

Ryszard Jankowiak

Współczesny menedżer - źródła jego sukcesów i porażek

Problemy Profesjologii nr 1, 155-163

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ryszard Jankowiak

WSPÓŁCZESNY MENEDŻER – ŹRÓDŁA JEGO SUKCESÓW I PORAŻEK

Wprowadzenie

W Polsce trwa proces transformacji gospodarczej, polegający na przystosowaniu się do wymogów gospodarki rynkowej. Jak pokazuje codzienne życie, jest to zadanie wysoce skomplikowane, obejmujące swoim zasięgiem również zmiany w kulturze organizacyjnej. Szczególnym przeobrażeniom poddawane są, oprócz postaw w procesie pracy, stosunki międzyludzkie. Wiąże się to z koniecznością wdrożenia demokracji w systemie zarządzania, tolerancji i pełnej swobody manifestowania swoich poglądów.

Współczesny menedżer, chcąc osiągnąć możliwie wysoki wskaźnik skuteczności zarządzania organizacją, powinien umiejętnie dobierać najsprawniejsze metody i techniki zarządzania. Jest rzeczą oczywistą, że każdy kraj posiada własną kulturę, obyczaje i tradycje kulturowe. Wypracowywany jest własny styl życia i dorobek naukowy. Należy jednak pamiętać, że trwa światowy proces unifikacji metod zarządzania dzięki, między innymi, rozwojowi współczesnych technik informatycznych. Proces ten obejmuje swoim zasięgiem bez mała cały świat.

Pełnienie funkcji kierownika w przedsiębiorstwie przynosi wiele satysfakcji. Owa satysfakcja wynika ze świadomości, że skuteczni, sprawni kierownicy mogą powodować i powodują głębokie zmiany w świecie organizacji i jej otoczeniu. Odnotowywane zmiany są efektem nie tylko wprowadzania nowych wyrobów i usług, ale wyzwiania i sprzyjania osobistemu rozwojowi ludzi, którzy pracują pod nadzorem swoich przełożonych. Autorzy wielu opracowań dotyczących zarządzania współczesną organizacją są zgodni, że podstawowym zadaniem menedżera jest realizacja celów przedsiębiorstwa. Warto jednak zauważyć, że realizowane cele powinny, przede wszystkim, zapewnić możliwie jak najdłuższy czas funkcjonowania firmy. Sukces ten nie będzie możliwy, bez aktywnego zaangażowania podległych pracowników. Wspólna praca menedżera i podwładnych powinna zapewnić sukces. Brak porozumienia, złe (statyczne) struktury organizacyjne, niewłaściwe relacje, brak wzajemnego zrozumienia, efektu synergii, będą, między innymi, powodem klęski przedsiębiorstwa.

Początek wieku XXI zmusza menedżera do właściwej interpretacji pojęcia zarządzania. Opiera się ono na dostępnej technologii oraz rynku finalnym odbiorców. Współczesne zarządzanie jest wyraźnie określone prawem i koncentruje się na wnętrzu organizacji. Zarządzanie jest procesem dynamicznym. Ową dynamikę działań trafnie zdefiniował *P.F.Drucker* „.....Należy więc, przeanalizować dotychczasowe założenia i stworzyć nowe, fundamentalne zasady”. Współczesne zarządzanie postrzegane jest jako

kreatywna sztuka, której zrozumienie powinno zaowocować pełnym sukcesem w działaniu menedżera. Rosnąca złożoność funkcjonowania gospodarki globalnej, wszechobecna komputeryzacja, rzucają menedżerowi nowe wyzwania. Musi on w swojej działalności uwzględniać większą niepewność, zdolność do ponoszenia ryzyka związanego z podejmowanymi decyzjami innowacyjnymi. Uwzględniając otoczenie zarządzanego przedsiębiorstwa, w działaniu menedżera dominować powinny: oryginalność stosowanych rozwiązań, nowatorstwo i optymalizacja decyzji.

Polski *menedżment* jak dotąd, słabo postrzegany jest na rynkach międzynarodowych. Procedurze dostosowawczej powinno pomóc uzmysłowanie sobie cech charakterystycznych europejskiego *menedżmentu*.

Na skuteczność pracy menedżera, spośród wielu czynników, wpływać mogą jego umiejętności:

- właściwego rozumienia pojęcia *zarządzanie*,
- zarządzania czasem,
- szybkiego dokonywania analizy i oceny sytuacji,
- podejmowania decyzji,
- wprowadzania zmiany organizacyjnej,
- działania zespołowego,
- dostosowania stylu zarządzania do zaistniałej sytuacji,
- budowania właściwych relacji międzyludzkich,
- zarządzania wiedzą,
- ciągłego samodoskonalenia.

Współcześnie zarządzać – to znaczy...?

Polscy menedżerowie powinni w pełni zrozumieć i uwzględnić w swoich działaniach, standardy europejskiego *menedżmentu*¹. Zalicza się do nich:

- integracja różnorodności w zarządzaniu (zróżnicowane kultury, jako naturalna część życia jest w pełni respektowana),
- odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo jest częścią społeczeństwa i wobec niego ma zobowiązania),
- wewnętrzne negocjacje (pracownik przedsiębiorstwa jest jego klientem wewnętrznym, podlegającym takim samym procedurom badania zadowolenia, jakie stosowane są wobec klienta zewnętrznego; dominacja partycypacji w zarządzaniu),
- nastawienie na ludzi (pracownik powinien czerpać korzyści z rozwoju przedsiębiorstwa, jako czynnik motywujący jego zaangażowanie w realizację przypisanych mu ról i zadań),

¹ Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 10-14.

- ograniczenie stopnia formalizacji (mniej reguł pisanych, zarządzanie intuicyjne, bazowanie na zdobywanych doświadczeniach, kreatywność),
- wrażliwość na zmiany (w procesie zarządzania powinny być uwzględniane takie zjawiska jak: starzenie się społeczeństw, zmieniająca się rola kobiet w biznesie, nowy stosunek do pracy,
- więcej przywództwa w zarządzaniu (wykorzystanie w pełni bogactwa osobowości pracownika, wspólne rozstrzygnięcie problemów, kierownik – lider - doradca),
- rozumienie kraju i rynku (aktywne wykorzystanie szans i silnych stron przedsiębiorstwa, zapobieganie zagrożeniom i niwelowanie słabych stron),
- poszanowanie wartości środowiska (ochrona środowiska jest warunkiem wszelkich działań człowieka).

Zarządzanie czasem

Jakże często menedżer, usprawiedliwiając niską skuteczność swojej pracy stwierdza, że liczba problemów i ich okresowe nasilenie, powoduje brak rytmiczności pracy, co w konsekwencji burzy porządek i zmusza do ciągłego wyścigu z czasem. Brak czasu może być jedynie skutkiem braku umiejętności zarządzania tym najcenniejszym dobrem. Czasu niestety nie można kupić, sprzedać, zgromadzić, odzyskać, cofnąć lub opóźnić. Działalności menedżerskiej przyświeca prosta zasada: maksymalizacja korzyści przy minimalizacji nakładu czasu. Postulat ten jest możliwy do spełnienia pod warunkiem umiejętnego nadawania priorytetów problemom. Priorytet umożliwiają: koncentrowanie się na rzeczach ważnych, zlecanie pewnych zadań podległym pracownikom, pomijanie problemów nieistotnych, których ewentualna realizacja pochłaniać będzie cenny czas oraz pozwala na unikanie niepożądanych przerw w pracy. Przystępując do projektowania działań własnych, warto pamiętać o maksymie wypowiedzianej przez Beniamina Franklina: „...*czas to materia, z której zbudowane jest życie*”.

Zarządzanie czasem to konsekwentna organizacja i konsekwentne kierowanie swoim życiem, uzależnione od celów zawodowych i prywatnych, służących sensownemu i optymalnemu wykorzystaniu dysponowanego czasu. Menedżer planując np. dzień pracy, powinien w nim uwzględnić czas na: pracę, relaks, przemyślenia i czas dla rodziny². Właściwe zarządzanie czasem umożliwi lepszą przejrzystość w działaniu i unaocznia priorytety, wygospodarowanie więcej czasu wolnego dla kreatywności, zwalczanie lub redukcowanie stresu, uzyskanie czasu dla rodziny i dla siebie oraz nadanie życiu sensu

² Opracowano na podstawie: Nowakowski A., Reusch P., Kepińska A., *Das Beratungskonzept der Bundesregirunk fur Osteuropa*, Fachhochschule Dortmund, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2002.

i określenie kierunku działania. Planując cykl działań, należy udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- co powinno być zrobione?
- dlaczego to należy zrobić?
- kto powinien to zrobić?
- dlaczego właśnie ta osoba?
- jak powinno być to zrobione?
- kiedy powinno to być zrobione?

Jest to metoda opracowana przez R.M. Barnes'a w 1937 r., sprowadzająca się do wykorzystania technik zadawania pytań i twórczego myślenia, budowanego na tzw. stymulatorach twórczego myślenia. Efektem takiego sposobu myślenia jest m.in. uzyskanie zjawiska antynomii (eliminacja wewnętrznych przeciwieństw).

Zarządzanie czasem składa się z następujących czynności: ustalanie celów, ustalanie priorytetów, planowanie, realizacja i kontrola osiągnięcia celów. Towarzyszyć temu cyklowi musi pełna konsekwencja w działaniu i motywacja w postaci wygosparowania czasu wolnego.

Ustalanie celów to: odnajdywanie celów (czego chcę prywatnie i zawodowo), analiza sytuacji (co mogę osiągnąć prywatnie i zawodowo) oraz formułowanie celów (ustalenie ostatecznego planu).

Ustalanie priorytetów zapewnia realizację celów. Umożliwia: skoncentrowanie się tylko na jednym zadaniu, które dzięki temu będzie zrealizowane rzetelnie, rozwiązywanie w pierwszej kolejności najważniejszego zadania oraz zrealizowanie ustalonego celu przy minimalnym nakładzie czasu. Najczęściej stosowanymi metodami podczas ustalania priorytetów są:

- Reguła Pareto (20:80),
- Analiza ABC,
- Zasada Eisenhaera³.

Planowanie wykonywane jest na podstawie przeprowadzonych uprzednio procedur nadawania priorytetów zamierzeniom. Celowym jest przeprowadzenie planowania na dzień następny, jeszcze przed wyjściem z pracy lub wieczorem. W najgorszym przypadku planowanie należy przeprowadzić rano – jako czynność rozpoczynająca dzień pracy. Dysponowany czas należy rozdzielić na: zadania pilne, przeznaczając na ich wykonywanie osobiście – od 3 do 5 godzin, zadania ważne do - 1 godziny oraz zadania, które można zlecić podwładnym – 1 godzina. W rezultacie uzyskamy 1 – 2 godziny czasu wolnego.

Realizacja i kontrola. Przy realizacji i kontroli wiele zależy od środowiska, w którym działa menedżer. Problemy wynikają głównie ze złej komunikacji wewnętrznej (złe

³ Istota tej metody polega na umiejętności nadawania wagi problemom według układu: działania wymagające natychmiastowej reakcji (A), zamierzenia ujmowane w planie działania terminowe (B), problemy, które mogą być rozwiązane w czasie późniejszym (C) oraz tzw. „kosz” – czyli takie problemy, którym nie należy się zajmować (D).

zaprojektowany i wadliwie funkcjonujący przepływ informacji). Należy pamiętać, aby do sporządzonego plany wracać co pół godziny, na czas około 3 minut.

Czas jest również czynnikiem (atutem) strategicznym. Jedną z nowoczesnych metod zarządzania, jest metoda TBM⁴ (*Time based management*), opracowana przez Boston Consulting Group. Jej główne założenia to orientacja na: czynnik czasu, skok ilościowy, proces, wartość i zespół. Podstawą TBM jest proces oraz kształtowanie optymalnej jego struktury. Racjonalne gospodarowanie czasem można osiągnąć poprzez ograniczanie wielkości partii produktu, skracanie pętli sprzężenia zwrotnego (regulacyjnego), przyspieszanie obiegu informacji, decentralizację zarządzania, zwiększanie odpowiedzialności (zastosowanie metody zarządzania przez delegowanie uprawnień), eliminację czynności (*Lean menegement*), równoległości przebiegów procesów oraz likwidacji „wąskich gardeł”.

Rozrzutność czasu (rozumiana jako ewidentna strata) może być wyeliminowana w przedsiębiorstwie poprzez: eliminowanie zbędnych zapasów magazynowych (zastosowanie np. metody *Outsourcingu*), usuwanie niskiej (kosztowej) jakości poprzez doskonalenie procesów (wdrożenie system zarządzania jakością wg *norm serii ISO 9000:2000*).

Działania zespołowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma za zadanie optymalne wykorzystanie potencjału ludzkiego. Pomimo, że zasady i przepisy dotyczą przeważnie pojedynczych uczestników organizacji, podstawą sukcesu jest jednak praca zespołowa. Efektywna praca zespołu jest podstawą sukcesu przedsiębiorstwa i powinna równocześnie zapewniać sukcesy indywidualne jego uczestników. Tworzenie kompetentnego i zgranego zespołu pracowniczego zawiera następujące etapy: tworzenie zespołu, konflikt, unormowanie i działanie. Wówczas, gdy zadanie do realizacji jest bardzo ważne, kiedy uczestnicy zespołu są w dużym stopniu oddani grupie lub członkowie zespołu identyfikują cele własne z celami grupy, etapy te będą prawie niewidoczne. Grupa po krótkim czasie „dorośnie”, osiągając swoją wysoką skuteczność.

Tworzone grupy pracownicze mogą przybierać postać bardziej lub mniej formalną. Jednak praca zespołowa będzie nabierała szczególnego znaczenia, gdy ludzi spajać będzie wspólny cel działania. W dobie dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, zaobserwować można gwałtowne zmiany w jego wnętrzu. Musi ono sprawnie przystosować się do zmieniających się warunków i wówczas pożądany efekt osiągnąć można w wyniku zorganizowania pracy zespołowej. Zwielokrotni to siłę przedsiębiorstwa i będzie wówczas w stanie skutecznie niwelować zagrożenia i w pełni wykorzystać pojawiające się szanse.

Praca zespołowa opiera się na zasadzie partnerstwa, nie ma w niej hierarchii. Wszyscy uczestnicy zespołu pracują w tym samym gronie, mając równe prawa wypowiedzenia się, generowania pomysłów, co do sposobu realizacji określonego zadania. Ważnym elementem, oprócz precyzyjnego określenia zadania do wykonania, jest odpowiednio pro-

⁴ Zob.: Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, rozdz. 5.

wadzona mobilizacja ludzi. To przedsięwzięcie zawiera: zainteresowanie problemem, szukanie kompromisów, tworzenie atmosfery współpracy, budowanie kanałów komunikacji wewnętrznej, wyjaśnianie, podsumowywanie działań i podejmowanie decyzji. W zespole za powyższe czynności odpowiada lider (przywódca).

Lider zespołowi może zostać narzucony lub wybrany spośród uczestników w sposób naturalny. Jego styl pracy i zachowanie będą znacząco wpływały na skuteczność zespołu. Szacunek i uznanie, jakim lidera obdarzają uczestnicy zespołu, wzmacnia jedność i spójność grupy. Nieodpowiedni, autorytarny styl kierowania, wytwarza atmosferę napięcia i oporu.

Praca zespołowa jest zjawiskiem pozytywnym, ale konieczna jest elastyczność podejścia. Członkowie zespołu łatwiej identyfikują się z zespołem, jeśli lubią innych współpracujących z nimi ludzi, zgadzają się z celami działania i sposobami jego realizacji. Ważnym czynnikiem mobilizującym zespół jest jego postrzeganie w środowisku pracy, docenianie osiągnięć przez innych.

Kryteriami tworzenia zespołu są: kwalifikacje członków, zdolności i wydajność członków, harmonia w zespole oraz ograniczona niezależność zespołu.

Praca zespołowa przebiega następująco:

- w zespole występują codziennie takie same fazy wspólnej pracy i komunikacji, jak w pracy indywidualnej,
- podczas krótkich porannych odpraw ze wszystkimi uczestnikami zespołu omawiana jest aktualna sytuacja. Omawiane są sukcesy i analizowane problemy, które wspólnie (droga wymiany poglądów) są rozwiązywane,
- w zespole zostaje wprowadzony system zarządzania czasem,
- w 2 – 3 osobowych grupach zostają poruszone w ciągu dnia specjalne zadania,
- grupy działają autonomicznie.

Z doświadczeń wynikających z pracy zespołowej wynika, że głównym powodem wprowadzania tego typu rozwiązania, jest chęć redukcji czasu reakcji na zjawiska mające miejsce w otoczeniu, a przede wszystkim zdecydowanie skracanie czasu realizacji zamówień składanych przez klientów, a tym samym np. redukcja kosztów przechowywania gotowych wyrobów. Praca zespołowa zdecydowanie podnosi jakość produkowanych wyrobów i usług.

Znaczącym jest również fakt ograniczenia kosztów płac, poprzez zmniejszanie liczby osób pełniących funkcje kierownicze.

Sylwetka współczesnego menedżera

Od współczesnego menedżera należy oczekiwać pełnego profesjonalizmu w działaniu. Profesjonalny to: postępujący fair, wizjoner, zachowujący dobrą kondycję fizyczną i umiejący działać zespołowo.

Do czynników wpływających na efektywność działań menedżera, oprócz wymienionych wyżej, można zaliczyć również: jego osobowość, wiedzę fachową, uzdolnienia, umiejętności kierownicze. Czynniki zewnętrznymi wpływającymi na jego postawę są: konkurencja, otoczenie rynku, sprawność organizacji i systemu informacyjnego, kadra i pracownicy przedsiębiorstwa – ich postawy, potrzeby, motywacje, aspiracje i zachowania.

Współczesnemu menedżerowi przypisywane są następujące role:

- interpersonalne,
- informacyjne,
- decyzyjne.

Role interpersonalne – w nich menedżer występuje na zewnątrz, jako symbol firmy. Realizuje wyznaczone cele przedsiębiorstwa, stosując adekwatne do sytuacji, właściwe techniki motywacji. Jego zadaniem jest utrzymywanie właściwych stosunków z otoczeniem (np. zawieranie kontraktów, umów, zleceń”).

Role informacyjne – prezentuje on określone problemy podmiotom (osobom) na zewnątrz firmy. Jest dystrybutorem informacji, dedykując je właściwym współpracownikom. Aktywnie poszukuje, analizuje i gromadzi informacje napływające z otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, a związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (np. kontakty z klientami, dostawcami, przestrzeganie prawa).

Role decyzyjne – jest inicjatorem wszelkich zmian organizacyjnych. Dbą o profesjonalne projektowanie i wdrażanie zmian, które powinny gwarantować ciągły rozwój przedsiębiorstwa. Obszarem szczególnie ważnym w jego działaniu, jest ciągłe doskonalenie struktur organizacyjnych. Rozprowadza deficytowe zasoby w przedsiębiorstwie oraz ustala priorytety. W sytuacjach kryzysowych prowadzi wewnętrzne negocjacje (indywidualne i grupowe).

Charakteryzując nowe role menedżera, zwraca uwagę pojęcie przywódcy. W tego typu postawie, powszechnie upatruje się przyszłego sukcesu. Droga ewolucji postaw i zachowań menedżera wiedzie od klasycznego (tradycyjnego) zarządzania do menedżera obdarzonego przez podwładnych pełnym szacunkiem i zaufaniem. Wzajemne relacje pomiędzy przełożonym i podwładnymi mają charakter partnerski.

Owa ewolucja w postawach i zachowaniach ma tradycyjny obraz – osoba wyposażona w insygnia władzy, podejmuje decyzje, ingerując bezpośrednio w działania podwładnych. Wydaje on polecenia, skrupulatnie kontrolując efekty pracy. Podwładni wykonują jego polecenia, ponieważ czują się zmuszeni do odpowiednich postaw i zachowań. Charakterystyczne jest to, że im dłużej menedżer będzie trwał na tym poziomie, tym niższe będzie morale podwładnych i wymagany będzie coraz większy wysiłek w pracę własną menedżera. Celowym w tym momencie jest tzw. rozluźnienie. Oznacza to, że wykorzystuje się naturalną skłonność ludzi do podążania za kimś. Tą osobą staje się menedżer. Pracownicy podążają za liderem w większym zakresie, niż przy jego formalnych uprawnieniach. Większość ludzi, wraz z przywódcą, ma poczucie sukcesu, podwładni lubią lidera i to, co robi. Zagrożeniem tego etapu ewolucji jest zbyt długie pozostawanie menedżera na tym poziomie przywództwa. Uaktywnić się mogą negatywne postawy u osób o silnych moty-

wacjach. W tej sytuacji zdecydowanie łatwiej rozwiązywać problemy. Pozytywne wyniki pracy osiągnane nie pod przymusem, ale w pełnej harmonii, wzbudza poczucie sukcesu.

Osiągając taki stan przywództwa, można rozpocząć proces kształtowania ludzi. Pracownicy podążający za swoim liderem kierują się swoimi odczuciami, czyli ważne jest to, co menedżer zrobił dla nich. To początek długofalowego wzrostu. Wywiera on znaczący wkład w kształtowanie ludzi i organizacji, zapewniając tym samym stały rozwój.

Najwyższym poziomem przywództwa jest osobowość lidera. Podwładni podążają za menedżerem za to, co on sobą reprezentuje i kim jest. Jest to poziom przypisany menedżerom kształtujących podwładnych i organizację. Niewielu udaje wspiąć się na tak wysoki poziom i być obdarzonym mianem przywódcy, lidera.

Inaczej aspekty transformacji przywództwa opisuje prof. K. Obłój. Głównymi aspektami są:

- *stworzenie misji* - krótka, jasna, porywająca wizja firmy oraz budowa długofalowej strategii,
- *monitoring* – stała penetracja otoczenia, analiza nowych trendów i wzorców, wykorzystanie przełomów i radykalnych przemian,
- *inspiracja pracowników* – atmosfera dramatu, budowa kultury organizacyjnej,
- *szybkie działanie* – jako efekt strategii, monitoringu i inspiracji. Tu decyduje szybkość, która jest ważniejsza niż ewentualne błędy.

O sukcesie lub porażce w działaniu menedżera- lidera, decydować będą jego cechy osobowościowe i umiejętności.

- *cechy osobowościowe* – pewność siebie, ambicje, orientacja na osiągnięcie celu i sukcesu, asertywność (zdolność do dominacji nad innymi), tolerancja na stres, upór i stanowczość, inteligencja i odwaga w działaniu,
- *umiejętności lidera* – umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu, kreatywność i innowacyjność, takt i talent dyplomaty, umiejętność przekonywania (cecha dobrego sprzedawcy), szybkość podejmowania decyzji, umiejętność stawiania zadań oraz organizowania pracy zespołowej.

Wnioski

Współczesny menedżer w przedsiębiorstwie jest swoistym aktorem, który twórczo gra swoje role. Dynamika jego zachowań jest stymulowana przez wyobraźnię, zdolność konstruktywnego myślenia, odwagę, samodyscyplinę i ogromną konsekwencję w działaniu. Jego podstawowym działaniem jest realizacja wytyczonych celów, wsparta wysiłkiem wszystkich osób w przedsiębiorstwie. Menedżer – lider – przywódca musi umieć odpowiednio stymulować podwładnych, nie działać autorytarnie, ale doprowadzać do sytuacji, gdy ludzie będą podążali za nim w pożądanym kierunku. Jak wiele jest jeszcze przypadków

menedżerów bojaźliwych, unikających ryzyka i nie podejmujących wyzwań współczesności, unikających działań zespołowych, a ewentualny sukces budują na zasadzie bezwzględnego podporządkowania sobie podwładnych. Coraz częstszym sposobem wymuszania pożądanych zachowań, jest mobbing. Jest on czynnikiem destrukcyjnym, powodującym niejednokrotnie rujnowanie psychiki ludzi, prowadzącym do ludzkich dramatów.

Wymagania wobec ludzi, którym nadawane jest prawo decydowania o przyszłości przedsiębiorstwa, a w tym, o działaniach podwładnych, ciągle rosną. Przyszłość to ciągle ewolucyjne lub rewolucyjne zmiany w przedsiębiorstwie. To szukanie i wykorzystywanie szans z pełnym wykorzystaniem silnych stron. Uwzględniając swoistą walkę w gospodarce rynkowej i konkurencyjnej, menedżer staje się gladiatorem współczesnych mu czasów. Menedżer - gladiator to człowiek sprawny (intelektualnie i fizycznie), dokonujący szybkich ocen sytuacji, wazący swoje możliwości, stosujący sobie znane skuteczne metody walki. To osoba odważna, wyzywająca, ciągle poszukujący okazji do podnoszenia swojego potencjału (wręcz doskonałości) i budowania potęgi zarządzanego przedsiębiorstwa.

Autor swoje wywody oparł na wieloletnim doświadczeniu, wypływającym z pełnionych ról kierowniczych, studiowaniu literatury źródłowej oraz obserwacjach poczynionych podczas kontaktów z menedżerami w przedsiębiorstwach. Cennym źródłem informacji, jest pełnienie przez autora funkcji konsultanta, przy naczelnym kierownictwie, podczas prac związanych z projektowaniem i wdrażaniem systemów zarządzania jakością wg. norm ISO 9001:2000.

Rec. W. Uzdzicki

Bibliografia

1. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
2. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
4. Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002.
5. Nowakowski A., Reusch P., Kępińska A., *Transform das Beratungskonzept der Bundesregierung fur OstEuropa*, Wydawnictwo Fachhochschule Dortmund, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Dortmund – Szczecin 2002.
6. Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
7. Piotrowski K., Świątkowski M., *Kierowanie zespołem ludzi*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
8. Seiwert L.J., *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu. Planowanie kariery. Organizacja czasu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
9. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert R.D., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.