

Spis treści

Wprowadzenie:	
Źródła i rola myśli przewodnich Druckera	7
I. ZARZĄDZANIE	
1. Zarządzanie jako funkcja społeczna i sztuka wyzwolona	15
2. Wymiary zarządzania	31
3. Cele i zadania firm biznesowych	37
4. Czego mogą się nauczyć firmy biznesowe od instytucji <i>non profit</i>	67
5. Społeczne wpływy i problemy	85
6. Nowe paradygmaty zarządzania	111
7. Informacja, jakiej dziś potrzebują zarządzający	147
8. Zarządzanie przez wyznaczanie celów i samokontrolę	173
9. Podstawowe zasady doboru personelu	195
10. Firma a przedsiębiorczość	207
11. Nowe przedsięwzięcie	219
12. Strategie przedsiębiorcze	245

II. CZŁOWIEK	
13. Skuteczności trzeba się nauczyć	287
14. Mój wkład jest najważniejszy	309
15. Poznaj swoje mocne strony i swoje wartości	323
16. Bądź panem swojego czasu	335
17. Skuteczne podejmowanie decyzji	359
18. Skuteczna komunikacja	387
19. Przywództwo jako praca	397
20. Zasady innowacji	403
21. Druga połowa naszego życia	415
22. Osoba wykształcona	425
III. SPOŁECZEŃSTWO	
23. Wiek przemian społecznych — powstanie „społeczeństwa wiedzy”	441
24. Nastanie społeczeństwa przedsiębiorczości	473
25. Obywatelstwo jako zaangażowanie w sektorze społecznym	483
26. Od analizy do percepcji — nowy światopogląd	495
Posłowie: Wyzwanie, przed jakim stoimy	509

1. Zarządzanie jako funkcja społeczna i sztuka wyzwolona

Gdy w latach pięćdziesiątych dziewiętnastego wieku Karol Marks rozpoczął pracę nad *Kapitałem*, pojęcie zarządzania nie było jeszcze znane. Podobnie jak pojęcie przedsiębiorstwa zarządzanego przez menedżerów. Największą firmą produkcyjną była zatrudniająca niespełna trzysta osób przędzalnia w Manchesterze, znajdująca się w posiadaniu przyjaciela i współpracownika Marksa — Fryderyka Engelsa. W fabryce Engelsa, jednej z najbardziej dochodowych w ówczesnych czasach, nie było „menedżerów”, byli tylko „brygadziści” — robotnicy odpowiedzialni za utrzymanie dyscypliny w grupie pracujących z nimi „proletariuszy”.

W historii ludzkości rzadko zdarzało się, aby jakaś instytucja powstała i nabrała znaczenia tak szybko jak instytucja zarządu (w sensie funkcjonalnym, a nie w sensie organu statutowego — przyp. tłum.). W ciągu niespełna 150 lat zarząd i zarządzanie przyczyniły się do istotnej transformacji struktury społecznej i gospodarczej krajów rozwiniętych. Doprowadziło to do powstania gospodarki globalnej i stworzenia nowych reguł, jakimi rządziły się kraje chcące na równych zasadach uczestniczyć w tej gospodarce. Samo zarządzanie też podlegało transformacjom. Niewielu zarządzających zdaje sobie sprawę z tego, jak doniosłą rolę odgrywają. Z wieloma jest tak, jak z panem Jourdainem ze sztuki *Mieszczanin szlachcicem* Moliera, który nie wiedział, że mówi prozą. Bardzo niejasno uświadamiają sobie, że uprawiają — lepiej lub gorzej — zarządzanie. W rezultacie nie są dobrze przygotowani do stojących dzisiaj przed nimi wielkich wyzwań. Źródłem najważniejszych problemów, które napotykają menedżerowie, nie jest ani technologia, ani polityka; nie są to problemy spoza dziedziny zarządzania i przedsiębiorstwa. To problemy wynikające właśnie z sukcesu, jaki odniosło zarządzanie.

Dla pewności powtórzmy więc sobie, że podstawowe zadanie zarządzania wciąż pozostaje takie samo: Trzeba sprawić, by ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, działając w odpowiedniej strukturze, mając możliwość szkolenia i rozwoju, co jest niezbędne do właściwego działania i odpowiadania na zmiany. Istota tego celu uległa jednak zmianie, gdyż osiągnięcia w zarządzaniu przyczyniły się do zamiany niewykwalifikowanej siły roboczej w dobrze wykształconych pracowników o dużej wiedzy fachowej.

POCZĄTKI I ROZWÓJ ZARZĄDZANIA

Tuż przed wybuchem I wojny światowej nieliczni myśliciele zaczęli uświadamiać sobie istnienie zjawiska zarządzania. Ale nawet w najbardziej rozwiniętych krajach bardzo niewiele osób miało z tym cokolwiek wspólnego. Dzisiaj największą grupę zawodową, liczącą ponad jedną trzecią zatrudnionych, stanowią ludzie nazywani przez Amerykańskie Biuro ds. Spisu Ludności „zarządzającymi i profesjonalistami”. Najważniejszą siłą sprawczą tej przemiany było właśnie zarządzanie. Wyjaśnia ono, dlaczego, po raz pierwszy w historii ludzkości, udaje się zatrudniać w produkcji ogromne rzesze wykształconych i wykwalifikowanych ludzi. Wcześniejsze społeczeństwa tego nie potrafiły. Nie potrafiły nawet docenić większej liczby takich ludzi. Jeszcze do niedawna nikt nie wiedział, jak sprawić, aby ludzie o różnych umiejętnościach i różnej wiedzy osiągnęli razem wspólny cel.

Osiemnastowieczne Chiny wywołują poczucie zazdrości u wielu dzisiejszych intelektualistów — tworzyły one więcej miejsc pracy dla wykształconych ludzi niż cała Europa: około dwudziestu tysięcy rocznie. Dzisiaj Stany Zjednoczone, posiadające tyle ludności, ile ówczesne Chiny, co roku stają wobec problemu niemal miliona absolwentów wyższych uczelni, spośród których tylko nielicznym udaje się bez większych trudności znaleźć dobrze płatną pracę. Znajdują ją właśnie dzięki zarządzaniu.

Wiedza, szczególnie ta zaawansowana, zawsze wiąże się ze specjalizacją. Sama z siebie niczego jednak nie tworzy. Pomimo to nowoczesne firmy, i to nie tylko te największe, mogą zatrudniać nawet do dziesięciu tysięcy ludzi o zaawansowanej

wiedzy z sześćdziesięciu różnych dziedzin. Wszelkich specjalności inżynierowie, projektanci, marketingowcy, ekonomiści, statystycy, psychologowie, planiści, księgowi i kadrowi razem pracują nad wspólnym przedsięwzięciem. Żaden z nich nie byłby skuteczny bez dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa.

Nie ma sensu pytać, co było pierwsze, wielka eksplozja oświaty w ostatnim stuleciu, czy zarządzanie, które przyczyniło się do produktywnego wykorzystania wiedzy. Nowoczesne zarządzanie i nowoczesne przedsiębiorstwa nie mogłyby istnieć bez zbudowanej przez rozwinięte społeczeństwa podstawy, jaką jest wiedza. Jednocześnie to właśnie zarządzanie sprawia, że wiedza ta przynosi owoce, a ludzie ją posiadający mogą produktywnie pracować. Powstanie zarządzania spowodowało, że wiedza, niegdyś będąca ozdobą człowieka i przejawem luksusu, stała się prawdziwym kapitałem każdej gospodarki.

Niewielu przywódców świata biznesu lat siedemdziesiątych dziewiętnastego wieku, kiedy zaczęły powstawać pierwsze wielkie przedsiębiorstwa, mogło przewidzieć taki rozwój zdarzeń. Trudność nie polegała jednak na braku wyobraźni, ale na braku precedensów. W tych czasach jedyną trwałą i wielką organizacją było wojsko. Dlatego trudno się dziwić, że jego struktura dowodzenia i kontroli stała się modelem dla budowniczych transkontynentalnych linii kolejowych, hut, nowoczesnych banków i wielkich domów towarowych. Model dowodzenia polegający na tym, że nieliczni ze szczytu władzy wydają rozkazy, które są następnie wykonywane przez licznych podwładnych najniższych szczebli, przez niemal sto lat był obowiązującą normą. Nie był to jednak model statyczny, jak mogłaby to sugerować jego długowieczność.

Wręcz przeciwnie, jego transformacje rozpoczęły się niemal natychmiast, gdy tylko różne dziedziny specjalistycznej wiedzy zostały połączone w przedsiębiorstwo.

Pierwszy inżynier posiadający uniwersyteckie wykształcenie został zatrudniony w przemyśle wytwórczym przez firmę Siemens w Niemczech w roku 1867. Nazywał się Friedrich von Hefner-Alteneck. W ciągu pięciu lat stworzył on wydział badawczy; następnie, idąc za jego przykładem, utworzono inne wyspecjalizowane działy. Do wybuchu I wojny światowej wykształciły się następujące funkcje przedsiębiorstwa produkcyjnego: badania i technika, produkcja, sprzedaż, finanse i rachunkowość, a nieco później zarządzanie zasobami ludzkimi (albo sprawy personalne).

W tym samym czasie wystąpiło jeszcze jedno zjawisko związane z zarządzaniem, które wywarło znacznie większy wpływ na przedsiębiorstwo i całą gospodarkę światową. Mowa tu o zastosowaniu zarządzania do prac fizycznych jako formy szkolenia. Wojenna rzeczywistość sprawiła, że szkolenie stało się koniecznością i siłą napędową transformacji gospodarczych na przestrzeni następnych czterdziestu lat. Transformacje te pozwoliły krajom o taniej sile roboczej dokonać czegoś, co przez teorię tradycyjnej ekonomii było uważane za rzecz niemożliwą: ich gospodarki w krótkim czasie stały się bardzo konkurencyjne, choć nie nastąpił znaczący wzrost kosztów pracy.

Adam Smith stwierdził, że potrzeba kilkuset lat, aby w kraju czy w regionie rozwinęła się tradycja pracy, aby wykształciły się umiejętności manualne i menedżerskie pozwalające wytwarzać i sprzedawać konkretny produkt, bez względu na to, czy chodzi o produkcję tekstyliów, czy o wyrób skrzypiec.

Podczas I wojny światowej wielu niewykwalifikowanych, „preindustrialnych” ludzi stało przed koniecznością niemal natychmiastowego przekształcenia się w produktywnych pracowników. Dla umożliwienia tak szybkiej przemiany firmy w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii zaczęły na wielką skalę stosować stworzoną w latach 1885–1910 przez Fredericka W. Taylora teorię zarządzania naukowego do systematycznego szkolenia pracowników fizycznych. Najpierw analizowano zadania i dzielono je na indywidualne, nie wymagające wielkich umiejętności operacje, których można się szybko nauczyć. Dalszy rozwój takiej formy szkolenia nastąpił podczas II wojny światowej, kiedy system ten zastosowała Japonia, a dwadzieścia lat później Korea Południowa. Zaowocowało to fenomenalnym rozwojem gospodarczym tych krajów.

W latach dwudziestych i trzydziestych dwudziestego wieku zarządzanie znalazło zastosowanie w wielu innych dziedzinach i aspektach produkcji. Na przykład decentralizacja była wynikiem połączenia w jednym przedsiębiorstwie korzyści z dużej i z małej skali działania. Zamiast „księgowości” zaczęto uprawiać rachunkowość, która spełniała również funkcje analizy i kontroli. Planowanie wyrosło z „wykresów Gantta” stworzonych w latach 1917 i 1918 z przeznaczeniem do planowania produkcji wojennej. Podobnie było też z wykorzystaniem logiki analitycznej i statystyki, w których poprzez kwantyfikację przekształca się doświadczenie i intuicję w definicje, informacje i diagnozy. Marketing powstał w wyniku zastosowania pojęć zarządzania w dystrybucji i sprzedaży. Co więcej, już w połowie lat dwudziestych i we wczesnych latach trzydziestych dwudziestego wieku niektórzy pionierzy amerykańskiego zarządzania, jak na przykład Thomas Watson Se-

nior w powstającym właśnie IBM, Robert E. Wood w firmie Sears, Roebuck czy George Elton Mayo w Harvard Business School zaczęli kwestionować ówczesny sposób organizacji produkcji. Zauważyli oni, że linia montażowa jest pewnego rodzaju krótkoterminowym kompromisem. Słabość ekonomiki, pomimo wysokiej produktywności, polegała na braku elastyczności, niewielkim wykorzystaniu zasobów ludzkich, a czasem także na niewydolności technicznej. Przystąpili do tworzenia koncepcji i eksperymentów, które doprowadziły do „automatyzacji”, będącej sposobem organizacji procesu produkcji, zajęli się problemem pracy zespołowej, kół jakości oraz organizacji opartej na informacji. Wszystko to złożyło się na całą dziedzinę zarządzania zasobami ludzkimi. Każda z tych innowacji zarządczych była odzwierciedleniem praktycznego zastosowania w pracy określonej wiedzy i zastąpienia domysłów, fizycznego wysiłku i trudu systemem informacji. Używając określenia Fredericka Taylora – „ciężka praca” została zastąpiona przez „mądrą pracę”.

O tym, jak potężne były efekty tych zmian, można było się przekonać podczas II wojny światowej. Do samego końca Niemcy byli niewątpliwie dużo lepszymi strategami. Mieli dużo krótsze linie zaopatrzenia, potrzebowali mniej oddziałów wspierających i mogli dorównywać swoim przeciwnikom w walce. Ale to alianci zwyciężyli — ich wygrana była zasługą zarządzania. Stany Zjednoczone, których ludność liczyła jedną piątą ludności pozostałych stron walczących razem wziętych, miały niemal tyle samo żołnierzy, co pozostali. I produkowały więcej materiałów wojskowych niż wszyscy pozostali razem wzięci. Były w stanie zorganizować transporty na odległe fronty w Chinach, w Rosji, Indiach, Afryce i Europie

Zachodniej. Dlatego trudno się dziwić, że po zakończeniu wojny niemal cały świat zrozumiał, jak wielkie znaczenie ma zarządzanie. Nie dziwi też fakt, że zarządzanie stało się odrębną dziedziną pracy, dziedziną, którą można studiować, dyscypliną wiedzy. I dotyczyło to każdego kraju, któremu w okresie powojennym przypadła wiodąca rola w gospodarce.

Po II wojnie światowej zaczęliśmy zauważać, że pojęcie zarządzania nie dotyczy wyłącznie zarządzania *firmą*. Że odnosi się ono do każdego rodzaju ludzkiej działalności, która gromadzi w jednej organizacji ludzi różniących się zasobem wiedzy i umiejętności. Że należy je stosować również do wszystkich instytucji „trzeciego sektora”, takich jak szpitale, uczelnie, kościoły, organizacje artystyczne i społeczne, których tempo rozwoju w Stanach Zjednoczonych po II wojnie światowej jest szybsze niż w sektorze biznesowym czy rządowym. Wprawdzie zarządzanie wolontariuszami czy pozyskiwanie funduszy może różnić menedżerów organizacji *non profit* od ich kolegów pracujących dla osiągnięcia zysków, jednak znacznie więcej jest obowiązków wspólnych dla tych grup — na przykład określanie odpowiedniej strategii i celów, kierowanie rozwojem ludzi, mierzenie osiągnięć, marketing świadczonych przez organizację usług. *Na całym świecie zarządzanie stało się nową funkcją społeczną.*

ZARZĄDZANIE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Ważny postęp w dziedzinie teorii i praktyki zarządzania dokonał się dzięki temu, że zarówno teoria jak i praktyka dotyczą przedsiębiorczości i innowacji. Wydawać by się mogło, że

te dwa pojęcia — zarządzanie i przedsiębiorczość — są przeciwstawne, jeśli nie w ogóle wykluczające się, że „zarządzanie” to walka z „przedsiębiorczością”. Ale to tak, jakby powiedzieć, że ręka, którą skrzypek trzyma skrzypce, „walczy” z ręką ze smyczkiem, że ich funkcje wzajemnie się wykluczają. Ale wiadomo, że zawsze obie są potrzebne równocześnie i ich praca musi być koordynowana. Muszą działać razem. Każda *istniejąca* organizacja, czy to będzie firma biznesowa, kościół, związek zawodowy czy szpital, szybko zacznie podupadać, jeśli zabraknie jej innowacji. I na odwrót, każda *nowo powstająca* organizacja, firma, kościół, związek zawodowy czy szpital poniesie klęskę, jeśli zabraknie jej dobrego zarządu. Brak innowacji jest jednym z najważniejszych powodów upadku istniejących organizacji. Nieumiejętność zarządzania to jeden z najważniejszych powodów upadku nowych przedsięwzięć.

Niewiele książek o zarządzaniu poświęca jednak wystarczająco wiele uwagi przedsiębiorczości i innowacji. Jedną z przyczyn jest to, że w powojennej rzeczywistości, kiedy powstała większość takich książek, dominowało zarządzanie stanem istniejącym, a innowacja — poszukiwanie czegoś nowego i odmiennego — pozostawała na dalszym planie. Po II wojnie światowej wiele instytucji rozwijało się w ramach wyznaczonych trzydziści czy pięćdziesiąt lat wcześniej. Teraz jednak zmieniło się to w sposób gwałtowny. Wkroczyliśmy w erę innowacji, której w żaden sposób nie można ograniczyć wyłącznie do dziedziny *high-tech* czy ogólnie do technologii. Tak naprawdę jednak innowacja w dziedzinie społecznej — jak próbujemy to wyjaśnić w tym rozdziale — jest dużo ważniejsza i przynosi znacznie większe efekty niż jakiegokol-

wiek odkrycie naukowe lub techniczne. Co więcej, przedsiębiorczość i innowacja stały się dyscyplinami wiedzy (zob. moją książkę *Innovation and Entrepreneurship*, 1986 — wyd. pol. *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Warszawa 1992), które w sposób oczywisty stanowią część wiedzy o zarządzaniu i opierają się na znanych i sprawdzonych regułach zarządzania. Dotyczą one zarówno istniejących organizacji, jak i nowych przedsięwzięć, instytucji z sektora biznesowego i niebiznesowego, w tym również instytucji rządowych.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZWIĄZANA Z ZARZĄDZANIEM

Książki poświęcone zarządzaniu koncentrują się na funkcjach zarządzania wewnątrz organizacji. Tylko niewiele dopuszcza do głosu społeczną funkcję zarządzania. Dzieje się tak właśnie dlatego, że wszechobecność społecznej funkcji zarządzania stawia przed nim zbyt poważne wyzwania. O jaką odpowiedzialność chodzi? Przed kim? I za co? Skąd bierze się władza zarządu? Kto daje mu takie uprawnienia?

Nie są to pytania natury biznesowej ani ekonomicznej. To pytania *polityczne*. Dlatego zarządzanie jest dziś celem najpoważniejszych w swojej historii ataków — ataków o wiele silniejszych niż te, które sprowadzili na siebie marksiści czy związki zawodowe: ich źródłem są wrogie przejęcia. Zjawisko to po raz pierwszy pojawiło się w Stanach Zjednoczonych, ale szybko rozprzestrzeniło się na cały niekomunistyczny, rozwinięty świat. Stało się to możliwe dzięki powstaniu pracowniczych funduszy emerytalnych, które objęły kontrolne pakiety akcji w spółkach publicznych. Fundusze emerytalne,

będące w sensie prawnym „właścicielami”, w sensie ekonomicznym są „inwestorami”, a nierzadko nawet „spekulantami”. Nie interesują się one przedsiębiorstwem jako takim, nie obchodzi ich jego dobro. W Stanach Zjednoczonych ich rola ogranicza się co najwyżej do roli „powiernika”, którego jedynym celem jest zysk z inwestycji. Dla nich funkcja przedsiębiorstwa polega na tym, że przedstawienie oferty sprzedaży jego akcji może zapewnić największy z możliwych *natychmiastowy* dochód. Gdy brakuje innych powodów do zainteresowania zarządzaniem czy przedsiębiorstwem, górę bierze chęć „ataku”, sprzedaży akcji komuś zainteresowanemu wrogim przejęciem. Natychmiastowy zysk jest realizowany kosztem rozkładu całego organizmu, nawet jeśli był on w stanie zapewnić długoterminową dochodowość.

Zarządzanie — i to nie tylko w biznesie — powinno wiązać się z odpowiedzialnością za osiągnięte wyniki. Jak jednak zdefiniować te wyniki? Jak je zmierzyć? Jak sprawić, by zostały osiągnięte? I przed *kim* zarząd powinien odpowiadać? To, że w ogóle możemy zadać te pytania, jest samo w sobie jednym z najważniejszych dowodów sukcesu i doniosłości roli, jaką odgrywa zarządzanie. To jednak, że trzeba je zadać, stanowi w pewnym sensie oskarżenie skierowane przeciw menedżerom. Oznacza to bowiem, że nie dorośli oni jeszcze do faktu, że reprezentują władzę — a władza musi być odpowiedzialna i uprawniona. Oznacza, że nie dorośli jeszcze do odegrania tak doniosłej roli.

CZYM JEST ZARZĄDZANIE?

Czym jest tak naprawdę zarządzanie? Czy to worek pełen technik i trików? Zbiór narzędzi analitycznych, o których

uczmy się w szkołach biznesu? Na pewno są one tak samo ważne, jak termometr i wiedza o anatomii dla lekarza. Jednakże ewolucja i historia zarządzania — zarówno jego sukcesy jak i problemy — uczą, że w głównej mierze opiera się ono na kilku najistotniejszych zasadach. A w szczególności:

- Zarządzanie dotyczy istot ludzkich. Jego zadaniem jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągania wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych. O to chodzi w organizacji i to sprawia, że zarządzanie jest krytycznym i decydującym czynnikiem. W dzisiejszych czasach praktycznie każdy z nas pracuje w zarządzanej instytucji, dużej lub małej, nastawionej na zysk lub nie. Jesteśmy uzależnieni od zarządzania przez to, że zapewnia nam ono środki do życia. Również nasze możliwości wniesienia własnego wkładu w życie całego społeczeństwa zależą w takim samym stopniu od zarządu organizacji, jak od naszych własnych umiejętności, zaangażowania i wkładu pracy.
- Ponieważ zarządzanie wiąże się z integracją ludzi połączonych wspólnym przedsięwzięciem, jest głęboko zakorzenione w naszej kulturze. To, *co* robią menedżerowie, niczym się nie różni, bez względu na to, czy mówimy o Niemczech, Zjednoczonym Królestwie, Stanach Zjednoczonych, Japonii czy Brazylii. Różnica polega na tym, *jak* to robią. Dlatego podstawowym wyzwaniem, przed którym stają menedżerowie w krajach rozwijających się, jest znalezienie i rozpoznanie tych elementów własnej tradycji, historii i kultury, które mogą zostać wykorzystane jako budulec systemu zarządzania. Różnica

pomiędzy sukcesem gospodarczym Japonii i relatywnym zacofaniem Indii można w dużym stopniu wytłumaczyć faktem, że japońscy menedżerowie potrafili zasiać i rozwinąć na gruncie własnej kultury przejęte z zewnątrz koncepcje zarządzania.

- Każdemu przedsiębiorstwu potrzebne jest zaangażowanie w realizację wspólnych celów i kultywowanie wspólnych wartości. Bez tego zaangażowania przedsiębiorstwo nie może istnieć. Przedsiębiorstwo musi mieć proste, jasne i jednoczące je zadania. Misja organizacji musi być na tyle jasna i na tyle wielka, by mogła stać się wspólną wizją. Cele, które są jej ucieleśnieniem, również powinny być jasne i publicznie znane oraz powinny stale znajdować potwierdzenie. Pierwszym obowiązkiem menedżera jest przemyślenie, ustanowienie i zilustrowanie tych zadań, wartości i celów.
- Zarządzanie musi też dawać organizacji i każdemu z jej członków możliwość wzrostu i rozwoju w miarę tego, jak zmieniają się potrzeby i możliwości. Każde przedsiębiorstwo jest uczącą się i nauczającą instytucją. Szkolenie i rozwój musi dotyczyć wszystkich szczebli — musi to być nieustające szkolenie i ciągły rozwój.
- Każde przedsiębiorstwo tworzą ludzie o różnych umiejętnościach i wiedzy, ludzie wykonujący różnego rodzaju prace. Przedsiębiorstwo musi być więc budowane na wzajemnym porozumieniu i indywidualnej odpowiedzialności. Wszyscy tworzący je ludzie powinni wiedzieć, co chcą osiągnąć — powinni także upewnić się, że ich współpracownicy znają i rozumieją ich zamierzenia. Każdy powinien zastanowić się nad tym, co jest winien in-

nym — i sprawić, by inni to rozumieli. Każdy musi też wiedzieć, czego sam potrzebuje od innych — i upewnić się, że inni wiedzą, czego od nich oczekuje.

- Ani ilościowe wyniki, ani „poziom odniesienia” nie jest sam w sobie adekwatną miarą jakości zarządzania i osiągnięć przedsiębiorstwa. Pozycja rynkowa, innowacyjność, wydajność, rozwój ludzi, jakość, wyniki finansowe — to wszystko decyduje o osiągnięciach organizacji i jej możliwości przetrwania. Nawet instytucje nie nastawione na zysk (*non profit*) potrzebują miar w obszarach charakterystycznych dla ich misji. Tak jak człowiek potrzebuje różnych miar, które pozwolą ocenić jego stan zdrowia i osiągnięcia, organizacja potrzebuje miar do oceny jej kondycji i wyników. Ocena osiągnięć musi być niejako wbudowana w przedsiębiorstwo i jego zarząd; wyniki muszą być mierzone — lub przynajmniej oceniane — i muszą podlegać nieustannej poprawie.
- I na koniec jedna, najważniejsza rzecz, o której musimy pamiętać. Wyniki każdego przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie na zewnątrz. Wynik firmy to jej zadowolony klient. Wynik szpitala to wyleczony pacjent. Wynik szkoły to uczeń, który nabył umiejętności wykorzystanych dziesięć lat później w pracy zawodowej. Wewnątrz przedsiębiorstwa istnieją jedynie koszty.

Menedżerowie, którzy rozumieją te zasady i funkcjonują oświeceni ich światłem, będą tymi, którzy coś osiągną, którzy zrealizują swoje zamierzenia.

ZARZĄDZANIE JAKO SZTUKA WYZWOLONA

Trzydzieści lat temu angielski naukowiec i powieściopisarz C.P. Snow mówił o „dwóch kulturach” współczesnego społeczeństwa. Zarządzanie nie pasuje jednak ani do jego definicji kultury „humanistycznej”, ani „technicznej”. Zarządzanie dotyczy działania i zastosowania, a jego sprawdzianem są osiągnięte wyniki. To sprawia, że jest raczej technologią. Dotyczy jednak również ludzi, ich wartości, wzrostu i rozwoju — a to nadaje mu cechy humanizmu, podobnie jak jego zainteresowanie i wpływ na strukturę społeczną i na społeczności. Każdy, kto — podobnie jak autor — przez długie lata pracował z menedżerami najprzeróżniejszych instytucji, przekonał się zapewne, że zarządzanie jest ściśle powiązane z zagadnieniami moralnymi — naturą człowieka, dobrem i złem.

Zarządzanie jest więc czymś, co tradycyjnie nazywamy sztuką wyzwoloną — „wyzwoloną”, ponieważ dotyczy podstaw wiedzy, samopoznania, mądrości i przywództwa, a „sztuką”, bo znajduje praktyczne zastosowanie. Menedżerowie wykorzystują całą wiedzę humanistyczną i społeczną — psychologię, filozofię, ekonomię, historię i etykę — jak również nauki przyrodnicze. Muszą jednak w wykorzystywaniu tej wiedzy koncentrować się na wydajności i osiągniętych wynikach — na leczeniu chorych pacjentów, na kształceniu uczniów, budowie mostów, projektowaniu i sprzedaży „przyjaznych” programów komputerowych.

Z tych właśnie powodów zarządzanie będzie w coraz większym stopniu dyscypliną naukową i rzemiosłem, przez które „nauki humanistyczne” odzyskają uznanie, moc sprawczą i znaczenie.