

Lech Jaczynowski

**RECENZJA KSIĄŻKI JERZEGO KISIELNICKIEGO
„ZARZĄDZANIE”¹**

Streszczenie

W recenzji podkreślono monograficzny charakter dzieła. Autor prezentuje tematykę z zakresu organizacji i zarządzania, umożliwiającą polskim studentom opanowanie wiedzy na poziomie porównywalnym z tym, jaki uzyskują studenci najlepszych zagranicznych uniwersytetów.

* * *

Autor przedstawianej tu monografii jest profesorem zwyczajnym Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje też w dwóch innych znanych polskich szkołach wyższych. Przez kilka lat był pracownikiem Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Od wielu lat jest członkiem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz zasiada w kilku komitetach redakcyjnych prestiżowych czasopism (w tym międzynarodowych) związanych z interesującą nas tu dziedziną wiedzy.

Prezentowana książka wydana została w 2008 r. nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego. Z założenia jest to podręcznik przede wszystkim dla studentów zapoznających się z wiedzą z zakresu podstaw organizacji i zarządzania. Ambicją Autora było takie jego przygotowanie, aby uwzględniał programy nauczania z zakresu zarządzania i pokrewnych przedmiotów realizowanych tak w Polsce, jak też w krajach Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych. Dzięki temu ma ona walor monografii, która pozwoli uniknąć różnic w przygotowaniu studentów, niezależnie od tego czy zdobywają wiedzę w Polsce czy za granicą.

Zadanie zaiste karkołomne, gdy uświadomimy sobie jak niejednolite mamy w tej dziedzinie podejścia, niespójne zakresy znaczeniowe dla poszczególnych po-

¹ Jerzy Kisielnicki; *Zarządzanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2008.

jęć, wreszcie różną tematykę, jaką preferują poszczególni autorzy. Wszystko to różnicuje poszczególne podręczniki z tego zakresu, nawet w ramach jednego kraju. Zjawisko tej niejednorodności Kazimierz Oblój, przed laty, chyba w akcie rozpaczcy określił jako bełkot terminologiczny w zarządzaniu. Jerzemu Kisielnickiemu zadanie porównywania treści, prezentowanych w różnych szkołach zarządzania na świecie, w znacznej mierze udało się zrealizować.

W omawianej tu książce mamy trzy główne części. Pierwsza zawiera wyjaśnienia terminologiczne. Druga przybliży czytelnikowi uwarunkowania takich funkcji zarządzania jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrola. Wreszcie w części trzeciej znajdujemy tematy charakteryzujące zmiany w organizacji, umożliwiające jej doskonalenie i ciągłe dążenie do doskonałości.

Książka napisana jest językiem bardzo komunikatywnym. Autor nie narzuca swoich poglądów, ale podpowiada czytelnikowi interesujące rozwiązania tak z krajowej, jak i światowej literatury, często pokazując je jako alternatywne podejścia. Czytelnik musi więc tekst studiować i sam zastanowić się, które z prezentowanych definicji, czy rozwiązań są mu najbliższe. A jest z czego wybierać, bo zestaw cytowanych prac, zawartych w bibliografii, zawiera sporo ponad 300 pozycji. W tym bogatym zestawie cytowanych autorów, mnie osobiście brakuje Jana Zieleniewskiego z jego *Organizacją i zarządzaniem* z 1967 r., między innymi dlatego, że autor ten, chyba jako pierwszy w znanej mi literaturze, podjął problem rozróżnienia zakresów znaczeniowych, takich bliskoznacznym terminów, jak kierowanie, zarządzanie, rządzenie, przewodzenie etc. Ale skoro w bibliografii znaleźli się Tadeusz Kotarbiński z *Traktatem o dobrej robocie* (1970) oraz Tadeusz Pszczółowski z *Małą encyklopedią prakseologii i teorii organizacji* (1978), to brak powyższy można potraktować z wyrozumiałością.

Jerzy Kisielnicki konsekwentnie tłumaczy, daje przykłady i porównuje. Na przykład wyjaśniając co to jest zarządzanie i czego dotyczy, podaje kilka definicji ze światowej literatury sformułowane przez takich autorów jak: Rick W. Griffin, Peter Drucker, Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo, Thomas J. Peters i Robert H. Waterman Jr i innych.

Mówiąc o kierowniku w organizacji podaje, że anglojęzycznym jego odpowiednikiem jest menedżer. Wspominając o strukturze organizacyjnej pisze np., że ...”linia podległości jest (...) drogą służbową...”, co wyjaśnia, że występująca w tłumaczeniach dzieł zagranicznych autorów więź liniowa jest odpowiednikiem naszego polskiego terminu więź służbowa. Podobnie pisząc o wykresach Henry Gantta, nazywa je wręcz harmonogramami i zauważa ich podobieństwo do niezależnie opracowanych w Polsce harmonogramów Karola Adamieckiego. Polski student, przygotowany na tak opracowanej terminologii, nie powinien więc mieć

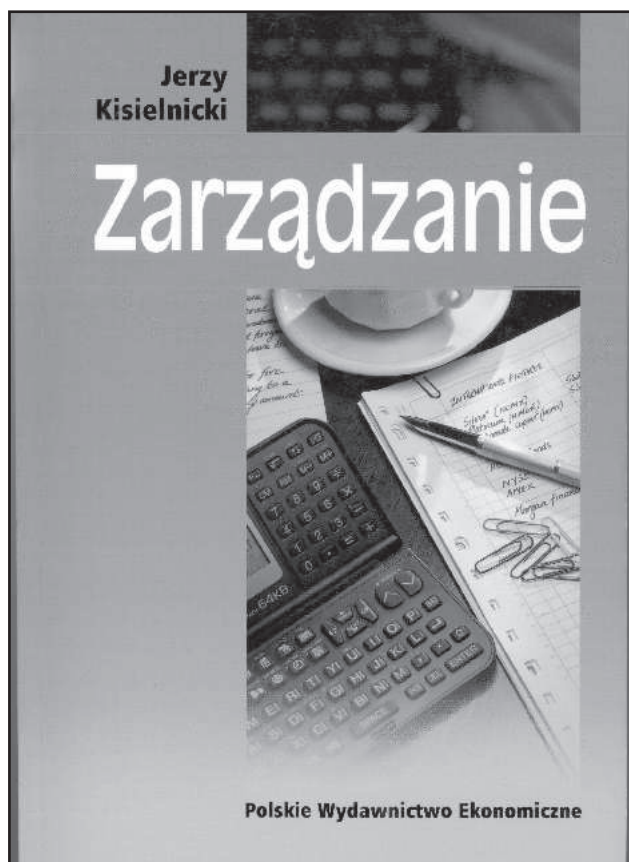
większych problemów ze zrozumieniem swojego kolegi, kształconego na innych uczelniach za granicą.

W części drugiej *Zarządzania* Autor konsekwentnie przytacza różne teorie i poglądy uznanych autorytetów, dotyczące funkcji zarządzania. Nie wartościuje też tych teorii i nie dzieli na lepsze czy gorsze. Jest to spore wyzwanie dla wykładowców korzystających z tego podręcznika, bo dociekliwi ich studenci na pewno o te różnice (czasami wręcz sprzeczności w tych teoriach występujące) zapytają. Na przykład dlaczego w podrödziale traktującym o przywództwie w organizacji, w jednej teorii mówi się o **stylach przywództwa**, a w drugiej o **stylu kierowania** – więc czy są to synonimy (s. 153)? lub czy międzynarodowe organizacje gospodarcze, funkcjonujące w oparciu o swoje oddziały lub filie w różnych krajach, działają na tych samych zasadach jak organizacje międzynarodowe (rządowe lub pozarządowe) (s. 117)? Jeżeli nie, to jak wyglądają mechanizmy wyłaniania w tych ostatnich ich kierownictwa i na czym polegają obowiązujące w nich zasady podejmowania decyzji kolegialnych (s. 67)? Jak pogodzić definicję Jemsa Stonera i Charlesa Wankel’a, że konflikt w organizacji oznacza spór dwóch lub więcej członków ...(s. 153)? z opisywanym przez tych samych autorów nieco dalej (s. 162) konfliktem wewnętrznym. O tym typie konfliktu pisze niecytowana Maria Holstein Beck w swojej pracy *Konflikty* [1978] jako o konflikcie „sam ze sobą” i daje jego typologię.

Szczegółne podejście prezentuje J. Kisielnicki do technik decyzyjnych. Przypisuje im mianowicie rolę wspomagającą funkcje organizacyjne. Słusznie nie wchodzi jednak w głębsze szczegöły przywoływanych technik, bo jest to zadanie dla odrębnego podręcznika. Sygnalizuje jednak istnienie takich technik jak modele optymalizujące decyzje oparte na programowaniu matematycznym, technikach planowania sieciowego, analizach strategicznych, metodach heurystycznych, a nieco dalej w trzeciej części podręcznika, technikach doskonalenia jakości. Jest to podejście bardzo słuszne. Większości tych technik nie sposób nauczyć się inaczej jak poprzez ich praktyczne przeciwiczenie na zajęciach seminaryjnych i to być może nawet w ramach odrębnego przedmiotu, poświęconego metodom i technikom organizatorskim. Ważne jest tu to, że łączy się konkretne techniki z określonym problemem, jaki mamy do rozwiązania. Podpowiada się w ten sposób młodym adeptom zarządzania, że wiedza ta opiera się na konkretnych przesłankach i nie jest tak ulotna jak np. sztuka.

W trzeciej części książki Autor podejmuje problem zarządzania zmianami. Organizacja, która nie dostosowuje się do wyzwań płynących z otoczenia, wcześniej czy później skazana będzie na zagładę. Procesy doskonalące samą organizację, takie jak wdrażanie systemów informatycznych, metody zarządzania zmianami

(w tym metoda kaizen oraz reengineering czy benchmarking), zarządzanie projektami, zarządzanie jakością (w tym Total Quality Management), zarządzanie wiedzą, wreszcie zarządzanie przez wirtualizację, to zagadnienia scharakteryzowane w tej właśnie części książki. Szczególnie interesujące są w niej rozważania Autora nad informatyzacją powyższych procesów. Nie można tu zapominać, że te zagadnienia są najbliższe Autorowi ze względu na posiadaną przez niego specjalność – usprawnianie systemów zarządzania i zastosowań IT.



Jest to materia relatywnie nowa o niestabilnej jeszcze bazie terminologicznej, co dodatkowo stanowi o skali trudności z jej prawidłowym opanowaniem. Jerzy Kisielnicki pisząc np. o różnym pojmowaniu tak zwanych *organizacji wirtualnych*, przywołuje inne pojęcia dotyczące powyższego zagadnienia, a wprowadzone do literatury przedmiotu przez wybitne autorytety w tej dziedzinie. Tymi innymi określeniami są np. organizacje sieciowe, organizacje po reengineeringu czy zwaniowane instytucje.

Recenzja książki Jerzego Kisielnickiego...

Podsumowując swój podręcznik Autor podkreśla, że jego celem jest uświadomienie czytelnikowi konieczności (w dobie globalizacji) modyfikacji tradycyjnych metod zarządzania. Można z czystym sumieniem stwierdzić, że cel ten został przez niego osiągnięty. Jeżeli jeszcze do tego dodamy bardzo konsekwentny system odnośników, zestawienie pozycji bibliograficznych w oparciu o klasyczny system harwardzki, tradycyjny sposób opisu tabel i rycin z podawaniem ich źródła, to dodatkowo można zalecić tę monografię jako wzór prawidłowego warsztatu pisarskiego. W jednym tylko można by tu zasugerować rozwinięcie tego warsztatu. Mianowicie, w pracy tej nigdzie nie podaje się pełnych imion cytowanych autorów ograniczając wyłącznie do ich inicjałów. Można by to poprawić np. dodając indeks nazwisk na końcu książki, bo student przy takiej mnogości cytowań, sam do tych imion raczej nie dojdzie, chyba że podpowie mu to wykładowca, korzystający z tego podręcznika i innych opracowań.

Prezentowany tu podręcznik został w Wydziale Zarządzania w Ciechanowie (Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie) włączony do zestawu literatury, zalecanej studentom z przedmiotu *podstawy zarządzania*.