

# Wprowadzenie

*Zarządzanie ma znaczenie. To naprawdę wielka sprawa.  
Zgoda, czasem trochę nudna – ale zazwyczaj istotna.  
Musimy brać zarządzanie na poważnie i cały czas  
nad nim pracować.*

Zarządzanie jest wszędzie, nieustannie nas otacza, choć czasem go nie widzimy. Spóźnia się pociąg? Zarządzanie. Przełożono operację? Zarządzanie. Nagła i niespodziewana rezygnacja? Zarządzanie.

Nie wszystko jednak jest takie negatywne. Świetna nowa restauracja? Zarządzanie. Udany test nowego leczenia? Zarządzanie. Sukces sportowy? Zarządzanie. To wszystko zarządzanie, za każdym razem.

W pracy musicie radzić sobie z ludźmi i środkami. Tyle i aż tyle. Jeśli potrafiacie zarządzać ludźmi i środkami lepiej niż wasi konkurenci, to możecie spać spokojnie. W sektorze publicznym i organizacjach non profit środki mogą być ograniczone, więc sposób, w jaki zarządzacie ludźmi odgrywa jeszcze większą rolę. A już na pewno zdecyduje o tym, czy usługi publiczne będą świadczone odpowiednio, czy nie.

Zarządzanie naprawdę ma znaczenie. Przystosowując do naszych potrzeb znaną opinię Paula Krugmana o wydajności, można powiedzieć, że zarządzanie nie jest wszystkim, ale jest prawie wszystkim. Gdybyście zatem zastanawiali się po co nam kolejna książka o zarządzaniu? – właśnie po to.

## O co tyle zamieszania?

Autorzy tej książki trochę już na tym świecie żyją. Wspólnie mamy już około siedemdziesiąt lat doświadczenia w badaniu pracy oraz główkowaniu, jak najlepiej ją wykonywać. Mieliśmy całkiem sporo dobrych i złych szefów, a czasem nawet sami byliśmy za coś odpowiedzialni. Krótko mówiąc – wiemy, o co w tym chodzi. Możemy zatem na samym początku i z pełną odpowiedzialnością oświadczyć, że w tej książce nie znajdziecie żadnych nowych pomysłów.

Dlaczego w ogóle powinniśmy opisać coś nowego? Przecież zarządzanie i przewodzenie znane są już od stuleci. Najbardziej znana oficjalna kodyfikacja praktyk zarządzania w nowoczesnym świecie została spisana ponad 100 lat temu przez F.W. Taylora, który jest autorem metody znanej jako „naukowe zarządzanie”. Kilka dekad później Taiichi Ono opisał przełomowy system produkcyjny Toyoty, dzięki któremu firma stała się jednym z najważniejszych producentów samochodów na świecie. Ponadto, napisano już tyle książek o zarządzaniu...

Technologia zmienia się, koniunktura gospodarcza zatacza koła, i prędko znikają, ale ludzie w gruncie rzeczy pozostają

tacy sami. Dostosowujemy się do zmian, a czasem opracowujemy nowy sposób, aby coś wykonać, ale podstawowe elementy pracy – ludzie, zespoły, liderzy, zadania – wciąż będą pełnić swoje funkcje. Strzeżcie się, jeśli ktoś powie wam, że wpadli na nowy, genialny sposób zarządzania ludźmi.

## **Jak oni zarządzają**

W swojej książce *Reinventing Management* (2010) Julian Birkinshaw, profesor strategii i przedsiębiorczości na London Business School stwierdza, że być może wiele firm ma zdefiniowany model biznesowy, lecz niewiele z nich może pochwalić się modelem zarządzania, który pozwoliłby im dobrze zrozumieć sposób, w jaki chcieliby zarządzać. Niesie to ze sobą kilka łatwych do przewidzenia konsekwencji, ujawnionych przez projekt World Management Survey (rozpoczęty w 2002 r.), który prowadzony jest przez troje profesorów ekonomii: Nicolasa Blooma, Raffaellę Sadunę i Johna Van Reenena.

Przeprowadzone przez nich badanie wykazało, że wiele firm (skupiono się na ponad 8 tysiącach zakładów pracy) przecenia swoje umiejętności w dziedzinie zarządzania. Aż 79% organizacji uważa, że jest powyżej przeciętnej, lecz w rzeczywistości jedynie 15% amerykańskich firm i mniej niż 5% w innych krajach można uznać za liderów zarządzania, jeśli mierzy się ich osiągnięcia skalą praktyk zarządzania narysowaną przez badaczy. (Dobre wieści są takie, że niektóre konkretne działania, nazywane celami, zachętami czy monitoringiem wykonywane są coraz lepiej).

Wielka Brytania to przykład kraju, który czym prędzej musi podnieść swoją, już od dawna niespecjalnie zadowalającą, wydajność. Jeśli ich wynagrodzenia miałyby się zwiększyć (chyba żaden Brytyjczyk nie miałby nic przeciwko temu), to muszą stać się bardziej produktywni. Oznacza to podniesienie wydajności per capita – czyli wykonywanie efektywniejszej pracy. A to z kolei oznacza, że potrzebują lepszego zarządzania.

Konkluzje? Zarządzanie naprawdę ma znaczenie. I tyle.

## **Pomysł średniego kalibru**

Ta książka, która jest jedną z pozycji w serii mającej na celu obalenie kilku mitów, pozwoliła nam raz jeszcze przyjrzeć się niektórym założeniom, w które szefowie mogą instynktownie wierzyć, a które po prostu są nieprawdziwe. Czy przywództwo jest rzeczywiście ważniejsze od zarządzania? Czy naprawdę trzeba być najmądrzejszą osobą w całym biurze? Czy można zmienić zdanie i zachować przy tym reputację? I tak dalej...

Nie ma tu żadnych przypisów<sup>1</sup>, nie ma także ogromnych danych do przetrawienia.

W tej książce nie brakuje faktów, lecz zawarliśmy tu po prostu nasze przemyślenia oparte na latach badań nad zarządzaniem i prób zrozumienia, o co w tym wszystkim chodzi.

---

<sup>1</sup> Oprócz kilku przydatnych przypisów od tłumaczki, która zobowiązuje się nie zanudzać czytelników (przyp. tłum.).

Owszem, nie ma tutaj wspaniałego i ekscytującego nowego pomysłu, ale jest przynajmniej jeden całkiem rozsądny pomysł, który trzeba przemyśleć, a mianowicie: przyjmijcie ludzką perspektywę. Jesteśmy przecież ludźmi i jak na razie nie zostaliśmy (i przez długi czas jeszcze nie zostaniemy) zastąpieni nową technologią i nadchodzącą armią robotów. Stanowiska się przekształcają, zmienia się nasze życie zawodowe, ale ludzie nigdzie się nie wybierają, a wraz z nimi pozostaje również kwestia zarządzania.

W zarządzaniu liczą się ludzie i to, co jest z nimi związane: współpraca, zrozumienie, motywowanie, rozwijanie, inspirowanie. Skoro zatem zarządzanie oznacza pracę z ludźmi, to nasze miejsca pracy powinny być bezpieczne i cywilizowane, a pracownicy powinni być tam szanowani i mieć możliwość pracy na najwyższym poziomie. Mamy nadzieję, że jeśli niektórzy czytelnicy się z tym nie zgadzają, to zmienią zdanie po dotarciu do końca książki. A jeśli nie wierzycie nam na słowo, to zajrzyjcie do naszych „pogawędek” (czyli wywiadów), które odbyliśmy z kilkoma z naszych ulubionych specjalistów od zarządzania i które wielokrotnie cytowaliśmy. Całe wywiady znajdują się w Załącznikach na końcu książki.

## **Zabieramy się do pracy**

W animowanym filmie *Dzieciak rządzi* [ang. *The Boss Baby*] jest zabawna scena, w której niemowlęta pojawiają się na taśmie produkcyjnej (w końcu to film dla dzieci) i następnie

podejmowana jest decyzja o ich dalszym losie. Jeśli połaskotane dziecko śmieje się i gaworzy, to trafia do szczęśliwej i kochającej rodziny. Jeśli nie, wówczas zapala się lampka z napisem „zarząd” i niemowlak wysyłany jest do pracy. (Ten żart skierowany jest raczej do dorosłych towarzyszącym młodszej części widowni).

Jednak wiemy, że coś w tym jest. Słowo „zarząd” wywołuje przygnębienie u zbyt wielu ludzi. Dlaczego słodko-gorzki serial komediowy *Biuro* [ang. *The Office*] odniósł tak duży międzynarodowy sukces? Bo wszyscy mieliśmy złych szefów i wszyscy doświadczaliśmy skutków złego zarządzania.

Zanim zaczniemy, oddamy ostatnie słowo naszego wstępu Peterowi Druckerowi, największemu ekspertowi ds. zarządzania. To będzie przestroga przed mitami zarządzania i rada, aby skupić się na tym, co jest naprawdę efektywne: „Tak wiele z tego, co nazywamy zarządzaniem, polega tak właściwie na utrudnianiu ludziom pracy”.

Niech to będzie dla was lekcja.