

Większość menedżerów znajduje się pod ogromną presją. Wynika ona z czynników zewnętrznych takich jak konieczność osiągania wyników przy gorszej koniunkturze, brak czasu, ogromne oczekiwania ze strony przełożonych, podwładnych czy rodziny. W grę wchodzi też czynniki wewnętrzne: ambicja dostania się na szczyt, chęć rozwoju. W tej sytuacji kierowanie może stać się męką tak dla samego menedżera jak i dla jego podwładnych. Przeciwwagą do najłatwiejszego w takiej sytuacji rozwiązania – autorytarnego stylu zarządzania – jest koncepcja przywództwa. A warunkami powstania takiej postawy jest zdolność menedżera do samorefleksji i brak obaw przed poszukiwaniem opinii na swój temat u innych.



Codziennność kierowania


Badania pokazują, że prawie na całym świecie stawia się podobne wymagania wobec menedżerów, jeżeli nawet w zależności od kraju i kultury wymagania te mają różnorodne znaczenie. Jako szczególnie ważne są podawane:

- zarządzanie zmianą,
- otwartość wobec IT,
- doświadczenie w zarządzaniu projektami,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- umiejętność kierowania ludźmi,
- umiejętność zaufania współpracownikom,
- obliczalność i wiarygodność,
- przejmowanie odpowiedzialności,
- wysoki nakład pracy,
- siła wyobraźni,

- umiejętności analityczne,
- gotowość do ryzyka,
- wiarygodność,
- integralność,
- pozytywne nastawienie do życia.

Takie zestawienia posiadają jednakże tylko niską indywidualną wartość, ponieważ ważność poszczególnych cech jest inna dla np. ekonomicznej kadry kierowniczej a inna dla technicznej, jak również w różnorodnych sytuacjach kierowania i wobec istniejących kwalifikacji współpracowników. Osobiste znaczenie zdobywają te zewnętrznie przypisywane oczekiwania, które przez osobę kierującą są postrzegane jako niemożliwe lub prawie niemożliwe do zrealizowania.

Znaczące deficyty w kierowaniu u menedżerów

Często wymagania jakościowe wzmagające stres, np. posiadanie kompetencji związanych z zarządzaniem zmianą, są indywidualnie kompensowane poprzez elementy również powodujące stres: np. wysoki nakład pracy. W takiej konstelacji potęguje się złe samopoczucie w aktualnej roli kierowniczej. Kierowanie staje się „męką” i to nie tylko dla kierującego, ale i dla kierowanych. Dlatego też, nie należy się dziwić, że w Niemczech aktualnie 70% zatrudnionych w gospodarce skarży się na znaczne deficyty w kierowaniu u swoich przełożonych. 

Jednocześnie otoczenie społeczne idealizuje kryteria konieczne dla menedżera odnoszącego sukcesy. Odnosząca sukcesy kadra kierownicza musi z punktu widzenia zarządu np. w pierwszej kolejności dbać o szybkie dopasowanie się do zmian. Z punktu widzenia pracownika największe znaczenie posiada np. sposób kierowania ludźmi, a z punktu widzenia kolegów liczy się integralność. Do tego z fachowego punktu widzenia oczekuje się od menedżera

różnorodnych umiejętności. W zależności od obszaru zadań mogą to być: myślenie analityczne, dobrze wykształcona wyobraźnia itp.

Wszystkie wymagania powinny, w zależności od punktu widzenia danej grupy odniesienia, być optymalnie zintegrowane w jednej osobie. Jest to w wielu wypadkach po prostu niemożliwe. Dochodzi do spotęgowania stresu, po części wzmocnionego poprzez fakt, że dany menedżer umiejscowiony jest w firmie bez posiadania jasnych priorytetów i konkretnie ustalonych celów w odniesieniu do firmy. Jeżeli chce zaspokoić wszystkie oczekiwania, załamuje się. Jeżeli nie określi dla siebie celów, wtedy każda droga wydaje się odpowiednia i wybór staje się niemożliwy.

Kadra kierownicza, a w szczególności *top management*, nie może, wg

Menedżerom brakuje konkretnie ustalonych celów w odniesieniu do firmy. Jeżeli chce zaspokoić wszystkie oczekiwania, załamuje się. Jeżeli nie określi dla siebie celów, wtedy każda droga wydaje się odpowiednia i wybór staje się niemożliwy.

własnej opinii, pokazać słabości. Odbierają oni siebie samych jako aktorów w awangardowej sztuce bez scenariusza i tylko z niejasnymi wskazówkami reżyserskimi. Spektrum odgrywanych ról sięga tutaj od „wiecznie uśmiechniętego”, poprzez

„przebijaka” do „ojca” względnie „matki”. Menedżer zmienia się wraz ze skokiem na najwyższą pozycję w „figurę przewodnią”. Jest przekonany, że musi demonstrować pewność, siłę i styl firmy. Musi być jasne, że jest najlepszy, a nie tylko najlepiej opłacany.

Motywy wykonywania władzy lub jak jeden z szefów zarządu to sformułował „chęć do kształtowania” jest często trybem do kariery. Wpływa z tego wniosek że „żaden człowiek nie szuka tylko zadania – kto chce w górę, chce więcej we wszystkim”.

Przy tym menedżer podlega permanentnym przymusom wynikającym z roli. Nie tylko z zewnątrz, czy z wewnątrz firmy, ale i w wewnętrznym dialogu jest on uwarunkowany poprzez przymusy wynikające z roli. Kwestie związane z rodziną, np. z rolą ojca, czy matki, są omijane lub przesuwane w przyszłość.

Kto chce pozostać na szczycie, nie może sobie w tym momencie stawiać zbyt wielu pytań. Wątpliwości związane z własną osobą obniżają pozycję władzy i czynią niepewnymi w oczach kolegów i współpracowników jak również rady nadzorczej czy akcjonariuszy.

Zanik kierowania ludźmi

Rozmowy z kadrami kierowniczymi na te tematy pokazują, że w życiu codziennym kadry kierowniczej codzienne zadania rzeczowe spychają na drugi plan zadania

związane z zarządzaniem. Pomimo że kadra kierownicza postrzega kierowanie ludźmi jako ważne, jest ono jakby załatwiane tylko przy okazji ze względu na presję czasu, brak ram delegowania, czy woli do tego.

W życiu codziennym kadry kierowniczej codzienne zadania rzeczowe spychają na drugi plan zadania związane z zarządzaniem. Kierowanie ludźmi załatwiane jest tylko przy okazji ze względu na presję czasu, brak ram delegowania, czy woli do tego.

Ma to miejsce szczególnie wtedy, jeżeli profil stanowiska menedżera jest definiowany poprzez „potencjał do załatwiania” zadań rzeczowych. Kierowanie w sensie kierowania ludźmi zanika. W takich warunkach szczególnie średnia kadra kierownicza jest spychana do roli „nadurzędnika”.

Integracja kompetencji fachowych, społecznych i kierowniczych nie ma tutaj miejsca. Indywidualna kariera dociera w ten sposób do punktu końcowego, ponieważ dopiero optymalne ukształtowanie wszystkich trzech wyżej nazwanych pól kompetencji pozwala na rozwinięcie osobistej kompetencji dla wartościowo bardziej znaczących zadań kierowniczych.

Przyszłość Leadership

W ostatnim czasie można zaobserwować rosnącą presję na kadrę kierowniczą ze strony różnorodnych sytuacji problemowych, tak z obiektywnego punktu widzenia (poprzez fuzje i przejęcia), jak i z subiektywnego punktu widzenia (poprzez nowe i wyższe wymagania dotyczące ról). Utrudnia to kierowanie w sensie kooperatywnym. Często dochodzi do „ucieczki” w bardziej autorytarne zachowania. Władza hierarchiczna jest stosowana jako rozwiązywanie problemu, jednakże z krótkoterminowym osobistym i firmowym sukcesem.

Te dwie wymienione kwestie – mała ilość czasu na załatwianie zadań kierowniczych i wzmocniony zwrot ku

autorytarnym zachowaniom – oddziałują negatywnie na jakość pracy menedżerów w sposób proporcjonalny do wzrostu stopnia w hierarchii. Im wyżej awansuje kadra kierownicza w wewnętrznej hierarchii firmy, tym ważniejsza staje się wiedza dotycząca kierowania. Rosną wymagania dotyczące koordynacji, oczekiwane jest adekwatne obchodzenie się ze stosunkami międzyludzkimi. Jeżeli menedżer, będąc na niższym stanowisku kierowniczym, nie otrzymał szansy pozyskania wiedzy dotyczącej kierowania i zachowań, jak również refleksji co do własnego zachowania w zwiernictwie swojego społecznego otoczenia (np. ocena 360 stopni), to brakuje mu ważnego czynnika dla dalszej firmowej kariery. Wyolbrzymiając można powiedzieć: obecnie istnieje bardzo wielu menedżerów, którzy z wiadomościami w obszarze kierowania porównywalnymi poziomem ze szkołą podstawową, chcą motywować swoich pracowników do najwyższych osiągnięć.

Wyolbrzymiając można powiedzieć: obecnie istnieje bardzo wielu menedżerów, którzy z wiadomościami w obszarze kierowania porównywalnymi poziomem ze szkołą podstawową, chcą motywować swoich pracowników do najwyższych osiągnięć.

Spojrzenie w najbliższą przyszłość

Im bardziej organizacje stają się kompleksowe, a przez to także nieprzejrzyste, tym bardziej menedżerowie muszą wywierać świadomy wpływ na podlegających im pracowników.

W ramach tego procesu obustronnie – często nieświadomie – dochodzi do wychowywania w wartościach. Podczas gdy wcześniej wywieranie wpływu odnoszące się do celu w większości odbywało się w formie dyrektywnej (kadra kierownicza znała cele i drogi lepiej niż kierowani), zmienia się to dzisiaj ze względu na coraz większą kompleksowość wymagań, z którymi musi sobie poradzić pracownik w swoim obszarze odpowiedzialności.

Wymagania dotyczące kadry kierowniczej będą w przyszłości nadal się zmieniać, ze względu na następujące kwestie:

- **Zaliczka zaufania:** Unaukowanie wielu obszarów życiowych będzie rosło nadal tak jak kompleksowość zadań związanych z pracą. W tej perspektywie kadra kierownicza musi obowiązkowo o wiele mocniej przejmować odpowiedzialność w obszarach, których nie opanowuje wiedzowo w pełni.

- **Kierowanie w przestrzeni wirtualnej:**

Realizacja zadań nie odbywa się w wielu wypadkach w bezpośrednim kontakcie *face-to-face*. Zadania są realizowane przy użyciu różnorodnych narzędzi informatycznych i komunikacyjnych. Skostniała struktura stanowisk pracy ze stałymi zadaniami będzie coraz bardziej zanikała. Praca stanie się niezależna od treści, miejsca i procesów. Praca projektowa będzie zastępowała pracę liniową. Sukcesy w projektach gwarantują karierę.

- **Równouprawienie:**

Coraz częściej kobiety będą zarządzały na wysokich stanowiskach kierowniczych, posiadając odpowiednio wysokie wykształcenie.

- **Międzykulturowa**

- kompetencja działania:**

Rosnąca internacjonalizacja firm i ujednoczenie rynków wymagają od nowej kadry kierowniczej otwartości i wrażliwości w nowym świecie myślenia i działania.

- **Spółecznie odpowiedzialne działania:**

Coraz mocniej stawiane oczekiwania wobec firm w odniesieniu do świadomego ekologicznego i społecznego działania, w coraz większym stopniu wymagać będą od menedżera, odpowiedzialności nie tylko za swój wąski obszar działania, ale i za konsekwencje działania swojego i swojej firmy.

- **Zarządzanie komplementarne:**

Rosnące kwalifikacje wśród pracowników prowadzą do

tego, że często kierowany lepiej wie, w jaki sposób należy osiągnąć cel niż kierownik.

Rosnąca

kompleksowość, a przez to rosnący przymus do specjalizacji mogą prowadzić do tego, że kadra kierownicza nie będzie mogła nawet samodzielnie ustalać celów każdego podległego pracownika. Kadra kierownicza będzie musiała umieć delegować i długoterminowo zdać się na odpowiednią realizację, ponieważ nie będzie posiadać jednoznacznych kryteriów kontroli. Kierowanie będzie się w ten sposób stawało coraz bardziej koordynowaniem specjalistów. „Nadurzędnik” wysłużył się. Zasada komplementarności umiejętności, zdolności i sposobów zachowań we współdziałaniu kadry kierowniczej i pracowników stanie się czynnikiem sukcesu.

Spojrzenie z zewnątrz

Czy przyszłość kierowania należy do frustracji, czy do wielkiej ochoty, zależy obok

firmowych warunków otoczenia oraz strategicznych, strukturalnych i kulturowych okoliczności dotyczących firmy

przede wszystkim od współpracy z pracownikami. Obraz siebie samego i spojrzenie z zewnątrz są w rzeczywistości często bardzo różne. Liczby, dane i fakty z niemieckich badań potwierdzają np. że:

23% pracowników podaje, że nienawidzi swojego szefa, podczas gdy 95% szefów uważa, że pracownicy ich lubią.

- 84% pracowników opisuje swojego szefa jako „trudnego człowieka” i równocześnie 91% szefów twierdzi, że ich pracownicy mają z nimi dobre relacje.
- 60% pracowników określa swojego szefa jako „niezdolnego”, natomiast 97% szefów uważa, że ich kompetencja jest doceniana przez pracowników.
- 57% pracowników uważa swoich szefów za niesympatycznych, podczas gdy 97% szefów sądzi, że ich pracownicy opisaliby ich jako sympatycznych.
- 23% pracowników podaje, że nienawidzi swojego szefa, podczas gdy 95% szefów uważa, że pracownicy ich lubią (N=4770, *Wirtschaftswoche*, 1999).

Zdolność do prawdziwej samorefleksji prowadzi do tego, że z kierownika powstaje osobowość przywódcza. Istnieją wtedy tak umiejętność (kwalifikacje) jak i chęci (motywacja).

Szczególna frustracja powstaje u tych kierowników, którzy nie mają przyzwolenia realizowania takich kwalifikacji w ramach firmy (ograniczone pole działania). Konsekwencją tego jest wymówienie wewnętrzne lub zwolnienie.

Dla polskich menedżerów, poza opisanymi zjawiskami, dodatkowym trudnym elementem jest uczenie się po raz pierwszy w karierze, jak zarządzać w trudnych czasach. Większość kadry kierowniczej w naszym kraju uczyła się kierować w czasach, gdy łatwo było firmom (a więc i menedżerom) o sukcesy. Menedżerowie awansowali wraz ze wzrostem swoich firm, ale niekoniecznie rozwijali swoje umiejętności menedżerskie. Obecnie, w ciężkich czasach, dopiero uczą się prawdziwego kierowania – to nie sztuka zarządzać, gdy wszystko idzie dobrze i pracownicy są zmotywowani choćby tym, że firma odnosi sukcesy. Teraz kadra kierownicza uczy się, jak radzić sobie z trudnymi czasami.

Na pewno sukces odniosą ci, którzy posiadają umiejętność samorefleksji i nie mają obaw przed poszukiwaniem opinii innych na temat siebie jako kierownika.

Opracowanie:

Bogdan Dąbrowski
na podstawie artykułu prof. dr.
Richard K. Streich, „Zwischen
Qual und Qualitaet“, *New
Management*, 12/2002