

Kompetentny menedżer

Jaką osobą powinien być, jakimi cechami powinien charakteryzować się oraz jak powinien zachowywać się i reagować kompetentny menedżer? To pytania, które my, zarządzający firmami zadajemy sobie bardzo często. Zadajemy sobie dlatego ponieważ nie chcemy działać intuicyjnie, na oślep podejmując decyzje związane z zarządzaniem zespołami pracowniczymi, decyzje organizacyjne i ekonomiczne funkcjonowania naszych jednostek.

Z pewnością dobry menażer powinien mieć wiele zdolności. Jedną z podstawowych to umiejętność dostosowania się do zmieniających się i niestabilnych warunków. Warunki dyktuje nie tylko rynek, ale w znacznej mierze zmieniające się bardzo często prawo. O ile rynek wydaje się bardziej stabilny, to w przypadku norm prawnych, dostosowujemy je się częściej do koniunktury politycznej, niż gospodarczej. Stąd realizacja kolejnej cechy, cechy strategicznego myślenia zaznaczona jest dużym ryzykiem decyzyjnym. W polityce jesteśmy nieprzewidywalni, budować lubimy na gruzach starego. Trudniej przychodzi nam rozbudowywanie tego, co ktoś inny rozpoczął. Ten indywidualizm częściej przeszkadza niż rozwija. Przyjąć czyjeś racje to wstyd, to porażka, to oznaka słabości, oznaka, że co, że ja nie potrafię? Sprawny menedżer powinien mieć świadomość i umiejętność koncentrowania się na trudnościach. Trudności są po to by je pokonywać, a umiejętność ich pokonywania to właśnie nasz zawód. Sztuka w tym, aby wiedzieć w którym miejscu i momencie może wystąpić zagrożenie dla naszej firmy. A to wymaga dużej intuicji, która jest pochodną wielkości posiadanej przez nas wiedzy ogólnej i specjalistycznej. Intuicja nie polega na jasnowidzeniu, ale na sumie doświadczeń i umiejętności, którą nabywamy w życiu codziennym, zarówno zawodowym jak i prywatnym. Chcąc być konkurencyjnym musimy umieć i chcieć szybko przyswajać nowe umiejętności. Zarówno te specjalistyczne, branżowe jak i te które polegają na kierowaniu zespołami pracowniczymi. Kierować podwładnymi oznacza wyznaczać im cele i zadania, a równocześnie przekazywać uprawnienia i czynić odpowiedzialnymi za powierzone obowiązki. Menedżer z pojedynczych pracowników musi umieć zbudować mechanizm podobny do szwajcarskiego zegarka. Punktualny i niezawodny. W ustalonym rytmie wykonujący przypisane każdemu zadania, których suma składa się na jedność. Zły zarządzający, to ten który przejmując na siebie zadania podległych mu bezpośrednio pracowników. Wyręcza ich w pracy wiedząc, że wykona to sam lepiej i szybciej. Takim działaniem nie tylko zwalnia ich z odpowiedzialności, ale przede wszystkim zwalnia z inicjatywy i ustawia ich w pozycji obok zespołu. Sprawia, iż pracownik czuje się niepotrzebną częścią, odstawioną na bok. Na krótką metę pracownikowi to się spodoba, ale na dłuższą? Najczęściej, bierność pracownika w wykonaniu zadania to, skutek nieprecyzyjnego określenia celu i efektu pracy, którą wyznaczaliśmy mu do wykonania. Stąd musimy zwracać uwagę na dokładność określania zadań. Wymaga to z naszej strony pewnego wysiłku, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z wykonaniem zadania po raz pierwszy. Efekt będzie taki, że z chwilą powtórzenia się podobnego problemu nasz udział w jego rozwiązywaniu będzie znacznie mniejszy. Zaoszczędzony czas będziemy mogli przeznaczyć na przygotowanie i wdrożenie nowego zadania, nowego paradygmatu. Podwładnym należy umożliwiać rozwój. Nie można

ich hamować w chęci pogłębiania wiedzy i umiejętności. Tylko menadżer małych lotów może, chęć pogłębiania wiedzy przez podwładnych, uznać za zagrożenie dla swojej kariery. Oczywiście, że może to być dylemat, ale tylko w związku z samooceną i w oparciu o nią, w wyznaczeniu sobie kolejnych kierunków rozwijania się. Tak jak od podwładnych wymagamy utożsamiania się z naszymi pomysłami, tak sami powinniśmy się utożsamiać z pomysłami podwładnych. Stwarza to klimat sprzyjający dla ich rozwoju, a tym samym naszej firmy. Nie każdy podwładny potrafi zauważyć problem wymagający rozwiązania, powinien potrafić to szef z prostej przyczyny, gdyż to przez jego biurko przechodzi zbiór informacji dotyczący funkcjonowania zakładu. Szef powinien skierować uwagę podwładnych na te problemy. Reakcja odwrotna ze strony pracowników, jak je rozwiązać, nastąpi szybko. Dobra atmosfera pracy to połowa powodzenia zespołowego działania. Trzeba chcieć i umieć słuchać i rozumieć ludzi. Nie można być obok nich. Traktować instrumentalnie. Każdy ma swoje racje, racja grupy jest wypadkową racji poszczególnych jej członków. Nie wolno tego nie zauważać. Szef powinien wykazywać zainteresowania problemami swoich pracowników, powinien być wrażliwy na ich bóleczki. Powinien chcieć i umieć rozmawiać z nimi nie tylko o sprawach zawodowych. Z drugiej strony powinien być stanowczy i zdecydowany wobec objawów łamania prawa i zasad współżycia społecznego. Powinien być szczery i sprawiedliwy w ocenach. Musi być opanowany i działać z zimną krwią, co nie oznacza, że nie powinien być wyczulony na krzywdę i niesprawiedliwość. Poczucie humoru to wymagalna cecha nie tylko w kontaktach zewnętrznych, ale również wewnątrz Zakładu. Zbyt wielka powaga nadaje sztuczności i nie służy rozładowywaniu atmosfery. Humor sprzyja w nawiązywaniu nowych kontaktów oraz utrwała stare znajomości. Skraca dystans pomiędzy adwersarzami. Nie można jednak wszystkiego obracać w żart i kiedy sytuacja tego wymaga należy zachowywać należyty umiar. Powinniśmy umieć zaakceptować zachowania, które często postrzegane są jako odmienne od powszechnie przyjętych. Każdy z nas ma inną osobowość. To co u jednych nas bawi u innych może nas drażnić. Swoich emocji z tym związanych nie powinniśmy demonstracyjnie ujawniać. Musimy próbować zrozumieć innych, ich przekonania i racje, patrząc na sytuacje z drugiej strony. To może my jesteśmy inni, i to może właśnie my swoimi wypowiedzianymi poglądami i zachowaniami odbierani jesteśmy przez większość jako odmienicy. Z pewnością gdyby tak było to nie jest to pozytywna cecha szefa, gdyż wiązano by ją bezpośrednio z kulturą osobistą menadżera. Szef musi się utożsamiać z organizacją którą kieruje. Musi się z nią identyfikować. Musi przejrzysto stosować się do zasad w niej obowiązujących, a równocześnie musi posiadać pragnienie osiągnięcia sukcesu osobistego i firmy. Kierujący firmą musi umieć ją reprezentować. Reprezentować ją osobiście jak ją samą, umiejętnie sprzedając jej walory oraz skuteczność działania. Musi posiadać umiejętność negocjacji, podczas których zyska dla firmy nowych partnerów, co jest podstawą wzrostu jej i jego wartości.

Efektom tych wszystkich zachowań szefa nie ma być oczywiście zakładowa sielanka, ale zwiększenie zysków i obrotów firmy jak i wzrost jej konkurencyjności i udziału na rynku. W prostej mierze przekłada się to na zadowolenie naszych pracodawców jak i pracowników, którzy uzyskując większe dochody będą mieli powód do pozytywnej oceny naszej pracy.

Wojciech Janka