

PRZEDMOWA

Znany pisarz, Pär Lagerkvist pięknie kiedyś powiedział : „Nie istnieje pełne przedstawienie rzeczywistości. Tylko wybór”. Ta książka jest właśnie wyborem, a nie przedstawieniem rzeczywistości zarządzania. Pisaliśmy ją wspólnie przez dwa lata. Pomysł był pozornie prosty – spojrzeć na najważniejsze problemy zarządzania z dwóch perspektyw, teoretycznej i praktycznej. Każdy z nas ubrał naturalny dla niego kapelusz. Janusz Palikot, wówczas prezes dynamicznie rozwijającej się firmy AMBRA SA, która z czasem dzięki swojej strategii zdominowała polski rynek win musujących, oraz stała się wielkim importerem wysokiej jakości win francuskich, włoskich, portugalskich, założył kapelusz praktyka. Krzysztof Obłój jako profesor i akademik specjalizujący się w badaniach skutecznych strategii firm, ubrał kapelusz teoretyka. Wspólnie dyskutowaliśmy i ustalaliśmy listę zagadnień, które wydawały nam się szczególnie istotne i interesujące dla polskich menedżerów. Dyskutowaliśmy odrębnie prawie każde zagadnienie bowiem w naturalny sposób mieliśmy albo odmienne poglądy albo inne sprawy wydawały nam się ważne w każdym z poruszanych tematów. ‘Praktyk’ często odwoływał się do swoich codziennych doświadczeń; ‘teoretyk’ starał się pokazać szeroką perspektywę, przedstawić badania, pokazać stan wiedzy na dany temat. Pisaliśmy z założenia lapidarne i jednoznaczne teksty naprzemiennie, w równym rytmie - co dwa tygodnie, aby mogły się systematycznie ukazywać w Rzeczypospolitej, w której pani redaktor Ewa Barlik była inspiracją i dobrym duchem całego przedsięwzięcia.

Na początku chcieliśmy tak przedyskutować kilkanaście najważniejszych problemów zarządzania i skończyć, ale szybko zostaliśmy zaskoczeni szerokim odzewem z jakim teksty się spotykały. Niektóre widzieliśmy wycięte i zawieszane na tablicach informacyjnych w różnych firmach, dzwoniли do nas menedżerowie aby się zgodzić, sprzeciwić lub uzupełnić naszą opinię, czytelnicy pisali listy proponując nowe tematy. Pisaliśmy więc dalej aż po prawie dwóch latach doszliśmy do wniosku, że pora zrobić przerwę, spojrzeć na nasze teksty i zobaczyć w jaką logiczną całość się one układają. Książka ta stanowi efekt tej przerwy i przedstawia mapę trzech wielkich problemów organizacji, widzianych oczami ‘teoretyka’ i ‘praktyka’.

Pierwszych z nich jest problem strategii, fundamentalnych wyborów i działań decydujących o wielkości lub przeciętności firmy. Strategia jest tym co kształtuje funkcjonowanie organizacji, określa co firma będzie starała się osiągnąć a czego robić nie będzie, dyktuje które cele będą

traktowane jako ponadczasowo ważne, a jakie zostaną potraktowane marginalnie.

Tworzenie prawdziwej strategii oznacza wybory i podjęcie ryzyka, ale jasna i spójna strategia jest podstawą sukcesu firmy. Pytanie o to jak ją stworzyć pozostaje niezmiennie – starzeją się tylko kolejne odpowiedzi.

Drugim jest problem zarządzania, a więc codzienne wdrażanie raz podjętych wyborów i stałe doskonalenie organizacji. Współczesne zarządzanie to wielka mozaika różnych zagadnień – od definiowania segmentów rynkowych i budowania marek aż po stałe motywowanie pracowników. Nie staraliśmy się omówić wszystkich problemów bo do tego służą podręczniki – z katalogu teorii i praktyki zarządzania wybraliśmy te, które naszym zdaniem tu i teraz stanowią wyzwania dla polskich menedżerów.

Ostatnia część książki poświęcona jest liderom – tym, którzy nadają organizacjom kierunek, pracy i zaangażowaniu ludzi sens i biorą odpowiedzialność za los firmy. Nasza koncentracja na znaczeniu przywódców okazała się być słuszna, bowiem ich rola jest dzisiaj ważna jak nigdy przedtem. Po bankructwach wielkich firm amerykańskich i kłopotach europejskich na początku wieku (upadki takich firm jak Enron, WorldCom i Arthur Andersen stanowiły czołówki gazet w roku 2002 wszędzie na świecie) spadło ogromnie zaufanie do menedżerów stojących na czele firmy. W Europie nie jest to jeszcze tak wyraźne, ale w USA opinia publiczna jest bezlitosna. Poziom zaufania do kluczowych menedżerów zbliżył się niebezpiecznie do poziomu zaufania do sprzedawcy używanych samochodów. Liderzy są fragmentem tego problemu, ale są też podstawowym fragmentem jego rozwiązania – ich rolą w nadchodzących latach będzie odbudowanie reputacji firm i zaufania nas wszystkich – klientów, pracowników, inwestorów.

Mamy nadzieję, że ten dialog praktyka i teoretyka, którego efektem jest ten opis fragmentów rzeczywistości menedżerskiej, będzie dla Państwa interesujący.