

ROLA MENEDŻERA WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

<https://doi.org/10.33141/po.2016.08.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (919), 2016, ss. 4-10

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Leszek Kiełtyka

Wprowadzenie

W obecnych czasach dokonuje się szybki postęp cywilizacyjny i coraz bardziej wzrasta znaczenie procedur myślowych, ukierunkowanych na uogólnione oraz trafne wykrywanie istoty zjawisk zachodzących w otoczeniu. Praktycznie oznacza to konieczność nieustannego weryfikowania relacji zachodzących pomiędzy percepcją menedżera a właściwościami otoczenia. W każdym procesie dużą rolę odgrywają zdolności i umiejętności strukturalizowania informacji, wyrażające się w twórczej analizie i syntezie danych oraz krytycznym i refleksyjnym osądzie własnych poglądów. Współczesny menedżer swoją karierę zawodową pojmuje jako drogę do profesjonalnej doskonałości, dzięki czemu może osiągnąć pełną satysfakcję w życiu zawodowym.

Jeżeli chcielibyśmy analizować i rozpatrywać pracę menedżera zgodnie z propozycją francuskiego przemysłowca H. Fayola (twórcy podstawowej nauki administracji, autora 14 uniwersalnych zasad zarządzania), to musielibyśmy przypisać mu funkcje planowania, organizowania, koordynowania, przewodzenia i kontrolowania. Te funkcje dla menedżera połowy drugiej dekady dwudziestego pierwszego wieku są wyjściową bazą wiedzy do tego, aby rozwijać własne umiejętności i stać się menedżerem nowej ery. Specyfika stanowiska wielozadaniowości menedżera w postaci modelu opisana została kilkanaście lat temu przez D. Urlicha (2001, s. 40). Model ten przedstawia menedżera jako: partnera strategicznego, eksperta administracji, rzecznika pracowników oraz agenta zmiany. Od początku dwudziestego wieku do końca drugiej dekady dwudziestego pierwszego wieku pozycja, rola i znaczenie menedżera ulegały wielu przeobrażeniom, spowodowanym głównie zmianami w postępie technicznym, technologicznym i informacyjnym na świecie. Aktualnie rola menedżera zmienia się wskutek czynników, sytuacji, nastawienia, oczekiwaniami itd., wynikających z bardzo zróżnicowanych struktur organizacji.

Celem opracowania jest przedstawienie wielofunkcyjności działań menedżerów zatrudnianych w organizacjach, w różnych strukturach i na różnych płaszczyznach odpowiedzialności zawodowej, społecznej i administracyjnej. Opracowanie przedstawia wyniki refleksji naukowej w oparciu o analizę literatury przedmiotu, bazując na obserwacji nieuczestniczącej i czynionych działaniach osobistych. Wykorzystane zostały doświadczenia własne, poparte krótką pracą w strefie podmiotów gospodarczych,

wieloletnią pracą w obszarach administracyjnych oraz bardzo obszerną działalnością społeczną.

Badając literaturę przedmiotu, można stwierdzić, że tempo pracy menedżera jest bardzo dynamiczne, a wykonywane czynności krótkotrwałe i zróżnicowane (Zajac, 2012, s. 163–172). Obecnie można również stwierdzić, że menedżerowie są silnie zorientowani na działania, a nie na myślenie (Jędrzejczyk, 2012, s. 173–183). W rzeczywistości menedżer działa przede wszystkim doraźnie, w reakcji na rozmaite bodźce. Menedżerów stale prześladowa konieczność wyboru pomiędzy tym, co zrobić można, a tym, co należy. Menedżer jako refleksyjny planista wydaje się istnieć wyłącznie na kartkach klasycznych podręczników zarządzania. Prawdziwi menedżerowie działają doraźnie, gdyż wymusza to charakter ich pracy.

Menedżerowie wykonują wiele rutynowych działań, aktywnie uczestniczą w różnego rodzaju negocjacjach i zajmują się przetwarzaniem „miękkich” informacji, które dotyczą styku organizacji z otoczeniem zewnętrznym.

Biorąc pod uwagę dokonujące się przemiany technologiczne w komunikacji wykorzystującej cyfrowe środki łączności, nie da się już uzasadnić używania starszych, mniej interaktywnych kanałów komunikacji. Dzięki sieciom cyfrowym natychmiastowa łączność jest czymś oczywistym w biznesie. Platformy mediów społecznościowych stają się coraz potężniejsze i coraz bardziej wszechobecne.

Zasadnicze formy działania i role, jakie pełni menedżer w organizacji

Menedżera można określić jako osobę stojącą na czele organizacji lub jej jednostki. Wszyscy menedżerowie mają formalne zwierzchnictwo nad pewną jednostką organizacyjną. Formalna władza oznacza zaś pewien status, umożliwiający różnego rodzaju kontakty interpersonalne, które stanowią dla menedżera źródło informacji. Informacje są w pracy menedżera nieodzowne. To właśnie na ich podstawie podejmuje on decyzje i tworzy strategię działania podległej mu jednostki. Pracę menedżera można opisać jako pełnienie pewnych ról lub wykonywanie grup czynności, z jakimi utożsamia się jego stanowisko. Podstawowe role zawarte są w trzech formach działania: interpersonalnej, informacyjnej oraz decyzyjnej (Kierownik a menedżer ..., 2006, s. 36).

W formie interpersonalnej można wyróżnić cztery role menedżera:

- wizjoner, wprowadza nowe trendy światowe, kierując się innowacyjnością, strategią oraz konkurencyjnością w obszarach zarządczych obsługiwanej organizacji,
- reprezentant, rola „figuratywna” (*figurehead*), wynikająca bezpośrednio z formalnej władzy, jaką dysponuje,
- lider, wpływa na otoczenie i odpowiada za pracę swoich podwładnych,
- łącznik, komunikuje się ze światem zewnętrznym, podejmując kontakty poza pionową hierarchią zwierzchności w organizacji.

W formie informacyjnej można wyróżnić trzy role menedżera:

- monitor, nieprzerwanie skanuje otoczenie w poszukiwaniu nowych informacji, wykorzystując sieć osobistych kontaktów,
- przekaźnik, przekazuje część zdobywanych informacji bezpośrednio swoim podwładnym, a czasami zwierzchnikom,
- rzecznik, przekazuje pewne informacje na zewnątrz organizacji, umiejętnie zaspokaja potrzeby informacyjne przełożonych.

W formie decyzyjnej można wyróżnić pięć ról menedżera:

- przedsiębiorca, doskonali podległą mu jednostkę i przystosowuje ją do nowych warunków. Stale szuka nowych pomysłów,
- ratownik, skutecznie reaguje na sytuacje kryzysowe, wykorzystując swoją wiedzę i intuicję,
- dysponent zasobów, zatwierdza ważne decyzje dotyczące jednostki, analizuje wpływ jednej decyzji na drugą, biorąc pod uwagę strategię organizacji,
- negocjator, ta rola to integralna część jego pracy i najbardziej skuteczna, gdyż tylko on może swobodnie dysponować zasobami organizacji i tylko on ma dostęp do wszystkich informacji,
- refleksjonista, osobiste, refleksyjne zaangażowanie się w tworzenie mentalnych i intuicyjnych obrazów zarządzania, zaś intelektualnie, prowadzenie chłodnych kalkulacji.

Przedstawione role menedżera są ze sobą nierozzerwalnie powiązane. Jeżeli jedną z ról usuniemy, ucierpi na tym całe zadanie. Nie można też arbitralnie rozbić obowiązków menedżera w organizacji na role zewnętrzne i wewnętrzne, gdyż jakakolwiek odpowiedzialność kolektywna prowadzi do zarządzania nieefektywnego. Efektywność menedżera w dużym stopniu zależy od tego, jak dobrze rozumie istotę własnej pracy. Menedżer przede wszystkim musi być zdolny do autorefleksji, w przeciwnym razie nie będzie w stanie zdobywać nowych doświadczeń.

Intelektualne predyspozycje menedżera

Zadaniem menedżerów jest skupienie się nie tylko na celach, ale i na pracy intelektualnej. Menedżerowie muszą prezentować różne sposoby myślenia. Tradycyjne, zwykłe zarządzanie nie wymaga od kierownictwa niezwykłego wkładu intelektualnego. Od współczesnych

menedżerów wymaga się, by pamiętali zarówno o perspektywie globalnej, jak i lokalnej. Aby współpracowali i konkurowali. By nieustannie podnosili jakość swojej organizacji i trzymali ją w ryzach. Aby kierowali się zyskiem i dbali o swoich pracowników. Aby osiągnąć zamierzone efekty, menedżerowie muszą próbować różnych kombinacji, umożliwiających pogodzenie tych pozornie sprzecznych wymagań.

Wszystko, co robi skuteczny menedżer, mieści się pomiędzy działaniem, należącym do sfery materii, a refleksją należącą do sfery ducha. Działanie bez refleksji to przejaw bezmyślności, a refleksja bez działania to przejaw bierności – *Vivere est cogitare*. Tak więc w kontekście współpracy dla menedżera kluczowe znaczenie ma zarówno działanie, jak i refleksja. Ale działanie, refleksja i współpraca, a także otwarcie na świat muszą być podporządkowane rozsądkowi lub pewnej logice, zatem powinny być realizowane na bazie analitycznego sposobu myślenia.

Awans na stanowisko menedżera, bez względu na poziom i zakres obowiązków, jest dla każdej osoby sukcesem. Jednak uważa się, że każdy, kto awansuje na menedżera, powinien przejść siedmiokierunkowy proces trudnych przemian, dotyczących obszarów koncentracji oraz umiejętności przywódczych (Watkins, 2012, s. 38–47). Metamorfozy, jakie stawiane są przed menedżerami, obejmują: zmianę ze specjalisty na wszechstronnego menedżera, z analityka w syntetyka, z taktyka w stratega, z murarza w architekta, ze specjalisty ds. rozwiązywania problemów w lidera ustalającego program działania, z wojownika w dyplomata i z pomocnego członka zespołu w przywódcę. Z racji moich badań naukowych mogę stwierdzić, że wyszczególnione siedem transformacji polega na przestawieniu się menedżera z myślenia analitycznego przy użyciu lewej półkuli na myślenie konceptualne z wykorzystaniem półkuli prawej (Kiełtyka, 1999, s. 11–23). W tym niezmiernie ważnym punkcie zwrotnym menedżer musi być wszechstronny i rozumieć pracę wszystkich pionów funkcyjnych. Musi się nauczyć zatrudniać i oceniać oraz opanować sztukę wpływania na nich. Jeżeli rozważamy umiejętności menedżera podejmującego działania w przemyśle, to wymaga się od niego, aby umiał: podejmować decyzje dobre dla przedsiębiorstwa jako całości oraz oceniać utalentowane osoby w swoim zespole. Uważa się, że podstawowym obowiązkiem menedżerów pionów funkcyjnych jest rekrutowanie i nadzorowanie ludzi, którzy z analityczną wnikliwością koncentrują się na określonych działaniach biznesowych. Natomiast rolą menedżera przedsiębiorstwa jest zarządzanie zbiorową wiedzą tych zespołów funkcyjnych oraz integrowanie jej w celu rozwiązywania ważnych problemów całej organizacji. Niezbędne kompetencje polegają na analizowaniu sytuacji i na umiejętności wypracowywania kompromisów oraz wyjaśniania powodów decyzji. Przemiana menedżera z taktyka w stratega prowadzi do wyzwolenia jego umiejętności uczenia się myśleć strategicznie. Pociąga to za sobą pracę nad trzema umiejętnościami, a mianowicie: nad zmienianiem poziomów analizy, rozpoznawaniem wzorców i przeprowadzaniem symulacji myślowych.

Ta ostatnia zdolność to domyślanie się, jak zewnętrzni gracze odpowiedzą na działania organizacji. To zdolność przewidywania ich kroków i reakcji tak, aby móc wybrać najlepszy sposób postępowania. Należałoby jeszcze podkreślić, że menedżerowie przedsiębiorstw muszą znać zasady transformacji organizacyjnych oraz zarządzania zmianami, w tym mechanizmy projektowania struktur organizacyjnych, doskonalenia procesów biznesowych i zarządzania w okresie przejściowym.

Menedżerowie, którzy zamiast wydawać rozkazy, rozmawiają z pracownikami, są w stanie utrzymać lub odzyskać cechy dające organizacjom przewagę nad rywalami o ugruntowanej pozycji. Takie działania menedżerów prowadzą do elastyczności operacyjnych, wysokiego poziomu zaangażowania pracowników oraz doskonałego dopasowania do myślenia strategicznego (Penc, 2002, s. 175).

Zawsze należy mieć na uwadze, że menedżerowie to nie maszyny czy programy, lecz tylko ludzie, którzy mogą popełniać błędy. Błędy, którym niejednokrotnie można zapobiec. Niezmiernie trudno jest tak przeprogramować ludzki mózg, aby zlikwidować schematy myślowe, które mogą prowadzić do różnego rodzaju błędów. Behawiorysty i psychologowie twierdzą, że ludzie stosują dwa tryby przetwarzania informacji i dokonywania wyborów (Beshears, Gino, 2015, s. 50–97). Pierwszy tryb myślenia jest automatyczny, instynktowny i emocjonalny. Bazuje na skrótach myślowych, które wywołują intuicyjne reakcje na problemy w chwili ich pojawienia się. Drugi tryb to myślenie inercyjne (powolne), logiczne i racjonalne. Oba tryby myślenia mają zarówno zalety, jak i wady. W wielu przypadkach tryb pierwszy pozwala menedżerom przyswajając informacje i dochodząc do prawidłowych wniosków niemal bez wysiłku umysłowego. W tym przypadku menedżerowie kierują się intuicją i wykorzystują wiedzę praktyczną oraz cechy wrodzonej inteligencji. W drugim trybie wykorzystywane jest myślenie metodyczne, aby sprawdzić, czy decyzje bazujące na intuicji są słuszne oraz czy emocje nie utrudniają trzeźwej oceny sytuacji, tak aby korygować pochopne decyzje.

Wielosektorowi menedżerowie – menedżerowie wyższego szczebla

W obecnych czasach można zauważyć, że potrzebni są menedżerowie, którzy swobodnie nadążają intelektualnie za szybko zmieniającymi się technologiami komunikacyjnymi. Osoby na stanowiskach kierowniczych, które oprócz wiedzy praktycznej w doskonały sposób opanowały umiejętność posługiwania się „techniką komputerową”, mogą pretendować do miana tzw. menedżera wyższego szczebla. Menedżerowie, którzy z łatwością potrafią poruszać się co najmniej między trzema charakterystycznymi organizacjami, tj. podmiotami gospodarczymi (określanymi często jako świat biznesu), instytucjami rządowymi oraz grupami społecznymi (organizacjami społecznymi), mogą być określanii jako menedżerowie wielosektorowi. Osoby takie potrafią „działać i podejmować współpracę na styku sektora pry-

watnego, publicznego i społecznego”. Umiejętności tych menedżerów powodują, że z łatwością przemieszczają się z jednego sektora do drugiego, robiąc przy okazji imponującą karierę. Wyróżnia ich zarówno doświadczenie, jak i sposób myślenia. W literaturze podaje się sześć umiejętności cechujących tę grupę menedżerów (Lovegrove i in., 2014, s. 82–104). Do umiejętności tych zaliczono: równoważenie sprzecznych celów; nabywanie umiejętności znajdujących zastosowanie w wielu obszarach; rozwijanie inteligencji kontekstowej; wykuwanie podstaw intelektualnych; budowanie zintegrowanych sieci kontaktów oraz utrzymywanie umysłu w stanie gotowości. Przykładowymi menedżerami wyższego szczebla mogą być m.in.: Bill Gates, który doszedł do majątku dzięki pracy w sektorze prywatnym, a następnie poświęcił się służbie publicznej i filantropii; Michael Bloomberg, który po ogromnym sukcesie w sektorze prywatnym podjął działalność w administracji rządowej; Barack Obama, który rozpoczął karierę od sektora non profit, angażując się w inicjatywy charytatywne i przedsiębiorstwa społeczne, a dopiero potem podjął służbę publiczną. Podbudowa intelektualna wzmacnia wiarygodność menedżerów przywódców, ułatwia im przechodzenie z jednego sektora do drugiego, a także potęguje ich skuteczność. Wykorzystują oni zintegrowane sieci kontaktów do budowy zespołów przywódczych i powoływania zróżnicowanych grup, zdolnych rozwiązywać skomplikowane kwestie dotyczące wszystkich organizacji. Umiejętne wykorzystanie ambicji tych menedżerów jest wyzwaniem, jak też okazją dla uczelni, w których mogą oni zapewnić ich kandydatom fundamenty przyszłej kariery zawodowej.

Strategiom rozwijania nowych rynków najbardziej szkodzą menedżerowie, którzy nie weryfikują swoich działań w stosunku do zmieniającej się rzeczywistości, lecz zachowują i stosują swoje, raz wypracowane schematy myślowe. Pomimo tego, że schematy myślowe funkcjonują na poziomie podświadomości, stanowią tak silną determinantę ludzkich wyborów i zachowań, że neurologrzy traktują je jako zautomatyzowane algorytmy, które rządzą reakcjami menedżerów. Dynamika i operatywność wielu organizacji zmusza menedżerów do wykazywania się większą kreatywnością w tworzeniu i realizacji strategii konkurencyjnych. Wielkim wyzwaniem menedżerów z niemal wszystkich branż staje się efektywność działania organizacji. Wykreowanie nowego rynku jest ogromnie opłaczalne. Przykładem może tu być przedsiębiorstwo Apple, które, wypuszczając na rynek iPoda, iTunes, iPhone'a, App Store i iPada, w ciągu trzynastu lat zwiększyło swoją kapitalizację rynkową aż 75-krotnie. Myślenie strategiczne odgrywa ważną rolę w zarządzaniu organizacją na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym. Sukces organizacji w dużej mierze zależy od umiejętności menedżera w radzeniu sobie w złożonym i szybko zmieniającym się świecie, a zwłaszcza od jego zdolności do myślenia strategicznego (Bajcer, 2014, s. 265–277). Ugruntowane w umysłach menedżerów mentalne schematy myślowe uniemożliwiają im dynamiczne penetrowanie przestrzeni rynkowych. Dla tej grupy menedżerów

rozważa się sześć szczególnie istotnych założeń, które wpisują się w ich wzorce mentalne: postrzeganie strategii rynkowych jako inicjatyw zorientowanych na klientów; traktowanie strategii rynkowych jako strategii niszo- wych; mylenie innowacji technologicznych ze strategiami tworzenia rynku; utożsamianie procesu tworzenia rynku z twórczą destrukcją; utożsamianie rynkowych strategii z wyróżnianiem się oraz utożsamianie strategii rynekotwórczych ze strategiami niskokosztowymi. Psycholodzy uważają, że są to pułapki. Podejścia i strategie, które nazwane są pułapkami, nie są ani niewłaściwe, ani złe. Wszystkie one służą ważnym celom. Pomysły te nie są jednak receptami na udane strategie rynekotwórcze.

Większość programów dotyczących przywództwa na szczeblach zarządzania koncentruje się na menedżerach wyższego szczebla i na ich potencjale wywierania wpływu na organizację dziś i w przyszłości. Podstawowym warunkiem dobrego funkcjonowania organizacji jest jednak optymalne wykorzystanie liderów z właściwą im pulą uprawnień na wszystkich poziomach zarządzania. Ponadprzeciętna efektywność organizacji często zależy od motywacji i działań menedżerów szczebla średniego i podstawowego, którzy mają bliższy kontakt z rynkiem. Sprawny menedżer, podejmując decyzję, kieruje się nie tylko doświadczeniem i fachową wiedzą, ale również intuicją. Istotny wpływ mają też cechy osobowościowe menedżera oraz wartości, którymi się kieruje. Jedną z cech skutecznego menedżera jest zdolność do ponoszenia ryzyka, brania pod uwagę pomyłki oraz umiejętność jej korygowania. W praktyce oznacza to minimalizowanie ewentualnych strat czy skutków. Menedżer musi wykazywać się zdolnością logicznego myślenia, zwłaszcza gdy działa pod presją czasu oraz wobec postawionych zadań i istniejących ograniczeń (Markiewicz, 2015, s. R15–16). Musi umieć korzystać z umiejętności przewidywania konsekwencji działań oraz biznesowej intuicji. Dla dobra dynamicznego rozwoju organizacji menedżerowie wyższego szczebla powinni pomagać świeżo powołanym menedżerom, wyjaśniając im, że myślenie strategiczne jest umiejętnością niezbędną dla ich dalszego rozwoju zawodowego. Początkujący menedżerowie najczęściej koncentrują się na działaniach, a nie na celach. Delegowanie, myślenie strategiczne, komunikacja – to właśnie o te najbardziej kluczowe zagadnienia menedżerowie często potykają się na początku kariery.

Menedżerowie wyższego szczebla, od których wymaga się dużej porcji tolerancji i wyrozumiałości, nadal uważają, że w interesach nie ma miejsca na sentymenty. Można by to uznać za słuszne pod warunkiem, że przy tej okazji nie występuje brak poszanowania wartości i zasad etycznych w biznesie. Nie mogą to być działania obejmujące nieuczciwe postępowanie, oszustwa, jak również chciwość firm. Menedżerowie, którzy muszą stawić czoła tym niezliczonym problemom, powinni kierować się wiedzą. Wiedza jest dziś ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Wykorzystanie wiedzy jawnej i utajonej nie wystarczy aktualnie do optymalnego zarządzania. Menedżerowie muszą wykorzystywać również trzeci, często pomijany rodzaj wiedzy, nazywany mądrością praktyczną. Jest to nabyta

dzięki doświadczeniu wiedza niejawna, która pozwala menedżerom podejmować rozważne decyzje oraz stosowne w konkretnej sytuacji działania w zgodzie z wartościami i zasadami moralnymi. Podczas tych rozważań nie można pominąć menedżerów kierujących się wiedzą fronetyczną (Nonaka, Takeuchi, 2015, s. 108–121). Menedżer odwołujący się do *phronesis* (lider fronetyczny) musi podejmować decyzję i działania, które uwzględniają nieustannie zmieniające się okoliczności. Menedżer fronetyczny¹ dokonuje moralnej oceny sytuacji i zawsze postępuje zgodnie z nakazem sumienia. Potrafi komunikować się w sposób zrozumiały dla wszystkich. Umiejętności menedżera oraz zaufanie do jego możliwości w prowadzeniu organizacji wirtualnych przedstawione są w licznych publikacjach prof. W.M. Grudzewskiego i prof. I.K. Hejduk (Grudzewski, Hejduk, 2007).

Menedżer w administracji państwowej

Menedżer zatrudniony w administracji państwowej stawia na komunikację werbalną, rozmowy telefoniczne i spotkania ponad lekturę dokumentów. Menedżerowie ci lubią nieformalne informacje, a szczególnie plotki, pogłoski i spekulacje. Dlaczego? Dlatego, iż w danej chwili są one jak najbardziej inspirujące i aktualne. Menedżer wykrywa sytuacje wymagające podjęcia decyzji i tworzy modele mentalne, dzięki wycinkowym, konkretnym i aktualnym informacjom, nawet jeśli są one nieuporządkowane. Amerykański badacz Richard Neustadt, który przestudiował sposoby zbierania informacji przez prezydentów USA – Roosevelta, Trumana i Eisenhowera, pisze: „To nie ogół informacji, podsumowania, ankiety – mdłe analizy – pomagają prezydentowi (...). Nie, są to raczej urywki i fragmenty uchwytnych detali, drobnych faktów, opinii, plotek na interesujący go temat, które – poskładane razem – rzucają nowe światło pozwalające odkryć źródła problemów lub istotę złożonych zagadnień” (Neustadt, 1960, s. 153–154). Upodobanie menedżerów do komunikacji werbalnej ma dwie ważne konsekwencje. Po pierwsze, pozyskiwane w ten sposób informacje przechowywane są w ludzkiej pamięci. Menedżerowie raczej nie spisują tego, co słyszą. Po drugie, intensywne korzystanie z komunikacji werbalnej wyjaśnia, dlaczego menedżerowie tak niechętnie delegują zadania.

Nawet krótka obserwacja pierwszego z brzegu menedżera przy pracy zaświadczy, że nie stosuje się on do rygorów żadnej dyscypliny nauki. Naukowe podejście polega bowiem na systematycznym przestrzeganiu pewnych procedur i metodologii analizy danych oraz sposobów wyciągania wniosków. Jeżeli jednak nie wiemy, jakich metod używają menedżerowie, jak zatem możemy je odnieść do zasad nauki. Obserwacje pracy menedżerów pokazują, że jest ona niezmiernie skomplikowana i trudna. Niejednokrotnie ludzie ci są przeciążeni obowiązkami, lecz nie mogą ich w prosty sposób zlecić podwładnym. W rezultacie wykonują je pobieżnie. Skrótowość, fragmentaryczność i komunikacja ustna – tym właśnie charakteryzuje się ich praca. Jednak wymagania wobec menedżerów stale rosną, gdyż poddawani są ciągłej presji publicznej.

Umiejętności menedżerów kierujących zespołami międzynarodowymi – menedżerowie nowej ery

Dla współczesnego menedżera oprócz dobrej znajomości co najmniej jednego języka obcego, w pracy w międzynarodowym środowisku ważne są też umiejętności „miękkie”, takie choćby jak: umiejętność współzycia z innymi, wrażliwość kulturowa, empatia emocjonalna lub poznawcza czy elastyczność. Dynamiczne przejście z perspektywy lokalnej do globalnej odbywa się dzisiaj za sprawą nowoczesnych technologii komunikacji. Menedżerowie pracujący w międzynarodowych zespołach powinni rozwijać przede wszystkim kompetencje międzynarodowe, zwłaszcza te związane z różnicami między ich kulturą narodową a kulturą kraju, w którym będą pracować. P. Drucker (2011) twierdził, że „kultura zjada strategię na śniadanie”. W kontekście międzynarodowych projektów pojęcie kultury należy koniecznie poszerzyć o kulturę narodową. Jej zrozumienie i akceptacja odmienności od własnej kultury stanowią klucz do sukcesu.

Do najważniejszych umiejętności, które powinien mieć każdy menedżer aspirujący na stanowisko menedżera wyższego szczebla, można zaliczyć:

- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu,
- umiejętność myślenia systemowego,
- gotowość do ustawicznej nauki,
- umiejętności interpersonalne,
- predyspozycje samodzielnego prowadzenia podmiotu gospodarczego,
- umiejętności koncepcyjne,
- umiejętności analityczne i diagnostyczne.

Wymienione ważniejsze umiejętności menedżera dają obraz jego generalnego wizerunku. Wizerunek ten obejmuje nie tylko poszczególne cechy, predyspozycje czy umiejętności, ale również całą osobowość człowieka, który pełni rolę menedżera. W osobowości tej na szczególne wyróżnienie zasługuje jego intuicja, emocjonalność, mentalność, społeczne przystosowanie, predyspozycje natury psychicznej oraz społecznej, które prowadzą do tego, aby zarządzanie było skuteczne i efektywne (Kiełtyka, Jędrzejczyk, 2013, s. 375–386). Sukces menedżera determinuje zaangażowanie jego całej tożsamości szczególnie obejmującej elementy pozaracjonalne, takie jak: intuicja, mentalność, siódmy zmysł czy cechy psychiczne. Oprócz wysokiego stopnia wiedzy fachowej (niejednokrotnie ścisłej), menedżer powinien wykazywać się autorefleksją na temat samego siebie i mieć swoistą świadomość tego, co chce, zamierza lub robi dla organizacji. W działaniach doraźnych powinien myśleć o szansach i sposobach ich wykorzystania, sprawnie rozwiązywać problemy, poszukiwać okazji, kierować się potrzebą sukcesu (Penc, 2001, s. 36).

Współczesne organizacje poszukują menedżerów, którzy w swoim profilu zawodowym wyróżniają się pewnymi atrybutami. Najczęściej wymieniane do scharakteryzowania są: pasja, siła emocjonalna, umiejętność uczenia się od innych, pozytywne nastawienie do otoczenia, umiejętność i chęć dzielenia się władzą. Współczesny

menedżer nie może tylko zarządzać, musi też współdziałać z ludźmi i to nie tylko w organizacji, ale również w aspekcie działalności społecznej. Pożądane aktualnie cechy osobowościowe menedżerów to: pewność siebie, aktywność, nastawienie na samorealizację, pozytywne poczucie własnej wartości, umiejętność podejmowania decyzji, niezależność, elastyczność w myśleniu i działaniu, łatwość wypowiedzania się, empatia, energiczność. Dominujące wydają się kompetencje emocjonalne (inteligencja emocjonalna), które w praktyce wyrażają się umiejętnościami tworzenia więzi międzyludzkich, komunikatywności i empatii. B. Kuc i M. Żemigała (2010, s. 240) stwierdzają, że „menedżer nowej generacji to człowiek o dużym zasobie wiedzy oraz wysokim poziomie inteligencji, zwłaszcza emocjonalnej i społecznej”.

Od dziesięciu lat mamy do czynienia z coraz większą grupą menedżerów, którzy po procesach restrukturyzacyjnych trafiają z powrotem na rynek, są to tzw. interim menedżerowie (IM). M. Buchajska-Wróbel i inni (2011, s. 176) podają, że „interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu, działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną, nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku co do zamierzonego efektu”. Jednym z kluczowych czynników sukcesu interim menedżera jest jego inteligencja emocjonalna. Taki menedżer o wszystkim decyduje sam. Przeprowadzone w 2012 roku przez firmę Syneric badania spowodowały przedstawienie psychologicznego portretu interima (Kołodkiewicz, 2016, s. 67–69). Oprócz innowacyjności, asertywności, pewności siebie i wysokiej potrzeby dominacji, motywuje go wolność od biurowej polityki, możliwość elastycznego podejścia do pracy, mobilność, różnorodność i zmienność.

Współczesny menedżer, nazywany menedżerem nowej ery, to pracownik dobrze wyedukowany, skory podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność, nastawiony na własny rozwój intelektualny. Badania „Motywacje menedżerów 2016” wykazały, że motywacją ich miejsca pracy są zarówno finanse, jak i pozafinansowe czynniki (Jabłońska, 2016, s. 23–26). Najważniejsze niepiłacowe czynniki wpływające na satysfakcję z pracy to: dobre relacje z szefem, samodzielność stanowiska oraz możliwość rozwoju zawodowego. W rozwoju zawodowym menedżerowie jednoznacznie wskazali na to, że najważniejszymi elementami są: uznanie, szacunek oraz docenienie osiągnięć.

We współczesnych organizacjach, a szczególnie podmiotach gospodarczych, jedynym stałym elementem jest ciągła zmiana. Głównymi aktywnymi obszarami są: zmiana technologii, zmiana strategii marketingu i promocji, zmiana form prowadzenia komunikacji personalnej, zmiana sposobów organizacji czy zmiana modeli zarządzania. Tak więc w obecnie funkcjonujących organizacjach potrzebny jest zupełnie nowy typ menedżera. Cechy, jakie wymagane są od niego, to: szybkość i elastyczność w działaniu, kreatywność, inwencja twórcza, duża wyobraźnia, a szczególnie inteligencja. W tym miejscu warto nadmienić, że jeszcze w latach 80. XX wieku inteligencję

srowadzono do zdolności czysto intelektualnych. Obecnie uważa się, że tak rozumiana inteligencja współdziała ze zdolnościami w sferze emocjonalnej, motywacyjnej i interpersonalnej, a współdziałanie różnych zdolności z różnych sfer ludzkiej psychiki pozwala na wykorzystanie potencjału intelektualnego. Menedżer nowej ery powinien się cechować inteligencją logiczną, interpersonalną (społeczną, refleksyjną), emocjonalną lub techniczno-organizacyjną. Współcześni menedżerowie muszą dokonywać ryzykownych zmian w organizacji, muszą umieć walczyć z niezrozumieniem przy wprowadzaniu tych zmian i reakcją swoich podwładnych na te przemiany. W literaturze przedmiotu określani są jako menedżerowie jutra lub menedżerowie nowej ery. Taka osoba musi być kimś więcej niż przywódcą czy zwykłym kierownikiem działu, który mu podlega. Wymogiem jego działania jest zaangażowanie w pracę całej swojej osobowości. Wymaga się od niego nie tylko wiedzy profesjonalnej, nieprzeciętnych umiejętności czy fachowych kompetencji, lecz także w pełni empatycznego zaangażowania i szczególnej intuicji.

Menedżer nowej ery powinien być otwarty na wszystkie nowości naukowe, gotowy na doraźne zmiany, a nawet alternacje. Powinien przyjmować postawę osoby, która chce się dowiedzieć, a nie zajmować pozycji uprzywilejowanej. Działanie jego nie może ograniczać się jedynie do wpasowania się w zmieniającą się rzeczywistość, w której organizacja funkcjonuje, lecz do kreowania tejże rzeczywistości (Wierzyński, 2010).

Najważniejsze predyspozycje współczesnego menedżera

Najważniejsze predyspozycje, jakie powinien mieć współczesny menedżer, przedstawia tabela 1. Obecnie najistotniejszą predyspozycją menedżera jest umiejętność skutecznego komunikowania się. W jego gestii muszą się znaleźć również umiejętności empatycznego oraz asertywnego podejścia do drugiego człowieka. Konstruktynne podejście do indywidualnego rozwoju wpływa na możliwości eksponowania indywidualnych karier menedżerskich. Ważnym charakterologicznym czynnikiem menedżera jest praktyczna umiejętność rozstrzygania, które z dotychczasowych doświadczeń okazało się przydatne w nowej sytuacji, a które nie. Współcześni menedżerowie potrafią nie tylko budować kreatywne zespoły, ale też skutecznie nimi zarządzać. Powinni być krytyczni wobec siebie i efektów swojej pracy. Współczesny menedżer to osoba, która potrafi bronić swoich racji i podległych mu pracowników. Ma śmiałość w przeciwstawieniu się działaniom pozbawionym podstaw etycznych.

Powszechnie uważa się, że to właśnie odpowiednie predyspozycje – ze szczególnym uwzględnieniem wymienionych w tabeli 1 – wpływają na sukces menedżera i zespołu, którym kieruje. W rzeczywistości sukces menedżera zależy w dużej mierze od tego, w jakim stopniu potrafi on pogodzić swoje wrodzone i wykształcone cechy osobowościowe z oczekiwaniami przełożonych i podwładnych (Kiełtyka, 2003, s. 20–27).

Tab. 1. Zdolności i umiejętności menedżera

Predyspozycje współczesnego menedżera	Zdolności percepcyjne: <ul style="list-style-type: none"> • umiejętność eksponowania zachodzących zmian, • otwartość na nowe doświadczenia, • świadomość, w którym kierunku zmierza, • twórcza wyobraźnia i inwencja, szeroki horyzont myślowy, • otwartość na innowacje.
	Zdolności organizacyjne: <ul style="list-style-type: none"> • dar organizacyjny do motywowania innych, • umiejętność mobilizowania, monitorowania i korygowania działań współpracowników, • umiejętność pracy w zespole, • inicjatywa i przedsiębiorczość, przejawiające się w poszukiwaniu nowych rozwiązań i podejmowaniu nowych przedsięwzięć, • nieprzeciętna energia, silna wola i stałość charakteru.
	Zdolności intelektualne: <ul style="list-style-type: none"> • gotowość do podejmowania samodzielnej decyzji, • umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, stanów rzeczy i ich skutków, • inteligencja przejawiająca się w wyborze właściwego postępowania w nieprzewidzianych sytuacjach, • zdolność jasnego i zwięzłego wyrażania myśli, • alokacja zdolności umysłowych.
	Zdolności prognostyczne: <ul style="list-style-type: none"> • pragnienie zdobywania nowej wiedzy, • poczucie osobistej odpowiedzialności, • gruntowność wykształcenia, • nieprzeciętne zaangażowanie w pracę, • świadomość celów własnego wysiłku.
	Zdolności motywacyjne: <ul style="list-style-type: none"> • nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej, • poszanowanie odmienności innych ludzi, • motywacja wykorzystywania zdolności przywódczych, • komunikatywność oraz umiejętność wzbudzania zaufania i przekonywania, • elastyczność w działaniu, takt i życzliwość, • uczciwość, sprawiedliwość i poszanowanie prawa.
	Zdolności decyzyjne: <ul style="list-style-type: none"> • potrzeba wzięcia na siebie odpowiedzialności za przebieg wydarzeń, • odwaga, zdecydowanie i zdolności podejmowania decyzji stosownie do okoliczności, • entuzjazm w kreowaniu własnych pomysłów, • umiejętność zarządzania własnymi kompetencjami, • umiejętność doboru strategii decyzyjnych.
	Zdolności intuicyjne: <ul style="list-style-type: none"> • rozwinięta intuicja psychologiczna, • umiejętność dostrzegania zmian zachodzących w otoczeniu, • umiejętność wychodzenia naprzeciw zmianom, • wzmożona świadomość własnego potencjału, • wysoki stopień samoświadomości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań literaturowych

Podsumowanie

Menedżerom różnych poziomów hierarchicznych stawiane są wymagania w sferze kwalifikacji, głównie w zakresie wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Menedżerom, bez względu na rodzaj organizacji, stawia się wymagania dotyczące znajomości problemów

psychospołecznych. Predyspozycje psychosocjologiczne, inteligencja, intuicja, wycucie i aktywność zawodowa przesądają o różnicach w wynikach uczenia się i sprawności kierowania w porównywalnych warunkach działania. Współczesny menedżer może produktywnie pełnić swoje podstawowe role i funkcje kierownicze, jeżeli ma nie tylko odpowiednią wiedzę ogólną i specjalistyczną, doświadczenie, pożądany zespół cech osobowościowych, ale też podstawowe konkretne umiejętności menedżerskie, utrwalone jako nawyki. Powinien odznaczać się szczególnymi wrodzonymi predyspozycjami osobowymi i interpersonalnymi, wyobraźnią, odwagą, zdolnościami przywódczymi, by mógł sprawnie zarządzać organizacją (Koźmiński, Piotrowski, 2006). Zarządzanie wymaga od menedżera przede wszystkim kreatywności, asertywności i przedsiębiorczości. Powinien on umieć przeciwstawić się pokusom sukcesu i łatwego zysku, być odpowiedzialnym, opanowanym, przezornym, odważnym, wytrwałym i umieć inspirować pracowników do działania (Drucker, 2011).

Skuteczni menedżerowie powinni stosować zarządzanie wyzwajające, które wynika z prężności organizacji i pozytywnego nastawienia do wysiłku pracowników realizujących konkretne zadania. Muszą być przede wszystkim entuzjastami tego, co robią. Powinni inspirować, dodawać otuchy, być otwarci i kreatywni oraz dawać przykład etycznego postępowania. Skuteczny menedżer powinien być kosmopolitą ze świetnym wykształceniem ogólnym, tolerancyjny wobec innych kultur, sprawny w pracy zespołowej, o niezależnym sposobie myślenia i działania.

Przytaczając generację kreatywnych menedżerów, należy podkreślić, że menedżer zaliczany do tej grupy powinien zadbać o stworzenie warunków sprzyjających jego kreatywności. Można wyróżnić dziewięć najważniejszych czynników sprzyjających kreatywności, na które menedżer ma wpływ. Do czynników tych można zaliczyć (Kiełtyka, 2003a, s. 427–432):

- właściwe precyzowanie problemów,
- inspirujące pytania,
- konstruktywne analizowanie spektakularnych sukcesów i porażek,
- przełamywanie impasu w tworzeniu rozwiązań,
- przyjmowanie i ocenę pomysłów,
- weryfikację pomysłów,
- zarządzanie wiedzą,
- prawo do porażek,
- znajdowanie czasu na poszukiwanie rozwiązań.

Główny problem, z jakim musi sobie poradzić menedżer, to źle ustrukturalizowane systemy decyzyjne, które z istoty braku uniwersalności nie mają jednoznacznie najlepszego rozwiązania, a do konstruktywnego poszukiwania rozwiązań można wykorzystać różne metody, modele i techniki komunikacji. Sytuacje decyzyjne bez struktury są realizowane na indywidualnych predyspozycjach, preferencjach, intuicji, opiniach i sądach, jak również doświadczeniu menedżera.

Generalnym przesłaniem dla działań menedżerów jest to, aby każdy z nich starał się zwiększyć konku-

rencyjność i rynkową pozycję siły własnej organizacji. Temu zaś służy spełnienie szeregu czynników mających decydujące znaczenie w osiągnięciu korzystnej pozycji rynkowej w dobie wzrastającej konkurencyjności oraz postępującej globalizacji.

prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
e-mail: lekiel@zim.pcz.pl

Przypis

- ¹⁾ Menedżer fronetyczny to menedżer pragmatyczny, intuicyjny, zdroworoządkowy. Fronesis to mądrość praktyczna, roztropność, umiejętność aplikowania osądu (działania etycznego) w danej chwili i miejscu.

Bibliografia

- [1] Bajcer B. (2014), *Wzorce myślenia strategicznego menedżerów z perspektywy psychologicznej i organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74.
- [2] Beshears J., Gino F. (2015), *Przywódcy jako architekci decyzji*, „Harvard Business Review”, październik, s. 50–97.
- [3] Buchajska-Wróbel M., Wendt R., Rytka E., Gasparski J., Gajda K. (2011), *Menedżer do zadań specjalnych. Czasowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, One Press, Gliwice.
- [4] Drucker P.F. (2011), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
- [5] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [6] Jabłońska A. (2016), *Co motywuje menedżerów?* „Personel i Zarządzanie”, Nr 5, s. 23–26.
- [7] Jędrzejczyk W. (2012), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wyd. Mfiles.pl, Kraków, s. 173–183.
- [8] Kiełtyka L. (1999), *Sieci synaptyczne wzorcowym systemem zarządzania na podstawie fizjologii mózgu*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków.
- [9] Kiełtyka L. (2003), *Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 9(644), s. 20–27.
- [10] Kiełtyka L. (2003a), *Kreowanie sylwetki menedżera przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:] J. Skalik (red.), *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Wyd. Cornetis, Wrocław, s. 427–432.
- [11] Kiełtyka L., Jędrzejczyk W. (2013), *Zdolności intuicyjne menedżerów w procesach decyzyjnych w świetle badań empirycznych*, Prace Naukowe UE w Katowicach, s. 375–386.
- [12] *Kierownik a menedżer i ich zadania*. Zarządzanie organizacją (2006), <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/main06.html>, data dostępu: 12.07.2016 r.

- [13] Kołodkiewicz M. (2016), *Interim menedżer* „Personel i Zarządzanie”, Nr 3, s. 67–69.
- [14] Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), (2006), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [15] Kuc B., Żemigła M. (2010), *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wyd. Onepress, Gliwice.
- [16] Lovegrove N., Thomas M. (2014), *Potrójnie kompetentni przywódcy*, „Harvard Business Review”, październik, s. 82–104.
- [17] Markiewicz W. (2015), *Proces decyzyjny a cechy dobrego lidera. Case study*, Raport Mercedens-Benz, 2015, s. R15–16.
- [18] Neustadt R.E. (1960), *Presidential Power*, John Wiley, New York, pp. 153–154.
- [19] Nonaka I., Takeuchi H. (2015), *Mądry lider*, „Harvard Business Review”, czerwiec, s. 108–121.
- [20] Penc J. (2001), *Wizerunek menedżera przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 8, s. 8–10.
- [21] Penc J. (2002), *Myslenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wyd. Difin, Warszawa.
- [22] Urlich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania. Nowe role*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [23] Watkins M.D. (2012), *Od menedżera do przywódcy*, „Harvard Business Review”, listopad, s. 38–47.
- [24] Wierzyński W. (2010), *Menedżerowie nowej ery*. Artykuł analityczny, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=4A743DA96D4F422C94CAB3F7CACF3036
- [25] Zajac C. (2012), *Profil kompetencyjny menedżera w świetle modeli karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych*, [w:] A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wyd. Mfiles.pl, Kraków.

Role of Manager in Contemporary Organizations

Summary

The paper presents the issues concerning the analysis of multifunctional actions of managers employed in organizations, in various structures and at different levels of professional, social and administrative responsibility. It includes the results of scientific conclusions based on the analysis of the literature on the subject. The Author's interpretations are based on the non-participating observation and performed actions in which the Author was involved himself. The descriptions use own experiences of the Author, comprising the activity in the area of economic entities, many years of work in administrative areas and extensive social work. In the paper, the Author describes forms of activity and roles that managers play in a wide range of organizations. Particular attention has been paid to the intellectual aspect, especially of senior managers. Personality traits that managers leading international teams should possess have been characterized in the paper. Most important predispositions that contemporary managers should be equipped with have been presented in the form of a table. The Author especially stresses the qualities of managers for different hierarchical levels of the post that they occupy.

Keywords

contemporary manager, multi-sector managers, intellectual aspects of managers, predispositions of managers