

strategii marketingowej, np. IBM, która opiera się na wytwarzaniu tego samego podstawowego wyrobu na całym świecie przy pewnych modyfikacjach, tak by odpowiadał miejscowym potrzebom.

Delegowanie do pracy za granicą często wymaga większej niż zwykle odpowiedzialności i autonomii menedżera, który może mieć trudności z dostosowaniem się do tego rodzaju zmian w zakresie swojej pracy, zarówno wtedy, gdy obejmuje nowe stanowisko, jak i wtedy, gdy powraca do węższego zakresu obowiązków w kraju. Firmy mogą wspomóc poszczególnych menedżerów wyznaczając ekspertów dla danego kraju, którzy będą prowadzili szkolenia lub opiekowali się nowo przybyłymi menedżerami.

Praca za granicą była niegdyś uważana za najpewniejszy sposób na zahamowanie kariery. Dziś jednak wiele firm, zwłaszcza dużych korporacji, traktuje praktykę za granicą jako niezbędny element kariery zawodowej menedżera wyższego szczebla. Dlatego też przyswajanie sobie umiejętności niezbędnych w zarządzaniu globalnym staje się z roku na rok coraz ważniejsze.

Źródła: R. Callahan *Preparing the New Global Manager*, „Training and Development Journal”, marzec 1989, s. 29-32; E. Dunbar, A. Katcher *Preparing Managers for Foreign Assignments*, „Training and Development Journal”, wrzesień 1990, s. 45-47; *The Global Executive*, „The Journal of Business Strategy”, lipiec-sierpień 1990, s. 62; A. Kupfer *How to Be Global Manager*, „Fortune”, 14 marca 1988, s. 52-58.

Główne role i umiejętności

Jakie właściwie umiejętności rozwijają menedżerowie w toku kształcenia i zdobywania doświadczeń praktycznych? Kwalifikacje kierownicze są talentami niezbędnymi do skutecznego wykonywania zadań. Wszyscy menedżerowie, niezależnie od specjalności i szczebla, muszą również odgrywać pewne role. Koncepcja roli jest tu podobna do roli odgrywanej przez aktora w przedstawieniu teatralnym. Ktoś coś robi, zaspokaja pewne potrzeby w organizacji i ponosi jakąś odpowiedzialność. W poniższym fragmencie przyjrzymy się najpierw podstawowym rolom odgrywanym przez menedżerów, a następnie omówimy umiejętności niezbędne do ich skutecznego wypełniania.

Role menedżerskie

Wiele interesujących spostrzeżeń na temat charakteru ról kierowniczych podaje Henry Mintzberg²². Obserwował on blisko codzienną działalność grupy dyrektorów naczelnych, dosłownie śledząc każdy ich krok i odnotowując wszystkie ich czynności. Na podstawie swoich obserwacji doszedł do wniosku, że menedżerowie odgrywają dziesięć różnych ról, które można zaliczyć do trzech podstawowych kategorii: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej. W sposób zbiorczy pokazano to w tablicy 1.2.

Role interpersonalne. Istnieją trzy role interpersonalne, właściwe pracy kierowniczej. Po pierwsze, menedżer często jest proszony, by wystąpić jako postać *reprezentacyjna* — podejmując gości obiadem, uczestnicząc w uroczystym przecięciu wstęgi itd. Są to na ogół działania bardziej ceremonialne i symboliczne niż merytoryczne. Menedżera często prosi się również, aby wystąpił jako *przywódcą*

Tablica 1.2. Dziesięć podstawowych ról kierowniczych

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	reprezentant	udział w uroczystym otwarciu nowego zakładu
	przywódca	zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	łącznik	koordynacja działań dwóch grup projektowych
Informacyjna	obserwator	śledzenie sprawozdań branżowych w celu nadażania za rozwojem wydarzeń
	propagator	wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	rzecznik	wyłaszanie przemówienia omawiającego plany wzrostu
Decyzyjna	przedsiębiorca	opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	przeciwdziałający zakłóceniom	rozwiązywanie konfliktu między podwładnymi
	dysponent zasobów	dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	negocjator	negocjowanie porozumienia z kluczowym dostawcą albo związkiem zawodowym

— angażując, szkoląc i motywując pracowników. Rolę przywódczą spełnia menedżer, który formalnie lub nieformalnie pokazuje podwładnym, jak pracować, a w szczególności jak osiągnąć odpowiednie wyniki. Menedżerowie mogą też wypełniać rolę *łącznika*. Często należy do niej koordynowanie lub inicjowanie więzi międzyludzkich, międzygrupowych albo międzyorganizacyjnych. Tak np. IBM i Apple Computer uzgodniły ostatnio współpracę w rozwoju nowej techniki. Przedstawiciele obu firm spotykają się regularnie w celu koordynacji tego nowego przedsięwzięcia. Dla swoich spółek odgrywają oni rolę łącznikową.

• **role interpersonalne**

Role kierownicze reprezentanta, przywódcy i łącznika, które przewidują kontakty z innymi ludźmi.

Role informacyjne. Trzy role informacyjne opisane przez Mintzberga wynikają w sposób naturalny z opisanych wyżej ról interpersonalnych. Proces wykonywania tych ról daje menedżerowi strategiczną pozycję z punktu widzenia gromadzenia i upowszechniania informacji. Pierwszą z ról informacyjnych jest rola *obserwatora*, który aktywnie poszukuje wartościowych informacji. Menedżer wypytuje podwładnych, zbiera również informacje napływające spontanicznie, stara się być możliwie najlepiej poinformowany. Menedżer jest także *propagatorem*, przekazującym odpowiednie informacje innym. Jeśli na obie role popatrzeć łącznie, to

menedżer jawi się jako ważne ogniwo w łańcuchu komunikacji w ramach danej organizacji. Trzecia rola informacyjna koncentruje się na komunikacji zewnętrznej. Funkcją *rzecznika* jest formalne przekazywanie informacji ludziom spoza jednostki czy spoza organizacji. Na przykład, kierownik zakładu w Union Carbide może przekazywać informacje na najwyższy szczebel kierowniczy, tak aby najwyższe kierownictwo było lepiej poinformowane o działaniach zakładu. Menedżer może również reprezentować organizację wobec izby gospodarczej albo grupy konsumenckiej. Mimo podobieństwa ról reprezentanta i rzecznika, dzieli je jednak pewna podstawowa różnica. Gdy menedżer występuje w roli figury reprezentacyjnej, jest jakby symbolem organizacji, natomiast w roli rzecznika menedżer formalnie jest nośnikiem informacji, którą przekazuje innym.

- **role informacyjne**

Role menedżera jako obserwatora, propagatora informacji i rzecznika, które wymagają przetwarzania informacji.

- Współcześni menedżerowie muszą odgrywać najrozmaitsze role. Nie jest tu wyjątkiem również Keenan Ivory Wayans, twórca serialu Fox Television „Na żywo i w kolorze” [„In Living Color”]. Jako twórca serialu musiał on „sprzedać” swój pomysł sieci (przedsiębiorca). Jako producent serialu musiał utrzymać motywację członków swojej ekipy (przywódca), koordynował działalność produkcyjną (łącznik) i zapewniał odpowiednie informowanie ludzi o przyszłych działaniach (propagator). Wayans pisał również scenariusze i sam występował przed kamerą.

Role decyzyjne. Zazwyczaj role informacyjne menedżera prowadzą do ról decyzyjnych. Informacja uzyskana przez menedżera w toku wykonywania ról informacyjnych ma istotny wpływ na podejmowane przez niego ważne decyzje. Mitzberg wyróżnia cztery role decyzyjne. Po pierwsze, menedżer odgrywa rolę *przedsiębiorcy*, dobrowolnego inicjatora zmian. Menedżer w firmie 3M opracował pomysł bloczków Post-it, jednakże potem musiał go „sprzedać” innym sceptycznym menedżerom w firmie.

Druga rola decyzyjna jest wywołana nie przez samego menedżera, lecz przez inną jednostkę lub grupę. Menedżer odgrywa rolę *przeciwdziałającego zakłóceniom*, zajmując się takimi sprawami, jak strajki, naruszenia praw autorskich, niedobory energii.

- **role decyzyjne**

Role menedżera jako przedsiębiorcy, przeciwdziałającego zakłóceniom, dysponenta zasobów i negocjatora; przede wszystkim odnoszą się one do decyzji, które trzeba podjąć.

Trzecia rola decyzyjna to rola *dysponenta zasobów*. Jako dysponent zasobów, menedżer decyduje o sposobie dystrybucji zasobów oraz określa, kto będzie jego najbliższym współpracownikiem. Na przykład, menedżer rozdziela środki w budżecie operacyjnym jednostki pomiędzy członków i projekty danej jednostki.

Czwartą rolą decyzyjną jest rola *negocjatora*. W tej roli menedżer prowadzi negocjacje z innymi grupami lub organizacjami jako przedstawiciel przedsiębiorstwa. Na przykład menedżer może negocjować umowę ze związkami zawodowymi, umowę z konsultantem albo długofalową umowę regulującą stosunki z dostawcą. Negocjacje mogą również ograniczać się do ram samej organizacji. Menedżer może np. działać jako mediator w sporze pomiędzy dwoma podwładnymi lub negocjować z innym wydziałem dodatkowe wsparcie z jego strony.

Umiejętności menedżerskie

Oprócz wykonywania rozlicznych ról, menedżerowie muszą również dysponować konkretnymi kwalifikacjami, by osiągnąć powodzenie w swojej pracy. Jedno z klasycznych studiów na temat menedżerów wskazuje na trzy ważne typy umiejętności kierowniczych: techniczne, interpersonalne (społeczne) i koncepcyjne²³. Umiejętności diagnostyczne i analityczne są również przesłanką powodzenia w pracy kierowniczej.

Umiejętności techniczne. Umiejętności techniczne są to umiejętności niezbędne do wykonywania pracy lub zrozumienia sposobu, w jaki wykonywana jest konkretna praca w ramach organizacji. Na przykład, David Packard i Bill Hawlett rozumieją wewnętrzne funkcjonowanie swojej spółki, Hawlett-Packard Co., ponieważ zostali wyszkoleni jako inżynierowie. Inżynierowie projektanci, lekarze i księgowi dysponują umiejętnościami technicznymi niezbędnymi do wykonywania odpowiednich zawodów. Wszyscy oni dochodzą do podstawowych umiejętności technicznych, kończąc uznane programy studiów w koledżach i uniwersytetach.

• umiejętności techniczne

Umiejętności niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją.

Następnie nabierają doświadczenia w rzeczywistych sytuacjach w pracy, doskonaląc swe umiejętności, aż staną się faktycznie menedżerami działu B + R, szefami oddziału chirurgii czy współnikami w licencjonowanej firmie doradztwa księgowego. Podobnie, kierownik najwyższego szczebla odpowiedzialny za marketing w dużej firmie prawdopodobnie zaczynał jako przedstawiciel handlowy lub kierownik działu sprzedaży, podczas gdy wiceprezes ds. eksploatacji praw-

dopodobnie był kiedyś kierownikiem zakładu. Tacy menedżerowie spędzają znaczną część swego czasu pracy na szkoleniu podwładnych i odpowiadaniu na pytania związane z problemami występującymi w pracy. Muszą wiedzieć, na czym polega wykonywanie zadań przez nadzorowanych pracowników, jeżeli mają skutecznie wypełniać swoją funkcję kierowniczą.

Umiejętności interpersonalne (społeczne). Menedżerowie spędzają dużo czasu na stosunkach z ludźmi, zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Z oczywistych więc powodów menedżer musi być wyposażony również w umiejętności interpersonalne (społeczne) — w zdolność do nawiązywania łączności z jednostkami i grupami, rozumienia ich i motywowania. W miarę jak menedżer wspina się po szczeblach drabiny organizacyjnej, musi umieć współżyć z podwładnymi, innymi menedżerami równymi mu rangą oraz osobami ułożonymi na wyższych szczeblach organizacji. Ze względu na wielość ról, jakie muszą odgrywać menedżerowie, powinni oni umieć pracować z dostawcami, klientami, inwestorami i innymi partnerami spoza organizacji. Jedną z przyczyn sukcesu Sama Waltona i jego sieci sklepów Wal-Mart była umiejętność motywowania pracowników i rozbudzania w nich lojalności i poświęcenia w służbie jego wizji firmy. Najlepszym dowodem, że mu się to udało, był fakt, że setki pracowników sieci Wal-Mart płakało na wieść o jego niedawnej śmierci. Choć niektórzy menedżerowie osiągnęli powodzenie mimo braku umiejętności interpersonalnych, ich posiadanie znacznie zwiększa sukces w pracy menedżera.

• **umiejętności interpersonalne**

Umiejętności nawiązywania kontaktu, rozumienia i motywowania zarówno jednostek, jak i grup.

Umiejętności koncepcyjne. Umiejętności koncepcyjne zależą od zdolności menedżera do myślenia abstrakcyjnego. Menedżerowie muszą mieć potencjał intelektualny, który pozwoli im zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia, uchwycić sposób, w jaki poszczególne części organizacji łączą się w jedną całość, i patrzeć na samą organizację właśnie w sposób całościowy. Pozwala im to myśleć strategicznie, w szerokiej skali i podejmować na tej podstawie decyzje służące organizacji jako całości. Przed kilku laty Boeing Co. był bliski zaprzestania produkcji modelu 737 ze względu na spadek sprzedaży krajowej. Wtedy właśnie jeden z menedżerów, Bob Norton, zrozumiał, że firma musi się zdobyć na bardziej globalne spojrzenie na rynek samolotów. Koncentrując się na tych samych elementach, które kiedyś były źródłem sukcesu modelu 737 w Stanach Zjednoczonych, Boeing zdołał wprowadzić go na rynki krajów rozwijających się. Realizowana tam wyższa sprzedaż skompensowała spadek sprzedaży na rynku krajowym i w rezultacie firma zdołała utrzymać wysoce

zyskowny asortyment dłużej, niż można się było spodziewać. Drogę do tego sukcesu uitorowały koncepcyjne umiejętności indywidualnego menedżera²⁴.

- **umiejętności koncepcyjne**

Umiejętności zależne od zdolności do myślenia abstrakcyjnego.

Umiejętności diagnostyczne i analityczne. Menedżer, któremu się powiodło, posiada również umiejętności diagnostyczne i analityczne, czyli umiejętności umożliwiające mu zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji. Lekarz stawia diagnozę analizując symptomy choroby pacjenta i określając ich prawdopodobną przyczynę. Podobnie menedżer może diagnozować i analizować problem w organizacji, badając jego symptomy i przygotowując na tej podstawie stosowne rozwiązanie. Na przykład, menedżer w zakładzie Texas Instruments zauważył niedawno, że jeden z wydziałów dotknięty jest szczególnie wysoką fluktuacją pracowników. Analiza sytuacji pozwalała stwierdzić, że przyczyny owej płynności kadr należy szukać po stronie któregoś z trzech czynników: niezadowolenia z warunków płacowych, nużącej pracy lub wreszcie pracownika nadzoru wyposażonego w mierne umiejętności interpersonalne. Po przeprowadzeniu rozmów z kilkoma pracownikami menedżer doszedł do wniosku, że chodzi właśnie o ten trzeci czynnik. Przeniósł zatem nadzorcę na stanowisko wymagające mniej intensywne kontaktów z ludźmi i wkrótce nadmierna fluktuacja przestała być problemem. Umiejętności diagnostyczne i analityczne pozwoliły mu określić problem, rozpoznać jego możliwe przyczyny, skoncentrować się na najważniejszej z nich i zastosować skuteczne rozwiązanie. Kwalifikacje diagnostyczne i analityczne są również przydatne w sytuacjach korzystnych. Spółka może np. stwierdzić, że jej sprzedaż rośnie w tempie dużo wyższym od oczekiwanego. Z możliwych przyczyn mogą wchodzić w grę niskie ceny, wyższy, niż oczekiwano, popyt, a także wysokie ceny konkurentów. Menedżer stosuje umiejętności diagnostyczne w celu określenia, jaka jest przyczyna eksplozji sprzedaży i jak ją najlepiej wykorzystać.

- **umiejętności diagnostyczne i analityczne**

Umiejętności umożliwiające menedżerowi zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji.

Istota pracy kierowniczej

Zauważyliśmy już, że praca menedżera nie rozkłada się w jakimś uporządkowanym, systematycznym wzorcu na przestrzeni całego tygodnia. Przeciwnie: