów czy wartości poprzez inspirujący apel.

Wątpliwą metodą użycia władzy jest zniekształcanie informacji. Menedżer chcąc wpłynąć na zachowanie podwładnego zachowuje dla siebie lub zniekształca informację. Takie użycie władzy może być niebezpieczne. Może być też nieetyczne, i jeżeli podwładni dojdą do tego, że menedżer świadomie ich zmylił, utracą do niego zaufanie i wiarę w jego zdolności przywódcze.

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.

Etyka zajmuje obecnie bardzo ważne miejsce w zarządzaniu. Kierownicy bez względu na to, co robią, lub czego nie udaje im się zrobić, nieustannie decydują o tym, kto odniesie korzyści, a kto poniesie straty. Jest to nieuniknione. Z tego też względu muszą oni troszczyć się o wartości i etykę.

Etyczne bądź nieetyczne działania konkretnych menedżerów nie zachodzą w próżni. W rzeczywistości zdarzają się one w sprzyjającym kontekście organizacyjnym. Składają się nań działania innych równorzędnych menedżerów oraz menedżerów wyższego szczebla, a także kultura organizacji. Praktyki organizacyjne mogą wywierać silny wpływ na normy etyczne pracowników.

Aby stosować zasady etyki, kierownicy muszą rozważać swe opcje pod względem efektów, jakie wywierają one na różne grupy elektoratu organizacji. Każda próba wzmocnienia etycznego aspektu postępowania pracowników powinna dotyczyć przede wszystkim najwyższego kierownictwa. To ta grupa buduje kulturę organizacji i określa, jakie zachowania będą akceptowane, a jakie nie.

W upraszczaniu etycznego podejmowania decyzji pomocna jest instytucjonalizacja etyki. Kierownicy mogą zinstytucjonalizować proces etycznego podejmowania decyzji poprzez zapewnienie, by każda moralna decyzja opierała się na decyzjach poprzednich. Formami instytucjonalizowania są: specjalne szkolenia, formalne kodeksy etyczne, społeczna rewizja, biura oceny etycznej, rady orzekające oraz komitety etyczne. Żaden kodeks, żadne wytyczne czy programy szkoleniowe nie mogą tak naprawdę zastąpić oceny tego, co w danej sytuacji jest zachowaniem słusznym, a co nie. Menedżerowie muszą być przygotowani na konfrontację z własnym sumieniem i przy podejmowaniu trudnych decyzji etycznych starannie rozważać i porównywać dostępne możliwości³.

Kompetencje stały się przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnym zarządzaniu. Wkroczyliśmy, bowiem w erę wiedzy

³ L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w biznesie*, wyd. centrum kreowania Liderów, Kłodzko 1994.

i informacji. Wiodące na rynku przedsiębiorstwa starają się zdobywać przewagę konkurencyjną identyfikując i rozwijając kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Ważną grupę stanowią tu kompetencje menedżerów.

Obserwując ewolucję systemu edukacji menedżerskiej, można zauważyć, że na początku lat dziewięćdziesiątych częściej mieliśmy do czynienia z „umiejętnościami menedżerskimi”, czy nawet pojedynczymi umiejętnościami, jak np. asertywność, negocjacje. Dzisiaj znacznie częściej używa się pojęcia „kompetencje”, co nie oznacza, że zapomniano o umiejętnościach. Wręcz przeciwnie. Funkcjonują one, jako kluczowa składowa pojęcia „kompetencje”. Obecnie oprócz kwalifikacji, wykształcenia i doświadczenia zawodowego od pracowników oczekuje się czegoś więcej. Mianowicie – kompetencji, które najogólniej określa się, jako sumę wiedzy, umiejętności i postaw⁴.

Obecnie w koncepcji umiejętności menedżerskich nie kładzie się już tak dużego nacisku na postulaty behawioryzmu, tzn. wpływu wyłącznie otoczenia zewnętrznego. W behawioralnym kontekście umiejętności menedżerskich podkreśla się znaczenie teorii psychologicznych, które mają służyć wyjaśnianiu obserwowalnych zachowań menedżerskich.

Dzisiejsza koncepcja umiejętności menedżerskich i kompetencji w dużej mierze oparta jest na założeniach psychologii społecznej. Zgodnie z tymi założeniami, aby zrozumieć działania społeczne, a przez to umiejętnie działać, należy poznać ich elementy (komponenty zachowań).

Uważna obserwacja pracy menedżerów wskazuje na znaczne różnice indywidualne, zarówno w metodach jak i w efektach. Niektórzy potrafią działać szybko i sprawnie, inni, pomimo usilnych starań, osiągają mierne rezultaty, a czas wykonywania przez nich zadań jest wielokrotnie dłuższy. Tajemnicą sukcesów jednych oraz niepowodzeń drugich jest przede wszystkim – sposób działania. Ci pierwsi pracują w sposób zorganizowany, a więc przemy-

⁴ A. Rakowska, A. Sitko-Latek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000, s. 9.

ślany, drudzy zaś improwizują; działając bez zastanowienia i odpowiedniego przygotowania.

Potrzeba racjonalnego zorganizowania działań na każdym, a zwłaszcza kierowniczym stanowisku pracy, jest dziś powszechnie postulowana. Dobra organizacja pracy oszczędza, bowiem ludzki wysiłek, zapewnia wysoką wydajność, zabezpiecza przed stratami czasu i innymi niepożądanymi zjawiskami.

Każdy menedżer powinien wypracować sobie własną technikę planowania czasu niezbędnego do wykonania zadań i czynności organicznych. Dobre zaplanowanie i dysponowanie czasem pracy jest podstawą sukcesów zawodowych. Niewłaściwe planowanie pracy powoduje, że czas marnuje się na różne czynności rutynowe i wykonywanie zadań, które można powierzyć podwładnym⁵.

Należy pamiętać jednak o tym, że efektywne wykorzystanie funduszu czasu osobistego zależy głównie od stylu i przyjętych metod pracy własnej⁶. Planując swoje działanie, kierownik powinien, więc uwzględnić podstawowe zasady oszczędnego gospodarowania czasem.

Delegowanie, to nie tylko pewien wyraz demokratycznego stylu kierowania. Współcześnie to wymóg racjonalnego działania menedżera, który nie jest w stanie osobiście wykonać lub w pełni nadzorować wszystkich czynności. Konieczne jest, więc dla sprawnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Z praktyki wynika, iż delegowanie jest procesem złożonym, który, podobnie jak inne czynności zarządzania, musi być dokładnie zaplanowane. Nieodzowne jest także jego właściwe monitorowanie. O tym zaś, jaki może być zakres delegowania, decyduje wiele czynników, m.in. kultura organizacyjna, konkretna sytuacja decyzyjna, związki między ludźmi, ich osobowości i uzdolnienia⁷.

Przez lata wypracowano pewne wskazówki, które należy brać pod uwagę w większości sytuacji i niezależnie od przedsiębiorstwa oraz zatrudnionych w nim ludzi. Powszechnie przyjmuje się,

⁵ *Op. cit.*, s. 34.

⁶ Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.

⁷ P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Warszawa 1976.

iż niezbędnym elementem delegowania władzy jest odpowiedzialność za wyniki. Osoby, które przejmują określone obowiązki i uprawnienia, muszą mieć świadomość, iż godzą się na to, aby im przypisywać zasługę lub winę za sposób wykonania zadania, czy osiągnięcie jakiegoś celu. Z drugiej zaś strony kierownik nadal powinien pamiętać o jednym ze swych podstawowych obowiązków, którym jest odpowiedzialność za podwładnych⁸.

Dlatego też, tak bardzo ważna jest kultura organizacyjna. Wzajemne zaufanie i partnerstwo, pełna identyfikacja z organizacją stwarza przesłanki do delegowania. Zanim menedżer zdecyduje się na przekazanie części swych obowiązków i uprawnień, musi być przekonany, że druga strona jest do tego przygotowana i kompetentna. W ślad za tym powinien przestrzegać pewnych zasad delegacji. Przede wszystkim należy unikać nakładania się zadań, bo wtedy trudno będzie określić, kto za ich wykonanie ponosi odpowiedzialność, niejasne też będą kompetencje⁹.

Współczesny świat, stał się czymś w rodzaju „stadionu”, a wszystko to, co dzieje się na nim, rozgrywa się na naszych oczach. Kto chce zrozumieć ten świat, zmieniać go – ten musi ustawicznie uczyć się, modyfikować swą osobowość, doskonalić swe kwalifikacje zawodowe¹⁰.

Obowiązek permanentnego uczenia się ciąży przede wszystkim na specjalistach z wyższym wykształceniem: lekarzach, nauczycielach i inżynierach ze względu na szczególne znaczenie aktualizacji wiedzy w tych zawodach. W przypadku menedżerów wynika on ponadto z tzw. „megatrendów” wpływających na warunki działania i rozwój korporacji.

„Megatrendy” wpływające na rozwój organizacji wymagają od współczesnego menedżera umiejętności dostosowania się do zmian oraz zrozumienia, że organizacja to system polityczny, społeczny i techniczny. Efektywność przedsiębiorstw zależy od wiedzy i doświadczenia menedżerów, którzy muszą być ludźmi o nie-

⁸ Z. Ściborek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ J. Osmelak, *Jak uczyć się samodzielnie*, Warszawa 1984.

przeciętnej inteligencji, energii i osobowości oraz podwójnej orientacji: na ludzi i na zadania.

Dla nowoczesnego, menedżera stylem życia i metodą osiągnięcia założonego poziomu wszechstronnego rozwoju personalnego i autoperfekcji powinno być samokształcenie.

Do właściwego sprawowania funkcji kierowniczych nieodzowni są profesjonaliści, którzy oprócz wiedzy posiadają pewne predyspozycje osobowe. Współczesny kierownik nie powinien być tylko fachowcem w określonej dziedzinie. Musi posiadać wiedzę i umiejętności z wielu dziedzin. Istotne jest przy tym, aby raz zdobyte wiadomości czy umiejętności ciągle doskonalił. Z punktu widzenia nadrzędnych interesów przedsiębiorstwa ważne jest także, aby potrafił zmobilizować wszystkich podległych mu pracowników w działaniu na rzecz osiągnięcia celów firmy.

Potrzebę samokształcenia (samodoskonalenia) wymuszają także obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Zmienność ich otoczenia wymusza potrzebę ciągłego rozstrzygania różnorodnych spraw. Kierownicy muszą, więc dostrzegać konieczność zmian i podejmować decyzje. Jeśli będą to czynić odpowiednio przygotowani, to zapewne dokonywane rozstrzygnięcia będą korzystne dla przedsiębiorstwa, zatrudnionych w nim pracowników i samego kierownika.

Stąd tak ważna jest organizacja pracy tej grupy zawodowej. Rozumiana w bardzo szerokim kontekście. Skuteczny menedżer umie wykorzystać swą wiedzę, predyspozycje psychofizyczne, doświadczenie zawodowe i życiowe dla odpowiedniego rozplanowania realizacji funkcji kierowniczych. Starannie i dokładnie rozdziela zadania, deleguje kompetencje, stara się zapewnić właściwy obieg informacji, stworzyć czytelny system motywowania, zachowując jednak przy tym pewną dozę elastyczności.

Warto pamiętać, iż nie ma uniwersalnych metod skutecznego motywowania, rozdzielania zadań, gospodarowania czasem czy nawet organizacji miejsca pracy. Stąd konieczność ciągłego doskonalenia współczesnego menedżera, dla którego jedyną szansą sprostania nowym wyzwaniom otoczenia wewnętrznego i ze-

wewnętrznego jest stałe pogłębianie swojej wiedzy i umiejętności oraz rozwój duchowy, w szczególności praca nad kontrolą emocji. Nie bez znaczenia jest też dbałość o kondycję fizyczną.

Efektywny menedżer dziś to nie ten, który ciałem i duszą 24 godziny na dobę służy firmie, ale ten, kto potrafi zorganizować swoją pracę tak, by nie zaniedbawszy spraw zawodowych skutecznie realizować się również w innych obszarach życia, w szczególności w życiu rodzinnym.