

Recenzja „Kierownika w instytucji publicznej...” w najnowszym Przeglądzie
Służby Cywilnej

RADOSŁAW HANCEWICZ

KIEROWNNIK

w instytucji
publicznej

Znajdź swój własny,
skuteczny styl zarządzania

one EXCLUSIVE
CASA

W Wydaniu Specjalnym nr 2 Przeglądu Służby Cywilnej z sierpnia 2012 r. ukazała się recenzja mojej książki „Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania” autorstwa Pana Lecha Marcinkowskiego, Dyrektora Generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Oto ona:

„Książka Radosława Hancewicza pt. „Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania” (ss. 190) zasługuje na pozytywną recenzję w „Przeglądzie Służby Cywilnej” z kilku powodów.

Po pierwsze, jest jednym z pierwszych poradników zarządzania w realiach polskiej administracji. Nie jest to podręcznik przedstawiający wiedzę teoretyczną, często opartą o zagraniczne obserwacje. Nie jest to też amerykański poradnik dający rady konkretne, ale oderwane od naszej rzeczywistości. To pozycja napisana przez osobę pracującą od lat w polskiej administracji z myślą o czytelnikach z tego właśnie środowiska.

Po drugie, książka jest aktualna. W tych fragmentach, w których odnosi się do rzeczywistości regulowanej przepisami, to choć ich nie przywołuje, widać że to przepisy obowiązujące. Przykładowo, w bardzo dobrym rozdziale dotyczącym ocen pracowniczych Autor buduje swoje obserwacje i formułuje wskazówki w oparciu o konkretne kryteria ocen i mechanizmy ich przyznawania, regulowane odpowiednim rozporządzeniem. Jednocześnie brak wskazania tego rozporządzenia tworzy u czytelnika wrażenie, że jest to najbardziej naturalne i korzystne podejście do oceniania pracownika, wynikające ze zdrowego rozsądku, a nie z obowiązujących przepisów.

Po trzecie, książka jest napisana w sposób bezpośredni i szczerzy, a na dodatek językiem prawie potocznym, bliższym wykładowi, czy nawet warsztatowi, niż podręcznikowi do zarządzania. Dzięki swojemu doświadczeniu trenerskiemu Autor nie tylko swobodnie posługuje się językiem konkretnego trafiającego do czytelnika, ale też wyzbył się pokusy teoretyzowania i generalizowania tam, gdzie jest to zbędne.

Przyjęty przez Autora podział dłuższych rozdziałów na krótkie, czasem kilkudzaniowe podrozdziały, pozwala czytelnikowi „podczytywać” książkę w wolnych chwilach. Ponieważ każda z tych jednostek ma własny tytuł, już po spisie treści można zorientować się nie tylko

o czym, ale z jaką tezą bądź radą dzieli się Autor z czytelnikiem. Wskażmy przykładowo rozdziały zatytułowane „Zadania z ustaw to nie to samo co cele!”, „Nie możesz dać podwyżki? Pójdź pracownikowi na rękę” czy „Ludzi demotywuje brak rozliczenia”.

Po czwarte, książka w umiejętny sposób przemyca niezbędną kierownikowi wiedzę teoretyczną, a jednocześnie jest bardzo praktyczna. Po jej przeczytaniu, a w zasadzie przestudiowaniu, każdy będzie umiał wymienić pięć podstawowych funkcji kierowniczych, którymi są: planowanie, organizowanie, kierowanie, nadzorowanie i rozliczanie. To właśnie wokół nich zbudowane są kolejne części poradnika, uzupełnione dodatkowo o rozdziały poświęcone rekrutacji i wprowadzaniu nowych pracowników oraz szkoleniom i rozwojowi zawodowemu.

Po piąte, i w mojej ocenie jest to szczególnie cenne, w wielu miejscach Autor dobitnie podkreśla, że zadania kierownika są jakościowo inne niż zadania jego pracowników, że musi on wykonywać trudne i często niekomfortowe zadania zarządcze, że funkcje kierownicze zawsze mają pierwszeństwo, a jeśli ktoś nie potrafi lub nie chce ich wykonywać, po prostu nie nadaje się na kierownika. Jeśli uwzględnimy sposób doboru pracowników na stanowiska kierownicze (często naczelnikami, a potem dyrektorami zostają najlepsi eksperci merytoryczni, niekoniecznie umiejący zarządzać) i fakt, że nie jest powszechną praktyką świadome rozwijanie u takich osób kompetencji zarządczych (bo nie ma na to czasu, bo wystarczy, że obejmie stanowisko), zrozumiemy, jak cenna, choć trudna, jest ta konkluzja.

Wszystkie te argumenty powodują, że książka doskonale odpowiada na potrzeby wielu osób zajmujących stanowiska, na których istotną częścią zadań jest kierowanie pracą innych. Do formułowanych przez Autora wskazówek i porad nie można mieć większych zastrzeżeń. Trzeba jednak pamiętać o sprawach w książce pominiętych.

Z jednej strony książka jest tak przekonująca, że nierozważny lub niedoświadczony czytelnik mógłby spróbować bezrefleksyjnie zastosować podane „na tacy” porady, tymczasem niezbędne jest rozważenie, czy zaproponowane działanie będzie na pewno odpowiednie w konkretnych okolicznościach i wobec konkretnych osób. Trudno nie zgodzić się ze zdecydowaną większością tez z tej książki. Na pewno też przy wielu poradach stwierdzimy „przecież to oczywiste”. A jednak nie zawsze tak się zachowujemy. Dlatego warto zawsze rozważyć dlaczego do tej pory nie działaliśmy tak, jak zaleca autor, i jeśli decydujemy o

zmianie naszego zachowania, to należy to robić świadomie.

Z drugiej strony wydaje się, że Autor zbyt abstrahuje od czynników ograniczających kierownika, opisując go niejako w formie czystej, w organizacji wręcz modelowej. Autor pomija - pozytywne lub negatywne - oddziaływanie przełożonych, współpracowników i podwładnych, przechodzi do porządku dziennego nad wpływem kultury organizacyjnej urzędu na sposób zarządzania i wypełniania funkcji kierowniczych. Po części to dobrze, w końcu najlepiej wzorować się na rozwiązaniach doskonałych. Jednak zabrakło mi w tej książce kilku zastrzeżeń lub przynajmniej przyznania, że zaproponowane idealne podejście wymaga okoliczności, na które nie zawsze kierownik będzie miał wpływ.

Czekam więc na drugą część poradnika poświęconą temu, jak być w administracji publicznej menadżerem skutecznym, na książkę dla adresata znającego już podstawy zarządzania ludźmi, ale potrzebującego wsparcia w zakresie zarządzania informacją, zarządzania procesem planowania i realizacji budżetu, sztuki zamówień publicznych, budowania relacji z interesariuszami, w tym z mediami, wprowadzania zmian i innowacji itp. Bez tej wiedzy kierownik ma może szanse kompetentnie zarządzać obszarem swojej odpowiedzialności, ale nie będzie maksymalizował szans na realizację celów stawianych przed organizacją. Jednak pierwszym krokiem ku temu z powodzeniem może być uważna lektura książki Radosława Hancewicza.”