

MAREK ŻUKOWSKI¹

Administracja menedżerów

Coraz mniejsza ilość pieniędzy przy wrastającej liczbie zadań i coraz większych oczekiwaniach wobec administracji spowodowały w jej obrębie pewne zmiany. Przeobrażenia te dotyczyły nie tylko metod działania czy organizacji, ale również kadr, ponieważ to w tym zakresie istniały największe rezerwy. Wykorzystanie ich stwarzało szansę na terminową realizację zadań. Te i podobne kwestie wpłynęły na zainteresowanie autora problematyką udziału menedżerów w działaniu administracji. Poszukiwał on odpowiedzi na pytanie, czy zatrudnianie menedżerów w administracji jest nadal tylko postulatem, czy też praktyką stosowaną w coraz większej liczbie urzędów. Zastanawiało go również, jakie są obecnie oczekiwania wobec menedżerów, jakich wymaga się od nich kompetencji, jak wygląda ich wpływ na działalność administracji i wprowadzanie niekonwencjonalnych rozwiązań. Wszystko to doprowadziło do próby stworzenia portretu osobowego menedżera w administracji. Odrębnym przedmiotem zainteresowań autora stał się system motywacyjny oraz oddziaływanie menedżerów na otoczenie, ich relacje z innymi pracownikami. Starał się on odpowiedzieć na liczne pytania, m.in. czy proces wprowadzania menedżerów do administracji był bezkolizyjny, co stanowiło w nim największą trudność i czy obecność menedżerów można uznać za szansę zwiększenia efektywności działania administracji.

1 Dr hab. Marek Żukowski, prof. UJK – Instytut Prawa, Wydział Prawa i Nauk Społecznych, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach; ORCID: 0000-0001-5011-8355.

1. Nieco historii

Specjaliści z zakresu ekonomii, zarządzania czy finansów zajmują się problemami związanymi z państwem, jego rolą, skutecznością działań w gospodarce i społeczeństwie oraz związanymi z tym obciążeniami dla obywateli. Wykreowano model kierownika-generalisty. Istotnym *novum* w stosunku do kierowników z poprzednich okresów było to, że wiedza, umiejętności, a nawet postawy zaczęły być kształtowane nie tylko przez doświadczenie, ale i naukę. Dokonał się dynamiczny rozwój nauki o zarządzaniu oraz nauki administracji. Wystąpiło zjawisko nazywane rewolucją menedżerską, którego główną cechą był wzrost rangi i roli menedżerów w rozwoju społecznym i gospodarczym, przekazanie im coraz większej władzy w organizacjach². Niektórzy autorzy zapatrują się na te zmiany raczej pesymistycznie. G.B. Peters ocenia, że „Bliższy wgląd w kwalifikacje menedżerskie urzędników administracji publicznej ujawnia, że nie są one szczególnie imponujące – choć zwykle większe aniżeli polityków”³.

Proces tworzenia kadr menedżerów nie był jednolity, można go więc periodyzować. Profesjonalizacja zarządzania początkowo obejmowała poszczególne gałęzie przemysłu, a następnie inne działy gospodarki. Pojawiły się poglądy, że umiejętności kierownicze, takie jak dobór kadr, motywowanie czy rozwiązywanie problemów przywództwa, osiąga się zarówno przez doświadczenie praktyczne, jak i w drodze opanowania teorii zarządzania. Dostrzegano nową rolę społeczną tworzącej się grupy menedżerów⁴. Przyspieszali oni postęp, byli liderami we wszystkich niemal dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Menedżerowie stanowili ówczesną elitę, ich wpływ na inne dziedziny określano mianem „rewolucji białych kołnierzyków”. Pogląd ten stał się w późniejszym okresie jednym z kilku nurtów technokratyzmu.

Doktryna menedżeryzmu jest najbardziej znana w formie opracowanej przez J. Burnhama pod nazwą rewolucji menedżerów. Jego zdaniem współczesne społeczeństwa są bezklasowe. Wczesny kapitalizm charakteryzował się ostrym podziałem klasowym, właściciel pełnił zarazem funkcje zarządzającego. Z czasem powstała trzecia klasa, której przypadła wiodąca rola w zarządzaniu wieloma różnymi dziedzinami życia społeczno-gospodarczego. Tworzyli ją specjaliści od zarządzania – menedżerowie – dyrektorzy, inżynierowie, nadzorcy, technicy, administratorzy. Decydowali oni również o innych dziedzinach życia, wpływali na politykę. Przejmowali funkcje zastrzeżone wcześniej dla właścicieli, stając się siłą napędową współczesnego państwa. Burnham uważa, że obiektywną tendencją było rozszerzanie sektora państwowego. Specjaliści od zarządzania mieli tym samym uzyskać władzę nad państwem, które było ich własnością, oraz wyznawać jednakową ideologię.

2 T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993, s. 13.

3 B. Guy Peters, *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Warszawa 1999, s. 262.

4 M. Kosiba, M. Kurek, J. Łukasiewicz, E. Ura, K. Zagulak, *Menedżeryzm. Wybrane zagadnienia*, Przemysł 2000, s. 31.

Istniały również inne, mniej skrajne odmiany technokratyzmu. Ich przykładem może być technokratyzm „inżynierski” W.H. Smytha, który źródła postępu społecznego dostrzegał w instynkcie inżynierów i naukowców. Pluralistyczna odmiana technokratyzmu w wersji C.W. Millsa uzasadniała wspólną władzę elit ekonomiki, polityki oraz wojskowości i zarazem władzę oligarchii burżuazyjnej. Według Z. Brzezińskiego naukowcy odgrywają wiodącą rolę w polityce (technokratyzm logokratyczny)⁵.

2. Menedżeryzm a model Nowego Zarządzania Publicznego

Ciekawą koncepcją, na którą warto zwrócić uwagę, jest Nowe Zarządzanie Publiczne (NZP)⁶. Model NZP zawiera propozycje dotyczące zmian systemu sprawowania władzy. D. Osborn i T. Gaebert przedstawiają dziesięć nowych zasad, którymi współcześni decydenci powinni kierować się, sprawując władzę. Model ten jest często krytykowany, ale niezaprzeczalnie stanowi kodeks racjonalnego postępowania dla pracowników zatrudnionych w administracji państwowej. Zasady sprawowania władzy według NZP można sprowadzić do kilku głównych kierunków ewolucji kadry urzędniczej wszystkich szczebli.

Po pierwsze – myśleć inaczej, myśleć bardziej ekonomicznie, a nie według stereotypu: więcej usług – więcej podatków. W ekonomii znana jest zasada racjonalnego działania, która sprowadza się do reguły mini-maxu – należy osiągnąć dany efekt przy nakładzie minimum środków albo maximum efektu przy danym nakładzie środków.

Po drugie – stać się bardziej przedsiębiorczym, wykazywać się większą inicjatywą, poszukiwać dróg poprawy sytuacji, działać.

Po trzecie – stać się bardziej elastycznym, umieć podejmować ryzyko, nie trzymać się sztywno procedur, przepisów programów – liczy się zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, nawet jeśli wykracza się nieco poza procedury.

Po czwarte – służyć społeczeństwu, kierować się interesem ogółu, a nie interesami partykularnymi, postępować etycznie.

Doktryna nowego zarządzania publicznego zawiera jednak pewne sprzeczności. Znosi nałożone na członków kadry administracyjnej ograniczenia, wychodząc z założenia, że lepiej wykorzystują wówczas swoje doświadczenia i wiedzę w celu wzmocnienia sprawności organizacji. Z drugiej strony uważa się menedżerów za oportunistów wykorzystujących asymetrię informacyjną.

Zarządzanie jakością to proces, który musi być inicjowany przez kierownictwo instytucji publicznej. Wdrażanie określonych zmian jakościowych w urzędzie jest podstawą działań w tym zakresie. Zgodnie z podjętą uchwałą organ wykonawczy powołuje pełnomocnika do spraw jakości, zespół

5 Ibidem.

6 E. Hławacz-Pajdowska, *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania* [w:] *Profesjonalizm w administracji publicznej*, A. Dębicka (red.), Białystok 2004, s. 132.

zajmujący się wdrażaniem zmian. Do zadań organu inicjującego zmiany należy przeszkolenie pracowników, motywowanie i zaangażowanie ich w proces⁷.

Wdrażanie zmian jakościowych powoduje uzupełnianie administrowania instytucją publiczną o elementy zarządzania. Podmiot, który czuwa nad zmianami, staje się menedżerem. Może nim być organ administracji publicznej lub specjalista posiadający wiedzę i doświadczenie w danym zakresie; za tym drugim rozwiązaniem przemawia postulat profesjonalizacji zarządzania, fachowości i oddzielenia funkcji politycznych od zarządzania.

Ważnym aspektem zarządzania menedżerskiego jest jakościowe zarządzanie zasobami ludzkimi, które obejmuje procesy zatrudniania, szkolenia, systemy motywacji i ocen. Procesy zatrudniania powinny być jasne, jawne, połączone z rzetelną oceną kompetencji. Szkolenia należy przeprowadzać po dokonaniu wspólnej oceny potrzeb szkoleniowych. Po szkoleniu powinna nastąpić ocena jego skuteczności. Systemy motywacji i ocen muszą być jasno sprecyzowane w celu uniknięcia konfliktów i nadużyć.

Menedżeryzm nie jest w pełni realizowanym procesem nawet w krajach hołdujących NZP⁸.

W podejściu do roli państwa w gospodarce można wyróżnić dwa ujęcia: etatystów i antyetatystów. Pierwszy z nurtów sięga do teorii J.M. Keynasa i rozwinął się w postaci teorii neokeynszizmu i postkeynshizmu. Antyetatysty wzięli swoje założenia z klasycznej teorii ekonomii i reprezentowani są przez neokonserwatyzm, monetaryzm, nową szkołę klasyczną, ekonomię szkoły podaży, nową szkołę austriacką i teorię *public choice*.

Współczesna historia gospodarcza nie potwierdziła ani nie zakwestionowała ostatecznie słuszności jednego czy drugiego stanowiska. Gospodarka to skomplikowany system wzajemnych oddziaływań, powiązań i dynamicznych zmian, trudno więc stworzyć jedną uniwersalną koncepcję, znaleźć optymalne rozwiązanie. Sztuką staje się umiejętność wypracowywania odpowiednich kompromisów między sektorem publicznym a prywatnym, między władzą a społeczeństwem oraz między różnymi grupami interesów. E. Hławicz-Pajdowska ocenia, że najbardziej zbliżona do tych wymogów jest koncepcja korporatyzmu⁹.

Interwencjonizm państwowy, który dominował w okresie przed i po II wojnie światowej, przyczynił się do wydostania się gospodarki niemieckiej i brytyjskiej z kryzysów. Antyetatyzm przeważał od połowy lat 70. XX w. do czasów współczesnych. Nastąpiła redukcja zakresu ingerencji państwa w gospodarkę i podjęcie przez wiele rządów reform sektora publicznego.

7 M. Kisała, *Wykorzystanie instrumentów zarządzania jakością w doskonaleniu świadczania usług przez jednostki samorządu terytorialnego* [w:] *Nowoczesna administracja publiczna. Zadania i działalność – uwarunkowania prawne*, M. Rudnicki, M. Jabłoński, K. Sobieraj (red.), Lublin 2013, s. 154.

8 A. Schick, *Państwo sprawne. Rozmyślenia nad koncepcją, która nie doczekała się jeszcze realizacji, choć jej czas już nadszedł* [w:] *Administracja publiczna w dobie integracji europejskiej*, J. Czuputowicz (red.), Warszawa 2008, s. 37.

9 E. Hławicz-Pajdowska, *Menedżer służb publicznych...*, s. 30.

Poprawę skuteczności i efektywności działania państwa starano się osiągnąć także w inny sposób. Sięgnięto do tradycyjnej nauki zarządzania i próbowano przenieść reguły zarządzania do sektora państwowego. Stworzono kilka modeli:

- nowego zarządzania publicznego (Ch. Hood),
- menedżeryzmu (Ch. Pollit),
- rządu przedsiębiorczego (D. Osborne i T. Gaebler),
- rynkowo ukierunkowanej administracji publicznej (Z. Lana i D.H. Rosenbloom).

Dążenia do tego, aby rząd był „politycznym, efektywnym, skutecznym i służącym swym obywatelom” znalazły wyraz w zbiorczej koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego. Wprowadzenie tego modelu w życie wymagało zmian w dwóch płaszczyznach – dostosowania instytucji i polityki personalnej w całym sektorze publicznym do nowego systemu zarządzania oraz zmian w samym systemie sprawowania władzy. Koncepcja NZP zakładała:

- nowe podejście do odbiorcy usług publicznych (oddzielenie klienta od dostawcy lub kontrahenta usług, uświadomienie sobie faktu, że społeczeństwo to klient),
- wprowadzenie mechanizmu quasi-rynkowego (kontraktowanie usług, regulowanie procesu dostarczania usług),
- generowanie oszczędności i dochodów, kontrolę wyników,
- nową politykę płacową,
- oddzielenie procesów zarządzania od czynności politycznych.

Organizacje publiczne miały ewaluować w kierunku przedsiębiorstw komercyjnych. Podstawową ich cechą powinna być bardzo szeroko rozumiana samodzielność organizacyjna, finansowa i samodzielność wykonania. Sprzyjała temu decentralizacja państwa. Ważnym czynnikiem była „ekonomiczność” organizacji – ukierunkowanie na efekt, a nie na środki. Postulowano wprowadzenie rachunkowości.

Organizacja powinna ponadto mieć jasno określone cele swej działalności prosperity oraz być zarządzana przez odpowiednią kadrę menedżerską i przy wykorzystaniu instrumentów stosowanych w zarządzaniu sektorem prywatnym, a nie administrowana.

Podstawowe wyzwania, jakim musi sprostać w najbliższym czasie urzędnik administracji publicznej w Polsce, to:

- kompleksowość obsługi,
- zmiana mentalności kadry urzędniczej i stosunku do klienta,
- szybkość działania,
- ciągłe doskonalenie zawodowe,
- wykorzystanie nowych narzędzi i technologii,
- zwiększenie umiejętności menedżerskich, szczególnie administracji samorządowej, w aspekcie uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej¹⁰.

10 H. Kisielewska, *Pojęcie profesjonalizmu we współczesnej administracji publicznej* [w:] *Profesjonalizm w administracji publicznej*, A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka (red.), Białystok 2004, s. 132.

3. Menedżer w administracji

Zachodzące zmiany wymusiły pojawienie się w administracji publicznej funkcji menedżera służb publicznych. Jest to zawód zarówno tradycyjny, jak i nowy. Umiejętności, jakie powinien posiadać wykonujący go pracownik, nie różnią się zasadniczo od tych, które przypisuje się menedżerom sektora prywatnego. Ale powinien on też posiadać nowe umiejętności, wynikające ze specyfiki służby publicznej.

Dla menedżera myślącego kategoriami przywództwa najważniejsze jest, aby:

- być wiernym własnym przekonaniom,
- być źródłem twórczych (i przydatnych) pomysłów,
- myśleć kategoriami teraźniejszości i przyszłości,
- dostrzegać najważniejsze szanse i zagrożenia – zarówno aktualnie dominujące, jak i nadchodzące,
- skutecznie przekazywać wiedzę o działaniach, które przyczynią się do sukcesu poszczególnych pracowników i całej organizacji,
- monitorować organizację, by móc zauważyć i wspierać pozytywne zachowania¹¹.

Aby przyczynić się do sukcesu organizacji, menedżerowie mogą instynktownie skupić się na:

- budowaniu optymalnej strategii biznesowej,
- zatrudnianiu najlepszych pracowników,
- wykorzystywaniu najpełniejszej wiedzy,
- usprawnieniu procesów biznesowych,
- „wyciskaniu” wydajności ze swojej organizacji,
- reagowaniu na wymagania rynku¹².

4. Pojęcie

Przez pewien czas powszechnie tłumaczono angielski termin *manager* jako „kierownik”. W okresie otwarcia się na gospodarkę rynkową oraz nawiązywania silniejszych więzi polskiej gospodarki i nauki z krajami zachodnimi coraz częściej używany w użyciu funkcjonuje termin „menedżer”. W Polsce kierownik kojarzy się z osobą o małej inicjatywie, mającą w gruncie rzeczy dość ograniczone w porównaniu z menedżerami w krajach zachodnich uprawnienie do działania¹³.

W pionowej strukturze organizacji menedżerów dzieli się na szczeble, ze względu na rangę w hierarchii organizacji¹⁴. Według standardowych definicji

11 B.K. Simerson, M.L. Venn, *Menedżer jako lider*, Warszawa 2010, s. 17–18.

12 Ibidem, s. 20.

13 T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej...*, s. 16.

14 *Leksykon administratywisty*, S. Wrzosek, A. Haładaj, M. Domagała (red.), Radom 2013, s. 173.

pracownik jest menedżerem, jeśli odpowiada za innych ludzi i za ich pracę. Główną odpowiedzialność ponosi wobec organizacji, którą kieruje. Inna definicja wskazuje, że menedżera określa ważność, kolejna mówi, że definiuje go jego ranga i płaca.

Menedżer jest odpowiedzialny za wynik zbiorowy, z tego powodu musi mieć prawo rozmieszczania, przesuwania i prowadzenia innych ludzi pracujących we danej zbiorowości. Także on ma swoje zawodowe standardy, ale nie determinują one jego działania, o tym decydują cele działania organizacji¹⁵. Pozycję menedżera definiować może wyłącznie jego funkcja i wkład, którego odeń się oczekuje.

Każdy menedżer posiada władzę formalną nad jakąś jednostką organizacyjną, która jest źródłem statusu, pozwalającego rozwijać różnorodne relacje interpersonalne. Umożliwiają one dostęp do relacji interpersonalnych oraz do informacji, które pomagają menedżerowi podejmować decyzje¹⁶.

H. Mintzberg jest przekonany, że wbrew pozorom menedżer nie jest ważnym, systematycznym planistą, zwykle pracuje bardzo szybko, starając się przeciwstawić nawałowi pracy, jego działania charakteryzują się krótkotrwałością i znacznym zróżnicowaniem. Jest silnie zorientowany na działanie i nie lubi zadań wymagających namysłu i systematyczności. Autor ten nie zgadza się także ze stwierdzeniem, że skuteczny menedżer nie ma żadnych regularnych obowiązków. Praca na stanowisku kierowniczym wymaga wypełnienia wielu regularnych obowiązków obejmujących rytuały, ceremonie, negocjacje i przetwarzanie informacji. Menedżerowie rzadko czytają dokumenty, nie używają skomplikowanych systemów zarządzania informacją. Wolą przekazy ustne, rozmowy telefoniczne i zebrania niż dokumenty.

Władza przywódców wynika w różnym stopniu z kilku aspektów:

- autorytetu stanowiska wynikającego z odgrywanej roli, wykonywanej pracy lub posiadanego statusu oraz z autorytetu zwierzchnika, który dysponuje pewnymi środkami, budżetem, uprawnieniami kontrolnymi i decyzyjnymi,
- wiedzy specjalistycznej – kompetencji danej osoby, dogłębnej wiedzy i specjalistycznych, często unikatowych umiejętności i zdolności,
- informacji – dostępu do wiedzy, danych i informacji, często wyłącznego lub uprzywilejowanego, który zwiększa wpływ i władzę danej jednostki, tak w ujęciu osobistym, jak i zawodowym,
- stosunków – tzw. władza przekazana, oparta na utrzymywanych sojuszach i kontaktach z osobami dysponującymi władzą i wpływem, gotowymi udzielić wsparcia politycznego lub finansowego,
- zaangażowania – ludzie dbają o to, co stworzyli, co stanowi ich własność, a wynikające z takiego poczucia własności zaangażowanie „terytorialne” daje im władzę,

15 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994, s. 355.

16 W. Gogłoz, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej. Zarys wykładu*, Warszawa 2013, s. 188.

- prawości charakteru – solidność, uczciwość i wiarygodność osobista oraz zawodowa zapewniają autorytet moralny, co oznacza, że daną osobę identyfikuje się jako posiadającą moralną wyższość w zakresie określonej decyzji czy konkretnego zdarzenia,
- siły osobowości – wynikającej z unikalnej prezentacji, stylu i sposobu wywierania wpływu, prowadzenia interakcji czy dominowania nad innymi. Wiąże się ona z charyzmą, witalnością, dynamizmem i temperamentem¹⁷.

5. Role i zadania menedżerów

Szkoła klasyczna eksponuje czynności bądź funkcje wykonywane przez kierownika, a więc np. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. W szkole socjologicznej kierownik postrzegany jest przede wszystkim jako przywódca mający określone cechy osobowościowe oraz pełniący głównie funkcję decydenta, podczas gdy jego praca postrzegana jest jako proces podejmowania decyzji¹⁸.

Pracę menedżera można opisać za pomocą ról, czyli wewnętrznie uporządkowanych zbiorów zachowań identyfikacyjnych. H. Mintzberg wyróżnia dziesięć różnych ról, dzieląc je na trzy role interpersonalne, trzy role informacyjne oraz cztery decyzyjne. Role interpersonalne to:

- reprezentacyjna – obejmująca wykonywanie obowiązków ceremonialnych,
 - lidera – zajmowanie się personelem w zakresie zatrudniania, szkolenia i motywowania,
 - łącznika – nawiązywanie kontaktów poza pionową hierarchią służbową,
- Wśród ról informacyjnych wyróżnia on:

- obserwatora – wyszukiwanie danych, informacji, pomysłów z otoczenia,
- kolportera informacji – przekazywanie niektórych zastrzeżonych informacji swoim pracownikom, którzy inaczej nie mieliby do nich dostępu, ale także pomoc w komunikacji między podwładnymi,
- rzecznika – wysyłanie komunikatów poza jednostkę organizacyjną.

Mintzberg wyróżnia też cztery role decyzyjne:

- przedsiębiorcy – poszukiwanie możliwości wprowadzenia ulepszeń w jednostce, aby zaadoptować je do zmieniających się warunków otoczenia,
- człowieka rozwiązującego problemy – rozładowywanie napięć, rozwiązywanie konfliktów, wspieranie słabych punktów,
- dystrybucja zasobów – czyli decydowanie o tym, kto, kiedy, jak, ile i jakie zasoby otrzyma,
- negocjatora – spędzanie czasu na różnorodnych negocjacjach, tylko kierownik ma prawo dysponować zasobami organizacji w czasie rzeczywistym

17 M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, Warszawa 2013, s. 28–29.

18 T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej...*, s. 20.

i posiada informacje ośrodka kierowniczego, które są potrzebne w ważnych negocjacjach¹⁹.

Model przywództwa według J. Adaira opiera się na trzech kluczowych funkcjach:

- wykonaniu zadania,
- utrzymaniu zespołu,
- zaspokojeniu potrzeb jednostek²⁰.

Zdaniem P.F. Druckera menedżer ma dwa specyficzne zadania, których nie wypełnia nikt inny w przedsiębiorstwie, a każdy, kto je „dźwiga na sobie, pracuje jako menedżer”²¹. Ma on tworzyć prawdziwą całość, większą niż suma jej części składowych, oraz harmonizować w każdej decyzji i każdym działaniu najbliższe wymagania i długofalowej perspektywy. Robi wiele rzeczy, które nie są zarządzaniem. Menedżer:

- ustala cele,
- organizuje,
- motywuje i informuje,
- wykonuje zadanie pomiaru,
- rozwija ludzi.

Dysponuje on pewnym specyficznym narzędziem w postaci informacji. Na jej podstawie podejmuje decyzje. Między pozyskaniem informacji a podjęciem decyzji w umyśle menedżera dochodzi do procesu myślowego, który może prowadzić do identyfikacji szans i zagrożeń oraz do budowania modeli myślowych. Menedżer identyfikuje sytuację, w której musi podjąć decyzję. Nie manipuluje ludźmi, a motywuje ich, prowadzi i organizuje do wykonywania zadań.

Menedżera szczególnie wyróżnia jego funkcja edukacyjna. Naucza podległych mu pracowników, podpowiada lektury, inspiruje do zapoznania się z nowymi rozwiązaniami. Koryguje popełniane błędy. Pomaga wcielać teorię w praktykę i zrozumieć zagadnienia, które dla innych urzędników stanowią trudność.

Menedżer działa, podejmując decyzje, które czasami mają charakter rutynowy, ale mogą też dotyczyć przyszłości. Ogólnie przywiązuje on dużą wagę do podejmowania decyzji w zarządzeniu. Decyzje naprawdę ważne mają wymiar strategiczny, nie powinno ich się nigdy podejmować w trybie rozwiązywania problemów. Zadaniem ważnym i trudnym nie jest znalezienie właściwej odpowiedzi, lecz właściwego pytania; właściwa odpowiedź na niewłaściwe pytanie jest gorzej niż bezużyteczna – może być niebezpieczna; chodzi też o skuteczność podjętych na jej podstawie działań. W zarządzaniu nie chodzi o wiedzę samą dla siebie, lecz o osiągnięcia.

19 W. Gogłóza, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej...*, s. 188.

20 M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu...*, s. 52.

21 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania...*, s. 365.

Amerykański naukowiec N. Tichy stworzył koncepcję „lokomotywy przywództwa”. Model ten opierał się na założeniu, że przywódcy są niezbędni jako siła napędowa aktywności zbiorowej. Liderzy są zaangażowani oraz skupieni, są jednostkami o wielkiej energii. Mobilizowanie ludzi jest kluczowym aspektem roli lidera.

Na początku lat 70.XX w. P. Hersey i K. Blanchard opracowali koncepcję przywództwa sytuacyjnego. Model ten opierał się na założeniu, że dojrzałość funkcjonalna członków zespołu jest głównym czynnikiem determinującym styl zarządzania i punkt ciężkości, jaki powinni obierać przywódcy. Dojrzałość funkcjonalna informuje, w jakim stopniu ludzie są:

- kompetentni, aby skutecznie wykonywać powierzone im zadania,
- pewni siebie, aby móc sprostać wyzwaniom związanym z określonym zadaniem,
- zaangażowani i zmotywowani do wywiązania się z zadań²².

J. Adair rozwinął i zapropagował koncepcję przywództwa skoncentrowanego na działaniu. Stworzył on rozbudowany system zadań menedżerów, w którym wyróżnił grupy obowiązków dotyczących różnych płaszczyzn zarządzania.

Obowiązki dotyczące realizacji zadania:

- zidentyfikowanie celów i wizji dla grupy, celu i kierunku działań,
- zidentyfikowanie zasobów organizacji, ludzi, procesów, systemów i narzędzi,
- stworzenie planu realizacji zadania (rezultaty, działania, harmonogram, strategia i taktyka),
- ustalenie odpowiedzialności, zasad rozliczania, celów i środków,
- ustanawianie standardów, jakości, czasu i raportowania,
- kontrola i utrzymanie odpowiedniego poziomu działania,
- monitorowanie i utrzymywanie ogólnej wydajności zgodnie z planem,
- sprawozdawczość odnośnie do postępów w realizacji celu grupy,
- przegląd, ponowna ocena, dostosowanie planu, metod i celów do nowych sytuacji, jeśli jest to konieczne.

Obowiązki menedżera dotyczące zarządzania grupą (zespołem):

- ustalenie, uzgodnienie i komunikowanie standardów wydajności i zachowania,
- ustalenie stylu, kultury i podejścia grupy do działania,
- monitorowanie i utrzymywanie dyscypliny, etyki, uczciwości i skupienia się na celach,
- przewidywanie i rozwiązywanie konfliktów i nieporozumień,
- ocena i w razie potrzeby zmiana składu grupy,
- rozwijanie pracy zespołowej, współpracy, podnoszenie morale zespołu,
- wzmacnianie dojrzałości i możliwości grupy w celu stopniowego zwiększania jej autonomii i odpowiedzialności,

22 M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu...*, s. 53.

- wspieranie zespołu w realizacji celów – motywowanie grupy i zapewnienie zbiorowego poczucia celu,
 - określenie, rozwijanie i harmonizowanie zespołu, projektowanie ról w grupie,
 - umożliwienie, ułatwienie i zapewnienie skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej grupy,
 - zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych grupy,
 - przedstawienie grupie informacji zwrotnych dotyczących postępów działań, szukanie, zbieranie i konsultowanie opinii i informacji o działaniach.
- Obowiązki menedżera dotyczące zarządzania pracownikami:
- zrozumienie członków zespołu jako indywidualności – osobowości, umiejętności, potrzeb, celów i obaw,
 - pomoc i wsparcie osób – plany, problemy, wyzwania, wzloty i upadki,
 - określenie i uzgodnienie odpowiednich indywidualnych obowiązków i zadań,
 - wyrażanie uznania i pochwały dla osób indywidualnych – potwierdza to wysiłki i dobrą pracę,
 - w odpowiednich przypadkach nagradzanie osób dodatkową odpowiedzialnością, awansem i statusem,
 - identyfikacja, rozwijanie i wykorzystanie potencjału każdego człowieka,
 - szkolenie oraz rozwój poszczególnych członków zespołu,
 - rozwijanie indywidualnej autonomii i odpowiedzialności²³.

6. Kwalifikacje

Kanclerz Rzeszy Otto Bismarck powiedział: „Dość łatwo jest znaleźć kandydata na ministra oświaty; wszystko, czego potrzeba do tego stanowiska, to długa, siwa broda. Co innego z dobrym kucharzem; to musi być wszechstronny geniusz”²⁴.

W nauce zarządzania wyróżnia się trzy podstawowe grupy umiejętności koniecznych do wykonywania zawodu menedżera: techniczne, interpersonalne i konceptualne. Niekiedy wyróżnia się również umiejętności diagnostyczne i analityczne²⁵. W przypadku menedżerów służby publicznej podstawowe znaczenie mają zdolności konceptualne, polegające na umiejętności syntetycznego ujęcia, ogarnięcia całości organizacji, jej wewnętrznej struktury i powiązań między elementami tej struktury oraz miejsca organizacji w otoczeniu. Prawidłowe usytuowanie organizacji w przestrzeni ekonomiczno-społecznej pozwala na sformułowanie jej misji.

W sektorze prywatnym cele organizacji są jasno i precyzyjnie określone, mierzalne, sprowadzają się one do jednego celu – maksymalizacji zysku.

23 W. Gogłoz, K. Księski, *Historia myśli organizatorskiej...*, s. 185.

24 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania...*, s. 365.

25 *Leksykon administratywisty...*, s. 173.

Menedżerowie przedsiębiorstw prywatnych mają więc stosunkowo łatwe zadanie. Natomiast organizacje sektora publicznego charakteryzuje mnogość celów i priorytetów, niekiedy określonych nieprecyzyjnie i niejasno przez polityków. Zadaniem menedżerów służb publicznych jest przełożenie ich na wyraźnie opisaną misję i zbudowanie na tej podstawie strategii działania.

Ważne są też umiejętności interdyscyplinarne. Polegają one na umiejętnym postępowaniu z ludźmi, budowaniu porozumienia, odpowiednim motywowaniu. Menedżerowie sektora prywatnego wykorzystują je do stworzenia dobrego zespołu pracowników, spożytkowania i pobudzania ich kreatywności tak, aby zespół pracował wydajnie i efektywnie. W sektorze publicznym menedżerowie natrafiają na różne powiązania, zależności personalne i grupy nacisku. Umiejętność współpracy ze wszystkimi, wypracowania kompromisów, stawia nowe wymogi w zakresie zdolności interpersonalnych.

Umiejętności techniczne, czyli znajomość procedur i przepisów związanych z danym stanowiskiem, to bariera stosunkowo najłatwiejsza do pokonania. Kadry kierownicze sektora publicznego odznaczają się zazwyczaj doskonałą znajomością reguł gry albo szybko i łatwo ją nabywają²⁶.

Niekiedy wspomina się o kompetencjach technicznych, konceptualnych i interpersonalnych²⁷. Przez kompetencje konceptualne rozumiemy zdolność do obejmowania abstrakcyjnych albo ogólnych idei i wykorzystywania ich w specyficznych sytuacjach, zdolność postrzegania kompleksowości organizacji i widzenia jej jako całości oraz oceniania szans i ich wykorzystania.

Dotychczas w nauce zarządzania główny nacisk kładziono na kompetencje merytoryczne związane z wiedzą i umiejętnościami, dostosowane do pełnionych przez menedżerów funkcji i ról, nazywane inteligencją racjonalną. W koncepcji W. Sterna i E. Claperde wskazuje się, że „inteligencja jest zdolnością do przezwycięzania trudności w nowych sytuacjach”²⁸.

Ale same kompetencje tego typu nie wystarczą, współcześni menedżerowie muszą posiadać ponadto kompetencje osobiste i społeczne, składające się na tzw. inteligencję emocjonalną, która polega na zdolności rozpoznawania przez nas własnych uczuć i uczuć innych, umiejętności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi.

Teorię inteligencji emocjonalnej stworzyli w 1992 r. dwaj amerykańscy psychologowie P. Salovey oraz J. Goleman. Składa się na nią pięć podstawowych kompetencji osobistych i społecznych:

- 1) Samoświadomość, czyli wiedza o tym, co odczuwamy w danej chwili, oraz wykorzystanie tych uczuć do kierowania naszym procesem decyzyjnym; realistyczna ocena naszych zdolności i dobrze uzasadniona wiara w swoje możliwości.

26 E. Hławicz-Pajdowska, *Menedżer służb publicznych...*, s. 132.

27 T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej...*, s. 23.

28 Z.M. Szeloch, *Kompetencje osobiste i społeczne wyzwaniem dla współczesnego menedżera*, „Zamojskie Studia i Materiały” 2000, nr 2, s. 169.

- 2) Samoregulacja, która obejmuje takie panowanie nad emocjami, aby zamiast utrudniać nam wykonanie bieżącego zadania, ułatwiały to; sumiennosc i umiejętnosc odłożenia nagrody na później, po to by zająć się osiągnięciem wyznaczonego celu; szybkie dochodzenie do siebie po kłopotach emocjonalnych.
- 3) Motywacja, czyli kierowanie się swoimi preferencjami w wyznaczaniu celów i dążeniu do nich, przejmowaniu inicjatywy i staraniach doskonalenia się oraz w nieustawianiu w wysiłkach mimo niepowodzeń, porażek i zawodów.
- 4) Empatia – wyczuwanie uczuć innych osób, umiejętnosc spojrzenia na sytuację z ich punktu widzenia, tworzenie i podtrzymywanie więzi i porozumienia.
- 5) Umiejętnosci społeczne – dobre panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi i dokładne rozpoznawanie sytuacji społecznych oraz sieci powiązań, bezkolizyjne utrzymywanie kontaktów z innymi oraz wykorzystywanie tych umiejętności do przewodzenia negocjowania i łagodzenia sporów, współpracy i pracy zespołowej.

Na samoświadomość składają się: świadomość emocjonalna, poprawna samoocena oraz wiara w siebie. Świadomość emocjonalna pozwala dobrym menedżerom na poznanie swoich emocji, dostrzeganie związków, jakie występują między uczuciami a tym, co myślą, robią i mówią. Potrafią oni ocenić wpływ tych uczuć na własne zachowanie oraz mają świadomość swoich możliwości i umiejętności.

Samoregulacja polega na radzeniu sobie z impulsami oraz nieprzyjemnymi uczuciami. Składają się na nią: samokontrola, spolegliwość, sumiennosc, przystosowalność oraz innowacyjność.

Samokontrola polega na umiejętności panowania nad gwałtownymi emocjami i impulsami, a spolegliwość na etycznym postępowaniu budzącym zaufanie, powodującym, że na ludziach posiadających te kompetencje można polegać. Sumiennosc charakteryzuje osoby szczere, uczciwe, konsekwentne i otwarte, przyjmujące pełną odpowiedzialność za swoje działanie. Przystosowalność, czy też elastyczność, polega na dostosowaniu się do zmian. Innowacyjność to otwartość na nowatorskie pomysły, umiejętnosc poszukiwania nowych rozwiązań i pomysłów oraz ich wdrażania.

Motywacja to skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie. Składają się na nie cztery kompetencje: dążenie do osiągnięć, zaangażowanie, inicjatywa, a także optymizm.

Kompetencje społeczne składają się z dwóch grup: empatii i umiejętności społecznych. Empatia polega na uświadomieniu sobie uczuć, potrzeb oraz niepokojów innych osób i przyjmowaniu ich punktu widzenia oraz poszanowaniu różnic w podejściu do rzeczywistości. Składają się na nią następujące kompetencje:

- rozumienie innych,
- doskonalenie innych,

- nastawienie usługowe,
- wspieranie różnorodności,
- świadomość polityczna.

Menedżerowie-liderzy, którzy wyróżniają się wysoką inteligencją emocjonalną, zazwyczaj:

- generują pozytywne emocje w relacjach z innymi,
- wyczuwają i dostrzegają ważne kwestie stanowiące tło danych interakcji,
- rzetelnie tworzą klimat dobrej woli,
- budują poprawne relacje, postępując świadomie, z empatią i konsekwentnie,
- wywierają wpływ dzięki uczciwości osobistej i zawodowej,
- doprowadzają do osiągania celów dzięki umiejętności zaangażowania innych na ich rzecz²⁹.

Wysokie EQ nie oznacza dławienia czy duszenia w sobie emocji, nie oznacza także, że osoby te są „miękkie” i brakuje im tego, co N. Tichy określa mianem „ostrza”. Osoby takie:

- mają jasno określone zasady i wartości, którym pozostają wierne,
- w swoich osądach i decyzjach wykazują się dużą samodyscypliną,
- są wyjątkowo konsekwentne i uczciwe,
- kwestionują i podają pewne sprawy w wątpliwość, ale w atmosferze dociekania do ich sedna, pragnąc, by zaistniała sytuacja służyła postępowi i miała znaczenie edukacyjne,
- bywają twórczo szorstkie, żeby prowokować do nowego (innego) sposobu myślenia i postępowania,
- angażują się w krytyczne dysputy, dążą do dialogu, by uzgodnić wspólne rozumienie określonych problemów i zobowiązania przed podjęciem decyzji.

Lider o wysokim EQ to ktoś, kto rzetelnie, zrzęcznie i z większą niż inni ostrością dostrzega:

- drażliwe, pilne lub ważne kwestie, którym należy się zająć i których nie wolno zignorować,
- obszary potencjalnego konfliktu, które trzeba ostrożnie wydobywać na powierzchnię i rozwiązać,
- niezbyt oczywiste powiązania, które sugerują pewne możliwości lub potencjał,
- luki w komunikacji i w relacjach, które trzeba albo zgrabnie ominąć, albo skutecznie zapełnić,
- zawoalowanie, subtelne dorozumiane interakcje, które – pod warunkiem ich delikatnego rozwinięcia i rozbudowania – mogą się zmienić w zwycięskie powiązania albo relacje.

Przywódcy o wysokim EQ dysponujący niezbędną wolą, siłą i umiejętnością skupienia, nadają organizacjom tempo, zdecydowanie, zuchwałość

29 M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu...*, s. 36.

i energię, pozwalającą przełamać bariery konwencjonalnej mądrości, dodawać kluczową wartość firmie i jej pracownikom oraz realizować postawione cele.

Od kandydata na menedżera wymaga się wiedzy oraz posiadania pewnych cech osobowości i określonych umiejętności. Musi on dysponować interdyscyplinarną wiedzą z zakresu ekonomii, prawa, organizacji i techniki, wyrobić sobie umiejętność podejmowania decyzji jako procesu rozpoznawania, formułowania i rozwiązywania problemów. Ważną cechą jest zdolność dołączenia wysiłków różnych podmiotów, pozyskiwania ludzi do współpracy i kierowania nimi. Rozpowszechniona jest opinia, że sztuka, wiedza i umiejętności tworzenia polityk publicznych są w coraz mniejszym stopniu uznawane za niezbędne kwalifikacje do wykonywania obowiązków zawodowych menedżerów. M. Dębicki uważa, że jest to pogląd nieuzasadniony, należą one bowiem do katalogu umiejętności zawodowych wysokich urzędników³⁰.

Podstawowym narzędziem używanym przez menedżera jest język, ale nie chodzi tutaj o sztukę czytania i pisania. Zarządzający muszą poznać język, rozumieć, czym są słowa i co znaczą, muszą nauczyć się poszanowania języka. Menedżer pojmuje sens starej definicji retoryki, opisywanej jako sztuka, „która budzi w sercu człowieka umiłowanie prawdziwej wiedzy”³¹.

J. Collins i jego zespół badawczy stwierdzili, że tzw. przywódcy piątego stopnia zwykle pracują konsekwentnie i starannie przez długi czas, osiągając efekt koła zamachowego i coraz większe tempo przekształcenia swoich firm. Collins wyróżnił zaskakującą nieco cechę przywódców, jaką była gotowość stawiania czoła trudnym do zaakceptowania faktom³².

Podstawowymi kompetencjami przywódców refleksyjnych są:

- umiejętności redukowania całości spraw do wnikliwej prostoty, z którą łatwiej sobie poradzić,
- silne, wyraźne poczucie kierunku, który należy obrać,
- zdolność określania prawdziwych priorytetów wspólnych działań,
- determinacja w pełnym poświęcenia dążeniu do realizacji tych priorytetów,
- przenikliwość pozwalająca zadawać sobie pytania, które stanowią początek niezbędnych zmian i przekształceń,
- wysoka świadomość i rozeznanie w możliwościach mobilizowania ludzi i popychania ich w wymaganym kierunku.

Menedżerski system zarządzania kojarzony jest z wysoką sprawnością i innowacyjnością działania. Charakterystycznymi cechami tego systemu są:

- duża staranność w doborze kadr,
- otwarcie na czynniki otoczenia,
- stosowanie różnorodnych i dostosowanych do sytuacji metod i technik zarządzania,

30 M. Dębicki, *Przywództwo w administracji* [w:] *Profesjonalizm w administracji publicznej...*, s. 54.

31 P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania...*, s. 370.

32 M. Williams, *Przywództwo w świecie biznesu...*, s. 58–59.

- wykorzystanie elastycznych struktur organizacyjnych,
- tworzenie centrów zysku i kosztów,
- staranny pomiar efektów pracy i wiązanie ról z określonym wynagrodzeniem³³.

Kompetencjami szczegółowymi umiejętności społecznych są: wpływanie na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, a także umiejętności zespołowe.

Kompetencje osobiste i społeczne dzielimy na:

- niezależne – każda z nich przyczynia się w jedyny w swoim rodzaju sposób do jakości pracy,
- wzajemne zależności – każda z nich wynika w pewnym stopniu z kilku innych, a między niektórymi istnieją silne związki wzajemne,
- hierarchiczne – wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej zdolności nadbudowują się jedna na drugiej. Na przykład samoświadomość ma kluczowe znaczenie dla samoregulacji i empatii, samoregulacja i samoświadomość przyczyniają się do umiejętności motywowania się, a wszystkie cztery przyczyniają się do umiejętności społecznych,
- konieczne, ale nie wystarczające – posiadanie zdolności emocjonalnej nie gwarantuje, że wykształcone zostaną związane z nią kompetencje, takie jak umiejętność współpracy czy przewodzenia, albo że menedżer potrafi się nimi wykazać,
- specyficzne – wprawdzie wszystkie umiejętności mogą okazać się przydatne we wszystkich zawodach i na wszystkich stanowiskach, ale różne zawody i stanowiska wymagają różnych umiejętności.

Im wyższy jest szczebel hierarchii służbowej w danej organizacji, tym ważniejsze stają się kompetencje osobiste i społeczne. Nie można wyobrazić sobie menedżera, który nie wyróżnia się samoświadomością. To ona jest podstawowym narzędziem kierowania życiem, jest to umiejętność bycia świadomym siebie, środowiska, relacji międzyludzkich w pewnej formie i na pewnym poziomie oraz umiejętność konsekwentnego działania. Samoświadomość jest kształtowana przez świadomość własnego stanu emocjonalnego, skrupulatną samoocenę, oraz zaufanie do samego siebie³⁴.

Menedżerowie, których charakteryzuje wysoki stopień świadomości emocjonalnej, podążają za zewnętrznymi sygnałami i rozumieją wpływ, jaki wywierają one na ich osobę oraz osiągnięcia zawodowe. Działają oni zgodnie z własnymi wartościami przewodnimi, często intuicyjnie potrafią wyczuć najlepszy sposób postępowania. Umieją być spontaniczni i szczerzy. Są w stanie otwarcie mówić o własnych emocjach oraz określić, co stanowi przeszkodę w drodze do osiągnięcia sukcesu. Oznacza to likwidację złych emocji: frustracji, rozpaczy, źle ukierunkowanej agresji, niepewności, poczucia samotności, braku bezpieczeństwa, niechęci, pustki i bezsilności.

33 T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej...*, s. 18.

34 G. Bassi, R. Zamburlin, *Jak być dobrym szefem. 18 cech menedżera moralnie i psychologicznie ukształtowanego*, Kielce 2012, s. 9.

Tego typu szefowie znają własne ograniczenia oraz mocne strony i potrafią zdobyć się na autoironię. Rozumieją, że muszą poprawić w sobie niektóre rzeczy, w znacznym stopniu akceptują kierowane pod ich adresem upomnienia, przyjmują konstruktywną krytykę oraz opinie innych osób. Wiedzą, kiedy poprosić o pomoc czy współpracę i na czym się skoncentrować. Nie szukają na siłę usprawiedliwień. Potrafią wykorzystać swoje mocne strony. Liderzy, którzy mają zaufanie do siebie samych, umieją ocenić trudne zadania, z jakimi przychodzi się im mierzyć. Często posiadają dobrą prezencję, a także pewność siebie czy nawet odwagę. Wiedzą, że przesadna ostrożność uniemożliwia osiągnięcie sukcesu³⁵.

Na kierowanie samym sobą składa się:

- kierowanie własnymi emocjami,
- przejrzystość,
- zdolność przystosowania się,
- orientacja na wynik,
- inicjatywa,
- optymizm.

Dobrzy menedżerowie posiadają umiejętność samokontroli, wiedzą, jak kierować sygnałami będącymi źródłem niepokoju, jak nad nimi zapanować oraz jak je przekształcać. Potrafią ukierunkować je na konstruktywne cele. Są w stanie zachować spokój i jasność umysłu w sytuacjach wzmożonego stresu lub w podczas kryzysu, mają także zdolność niepoddawania się w obliczu najcięższych prób. Z łatwością analizują złożoności, dwuznaczności i niepewność sytuacji. Są odporni na stres. Umiejętność wyjścia z frustracji czy też wykorzystanie jej stanowi źródło sukcesu. Na wszystko można znaleźć rozwiązanie. Pozytywne nastawienie moralne jest konstruktywne – problem minie dzięki zaangażowaniu.

Menedżer musi być przekonany, że może zmienić swoje życie na lepsze, rozpoczynając od zaraz – wystarczy zmiana postrzegania rzeczywistości, podjęcie się nowych zadań lub odkrycie nowych wartości duchowych. Jeżeli niektóre narzędzia nie działają, można nauczyć się korzystać z innych. Każdy problem niesie ze sobą nieprzyjemne emocje. Podstawowe znaczenie ma zlokalizowanie dolegliwości. Należy także akceptować własną bezsilność, ponieważ w ten sposób stajemy się silniejsi.

Istnieje tysiąc sposobów interpretacji i optymalizacji problemów. Kluczem do sukcesów jest sprecyzowanie celów, a następnie podjęcie skutecznych i energicznych działań w celu osiągnięcia postępów w życiu codziennym. Nigdy nie można popaść w niemoc, gdy uzyska się odpowiedź negatywną. Nie wolno wierzyć, że sukces uzależniony jest od rekomendacji, posiadania bogatej rodziny czy od szczęśliwego dzieciństwa. Należy pamiętać, że wielu ma wspaniałe propozycje, ale niewielu wprowadza je w życie. Żaden problem nie trwa wiecznie, każdy z nich wcześniej czy później zostanie rozwiązany.

35 Ibidem.

Nie można dobrze zarządzać firmą bez uwzględnienia moralności i otwartości na innych w odniesieniu do uczuć, przekonań, działań, celów i misji. Liderzy tworzą klimat akceptacji i szacunku dla wszystkich – klientów, współpracowników i przełożonych.

Menedżerowie, którzy łatwo się przystosowują, potrafią poradzić sobie z wieloma wymogami, nie tracąc przy tym koncentracji i energii, umieją się odnaleźć w dwuznacznościach życia organizacyjnego. Posiadają mentalność zwycięzcy. Nigdy nie tracą z pola widzenia misji i wizji. Umieją być elastyczni w obliczu nowych wyzwań. Są to osoby, które nigdy nie przestają się uczyć. Podążają za zmianą innowacją.

Menedżer jest też animatorem, motywuje innych do dania z siebie możliwie wiele. Animować (z łac. *animare* – ożywiać) to znaczy uruchamiać duszę, by wyrażała witalność, doceniać wartości talentu każdej osoby dla dobra grupy rodzinnej, zawodowej lub wspólnotowej. Animacja ułatwia uczestnictwo grup i osób w bardziej aktywnym i kreatywnym życiu, co poszerza możliwości komunikowania, wymiany, przyjaźni, współpracy, rozwoju, wsparcia, pozwala również na uczestniczenie we wspólnocie i na włączenie się w życie społeczne.

Jedną z charakterystycznych cech przedsiębiorczości jest posiadanie innowacyjnych pomysłów i ich realizowanie. Profesjonalista jest innowatorem, posiada umiejętność wyobrażania sobie i odróżniania przyszłości od teraźniejszości. Wprowadzenie innowacji to czynność wymagająca dużego zaangażowania poszczególnych osób. Innowator jest w stanie wyobrazić sobie lepszą przyszłość, dążyć do niej i być jej zwiastunem. Należy całkowicie zatracić się w realizacji pomysłu i przyjąć na siebie związaną z tym odpowiedzialność. Menedżer przekształca marzenia w rzeczywistość. Prawdziwy innowator jest oryginalny, potrafi zrozumieć pojawiające się potrzeby.

Dobry menedżer jest również doradcą. Odgrywa rolę mediatora, który stara się poruszyć umysły, emocje i wartości, prowadzi do wyodrębnienia elementów destrukcyjnych i autodestrukcyjnych oraz inicjuje ich opracowanie.

P.F. Drucker twierdzi, że aby zostać skutecznym kierownikiem – menedżerem należy w sobie wyrobić pięć nawyków umysłu:

- 1) tego typu kierownik wie, na czym upływa mu czas; pracuje systematycznie nad zarządzaniem w czasie, który ma pod swoją kontrolą,
- 2) skupia się na świecie zewnętrznym organizacji, koncentruje swe wysiłki raczej na rezultatach niż na samej pracy. Zaczyna od zastanowienia się, jakich rezultatów się od niego oczekuje, a nie jaka pracę ma do wykonania,
- 3) buduje na zaletach – na swoich siłach, na siłach zwierzchników, kolegów i podwładnych oraz na zaletach danej sytuacji, czyli na tym, co kto potrafi robić. Nie buduje na słabościach, nie zaczyna działania od rzeczy, których on i jego współpracownicy nie mogą zrobić,
- 4) koncentruje się na paru głównych dziedzinach³⁶.

36 M. Kosiba, M. Kurek, J. Łukasiewicz, E. Ura, K. Zagulak, *Menedżeryzm...*, s. 57.

7. Wnioski

Przeprowadzone przez autora analizy pozwalają uznać, że udział menedżerów w pracy administracji przestał być już zagadnieniem nowym, dopiero pojawiającym się w polskich realiach. Coraz częściej problematyka ta jest analizowana w artykułach naukowych czy publikacjach książkowych. Jak się okazuje, tematem tym interesują się prawnicy, administratywiści, specjaliści z zakresu organizacji i zarządzania, a także politolodzy.

Wydaje się, że polska administracja oczekiwała na impuls, dodatkowy bodziec zmuszający ją do bardziej racjonalnej działalności. Początkowo obwiano się, że mechanizmy gospodarki rynkowej nie sprawdzą się w administracji, ponieważ są sprzeczne z jej klasycznym rozumieniem i stawianymi jej zadaniami. Część tych zastrzeżeń artykułowana jest do dnia dzisiejszego, ale większość obserwatorów przekonała się, że nie ma innego wyjścia. Administracja oczekiwała na zmiany, musiała zmierzyć się z nowymi wyzwaniami i zadaniami. Środki, którymi dysponowała, były niewystarczające, nie było szans na ich znacznie zwiększenie, należało więc nimi inaczej gospodarować, by przy podobnych nakładach uzyskać znacznie większe efekty.

Nowa sytuacja wymogła na kierownikach administracji coraz częstsze korzystanie z nowoczesnych technik zarządzania, niekonwencjonalnego i twórczego myślenia. Dawne przyzwyczajenia trafiły więc do lamusa, a zastąpiła je nowoczesność. Towarzyszył temu niespotykany wcześniej rozwój środków technicznych i komunikacyjnych, które dość szybko trafiły do administracji.

Od urzędników oczekiwano nie tylko dobrej pracy, ale także umiejętności jej „sprzedania”, pokazania społeczeństwu, na czym polega obecnie działanie administracji, jakie są jej cele i priorytety, z czego rozliczani są urzędnicy, co jest dla nich sprawą podstawową. Zaczęto oczekiwać od nich sprawnego współdziałania z mediami oraz opanowania technik komunikowania.

Znacznie rozszerzono zakres wymagań stawianych menedżerów w stosunku do klasycznego kierownika urzędu. Menedżer jest dzisiaj m.in. mediato-rem, motywatorem, liderem, przywódcą, inicjatorem, osobą wprowadzającą innowacje, a także doradcą dla pracowników.

Bibliografia

- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka*, Gdańsk 1995.
- Bassi G., Zamburlin R., *Jak być dobrym szefem. 18 cech menedżera moralnie i psychologicznie ukształtowanego*, Kielce 2012.
- Dębicki M., *Przywódcтво w administracji [w:] Profesjonalizm w administracji publicznej*, A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka (red.), Białystok 2004.
- Drucker F.P., *Menedżer skuteczny*, Warszawa 1994.
- Drucker F.P., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994.

- Gogłozza W., Krzysztof K., *Historia myśli organizatorskiej. Zarys wykładu*, Warszawa 2013.
- Hławacz-Pajdowska E., *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania [w:] Profesjonalizm w administracji publicznej*, A. Dębicka (red.), Białystok 2004.
- Kisala M., *Wykorzystanie instrumentów zarządzania jakością w doskonaleniu świadczenia usług przez jednostki samorządu terytorialnego [w:] Nowoczesna administracja publiczna. Zadania i działalność – uwarunkowania prawne*, M. Rudnicki, M. Jabłoński, K. Sobieraj (red.), Lublin 2013.
- Kisielewska H., *Pojęcie profesjonalizmu we współczesnej administracji publicznej [w:] Profesjonalizm w administracji publicznej*, A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka (red.), Białystok 2004.
- Kosiba M., Kurek M., Łukasiewicz J., Ura E., Zagulak K., *Menedżeryzm*, Przemysł 2000.
- Leksykon administratywisty*, S. Wrzosek, A. Haładaj, M. Domagała (red.), Radom 2013.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993.
- Nowakowski Z., Rajchel J., *Wymiar osobowy menedżera*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji” 2007, nr 1 (6).
- Peters Guy B., *Administracja publiczna w systemie politycznym*, Warszawa 1999.
- Schick A., *Państwo sprawne. Rozmyślenia nad koncepcją, która nie doczekała się jeszcze realizacji [w:] Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, J. Czaputowicz (red.), Warszawa 2008.
- Simerson K.B., Venn L.M., *Menedżer jako lider*, Warszawa 2010.
- Smoleński S., *Menedżer przełomu wieków*, Bydgoszcz 1999.
- Szeloch M.Z., *Kompetencje osobiste i społeczne wyzwaniem dla współczesnego menedżera*, „Zamojskie Studia i Materiały” 2000, nr 2.
- Williams M., *Przywództwo w świecie biznesu. Teoria i praktyka dla menedżerów*, Warszawa 2013.
- Władza i społeczeństwo*, wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1995.

Administracja menedżerów

Streszczenie

Proces tworzenia kadr menedżerów nie był jednolity, można go więc periodyzować. Profesjonalizacja zarządzania początkowo obejmowała poszczególne gałęzie przemysłu, a następnie inne działy gospodarki. Pojawiły się poglądy, że umiejętności kierownicze, takie jak dobór kadr, motywowanie czy rozwiązywanie problemów przywództwa, osiąga się zarówno przez doświadczenie praktyczne, jak i w drodze opanowania teorii zarządzania. Dostrzegano nową rolę społeczną tworzącej się grupy menedżerów. Model Nowego Zarządzania Publicznego zawiera propozycje dotyczące zmian systemu sprawowania władzy. D. Osborn i T. Gaebert przedstawili dziesięć nowych zasad, którymi współcześni decydenci powinni kierować się, sprawując władzę. Jest on często krytykowany, ale niezaprzeczalnie stanowi kodeks racjonalnego postępowania dla pracowników zatrudnionych w administracji państwowej. Koncepcja NZP zakłada: nowe podejście do odbiorcy usług publicznych (oddzielenie klienta od dostawcy lub kontrahenta usług, uświadomienie sobie faktu, że społeczeństwo to klient); wprowadzenie mechanizmu quasi-rynkowego (kontraktowanie usług, regulowanie procesu dostarczania usług); generowanie oszczędności i dochodów, kontrolę wyników; nową politykę płacową; oddzielenie procesów

zarządzania od czynności politycznych. Aby przyczynić się do sukcesu organizacji, menedżerowie mogą instynktownie skupić się na: budowaniu optymalnej strategii biznesowej, zatrudnianiu najlepszych pracowników, wykorzystywaniu najpełniejszej wiedzy, usprawnieniu procesów biznesowych, „wyciskaniu” wydajności ze swojej organizacji, reagowaniu na wymagania rynku. Menedżerowie pełnią wiele funkcji: przywódcy, lidera, administratora, kontrolera, planisty, koordynatora, mediatora, motywatora i doradcy.

Słowa kluczowe: administracja, kierownictwo, menedżerowie

Menager administration

Abstract

The process of creating cadres of managers was not uniform, so it can be periodized. The professionalization of management initially involved individual industries, and then other branches of the economy. There were views that particular managerial skills, such as selecting personnel, motivating or solving leadership problems, are achieved both through practical experience and through mastery of management theory. A new social role for the emerging group of managers was recognized. The New Public Management Model includes proposals for changes in the system of governance. D. Osborn and T. Gaebert presented ten new principles that modern decision-makers should follow in exercising power. It is often criticized, but undeniably represents a code of rational conduct for government employees. The NZP concept implies: a new approach to the recipient of public services (separating the customer from the provider or contractor of services, realizing that the public is the customer); introducing a quasi-market mechanism (contracting services, regulating the process of service delivery); generating savings and revenues, controlling results; a new pay policy; separating management processes from political activities. To contribute to the success of an organization, managers can instinctively focus on: building the optimal business strategy, hiring the best employees, using the fullest knowledge, streamlining business processes, "squeezing" efficiency out of their organization, responding to market demands. Managers perform many functions: leader, leader, administrator, controller, planner, coordinator, mediator, motivator and advisor.

Keywords: administration, management, menegar