księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

# MENEDŻER NOWYCH CZASÓW. NAJLEPSZE METODY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA

Autor: Bolesław Rafał Kuc, Marcin Żemigała
ISBN: 978-83-246-2298-6
Format: 158 × 235, stron: 240

**Nowa generacja przywódców**

- Organizacja pracy we współczesnej firmie
- Samodoskonalenie – trudna droga do przywództwa
- Sylwetki legendarnych ludzi sukcesu
- Technologia w służbie pracy menedżera

**Prometeusz w świecie nowoczesnych organizacji**

Jeszcze kilka dekad temu w rolę menedżera wcielał się ekonom, egzekwujący obowiązki pracownika bezpośrednimi środkami nacisku, często w dosłownym tego słowa znaczeniu. Ten model twardego zarządzania również dziś wydaje się wielu osobom wzorem wartym naśladowania. Tymczasem wymogi współczesnego rynku, który przeszedł głęboką transformację od klasycznego kapitalizmu do gospodarki opartej na wiedzy, stawiają przed menedżerem zupełnie nowe wyzwania, czyniąc go:

- trenerem zwycięskiej drużyny,
- mentorem pomagającym się uczyć,
- graczem w pracowniczym zespole,
- opiekunem entuzjastów pracy twórczej,
- administratorem ogarniającym pełny obraz sytuacji.

Kim jest zatem menedżer nowej generacji? To człowiek o dużym zasobie wiedzy oraz wysokim poziomie inteligencji, zwłaszcza emocjonalnej i społecznej. Aspirując do roli przywódcy, powinien być dobrym organizatorem, wrażliwym na sytuację innych, czyli empatycznym. Czerpiąc wiedzę z najlepszych wzorców historycznych, musi wyprzedzać swój czas, patrząc daleko w przyszłość. Oczekuje się od niego niczym nieskrępowanej pomysłowości i kreatywności.

Jeśli chcesz osiągnąć więcej, planujesz kształtować swoje otoczenie, wywierać wpływ na bieżące sprawy i pozostawić po sobie trwały ślad, zamknij dawno nieaktualne akademickie podręczniki do zarządzania. Otwórz się na nowoczesne metody i narzędzia, które wywindują Twoją karierę tak wysoko, jak tylko pozwolą Ci na to Twoje ambicje.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

# Spis treści

**Wstęp** 5

**Rozdział 1. Kierownik-decydent: wczoraj i dziś** 9
1.1. Codzienność kierowania — problemy i decyzje 9
1.2. Cechy sytuacji problemowych i decyzyjnych 13
1.3. Decydowanie to sztuka wychodzenia z niepewności 18
1.4. Więcej informacji — nie oznacza lepiej 24
1.5. Trudno być doskonałym decydentem 26
1.6. Dylematy i paradoksy procesów decyzyjnych 28
1.7. Decydent (menedżer) jutra 33

**Rozdział 2. Menedżer — to przede wszystkim styl sprawowania władzy** 35
2.1. Retrospekcja lat sześćdziesiątych 36
2.2. Poszukiwanie skutecznego stylu kierowania 38
2.3. Założenia dotyczące natury ludzkiej 40
2.4. Kontrowersje wokół autokratyzmu 43
2.5. Wśród menedżerów są też rozbójnicy 46

**Rozdział 3. Menedżer we współczesnej organizacji** 63
3.1. Rodowód menedżera 63
3.2. Rodzaje menedżerów 66
3.3. Funkcje i role menedżerów 67
3.4. Cechy i umiejętności menedżerów 70
3.5. Poszukiwanie ideału menedżera — trwa 74
3.6. Wizerunki menedżera przyszłości 77

**Rozdział 4. Menedżer w organizacji holistycznej** 85
4.1. Organizacja jako system 85
4.2. Myślenie systemowe i holizm 89
4.3. Euromenedżer — menedżer na miarę jednoczącej się Europy 92
4.4. Europejski styl zarządzania 99

**Rozdział 5. Menedżer w organizacji uczącej się** 113
5.1. Istota i znaczenie procesu uczenia się 113
5.2. Koncepcja uczenia się według Ch. Argyrisa 121
5.3. Model ciągłego doskonalenia W.E. Deminga 123
5.4. Eksperymentalny model K. Lewina 124
5.5. Uczenie się przez doświadczenie według D. Kolba 125
5.6. Koncepcja uczenia się według Honeya i Mumforda 130
5.7. Koncepcja pięciu dyscyplin P. Senge 133

**Rozdział 6. Sylwetki legendarnych menedżerów sukcesu** **139**
6.1. Henry Ford I — największy przedsiębiorca XX wieku 139
6.2. Lee Iacocca — niemożliwe uczynił możliwym 143
6.3. Bill Gates — już za życia jest legendą 147
6.4. Jack Welch — prymus wśród najinteligentniejszych 153
6.5. Akio Morita — samuraj z walkmanem 157

**Rozdział 7. Organizacja pracy menedżera jutra** **163**
7.1. Umiejętność zarządzania samym sobą 163
7.2. Czas pracy menedżera 166
7.3. Czas na pracę koncepcyjną 168
7.4. Doskonalenie samego siebie 170
7.5. Jak powinien działać menedżer doskonały? 173
7.6. System wartości menedżera doskonałego 177
7.7. Zagospodarowanie różnic kulturowych 177
7.8. Menedżer przyszłości 178

**Rozdział 8. Samodoskonalenie menedżerów — trudna droga do przywództwa** **181**
8.1. Zmierzch pracy nie dotyczy menedżerów 181
8.2. Samodoskonalenie — odpowiedzialność za własny rozwój 183
8.3. Cele doskonalenia — kreowanie indywidualności czy osobowości? 185
8.4. Cechy pozytywne i negatywne jednostki 187
8.5. Warto poznać siebie — zanim zacznie się kierować innymi 188
8.6. Samodoskonalenie — wzbogacenie własnej różnorodności 189
8.7. Analiza wyników własnej działalności i osobowości 190
8.8. Samodoskonalenie poprzez pobudzanie twórczego myślenia 193
8.9. Sylwetka menedżera globalnego 194
8.10. Sylwetka przywódcy wizjonera 196
8.11. Typy przywódców 200
8.12. Najważniejsza jest wizja 203

**Rozdział 9. Menedżer w niewoli komputera i komórki** **211**
9.1. Zmiana modelu organizacji 211
9.2. Hierarchia ustępuje miejsca heterarchii 217
9.3. Technologia pracy współczesnego menedżera 222
9.4. Zmiany wartości i priorytetów 224

**Bibliografia** **231**

**Spis tabel** **237**

**Spis rysunków** **239**

Rozdział 7

# Organizacja pracy menedżera jutra


## Streszczenie

Osiąganie efektywności przez organizację w dużej mierze uzależnione jest od sprawności funkcjonowania w niej menedżera. Miarą tego jest sposób, w jaki menedżer organizuje własną pracę. Charakterystyczne dla wszystkich menedżerów na całym świecie jest to, że żyją oni w ciągłym pośpiechu. W czasie typowego dnia pracy menedżer może odbyć spotkanie z szefem marketingu w celu omówienia programu lansowania nowego produktu, z dyrektorem personalnym, aby zdecydować, jak najlepiej zorganizować dział dystrybucji, z dyrektorem do spraw produkcji, aby zapytać, dlaczego wzrastają jednostkowe koszty wytwarzania i co z tym zamierza zrobić, oraz z dyrektorem finansowym, aby dokonać przeglądu ostatnich rozliczeń przed zbliżającym się zebraniem rady. Wszystkie te działania można by zgrupować pod nagłówkami: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, ale menedżer nie nadałby im takich nazw. Fakt, że takie procesy miały miejsce, został narzucony przez sytuację oraz przez potrzebę wypełniania jednej lub większej liczby ról nierozerwalnie związanych z pracą menedżera. Składają się na nie stosunki międzyludzkie, przetwarzanie danych i podejmowanie decyzji. Zatem wszyscy menedżerowie na całym niemal świecie są zagonieni. Badania prowadzone w różnym czasie i w różnych krajach wskazują, że kierownicy są zajęci załatwianiem tysięcy drobnych spraw, które nie mają nic wspólnego z kierowaniem.


## 7.1. UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA SAMYM SOBĄ

Wyniki badań nad organizacją pracy współczesnych menedżerów nie pozostawiają wątpliwości, że większość czasu pracy jest poświęcana działaniom zainicjowanym przez przełożonego wyższego szczebla oraz klientów — podwładnych i kooperantów. Typowy menedżer pracuje

wprawdzie bardzo intensywnie, ale nieregularnie, zajmując się dużą liczbą szybkich zadań i podejmując decyzje spontaniczne. Organizuje więc swoją pracę na podstawie doraźnych akcji, a nie przemyślanych planów działania. Menedżer poświęca również dużo czasu zadaniom powtarzalnym. Stara się też zbudować własny system nieformalnych informacji, które odgrywają dużą rolę w jego pracy.

Powszechnie laicy utożsamiają pracę menedżera przede wszystkim z władzą, kontrolą i niezależnością. Rzadziej słyszy się, także wśród ludzi pełniących już funkcje menedżerskie i to nawet na wysokich stanowiskach, że praca menedżera to raczej współzależność, zaangażowanie i praca zespołowa. Linda A. Hill z Harvard Business School w Bostonie trafnie identyfikuje mity współczesnego menedżeryzmu (por. także tabela 7.1)[1]:

- **Menedżerowie mają znaczną władzę**. Poproszeni o scharakteryzowanie swojej nowej roli menedżerowie zazwyczaj koncentrują się na prawach i przywilejach związanych z byciem szefem. Zakładają, że dzięki nowej funkcji zdobędą władzę, a wraz z nią więcej wolności oraz niezależności, by móc robić to, co — ich zdaniem — jest najlepsze dla firmy. Menedżerów, którzy tak myślą, czeka trzeźwiący kubeł zimnej wody. W rzeczywistości menedżer musi funkcjonować w sieci współzależności, musi dbać o poprawne stosunki nie tylko z podwładnymi, ale także z przełożonymi oraz z osobami spoza firmy. Ludzie, którzy myślą, że stając się menedżerem, posiądą władzę, prawdopodobnie sprawując tę funkcję, poczują się nie wolni, a spętani, co może zaowocować chaosem w ich głowach i dużą presją z wielu stron. Zadaniem współczesnego menedżera nie jest dyrektywne kierowanie zespołem bezpośrednich podwładnych, rządzenie nimi, a umiejętne zarządzanie całym kontekstem, w jakim ten zespół i cała organizacja funkcjonuje. Niestety, nawet jeżeli menedżerowie rozumieją istotność tych skomplikowanych współzależności, często je zaniedbują lub wręcz ignorują. Wolą skoncentrować się na pozorach właściwego zarządzania, a więc na bezpośrednim, jednowymiarowym kierowaniu zespołem najbliższych współpracowników. Jeżeli już dostrzegą, że ich rolą jest raczej rola architekta sieci współzależności, czują się przytłoczeni ciężarem tego wyzwania.
- **Władza to efekt pełnionej przez menedżera funkcji**. Faktem jest, że mimo sieci współzależności menedżerowie jednak posiadają pewną władzę. Częstym błędem jest jednak pojmowanie jej w kategoriach formalnych. Przekonanie, że władza wynika z wyższej pozycji w hierarchicznej strukturze organizacyjnej firmy, powoduje przyjmowanie przez menedżerów autokratycznego stylu zarządzania. I nie wynika to tyle z potrzeby sprawowania rzeczywistej władzy nad podwładnym, ile częściej z przekonania, że jest to skuteczny sposób osiągania pożądanych celów. W praktyce menedżerowie przekonują się o ułomności takiej koncepcji. Dodatkowo im wyższy jest poziom intelektualny pracowników, im bardziej są oni utalentowani, tym trudniej jest wymuszać na nich posłuszeństwo. Kilka takich bolesnych rozczarowań często wystarcza, aby zdać sobie sprawę, że źródłem władzy jest wszystko oprócz formalnego stanowiska. Menedżer zyskuje władzę dopiero wtedy, gdy zdobędzie zaufanie i wiarygodność wśród swoich

[1] L.A. Hill, *Zostajesz szefem — i co dalej?*, „Harvard Business Review" 2007, nr 7 – 8, s. 65 – 75.

**Tabela 7.1.** Czego nie rozumieją menedżerowie — mity i rzeczywistość

| | MIT | RZECZYWISTOŚĆ |
|---|---|---|
| Podstawowa cecha roli menedżera | **Władza**: „Wreszcie będę miał wolną rękę, żeby wprowadzać w życie moje pomysły". | **Współzależność**: „Nabieram pokory, uświadamiając sobie, że mogę stracić stanowisko przez kogoś, kto dla mnie pracuje". |
| Źródła władzy | **Władza formalna**: „Wreszcie będę na szczycie drabiny". | **Wszystko oprócz...**: „Ludzie byli sceptyczni i naprawdę musiałem zapracować na ich zaufanie". |
| Pożądany rezultat | **Kontrola**: „Moi pracownicy muszą mnie słuchać". | **Zaangażowanie**: „Posłuszeństwo nie ma nic wspólnego z zaangażowaniem". |
| Przedmiot zainteresowania menedżera | **Zarządzanie osobistymi relacjami**: „Moja rola polega na budowaniu relacji z poszczególnymi pracownikami". | **Zarządzanie zespołem**: „Muszę stworzyć kulturę, w której mój zespół będzie mógł zrealizować swój potencjał". |
| Kluczowe wyzwania | **Kontrola nad bieżącą działalnością zespołu**: „Moje zadanie polega na zapewnieniu zespołowi możliwości sprawnego działania". | **Inicjowanie zmian, dzięki którym ludzie będą osiągać lepsze wyniki pracy**: „Jestem odpowiedzialny za inicjowanie zmian, które usprawnią pracę mojego zespołu". |

Źródło: L.A. Hill, *Zostajesz szefem — i co dalej?*, „Harvard Business Review" 2007, nr 7 – 8, s. 68.

współpracowników. Wielu z menedżerów nie wie jednak, jak to zrobić. Przede wszystkim powinni zaprezentować swój dobry charakter, pokazać, że pragną zrobić to, co jest właściwe. Muszą oni także zademonstrować, że posiadają właściwe kompetencje do bycia menedżerem — nie chodzi tylko o kompetencje fachowe (wiedzę z danej dziedziny), ale i o kompetencje interpersonalne, czyli związane ze słuchaniem, budowaniem sieci wzajemnych relacji i wywieraniem wpływów.

- **Menedżerowie muszą sprawować kontrolę nad podwładnymi**. Wielu menedżerów próbuje zmusić swoich podwładnych do uległości. Obawiają się oni, że jeśli szybko nie zapewnią sobie posłuchu, pracownicy wejdą im na głowę. Aby zrealizować to patologiczne zamierzenie, nadmiernie próbują wykorzystać swoją władzę formalną. Ta droga prowadzi jedynie do pozornych zwycięstw, ponieważ posłuszeństwo nie ma nic wspólnego z zaangażowaniem w realizację wspólnego celu i podejmowaniem innowacyjnych inicjatyw. Aby tę sytuację odwrócić, należy się skoncentrować na budowaniu kultury wspólnego zaangażowania, wspólnego poszukiwania rozwiązań problemów. Takie podejście uprawdopodobni konsekwentne postępowanie pracowników w realizacji wspólnie podzielanej i zrozumiałej wizji. Im chętniej menedżerowie podzielą się władzą z pracownikami, tym bardziej poszerzy się ich strefa wpływów.
- **Menedżerowie muszą utrzymywać dobre relacje osobiste**. Zadaniem menedżera jest przede wszystkim znalezienie sposobu na pobudzanie i pełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w całym zespole. Koncentracja na relacjach osobistych może ten proces utrudnić, a nawet uczynić niemożliwym. Zarządzanie zespołem nie jest tym samym co zarządzanie jego poszczególnymi członkami. Jeśli podczas rozwiązywania problemów nie bierze się pod uwagę opinii czy sugestii całego zespołu, a jedynie tych pra-

cowników, z którymi łączą menedżera dobre relacje, może to prowadzić do lekceważenia kultury organizacyjnej i wyników całego zespołu. Konsultacje tylko w wąskim gronie ulubionych pracowników stawiają menedżera w obliczu podejmowania decyzji w oparciu o niekompletne informacje.

- **Menedżerowie muszą zapewnić własnemu zespołowi sprawne funkcjonowanie**. Utrzymanie sprawnego działania zespołu jest bardzo trudnym zadaniem, pochłaniającym niektórym menedżerom cały czas ich pracy. Jednak nie można zawężać istoty sprawowania funkcji menedżerskich do utrzymywania *status quo*. Zadaniem menedżerów jest również inicjowanie zmian, które poprawią wyniki zespołu. W praktyce oznacza to czasami konieczność kwestionowania istniejących procedur działania i skostniałych struktur organizacyjnych, a to już wykracza daleko poza formalny autorytet menedżera. Menedżer nie może koncentrować się jedynie na wprowadzaniu odgórnie narzuconych zmian, sam także musi być ich inicjatorem, gdyż tylko taka postawa może zapewnić sukces zarówno jemu, jak i jego zespołowi.

## 7.2. CZAS PRACY MENEDŻERA

Podstawową charakterystyczną cechą pracy menedżerów, zarówno amerykańskich, jak i europejskich, jest przekraczanie nominalnego czasu pracy.

W badaniach przeciętnej długości dnia pracy stwierdzono, że kierownicy przekraczają czas nominalny od 48 minut do około 7 godzin dziennie, co oczywiście musi powodować stan poważnego zmęczenia. W. Kieżun przez wiele lat badał organizację pracy polskich kierowników (dyrektorów) i opracował wzorzec organizacji czasu pracy typowego menedżera. Najważniejsze jego elementy zostały przedstawione w tabeli 7.2.

Właściwości natury ludzkiej pozwalają na szybką regenerację po okresie zmęczenia, nie oznacza to jednak, że można bezkarnie przedłużać czas pracy, krótko odpoczywać i znów zaczynać pracę. Pracoholizm się mści, zmęczenie miejscowe i czasowe przechodzi w zmęczenie ogólne i chroniczne, „aż wreszcie najlżejszy wysiłek umysłowy staje się dla pracownika trudnością nie do pokonania". Mamy wówczas do czynienia ze zjawiskiem wyjałowienia intelektualnego, występującym po długotrwałej, nadmiernej pracy umysłowej, które znane jest z historii i obserwacji potocznej. Symptomy przemęczenia to bezsenność, zmniejszenie się wydajności intelektualnej i wartości wydawanych sądów, nerwowość, trudności w stosunkach międzyludzkich, potknięcia w pracy, zwątpienie w samego siebie i utrata zaufania do innych. Poza nagminnym przedłużaniem czasu pracy dzień pracy dyrektora podzielony jest na dużą liczbę różnorodnych czynności, co uniemożliwia dłuższą koncentrację na poszczególnych zagadnieniach. Okazuje się, że menedżerowie nie są w stanie zapobiec niebezpieczeństwu rozpraszania się. Skutkiem tego sposobu organizowania pracy własnej jest przede wszystkim nadmierne przemęczenie, stałe przerzucanie się od czynności do czynności, ciągła zmiana przedmiotu koncentracji uwagi i duża liczba bezpośrednich kontaktów z różnymi osobami,

**Tabela 7.2.** Wzorzec organizacji pracy kierowników na tle stanu faktycznego

| Lp. | Kryteria metod pracy | Jak jest? (wymierne wyniki badań) | Jak powinno być? (wzorzec) |
|---|---|---|---|
| 1. | Stopień zaabsorbowania pracą (efektywny czas pracy) | 8,48 – 14,43 h/dzień | 8 – 10 h/dzień |
| 2. | Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności) | 43 – 583 dziennie | 10 – 15 dziennie |
| 3. | Czas na pracę koncepcyjną | 5 – 13,6% efektywnego czasu pracy | 60% |
| 4. | Formy przygotowania decyzji — stopień kolegialności | 20 – 60% na konferencjach | 10 – 20% na zebraniach |
| 5. | Stopień planowości pracy | 20% na czynności planowane | 60% na czynności planowane |
| 6. | Rozszerzenie horyzontów myślowych | 2 – 4% na samokształcenie | 15% na samokształcenie |
| 7. | Zakres centralizacji decyzji | około 50% decyzji nieleżących w kompetencji | zgodnie z księgą służb |
| 8. | Formy kontaktu z podwładnymi | 12% na wizytacje zakładu | 15% na wizytacje |
| 9. | Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi | 40% | 10 – 15% |

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 202.

a wszystko to wywołuje znużenie znacznie większe niż przy pracy umożliwiającej dłuższą koncentrację na jednym przedmiocie. Zbyt długotrwałe systematyczne rozpraszanie się może doprowadzić do znanej patologicznej postaci tzw. gonitwy myśli, tj. stanu, w którym człowiek nie jest już zdolny do koncentracji uwagi na jednym przedmiocie przez dłuższy okres. Co gorsza, wytwarza on atmosferę pośpiechu i gonitwy w całym przedsiębiorstwie i powoduje naturalne tendencje do naśladowania stylu pracy szefa przez jego współpracowników, co doprowadza do permanentnego „podniecenia" całej instytucji. Jak wiemy dobrze z własnej praktyki, są przedsiębiorstwa, w których panuje stały ruch, wszyscy biegają, spieszą się, są zagonieni, ale efektów tej pracy nie widać. Jest rzeczą oczywistą, że mogą istnieć sytuacje awaryjne, w których taka doraźna operatywność jest konieczna, a menedżer musi w krótkim okresie wydać szereg decyzji i kontaktować się z wieloma ludźmi, jednak traktowanie takiego stanu jako reguły nie może dać dobrego rezultatu. Istnieje ponadto jeszcze jedno poważne niebezpieczeństwo przy długotrwałym stosowaniu tego stylu pracy, mianowicie to, że problemy ważne, ale nie pilne, nie będą załatwiane, bo nie będzie na nie czasu.

Taka równia pochyła to doskonała droga do pracoholizmu, który należy pojmować jako uzależnienie, takie jak alkoholizm, nikotynizm, a ostatnio też zakupoholizm. Podobnie zresztą jak inni uzależnieni, menedżer-pracoholik zawsze temu zaprzecza i nie przyznaje się do swojej dramatycznej przypadłości[2]. Z uporem maniaka twierdzi, że praca jest jego pasją i sprawia mu olbrzymią przyjemność. Z początku rzeczywiście często tak jest, tylko dlaczego w późniejszym

[2] Por. B. Killinger, *Pracoholicy, szkoła przetrwania*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 224.

etapie rozwoju choroby ta sama praca nie sprawia już takiej przyjemności, nie wywołuje ekscytacji, a mimo to trudno ograniczyć obowiązki i zająć się na przykład rodziną, relaksem czy zwykłą bezczynnością, której krótkie chwile podnoszą jakość życia? Jednak pracoholik myśli i działa zupełnie inaczej. Jeżeli już uświadomi sobie swoją dolegliwość, a często dochodzi do tego po jej dramatycznych skutkach (np. rozwody, choroby cywilizacyjne itp.), pragnie jak najszybciej się z niej wyleczyć. I wpada w kolejną pułapkę. Każdy, kto choć raz w życiu próbował się odchudzać, wie, ile miesięcy, a nawet lat treningów na siłowni, basenie i bieżni zajmuje zrzucanie wagi. A jeszcze więcej czasu zajmuje jej utrzymanie. Tak samo jest z pracoholizmem, uzależnieniem, które było pielęgnowane przez wiele lat i doskonale się rozwijało, stało się stylem życia menedżera. Nie da się tego stanu zmienić z dnia na dzień, dlatego nie każdy potrafi się z tym uporać. Potrzeba cierpliwości i żelaznej konsekwencji. Nie należy się obrażać na rodzinę i przyjaciół, jeśli powtarzają, że dany menedżer jest pracoholikiem, należy się wsłuchać w ich rzeczowe argumenty; często jednak menedżer uzależniony od pracy nie potrafi także tego, gdyż jego świat to praca, a nie rodzina, poza pracą nie ma życia. Zmiana stylu życia i pracy to sprawa o znaczeniu strategicznym, to być albo nie być menedżera, w związku z tym konieczna wydaje się konkretyzacja priorytetów menedżerskich. Pomóc może w tym klasyfikacja E.C. Blissa, który zaleca podział problemów, działań i czynności na następujące grupy:

**a)** Pierwszoplanowe i pilne.

**b)** Pierwszoplanowe, lecz nie pilne.

**c)** Pilne, lecz nie pierwszoplanowe.

**d)** Drugorzędne.

**e)** Niewarte naszego czasu[3].

## 7.3. CZAS NA PRACĘ KONCEPCYJNĄ

Sam pomysł wydzielenia czasu na pracę koncepcyjną menedżera może zastanawiać, ponieważ jest on najbardziej typowym pracownikiem koncepcyjnym i stale podejmuje decyzje, tworząc niejako w ten sposób nowe sytuacje, nową rzeczywistość. Tymczasem okazuje się, że w pracy menedżera można zupełnie wyraźnie oddzielić czynności o charakterze doraźnym i zrutynizowanym od namysłu nad zagadnieniami istotnymi, perspektywicznymi, o szerszym zasięgu. Problem pracy koncepcyjnej dyrektora można rozpatrywać również w konwencji podziału na prace przygotowawcze, wykonawcze i kontrolne, ma ona bowiem charakter pracy przygotowawczej, preparacji samego działania.

Formą działania poważnie absorbującą czas osób na stanowiskach kierowniczych są zebrania, narady i konferencje. Forma ta staje się niezbędna w miarę komplikowania się procesu podejmowania decyzji. Truizmem jest twierdzenie, że na obecnym etapie rozwoju sił wytwórczych

[3] E.C. Bliss, *Jak gospodarować swoim czasem*, Wydawnictwo Podsiedlik-Raniowski i Spółka, Poznań 1992, s. 20 – 23.

i poziomie wiedzy we wszystkich obszarach działalności instytucji niemożliwe jest decydowanie jednoosobowe w czystej formie, nawet w niedużych zakładach pracy.

Przy przyjęciu zasady jednoosobowego kierowania niezbędne jest decydowanie oparte na zbiorowym rozeznaniu i po wysłuchaniu opinii znawców. Potrzeba zbiorowej preparacji materiału wstępnego, wymiany zdań i opinii uzasadnia stosowanie najbardziej ekonomicznej w tym przypadku formy, jaką jest zgromadzenie zainteresowanych w jednym miejscu i o jednej porze oraz przeprowadzenie zorganizowanej dyskusji.

Rozwijanie form pracy kolektywnej leży u podstaw organizowania zjazdów, konferencji, narad, odpraw roboczych, a więc zgromadzeń określonej zbiorowości w celu wspólnej wymiany myśli, zorganizowanej przeważnie na zasadach parlamentarnych. Dobrze przygotowana i przeprowadzona narada czy zebranie generuje wiele korzyści[4]:

- ułatwienie i wzmożenie komunikacji,
- skrócenie czasu przepływu informacji,
- umożliwienie rozwiązywania problemów,
- ułatwienie wymiany poglądów i doświadczeń,
- podjęcie decyzji kolegialnej,
- zasięgnięcie i uzgodnienie opinii co do decyzji kolektywnej,
- wspomaganie twórczego myślenia — synergia wiedzy,
- ułatwianie rozwiązywania konfliktów,
- poszerzenie perspektyw i pomnażanie wiedzy uczestników,
- koordynacja działań,
- wspomaganie motywacji i wzajemne zachęcanie,
- integracja i konsolidacja zespołu,
- zachowanie ciągłości działania zespołu.

Zebranie przeprowadzone we właściwym czasie i z właściwych powodów może także:

- zapewnić, że istotne kwestie będą poddane właściwej rozwadze ze strony wszystkich zainteresowanych,
- wyjaśnić sposoby myślenia, uczestnicy muszą bowiem uzasadnić swoje stanowisko przed innymi,
- sprawić, że różnorodne poglądy ujrzą światło dzienne,
- funkcjonować jako okazja do wymiany informacji,
- oszczędzić czas dzięki zebraniu razem grupy zainteresowanych osób,
- wspierać koordynację,

[4] H. Fołtyn, *Praca współczesnych menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2009, s. 222.

- umożliwić stworzenie czegoś jako grupa, czego poszczególne osoby nie osiągnęłyby, pracując samodzielnie — jest to proces synergii, gdzie całość jest większa niż suma poszczególnych elementów[5].

Mimo to nie należy zapominać, że podczas kolektywnych form pracy czas często jest wręcz niesłychanie marnowany, o czym przypomina M.C. Mankins (por. tabela 7.3), z którego badań wynika, że tylko 15% czasu zebrań jest poświęcane sprawom o znaczeniu strategicznym.

**Tabela 7.3.** Struktura rozkładu czasu podczas zebrań kierownictwa

| **Łączny czas naczelnego kierownictwa na naradach** | **250 godzin w roku** |
|---|---|
| Analiza wyników operacyjnych | 62 godziny |
| Doraźne sytuacje kryzysowe | 72 godziny |
| Zagadnienia administracyjne i polityka administracyjna | 22 godziny |
| Sprawy pracownicze | 22 godziny |
| Nadzór korporacyjny | 18 godzin |
| Polityka finansowa | 14 godzin |
| Komunikacja z inwestorami | 12 godzin |
| Budowanie zespołu | 11 godzin |
| Planowanie sukcesji | 10 godzin |
| Spory prawne | 6 godzin |
| Świadczenia na rzecz społeczeństwa i odpowiedzialność społeczna | 6 godzin |
| Inne | 3 godziny |
| **Razem czas na zagadnienia pozastrategiczne** | **213 godzin** |
| **Czas pozostający na opracowanie i akceptację strategii w roku** | **37 godzin (3 godziny w miesiącu)** |

Źródło: M.C. Mankins, *Przestań marnować cenny czas*, „Harvard Business Review Polska" 2005, nr 2, s. 55.

## 7.4. DOSKONALENIE SAMEGO SIEBIE

Aby działać sprawnie (wydajnie), menedżer powinien nieustannie podejmować działania w celu doskonalenia organizacji swojej pracy. Do takich działań należy efektywne wykorzystanie swojego czasu, co wiąże się z zarządzaniem czasem, a tym samym zarządzaniem samym sobą. W epoce ciągłych i nieustannych zmian menedżer jest zmuszony do zarządzania samym sobą. Wiąże się to przede wszystkim ze sprawowaniem kontroli — nie tylko nad tym, co się robi, ale również nad samym sobą, tak aby podejmowane działania były skuteczne i prowadziły do sukcesów. W przyszłości menedżer będzie musiał wybierać branżę, w której będzie mógł wykazać się swoimi umiejętnościami, dbać o swój wizerunek, stale się dokształcać. Będzie musiał się

[5] M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 244.

nauczyć rozpoznawać moment, w którym powinien zmienić sposób swojego działania, oraz to, jakie to mają być zmiany i jak ich dokonać. Pierwszym krokiem w zarządzaniu samym sobą jest skoncentrowanie się na swoich mocnych stronach, a tym samym na dziedzinie, w której posiadane umiejętności będą efektywnie wykorzystane. Większość ludzi twierdzi, że wie, w czym są dobrzy, a co jest ich słabą stroną. Najczęściej jednak mylą się zarówno co do jednego, jak i drugiego. Tymczasem działanie powinno opierać się na mocnych, a nie słabych stronach danej osoby, nie wspominając już o braku umiejętności w jakiejkolwiek dziedzinie.

Kilkadziesiąt lat temu dla większości osób znajomość własnych mocnych stron była nieistotna. Już od dnia narodzin bowiem rodzaj ich przyszłej pracy był z góry określony. Syn rolnika zostawał w przyszłości rolnikiem, przejmując gospodarstwo i obowiązki po ojcu. Jeżeli nie radził sobie z pracą na roli, ponosił porażkę. Podobnie dziedziczył fach syn rzemieślnika itd. Obecnie jednak ludzie mogą wybierać zawód, który będą wykonywać w przyszłości. Muszą więc znać swoje mocne strony, aby wiedzieć, w jakiej dziedzinie mają szansę na sukces. Istnieje tylko jeden sposób, aby je poznać: należy przeprowadzić analizę wyników. Podejmując kluczową decyzję lub istotne działanie, menedżer powinien zapisywać swoje oczekiwania dotyczące przyszłych rezultatów. Dziewięć lub dwanaście miesięcy później porównuje się uzyskane wyniki z oczekiwanymi.

Jak uczy doświadczenie, ta prosta procedura umożliwia w krótkim czasie, bo w ciągu dwóch – trzech lat, poznanie każdemu jego mocnych stron — a jest to prawdopodobnie najważniejsza rzecz, jaką należy o sobie wiedzieć. Wskaże menedżerom, co robią, a czego nie robią i co w konsekwencji pozbawia ich korzyści, jakie mogliby osiągnąć, w pełni wykorzystując swoje możliwości. Zwróci im też uwagę na dziedziny, w których ich kwalifikacje nie są wystarczające lub w których są całkowicie pozbawieni umiejętności niezbędnych, aby móc fachowo wykonywać powierzone zadania.

Drugą wskazówką dotyczącą zarządzania samym sobą jest dla menedżerów praca nad doskonaleniem swoich mocnych stron. Ocena wyników informuje, gdzie niezbędna jest poprawa umiejętności lub zdobycie dodatkowej wiedzy, ukazuje również, w jakim przypadku dotychczasowe umiejętności i posiadane kwalifikacje nie są wystarczające i wymagają dostosowania do nowej sytuacji, wreszcie wskazuje obszary, w których posiadana wiedza jest niezbędna. Każdy może zdobyć dodatkowe umiejętności, wiedzę i kwalifikacje, aby nie być posądzanym o brak kompetencji w wykonywanym przez siebie zawodzie.

Szczególnie ważny jest trzeci wniosek: analiza wyników identyfikuje obszary, gdzie intelektualna arogancja jest powodem pojawienia się ignorancji. Zbyt wiele osób — szczególnie tych, które posiadają szeroką wiedzę w danej dziedzinie — z pogardą odnosi się do wiedzy w innych dziedzinach lub wierzy, że bycie inteligentnym jest substytutem posiadania wiedzy. Analiza wyników pokazuje, że głównym powodem nieefektywnego działania jest niedostateczna wiedza lub ignorancja w dziedzinach wykraczających poza specjalizację danej osoby.

Doskonali inżynierowie są często dumni z tego, że nie wiedzą wszystkiego na temat ludzi. Istoty ludzkie są zbyt niezorganizowane, chaotyczne w porównaniu z logicznym, uporządkowanym sposobem myślenia inżyniera. Księgowi także wiedzę na ten temat uważają za zbędną. Pracownicy działów personalnych są z kolei dumni ze swojej ignorancji w zakresie księgowości

czy też znajomości metod ilościowych. Znakomici pracownicy należący do kadry zarządzającej wysyłani na staże za granicę często wierzą, że ich umiejętności związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa czy ich wiedza ekonomiczna są wystarczające, dlatego też za zbędną uważają naukę historii, sztuki, kultury, tradycji kraju, w którym będą prowadzić swoją działalność. Szybko jednak przekonują się, że ich znakomite umiejętności i wiedza z dziedziny ekonomii nie przynoszą oczekiwanych efektów. Ważnym wnioskiem płynącym z analizy wyników jest więc pokonanie intelektualnej arogancji i praca nad zdobyciem wiedzy i umiejętności potrzebnych do pełnego, efektywnego wykorzystania swoich mocnych stron. Równie ważne jest pokonanie swoich złych nawyków, tzn. działań zwykle podejmowanych lub zaniedbywanych, które ograniczają efektywność i obniżają fachowość wykonywanych zadań. Analiza wyników pozwala na szybkie zidentyfikowanie takich przyzwyczajeń. W jej wyniku menedżer może na przykład dowiedzieć się, że wspaniałe plany związane z danym przedsięwzięciem nie przynoszą rezultatów, ponieważ ich autorzy zaprzestają kontynuacji swoich działań. Wielu zdolnych ludzi uważa, że pomysły mogą przenosić góry, gdy tymczasem robią to buldożery. Pomysły wskazują jedynie buldożerom miejsce ich pracy.

Najbardziej zdolni planiści zbyt często kończą swoją pracę, kiedy plan jest gotowy. Muszą bowiem znaleźć kompetentne osoby, które zastosują przygotowany plan w praktyce. Konieczne jest również zapoznanie z nim wykonawców oraz stała kontrola nad wprowadzeniem planu w życie, aby móc go dostosować i zmieniać w trakcie realizacji, a wreszcie podjęcie decyzji, w jakim momencie należy przestać zajmować się planem. Analiza wyników może również wykazać, że powodem, dla którego dana osoba ponosi porażkę, nie uzyskując oczekiwanych rezultatów, jest brak dobrych manier. Zdolni ludzie — szczególnie młode osoby — często nie rozumieją, że dobre maniery, wychowanie, ogłada stanowią „czynnik łagodzący" w każdej organizacji. Następny wniosek płynący z analizy wyników jest wskazówką, czego nie należy robić. Porównując uzyskane rezultaty z oczekiwanymi, dowiemy się, w którym momencie należy zaprzestać wszelkich działań, jak również poznamy, w jakich dziedzinach pozbawieni jesteśmy nawet minimum wiedzy — zwykle jest wiele takich dziedzin w przypadku każdego człowieka. Nie wszyscy ludzie są geniuszami, nie wszyscy posiadają wyjątkowe zdolności, szeroki zakres wiedzy w jakiejkolwiek dziedzinie, każdy jednak mógłby wymienić mnóstwo dziedzin, w których pozbawiony jest nawet minimum talentu czy umiejętności. W tych właśnie dziedzinach menedżer nie powinien podejmować żadnych działań.

Ostatni wniosek jest taki, że należy poświęcać jak najmniej czasu i wysiłku na doskonalenie się w dziedzinach, w których brak nam jakichkolwiek zdolności, natomiast skoncentrować się na tych, w których wykazujemy talent, wiedzę, wysokie kwalifikacje. Dużo więcej energii i pracy wymaga bowiem poprawa w dziedzinie, w której jesteśmy całkowicie pozbawieni jakichkolwiek kompetencji, i zdobycie w niej minimum kwalifikacji niż przejście z poziomu zaawansowania do perfekcji. Wielu menedżerów jednak — podobnie jak wielu nauczycieli — próbuje koncentrować się na osobach pozbawionych kompetencji w danej dziedzinie i sprawić, by mogły one chociaż w niewielkim stopniu poznać całkiem nieznane dotąd zagadnienia. Tymczasem energia, zasoby i czas powinny być wykorzystywane bardziej efektywnie, tzn. na doprowadzenie osób kompetentnych do osiągnięcia wysokiego poziomu zaawansowania.

## 7.5. JAK POWINIEN DZIAŁAĆ MENEDŻER DOSKONAŁY?

Równie ważnym pytaniem jak: „Jakie są moje mocne strony?" jest pytanie: „W jaki sposób działam?". Czasami jest ono nawet ważniejsze. Zadziwiająco niewielka liczba ludzi zdaje sobie sprawę ze sposobu, w jaki działa: jak podejmuje decyzje, jak się zachowuje. Ich działaniu nie towarzyszy refleksja. Przeciwnie, większość ludzi nie wie nawet, że różne osoby wykonują swoje zadania w odmienny sposób. W konsekwencji ludzie wykonują swoje obowiązki w sposób daleki od ich stylu pracy — to natomiast prawie we wszystkich przypadkach jest przyczyną niepowodzeń. Sposób wykonywania zadań, podobnie jak mocne strony, jest indywidualną cechą każdego człowieka, wynikającą z jego osobowości. Niezależnie od tego, czy osobowość jest „wrodzona", czy też „nabyta", z pewnością zostaje ukształtowana dużo wcześniej, niż dana osoba podejmuje pracę.

Sposób wykonywania zadań oraz możliwości i umiejętności danej osoby są z góry ustalone, człowiek jest niejako predestynowany do osiągania dobrych wyników w tej, a nie innej dziedzinie. Oczywiście cechy te mogą być modyfikowane, udoskonalane, ale rzadko zdarza się, aby mogły ulec całkowitej zmianie. Sukces możemy więc osiągnąć w dziedzinach, w których jesteśmy kompetentni, posiadamy wiedzę oraz potrzebne umiejętności, jak również wykonując naszą pracę w sposób, który nam odpowiada, a nie który jest nam narzucony. Analiza wyników może wykazać, że sposób działania menedżera nie jest właściwy. Rzadko jednak informuje o przyczynie tej sytuacji. Zwykle jednak nie jest ona trudna do zidentyfikowania. Kilka lat doświadczeń w pracy zawodowej sprawia, że z łatwością można poznać przyczynę niewłaściwego sposobu wykonywania zadań. Menedżer powinien więc zadać sobie pytanie: „W jaki sposób działam?" i udzielić na nie szybko odpowiedzi. Podstawowe cechy osobowości zwykle determinują sposób osiągania wyników. Pierwszą rzeczą, jaką należy wziąć pod uwagę, kiedy chcemy określić preferowany sposób wykonywania zadań, jest określenie, czy dana osoba jest wzrokowcem, czy słuchowcem. Tymczasem niewiele osób zdaje sobie sprawę, że istnieją takie typy osobowości, jak wzrokowiec oraz słuchowiec, a niekiedy nawet kombinacja tych dwóch. Jeszcze mniej potrafi zidentyfikować swój typ osobowości. Sto lat temu nawet w krajach najbardziej rozwiniętych jedynie niewielka liczba osób zdawała sobie sprawę z faktu, że należy do grupy praworęcznych lub leworęcznych. Osoby leworęczne zmuszano do rozwinięcia umiejętności posługiwania się prawą ręką. Niektórzy bardzo dobrze opanowali tę sztukę, większość jednak w wyniku tych prób nie wyćwiczyła sprawności w żadnej ręce i zaczęła cierpieć na różne emocjonalne załamania, jednym z ich objawów było na przykład jąkanie się. Biorąc pod uwagę dane statystyczne, tylko jedna osoba na dziesięć jest leworęczna. Stosunek słuchowców do wzrokowców wynosi zaś pół na pół. Tymczasem podobnie jak niewielu leworęcznych może bardzo dobrze wyćwiczyć nawyk praworęczności, równie mała liczba słuchowców może „przekwalifikować się" na zdolnych wzrokowców i vice versa.

Aby poznać sposoby działania danego menedżera, należy także dowiedzieć się czegoś o jego stylu uczenia się. Jest to prawdopodobnie sytuacja gorsza niż w przypadku podziału na wzrokowców i słuchowców. Działanie wszystkich szkół opiera się bowiem na uniwersalnej zasadzie, że istnieje tylko jeden właściwy sposób nauczania, odpowiedni dla każdego ucznia.

Wielu wspaniałych pisarzy — wyjątkiem jest Winston Churchill — w szkole radziło sobie nie najlepiej, a doświadczenie to pamięta jako torturę. Nauka w szkole wcale im się nie podobała, najbardziej przeszkadzała im nuda. Przyczyną tych negatywnych opinii jest fakt, że pisarze nie uczą się poprzez czytanie i słuchanie, lecz poprzez pisanie. Z uwagi na to, że nie jest to metoda nauki obowiązująca w szkole, za swoją pracę otrzymywali słabe oceny. Będąc zmuszani do nauki w sposób, który całkowicie im nie odpowiadał, ze szkoły wynieśli bardzo negatywne doświadczenie. Istnieje kilkanaście różnych stylów uczenia się. Niektórzy uczą się, robiąc notatki, inni poprzez wypowiadanie na głos swoich pomysłów lub zapisywanie ich w notatniku, jeszcze inne poprzez działanie. Pierwszym najważniejszym pytaniem, które menedżer powinien sobie zadać, jest: „Jaki styl działania i uczenia się najbardziej mi odpowiada?". Chcąc właściwie zarządzać samym sobą, konieczne jest udzielenie sobie odpowiedzi także na pytanie: „Czy lepiej pracuje mi się w grupie, czy też samodzielnie?".

Kiedy menedżer stwierdzi, że bardziej efektywnie pracuje w grupie, musi zastanowić się, jakie stosunki w pracy najbardziej mu odpowiadają. Niektóre osoby najlepiej pracują jako podwładni, inne osoby najlepiej pracują w zespole, niektóre dobrze radzą sobie jako trenerzy, mentorzy, inne natomiast całkowicie nie nadają się do tej roli. Gdy mówimy o działaniu, bardzo ważną rzeczą jest określenie, czy dana osoba dobrze pracuje w warunkach stresu, czy też najlepiej radzi sobie w dobrze zorganizowanym i przewidywalnym środowisku.

Istotne też jest, czy pracownik lepiej funkcjonuje jako tzw. płotka w dużej organizacji, czy też jako tzw. gruba ryba w małej organizacji? Niektórym osobom odpowiadają obydwa style. Inne ważne pytanie brzmi: „Czy jestem efektywny jako decydent, czy jako doradca?". Są osoby, które świetnie spełniają się w roli doradcy, a mają ogromne trudności w przezwyciężeniu stresu i presji związanej z odpowiedzialnością wynikającą z podjęcia wiążącej decyzji. Są też i takie, które potrzebują doradcy, który zmusi je do myślenia, a w efekcie do podjęcia decyzji i rozpoczęcia natychmiastowych, pewnych i odważnych działań.

Przedstawiony wyżej przykład osobowości pozwala wyjaśnić, dlaczego drugi typ pracownika często nie sprawdza się, gdy zostaje awansowany na wyższy szczebel kierownictwa. Kierownicy wyższego szczebla muszą być dobrymi decydentami. W tym celu potrzebują wsparcia ze strony doradcy, który jest awansowany na średni szczebel kierownictwa. Z uwagi na bardzo dobre wyniki swojej działalności doradcy otrzymują awans na wyższy szczebel, co rodzi problem związany z trudnością z podejmowaniem decyzji. Doradcy wiedzą, jaką decyzję należy podjąć, paraliżuje ich jednak strach przez odpowiedzialnością związaną z podjęciem konkretnych działań.

Należy podkreślić, że doskonały menedżer nie może myśleć liniowo, zamykać swojego umysłu w skostniałych ramach, powinien spoglądać na świat z wielu różnych perspektyw i myśleć przynajmniej na pięć sposobów[6]:

1. **Refleksyjny sposób myślenia.** Współczesny menedżer w natłoku zadań do wykonania musi znaleźć czas na refleksję, na zastanowienie się nad działaniami, ich sensem i zasadnością. Próba wejrzenia w głąb swojego umysłu, zrozumienia motywów działania

[6] Por. J. Glosing, H. Mintzberg, *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?*, „Harvard Business Review Polska" 2004, nr 10, s. 60 – 71.

zarówno swoich, jak i innych ludzi pomoże mu w realizacji własnej wizji rozwoju. Jeżeli menedżerowie bezrefleksyjnie podchodzą do swoich obowiązków, pozbawiają się okazji do zdobywania nowej wiedzy, płynącej z otaczającej rzeczywistości. I jeszcze jedna uwaga: refleksyjni menedżerowie myślą przede wszystkim o przyszłości, ale nie zapominają, że ma one swoje źródła w przeszłości. Przecież wizje i strategie nie biorą się znikąd, mają swoje korzenie w przeszłości, która może być skarbnicą bezcennych doświadczeń.

2. **Analityczny sposób myślenia.** Dekompozycja skomplikowanych problemów na części proste jest jedną z ważniejszych umiejętności menedżerskich i znajduje zastosowanie w każdej dziedzinie zarządzania. Należy jednak wyjść poza proste rozumienie analizy i skupić się na jej wewnętrznych mechanizmach i ich wpływie na firmę. W takiej głębokiej analizie obok rozważania różnych wskaźników należy wziąć pod uwagę także czynniki trudno mierzalne. Nie chodzi tu tylko o uproszczenie skomplikowanych zjawisk, ale także o to, aby przy percepcji założonej sytuacji nie pominąć szczegółowych, istotnych kwestii.
3. **Otwarty sposób myślenia.** Perspektywa globalna niesie ze sobą uniformizację i homogenizację, co nie jest najlepszym sposobem myślenia rozwojowych menedżerów. Perspektywa globalna podkreśla różnorodność kontekstów zarządzania — por. tabela 7.4.

**Tabela 7.4.** Perspektywy myślenia — od globalnej do otwartej

| Perspektywa globalna | Perspektywa otwarta |
|---|---|
| Akcent pada na ujednolicony obraz rynków, wartości i praktyk menedżerskich. | Akcent pada na uważne reagowanie na lokalne warunki. |
| Lokalne skutki działalności liczą się mniej niż wynik ekonomiczny całej firmy. Firmy globalne nie czują się w pełni odpowiedzialne za lokalny wymiar swoich działań. | Lokalne skutki działalności są najważniejszym wskaźnikiem efektywności firmy, która chce wnosić nowe, społeczne i ekonomiczne wartości. Firmy czują się odpowiedzialne za lokalny wymiar swoich działań. |
| Podróżując po świecie, widzimy zamazany obraz różnic. | Przebywając w różnych miejscach, dostrzegamy pluralizm poglądów na świat. |
| Świat stapia się w jedną kulturową całość. | Świat wygląda jak mozaika, w której każdy element ma wyraźnie zaznaczone granice. |

Źródło: J. Glosing, H. Mintzberg, *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?*, „Harvard Business Review Polska" 2004, nr 10, s. 64.

4. **Kooperacyjny sposób myślenia.** Tradycyjny sposób pojmowania roli menedżera stawia go na szczycie piramidy. Jest to pozycja obserwatora, z której nie za bardzo można skutecznie zarządzać relacjami panującymi w organizacji. Aby przestawić się na kooperacyjny sposób myślenia, trzeba postawić menedżera wewnątrz organizacji, wtedy relacje, którymi kieruje, dotyczą go w najwyższym stopniu, jest w nie głęboko zaangażowany i pojmuje firmę nie jako zbiór zasobów i aktywów, które można dowolnie konfigurować, redukować, wzbogacać, lecz jako pewną społeczność. Porównanie klasycznego (heroicznego) sposobu myślenia i myślenia kooperacyjnego przedstawia tabela 7.5.

**Tabela 7.5.** Dwa sposoby zarządzania

| Zarządzanie heroiczne (oparte na własnym „ja") | Zarządzanie uspołecznione (oparte na współpracy) |
|---|---|
| Menedżerowie to kasta wybranych. Nic ich nie łączy z ludźmi, którzy tworzą produkty i świadczą usługi. | Menedżerowie są ważni tylko w takim stopniu, w jakim pomagają innym ludziom wykonywać ważną pracę, polegającą na tworzeniu produktów i świadczeniu usług. |
| Awansując na kolejne wyższe stanowiska, menedżerowie stają się coraz ważniejsi. Menedżer, który zasiada na „szczycie", uosabia całą firmę. | Firma jest interaktywną siecią, a nie pionowo zorganizowaną strukturą. Skuteczni liderzy pracują „wszerz i wzdłuż" i nie siedzą na szczycie. |
| Jasną, przemyślaną i odważną strategię narzuca pracownikom szef firmy, który dokonuje radykalnych posunięć. Reszta pracowników zajmuje się tylko jej wdrażaniem. | Strategie wyłaniają się, w miarę jak zaangażowani pracownicy rozwiązują drobne problemy, które z czasem przeradzają się w poważne inicjatywy. |
| Wdrożenie jest problemem, ponieważ szef popiera zmiany, podczas gdy większość pracowników jest im przeciwna. Z tego powodu pracownicy z zewnątrz są bardziej przydatni niż „swoi ludzie". | Wdrożenie jest problemem, ponieważ nie można go oddzielić od sformułowania strategii. Z tego powodu „swoi ludzie" są nieodzowni. To oni mają zaproponować najistotniejsze zmiany. |
| Zarządzanie polega na podejmowaniu decyzji i dystrybucji zasobów — w tym zasobów ludzkich. W związku z tym zarządzanie oznacza przeprowadzanie analiz, a często kalkulacji, na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach. | Zarządzanie polega na wyzwalaniu pozytywnej energii, która jest nieodłączną cechą ludzkiej natury. W związku z tym zarządzanie oznacza inspirowanie i angażowanie pracowników na podstawie własnego rozeznania, które wypływa z kontekstu. |
| Nagrody za poprawę wyników należą się liderom. Liczy się tylko to, co jest mierzalne — zwłaszcza zyski akcjonariuszy. | Nagrody za to, że firma stała się lepszym miejscem do pracy, należą się wszystkim. Liczą się także ludzkie wartości, których w większości nie da się zmierzyć. |
| Przywództwo narzuca się osobom, które narzucają swoją wolę innym. | Przywództwo oznacza bezcenne zaufanie, które zdobywa się dzięki szacunkowi innych. |

Źródło: J. Glosing, H. Mintzberg, *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów?*, „Harvard Business Review Polska" 2004, nr 10, s. 64.

5. **Operacyjny sposób myślenia.** W myśleniu operacyjnym chodzi o dobre rozpoznanie otoczenia, w jakim znajduje się firma, i wyciągnięcie wniosków na temat tego, co można w takiej sytuacji osiągnąć, oczywiście przy wspólnym zaangażowaniu wszystkich członków organizacji. Należy jasno określić tor, po którym porusza się firma, i przekonać o jego słuszności współpracowników. Ważne jest to, aby dostrzegać pojawiające się w świecie zmiany, a nawet je prognozować, ale nie popadać w obsesję zmieniania wszystkiego. Zwykle uwagę menedżera przykuwa właśnie to, co się zmienia. Ważne, aby przy tym nie pominąć tego, co pozostaje stałe. Zmiany są bowiem zwykle efektem tego, co było już wcześniej, a więc istnieje pewna ciągłość, na której można oprzeć rozwój organizacji.

Wniosek, jaki płynie z tych rozważań, brzmi następująco:

> *Menedżer nie powinien zmieniać siebie, swoich upodobań, preferowanych sposobów działania, ponieważ to nie wpłynie na osiągnięcie przez niego sukcesu. Przeciwnie, powinien pracować ciężko nad poprawą swoich umiejętności działania i nigdy nie starać się wypełniać swoich obowiązków w sposób, który nie jest dla niego odpowiedni.*

## 7.6. SYSTEM WARTOŚCI MENEDŻERA DOSKONAŁEGO

Aby umiejętnie zarządzać samym sobą, menedżer powinien poznać własny system wartości. W odniesieniu do etyki zasady są jednolite dla każdego. Etyka wymaga zadania sobie pytania: „Jaką osobę pragnę zobaczyć rano w lustrze, kiedy będę się golić lub robić makijaż?". Innymi słowy, etyka to system naszych wartości. Wartości etyczne są zawsze takie same, bez względu na to, w jakiej organizacji czy też sytuacji się znajdujemy. Etyka jest jednak tylko częścią systemu wartości, szczególnie systemu wartości danej organizacji. Praca w organizacji, której system wartości jest przez pracownika trudny do zaakceptowania, nie przyniesie pozytywnych rezultatów i doprowadzi do niezadowolenia i poczucia zawodu. Pytanie: „Czy istotą działania przedsiębiorstwa są cele krótko-, czy też długoterminowe?" również związane jest z systemem wartości. Analitycy finansowi sądzą, że firma powinna wziąć pod uwagę oba rodzaje celów. Przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces na rynku, są lepiej zorientowani w tej mierze. Każda firma dąży do osiągnięcia celów krótkookresowych. Niemniej jednak w sytuacji konfliktu celów krótkookresowych z celem długookresowym jedna organizacja uzna wyższość celu pierwszego nad drugim, a inna odwrotnie. Również i w tym przypadku decyzja nie opiera się na kalkulacjach ekonomicznych, lecz na konflikcie wartości między funkcją przedsiębiorstwa i odpowiedzialnością kierownictwa.

Organizacje, podobnie jak ludzie, muszą wyznawać jakieś wartości. Aby można było efektywnie pracować, wartości pracownika muszą być zgodne z wartościami firmy, w której jest zatrudniony. Nie jest konieczne, aby były one takie same, wystarczy, że są do siebie zbliżone i mogą współistnieć. W przeciwnym razie pracownik nie osiągnie zadowolenia i satysfakcji w pracy, co w dużym stopniu obniży jego efektywność. Rzadko dochodzi do konfliktu między mocnymi stronami danej osoby a sposobem jej działania. Te dwie cechy są względem siebie komplementarne. Pojawia się jednak konflikt pomiędzy wartościami a mocnymi stronami pracownika. Rodzaj dobrze, a nawet bardzo dobrze wykonywanych zadań, przynoszących oczekiwane efekty, może nie być zgodny z systemem jego wartości, może on odnieść wrażenie, że powierzone mu obowiązki nie są tymi, w których wypełnianiu chciałby się doskonalić. Innymi słowy, wartości są i powinny być ostatecznym testem oceniającym właściwość podjętych przez menedżera działań.

## 7.7. ZAGOSPODAROWANIE RÓŻNIC KULTUROWYCH

Kiedy mówi się o wartościach, nie sposób pominąć naturalnie występujących różnic, które są przedmiotem zainteresowania specjalistów od kultury organizacyjnej. Migracje pracowników i globalizacja firm powodują, że coraz więcej ludzi pracuje w zespołach zróżnicowanych kulturowo. Również w Polsce menedżerowie coraz częściej zarządzają ludźmi z różnych stron świata, posługującymi się różnymi językami, mającymi inne wyobrażenia o tym, czym jest dobra współpraca, porządek, obowiązek. Nawet tak trywialna kwestia jak użycie jednego języka w firmie może być kłopotliwa — w każdym kraju do języka dostają się specyficzne wyrażenia, neologizmy, akcenty i konstrukcje składniowe utrudniające porozumienie.

W dobie rozszerzającej się współpracy międzynarodowej właściwie nie zadaje się już pytania, czy warto tworzyć zespoły zróżnicowane kulturowo. Ich powstawanie jest faktem, tak jak faktem są różnice kulturowe. Pytanie powinno raczej brzmieć: „Jak nimi zarządzać?". Różnorodność kulturowa, a przede wszystkim umiejętność zarządzania różnicami kulturowymi, jest źródłem nowych wartości, które są opisywane jako kulturowy efekt synergiczny. Firma, w której akceptuje się różnorodność kulturową, ma ułatwiony dostęp do unikalnej wiedzy o zagranicznych rynkach, specyfice odbiorców i ich preferencjach, zachowaniach i potrzebach.

Zespoły wielokulturowe mają zdecydowaną przewagę nad zespołami monokulturowymi, składającymi się zazwyczaj z osób o podobnych doświadczeniach, wykształconych wedle zbliżonych do siebie programów, które zwykle mogą wygenerować ograniczoną liczbę rozwiązań. Zespół wielokulturowy to skarbnica różnorodnych pomysłów na życie i pracę, poczynając od tego, co się je na lunch, a kończąc na tym, jak wyjść z trudnej sytuacji w negocjacjach.

Jednak wielokulturowość niesie ze sobą także trudności. Stereotypy i uprzedzenia, podziały na „my" i „oni", nieporozumienia i konflikty wynikające z błędnych interpretacji zachowań osób z innych kultur pojawiają się w każdym środowisku wielokulturowym, także w międzynarodowej firmie. Jeśli członkowie takich zespołów nie potrafią razem działać, praca staje się nieefektywna, a różnice negatywnie wpływają na atmosferę i relacje między pracownikami, utrudniając im identyfikację z firmą.

Żeby potencjał wielokulturowości właściwie wykorzystać i ograniczyć niepożądane zjawiska, należy organizować szkolenia, w czasie których pracownicy będą mogli zapoznać się z kulturą organizacji firmy (która zawsze zakorzeniona jest w kulturze jakiegoś kraju, często tego, w którym powstała) i zrozumieć ją, a także zrozumieć zachowania współpracowników (które także ukształtowane są przez kulturę, w jakiej zostali oni wychowani).

Jeśli porównamy dwa zespoły: monokulturowy i wielokulturowy, to na początku pracy prawdopodobnie sprawniej działa zespół monokulturowy, ponieważ wszyscy jego członkowie odwołują się do tych samych norm współpracy, na przykład wszyscy wiedzą, jak powinno wyglądać spotkanie: kiedy się zaczyna, kto je prowadzi, jak wygląda dyskusja, jak wypracowuje się rozwiązania i kto je akceptuje. Jednak po zainwestowaniu czasu i środków w przygotowanie zespołu (szkolenia, wypracowanie procedur) sprawniejszy (efektywniejszy) może okazać się zespół wielokulturowy, bo może korzystać ze znacznie większej wiedzy, różnorodnych doświadczeń i umiejętności poszczególnych członków. Zespoły wielokulturowe po osiągnięciu stanu pełnej komunikacji szybciej wypracowują kreatywne rozwiązania przez intensywniejszą wzajemną inspirację. Współczesny menedżer dążący do osiągania doskonałości z natury rzeczy jest zakładnikiem różnic kulturowych.

## 7.8. MENEDŻER PRZYSZŁOŚCI

Znalezienie odpowiedzi na trzy pytania: „Jakie są moje mocne strony?", „W jaki sposób działam?", „Jakie są moje wartości?" — powinno każdemu, a szczególnie menedżerowi, pomóc w wyborze drogi kariery. Wybór ten nie może być jednak dokonywany zbyt szybko i pochopnie. Menedżer,

który wie, że nie będzie zadowolony z pracy w dużej organizacji, powinien odmówić przyjęcia tego rodzaju zajęcia. Ten, kto nie potrafi podejmować decyzji, nie powinien brać na siebie odpowiedzialności za zadanie, które tego wymaga. Umiejętność znalezienia odpowiedzi na trzy wyżej wymienione pytania umożliwia także skorzystanie z okazji i przyjęcie odpowiedniego do naszych możliwości i oczekiwań awansu, zadań, odpowiedzialności. Przed podjęciem działania menedżer powinien przedstawić rezultaty, jakich firma może się spodziewać w wyniku jego pracy, oraz określić przybliżony termin zakończenia realizacji przedsięwzięcia.

Kariery i zawodowego sukcesu nie można zaplanować. Wszystko zależy od tego, czy przyszli menedżerowie są przygotowani na wykorzystanie swoich szans, znają swoje mocne strony, preferowany sposób pracy, system wartości. „Planowanie kariery" było zadaniem, jakim w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku zajmowały się działy personalne, szczególnie w dużych organizacjach — z myślą o „człowieku-organizacji", będącym nowym typem pracownika umysłowego.

W latach sześćdziesiątych menedżerowie zadawali pytanie: „Co mam robić?", na które najczęściej otrzymywali odpowiedź: „Zajmij się tym, czym chcesz". Wkrótce przekonano się, że odpowiedź ta była równie niewłaściwa jak pojęcie „człowieka-organizacji". Ci, którzy uwierzyli, że „zajęcie się tym, czym się chce", jest drogą do osiągania oczekiwanych rezultatów, spełnienia się w zawodzie, osiągnięcia sukcesu, szybko przekonali się o złudności tej perspektywy. Niezależnie od tego nie ma jednak powrotu do poprzednich sposobów zarządzania pracownikami, tzn. narzucania im zadań, które mają wykonać. Szczególnie menedżerowie będą musieli nauczyć się poszukiwać odpowiedzi na pytanie: „Jakie efekty powinienem osiągnąć w swojej pracy?". Dopiero wówczas mogą posunąć się dalej w swoich rozważaniach i zapytać: „Czy powierzone mi zadanie odpowiada moim umiejętnościom, moim mocnym stronom?", „Czy rzeczywiście jest to zadanie, które chciałbym wykonywać?" i wreszcie: „Czy wykonanie tego zadania da mi satysfakcję, będzie dla mnie motywujące i wartościowe?". Dodatkowe pytania, na które należy znaleźć odpowiedź przed podjęciem decyzji o wyborze drogi zawodowej, brzmią: „Co powinienem osiągnąć?", „W jaki sposób i gdzie mogę oczekiwać efektów, które pozytywnie wpłyną na zmianę obecnej sytuacji?".

Szukając odpowiedzi na te pytania, menedżer musi pamiętać o kilku rzeczach:

- efekty mogą być trudne do osiągnięcia,
- powinny dotyczyć szerokiego zakresu zagadnień.

Dążenie do osiągnięcia celów niemożliwych do zrealizowania — lub możliwych, ale jedynie w mało prawdopodobnych sytuacjach — nie oznacza, że jesteśmy ambitni, lecz raczej — nierozsądni. Konieczne jest, aby osiągnięte wyniki były przydatne i wymierne, tzn. aby w widoczny sposób poprawiły sytuację, w której znajdowała się organizacja przed podjęciem działania, i aby można było ich efektywność poddać obiektywnej ocenie. Decyzja podjęta w efekcie znalezienia odpowiedzi na pytanie: „Jakie powinny być moje osiągnięcia?" musi uwzględniać trzy elementy. Konieczna jest odpowiedź na pytanie: „Czego wymaga sytuacja?" i „W jaki sposób mogę osiągnąć najlepsze wyniki, dysponując określonymi możliwościami, umiejętnościami i pozostając w zgodzie ze swoim systemem wartości i sposobem pracy?". Odpowiedzi na nie koncentrują

się wokół następujących zagadnień: co należy zrobić, od czego zacząć, w jaki sposób rozpocząć działanie, jakie cele należy osiągnąć i w jakim terminie tego dokonać. Wolność zapewnia podjęcie działań w efekcie znalezienia odpowiedzi na pytanie: „Co powinienem osiągnąć?". Przystępując do realizacji zadania, jesteśmy wolni, ale jednocześnie odpowiedzialni za jego efekty.

Zarządzanie samym sobą jest więc możliwością działania ukierunkowanego przez samego menedżera w celu antycypacji wyniku. Czynnikiem, który decyduje o nadaniu kierunku działaniu menedżera, jest jego wiedza na temat tego, kim chce być i co chce osiągnąć. Odnosi się to do pożądanej przyszłości wymagającej dopiero urzeczywistnienia, a obecne działania menedżera nie tylko wynikają z jego doświadczeń i są zależne od sytuacji, ale głównie są antycypowaniem stanów w przyszłości. Efektywne zarządzanie czasem jest więc niezbędnym czynnikiem warunkującym zarządzanie samym sobą.

**Każdy kierownik o tyle jest kierownikiem (menedżerem), o ile podwładni postrzegają go w tej roli.** Wyrażamy tutaj prostymi słowami myśl bardzo ważną i społecznie złożoną. Można zajmować różne stanowiska kierownicze, ale w gruncie rzeczy nie odczuwać satysfakcji, ponieważ można być nieakceptowanym kierownikiem. Na wykładach takiego osobnika określa się mianem „kierownik formalny". Ilu takich jest, trudno powiedzieć. Chodząc po urzędach, załatwiając różne sprawy na różnych poziomach administracji publicznej, odczuwa się, że jednak wielu. W biznesie być może mniej, ponieważ biznes szybciej weryfikuje kompetencje, szybciej wyłapuje nieudolność czy brak zdolności.

Organizacji pracy kierownika-menedżera przyszłości poświęciliśmy cały rozdział, ponieważ uważamy, że jest to zagadnienie zasadniczej wagi. Trudno wyobrazić sobie ogrom szkód, materialnych i moralnych, a także rozczarowań i frustracji podwładnych, gdy przełożony okazuje się niesprawny, niezorganizowany, nieudolny itd. W kolejnym rozdziale zwrócimy uwagę na kwestie samodoskonalenia. Nie do przecenienia jest opanowanie umiejętności organizacji pracy własnej, jej planowania, koncentracji na sprawach ważnych, nadawania priorytetów, ustalania preferencji itd. I chociaż teoretycznie kierownik, który nie posiada takich umiejętności, nie powinien być menedżerem, to w „rzeczywistej rzeczywistości" jest wielu nieudaczników i destruktorów. Miejmy nadzieję, że **przyszłość w zarządzaniu nie do nich i nie od nich będzie zależeć.**