

Tadeusz Oleksyn

# Sto lat i więcej zarządzania

**Moim celem jest odniesienie się do artykułu *Sto lat zarządzania* Waltera Kiechela, a także wyrażenie kilku refleksji na tym tle. Kiechel był przez wiele lat przewodniczącym komitetu redakcyjnego w Harvard Business Publishing, a także redaktorem prowadzącym w magazynie „Fortune”. Jest człowiekiem, który mógł pokusić się o napisanie takiego artykułu również dlatego, że na przestrzeni lat w tych wydawnictwach opublikowano szereg wartościowych artykułów dotyczących zarządzania, które niejednokrotnie sam inspirował, oceniał i dopuszczał do druku.**

Tytułowych „sto lat zarządzania” nie można oczywiście traktować dosłownie. Zarządzanie ma znacznie dłuższą historię, liczoną nawet nie w stuleciach ale tysiącletniach, zważywszy na fakt, że wykształciło się ono w praktyce zarządzania państwami (na początku państwami – miastami w Mezopotamii, Grecji i innych rejonach), oraz w dowodzeniu w armiach. Wojskowe wzorce i pojęcia stopniowo przenikały do organizacji cywilnych i tam łagodniały. Zarządzanie jako nauka, a ściślej rzecz biorąc nauki o zarządzaniu, mają jednak rzeczywiście historię niewiele dłuższą niż sto lat. Kiechel uważa, że zaczęła się ona w Chicago w roku 1886, kiedy to na forum American Society of Mechanical Engineers inżynier i przedsiębiorca Henry R. Towne wygłosił referat *Czy inżynier może być ekonomistą?* Gdyby się z tym zgodzić, nauki te mają około 130 lat.

## Co w artykule Waltera Kiechela może się podobać?

Trudno w jednym artykule ukazać wszystkie istotne koncepcje zarządzania na świecie w okresie ponad stu lat. Kiechel podjął taką próbę i wyszedł z niej „z tarczą”. Na pewno siłą jego artykułu jest dobre opisanie najważniejszych trendów w zarządzaniu i procesów, jakie miały miejsce w światowej gospodarce w opisywanym okresie. Autor daje tu dobrą syntezę w lekkiej formie. W szczególności ukazuje ścieranie się ze sobą dwóch podejść: rzeczowego/technokratycznego/inżynierii finansowej oraz humanistycznego. Twierdzi on, że: *przez ostatnich trzydzieści lat, aż po dziś dzień, te dwa nurty myślowe współlistniały w niespokojnym napięciu. Widać je nie tylko na najwyższych szczytach teorii zarządzania, gdzie o uwagę walczą idee, książki, guru i naukowcy. Dyskusja trwa także w gabinetach i pokojach konferencyjnych oraz umysłach menedżerów, bo tam rozstrzyga się trudne kwestie, od których zależą losy przedsiębiorstw i ludzi<sup>3)</sup>.*

Kiechel oba te nurty traktuje, każdy z osobna, bez większej sympatii, wskazując – z czym trudno się nie zgodzić – na potrzebę ich łączenia, syntezy. Bez takiego łączenia zarządzanie jest ułomne, w pewnym sensie niedorozwinięte.

Celna jest jego charakterystyka i diagnoza zmian jakościowych w światowym zarządzaniu po kryzysach naftowych z lat 70. Jak twierdzi autor, po 1982 roku (i trudnych latach bezpośrednio wcześniej) amerykańska gospodarka ruszyła

gwałtownie do przodu: *podsykana cięciami podatkowymi i wydatkami finansowanymi z deficytu budżetowego za rządów prezydenta Reagana. Jednak tym razem, w przeciwieństwie do lat 50. XX wieku, fala przypływu nie uniosła wszystkich łodzi. Uznano bowiem, że dla zwiększenia konkurencyjności gospodarki i zdobywania pieniędzy od akcjonariuszy konieczne są „bardziej agresywne działania”. Nastąpił czas masowych zwolnień pracowników, czemu towarzyszyło „wiwatowanie rynku giełdowego”<sup>3)</sup>.*

Pierwszy silny do tego impuls dał nowy wówczas prezes General Electric, Jack Welch. Z firmy nie zagrożonej nijak bankructwem, dobrze (choć nie rewelacyjnie) prosperującej, zatrudniającej przed jego rządami około 400 tysięcy pracowników, w ciągu trzech pierwszych lat swoich rządów zwolnił ponad 140 tysięcy osób. Wkrótce naśladowały go tysiące menedżerów na całym świecie. Tym samym, jak to ujmuje Kiechel: *został zerwany stary kontrakt między pracodawcą a pracownikiem, stanowiący niejako gwarancję dożywotniego zatrudnienia*<sup>3)</sup> (dla tak zwanych dobrych pracowników i w firmach nie przeżywających wielkich trudności finansowych). Zwolnienia pracowników wzmagała stworzona przez Michaela Hammera i rozwinięta wkrótce wspólnie z Jamesem Champy reinginyeria (*reengineering*). Kiechel zauważa, że reinginyeria była nadużywana przez przedsiębiorców – pracodawców, i traktowana często jako przykrywka dla masowych zwolnień<sup>7)</sup>. Podobnie sądzi Henry Mintzberg, po odejściu Petera F. Druckera być może najwybitniejszy ekspert zarządzania światowego formatu, który dodaje, że reinginyeria stała się najbardziej zmanipulowaną metodą, używaną wbrew intencjom swego autora. Niemniej Kiechel zbyt surowo, jak się wydaje, traktuje samą metodę, która przecież nie służy jedynie minimalizacji zatrudnienia – cenne jest zwłaszcza, przy jej udziale, skracanie czasu realizacji różnych przedsięwzięć.

Kiechel, opisując stulecie zarządzania, docenia rolę konsultantów i firm konsultingowych, co nie jest bynajmniej postawą częstą. Trzeźwy jest jego sceptycyzm wobec „naśladowania najlepszych”. Przypomina, że w kilka lat po wydaniu głośnej książki *In Search of Excellence*, Toma Petersa i Roberta H. Watermana (sześć milionów sprzedanych egzemplarzy) jedna trzecia z 62 amerykańskich firm, stawianych przez nich jako wzór, znalazła się w tarapatkach. Zachwiało to wiarą w cudowną moc studiów przypadków (*case studies*) i naśladownictwa, co zresztą nadal jest kanonem w akademickim nauczaniu.

Warto dodać, że Mintzberg pisząc o podobnych zjawiskach używa terminu „negatywne skutki sukcesu”. Cytując D. Millera przedstawia, jak organizacje zmieniają się pod wpływem własnego sukcesu – ich mocne strony stają się słabościami, a sukcesy zamieniają się w porażki. Miller wyróżnił cztery scenariusze takiej, jak to ujął, degrengolady. W jednym niedawni menedżerowie – ludzie wczorajszego sukcesu, zmieniają się w „chciwych imperialistów” wprowadzających chaos i zamęt w zarządzanych przez siebie organizacjach. W innym „pionierzy w adhocracjach”, mając do dyspozycji wszystko co potrzebne – świetnie funkcjonujący dział badań i rozwoju, zdolny do elastyczności sztab ekspertów, itd. – stają się: *utopijnymi eskapistami, manipulowanymi przez chaotycznych naukowców, którzy marnotrawią pieniądze na realizację wydumanych i futurystycznych wynalazków (...). Wcześniejsi ludzie czynu stają się bezproduktywnie nadaktywni (...). Sukces staje się przekleństwem*<sup>3)</sup>. Nie jest to, jak pisze Mintzberg, scenariusz nieuchronny. Wielu menedżerom udaje się zachować zdrowy rozsądek i wewnętrzną równowagę.

Analizując *Sto lat zarządzania* – nie tylko artykuł, ale i rzeczywistość – trudno nie zauważyć, że niemal wszystkie odkrycia i „cudowne wynalazki” w dziedzinie zarządzania szybko słabną, a zbyt natar-

czywie i bezkrytycznie forsowane często szkodzą zamiast pomagać. Ma tu miejsce zjawisko podobne do opisywanego przez Johna K. Galbraitha w dziedzinie ekonomii, gdzie wyrażał on pogląd, iż wszystkie koncepcje i doktryny ekonomiczne są „dziećmi swoich czasów”. Przenoszone poza daną epokę nie potwierdzały się, albo też potwierdzały się słabo i budziły rozczarowanie. Można by tu nawiązać do słynnego zdania Heraklita: *Nie można dwa razy wejść do tej samej rzeki, bo inne już do niej napłynęły wody*. Nie musi to oznaczać, że w zarządzaniu nie ma względnie stałych zasad. Na pewno jednak wskazuje na szkodliwość podejścia doktrynerskiego i „owczego pędu”, który sam z siebie zmienia rzeczywistość i odbiera sens wielu działaniom, które mogłyby być właściwe, gdyby były realizowane w sposób bardziej inteligentny, we właściwym miejscu i czasie, i w mniejszej skali.

Ogólnie krytycznie Kiechel wyraża się o humanistach angażujących się w zarządzanie, zarzucając im niemożność uzgodnienia priorytetów, „niski stopień paradygmatyzacji” (używając terminu Jeffreya Pfeffera), nadmiar ofert i nadawanie im wyolbrzymionych rang. Często jakiś szczegółolik podnoszą do niebotycznej rangi i wmawiają zarządzającym, że to właśnie on jest najważniejszy i stanowi kamień filozoficzny zarządzania.

Autor podkreśla rosnącą rolę przywództwa, innowacji i innowacyjności, wpływ wzrostu poziomu wykształcenia na oczekiwania pracowników i konieczność modyfikacji stylów zarządzania. Sygnalizuje konieczność: *ponownego odkrycia lub wyobrażenia sobie autentycznych i przekonujących źródeł władzy menedżerskiej*<sup>3)</sup>, jako że dotychczasowe częściowo się zdezaktualizowały bądź zmieniły swój charakter. W szczególności, jak zauważa, odwoływanie się wyłącznie do władzy opartej na pozycji w hierarchii staje się przestarzałe, a nawet komiczne.

Kiechel odnotowuje, że Peter Senge w swej książce *Fifth Discipline* promuje podejście systemowe do organizacji uczących się. Można by dodać, że w późniejszych swoich pracach ukazuje również zmiany w treści ról organizacyjnych liderów związane z orientacją na organizacje uczące się, i uważa, że stają się one istotnym elementem współczesnego zarządzania<sup>9)</sup>. Kilkakrotnie zwraca uwagę na ogromny wzrost ilościowy kształcenia w zakresie zarządzania na świecie. W samych tylko Indiach dyplomy MBA uzyskuje rocznie sto tysięcy osób (!). Nawiasem mówiąc, Indie już stały się potęgą, jeśli chodzi o dobrze przygotowanych menedżerów, którzy chętnie są zatrudniani na świecie, także dlatego, że pracują za kilkakrotnie niższe wynagrodzenia, niż ich anglosascy koledzy, nie będąc mniej kompetentnymi i skutecznymi w działaniu.

Kiechel sporo miejsca poświęcił Druckerowi – człowiekowi, którego zasługi dla wypromowania profesjonalnego zarządzania w USA i na świecie są nie do przecenienia. Zwraca uwagę na fakt, że Drucker miał do kogo nawiązać, wskazując na Fritza Roethlisbergera, opisującego już w roku 1937 firmę jako system społeczny, gdzie jedną z ważniejszych ról menedżerów jest utrzymanie tego systemu w stanie dynamicznej równowagi. Przypomniał też mało w Polsce znaną Mary Parker Follett, zapomnianą zresztą i w USA, która już w latach 20. XX wieku akcentowała potrzebą współpracy zarządzających z pracownikami (wcześniej mówiło się tylko o robotnikach), oraz przyjmowania obustronnie korzystnych rozwiązań. Szkoda – można by dodać – że w latach 70. Milton Friedman tak skutecznie przekonywał do zupełnie innej koncepcji, wedle której jedynym ważnym i sensownym celem działalności przedsiębiorstwa jest zwiększanie wartości (tylko) dla właścicieli / akcjonariuszy.

Drucker przysłużył się także zarządzaniu, zdaniem Kiechela, postulując

skutecznie delegowanie uprawnień dla zarządzających w dół i zwiększanie autonomii nie tylko naczelnego kierownictwa, a także uświadamiając, że nie ograniczają się oni do inteligentnego dostosowywania się do wydarzeń dokonujących się na zewnątrz, poza firmą, jak zresztą wielu uważa do dzisiaj, ale – nade wszystko – przejmują inicjatywę i zmieniają te zewnętrzne uwarunkowania (nie tylko ekonomiczne). Jest to łatwiejsze, gdy zarządzający będą sobie wyznaczać ważne cele i je realizować, co Drucker również postulował, oferując swoją słynną metodę Management by Objectives (MBO). Tu również użyteczna okazała się dobra znajomość wcześniejszych koncepcji, jako że mógł oprzeć się na wcześniejszym o pół wieku zarzysie zarządzania przez cele, stworzonym przez jednego z pionierów naukowego zarządzania Harringtona Emersona.

Warto przypomnieć, że Druckero- wi przypisuje się też stworzenie subdyscypliny zarządzania czasem (*time management*), choć i tu podwaliny kładli, znacznie wcześniej, inni ludzie: Karol Adamiecki oraz Henry Gantt. Obaj nie tylko zajmowali się teorią, ale też tworzyli użyteczne techniki i narzędzia (tzw. siatka Gantta jest w użyciu do dzisiaj).

### Co mniej się podoba w syntezie Kiechela i czego zabrakło?

Kiechel koncentruje się wyłącznie na zarządzaniu w biznesie, choć przecież zarządza się nie tylko przedsiębiorstwami, i nie tylko do nich ogranicza się teoria nauk o zarządzaniu. Omawiany artykuł jest niezwykle amerykańskocentryczny, nawet biorąc dużą poprawkę na szczególne zasługi USA w dziedzinie profesjonalnego zarządzania i niekwestionowaną pozycję światowego lidera w tej dziedzinie. Tę pozycję Amerykanie wprawdzie przejściowo (w dekadzie lat 80.) utracili na rzecz Japonii, niemniej odzyskali ją w latach 90. i cieszyli się wielkim uznaniem aż do kryzysu z roku (umownie) 2007 i lat dal-

szych, kiedy to znaleźli się na cenzurowanym. Amerykanie w dziedzinie zarządzania byli i wciąż są potęgą intelektualną, naukową i menedżerską, którym teoria i praktyka zarządzania na całym świecie najwięcej zawdzięczają.

Niemniej nie jest przecież tak, że poza nimi i Francuzem Henrym Fayolem, którego wkład do teorii zarządzania Kiechel dostrzega (jako jedyne spoza USA) nie było nikogo. Kiechel nie wspomina Austriaków Ludwiga von Bertalanffy'ego i Norberta Wiennera, twórców bardzo ważnej przecież szkoły zarządzania systemowego. Nie dostrzega Francuza Le Chatelliera i Polaka Karola Adamieckiego ze szkoły naukowego zarządzania, twórcy prakseologii Tadeusza Kotarbińskiego. Nie wspomina Niemca Maxa Webera, Czecha Tomasza Baty, będącego nie tylko wybitnym na skalę światową przedsiębiorcą, ale i teoretykiem i filozofem zarządzania. Pomiął najwybitniejszego kanadyjskiego teoretyka zarządzania, Henry'ego Mintzberga, w tym jego doniosłe badania i teorie dotyczące ról kierowniczych oraz struktur organizacyjnych. Kiechel nie wspomina Japończyków, których wkład w światowe zarządzanie jest bez wątpienia wybitny. Ogranicza się do konstatacji, że: *wszyscy, poza Japończykami, mają już dość słuchania o wyższości japońskich metod zarządzania*<sup>3)</sup>. A przecież nie powinno się pomijać, w tego rodzaju retrospektywnym artykule, takich ludzi, jak Taiichi Ohno, twórcy *kanban*, Lean Management i rewelacyjnego Toyota Production System, Masaakiego Imai, twórcy *kaizen*, Kaoro Ishikawy, współtwórcy TQM oraz kół jakości, Ikujiro Nonakiego i Hirota-ki Takeuchiego i ich modelu zarządzania wiedzą. Wszystkie ich wynalazki stosowane są także w wielu innych, poza Japonią, krajach.

Stosunkowo dużo miejsca Kiechel poświęcił szkole naukowego zarządzania oraz kierunkowi *human relations*. O szkole naukowego zarządzania pisze bardziej

obiektywnie, niż wielu innych autorów. Niestety, jest w (złym) zwyczaju, że opisuje się ją najczęściej bardzo krytycznie i w sposób ahistoryczny. Zarzuty o brak partnerstwa między robotnikami a zarządzającymi formułuje się bez uwzględnienia faktu, że na początku XX wieku ponad 90 proc. robotników było analfabetami. Relacje inżynierów – zarządzających i robotników – analfabetów siłą rzeczy nie mogły być bardzo partnerskie. Nie uwzględnia się natomiast (Kiechel również), iż prace inżynierów z tej szkoły przyczyniły się do ogromnego wzrostu wydajności pracy w przemyśle (w XX wieku 50–krotnego), a jednocześnie wydanej poprawy warunków i bezpieczeństwa pracy oraz wzrostu zarobków pracowników. W tej szkole również powstała ergonomia, zainicjowano zarządzanie czasem, profesjonalne planowanie, szereg metod organizatorskich stosowanych do dziś (m.in. związanych z organizacją i normowaniem pracy, przebiegiem procesów pracy, wartościowaniem i normowaniem pracy, wykorzystaniem filmu, a potem telewizji przemysłowej i wideo do analizy i usprawniania procesów pracy).

Kiechel, podobnie jak wielu innych, opisuje niepotrzebnie szczegółowo, jak na ramy retrospektywnego artykułu i dobrą znajomość tematu przez czytelników HBR, badania Eltona Mayo oraz Douglasa McGregora. Te tematy są nie tylko znane, ale też mają mniejsze naukowe i praktyczne znaczenie (moim przynajmniej zdaniem), niż to im się tradycyjnie przypisuje. Czarno-biała „Teoria X-Y” McGregora, uproszczona i banalna, też pewnie nie jest warta nieustannego przypominania.

W retrospekcji Kiechela zabrakło kilku ważnych szkół i koncepcji zarządzania. Nie ma wspomnianego już zarządzania systemowego. A przecież podejście systemowe, całościowe, holistyczne stało się kanonem we współczesnym zarządzaniu. Nie ma nawet wzmianki o teorii gier or-

ganizacyjnych i ludziach, którzy ją tworzyli, choć już wiemy (w dużym stopniu dzięki nim), że organizacja nie jest monolitem i nie jest prawdą, że wszyscy w niej dążą do dobra wspólnego. Wiemy, że organizacja to również koalicja polityczna (R.M. Cyert, J.G. March), w której często się coś negocjuje – najlepiej w oparciu o zasady (R. Fisher, W. Ury), jest przetarg o zasoby, ma miejsce walka o wpływy, znaczenie, możliwość realizowania własnych koncepcji i pomysłów. Często spotyka się ludzi zarządzania o cechach gracza (opisał je trafnie i jako jeden z pierwszych Michael Maccoby)<sup>8)</sup>.

Zabrakło informacji o nowocześnie rozumianej subsydiarności w zarządzaniu, która wykształcała się w Dolinie Krzemowej i promieniowała na zewnątrz, do innych stanów niż Kalifornia i innych państw niż USA. Zabrakło szczególnie ważnej i na czasie konstatacji, że od kilku dekad zarządzają już nie tylko kierownicy (menedżerowie, liderzy), ale – w coraz to większym stopniu – specjaliści nie będący formalnie kierownikami, którzy przejęli znaczną część funkcji tych pierwszych. Nie tylko planują, organizują, koordynują pracę ludzi i zespołów, kontrolują, ale też często samodzielnie i w pełni obsługują klientów. Kiedy do stacji obsługi samochodów wchodzi klient, załatwia wszystkie sprawy z pracownikami – od zgłoszenia prawdopodobnych usterek, poprzez diagnozę, wykonanie czynności naprawczych i regulacyjnych, próbę sprawności pojazdu po naprawie, po wystawienie faktury i przyjęcie należności. Klient z reguły nie widzi szefa tej stacji i nie jest mu on do niczego potrzebny. Specjaliści dobierają coraz częściej partnerów zewnętrznych, koordynują i odbierają ich pracę, decydują o niezbędnych zmianach, itd. Obsługują też systemy zarządzania, aktualizują je i rozwijają, proponują innowacje i inne zmiany. Kontaktują się bezpośrednio i współpracują ze specjalistami z innych firm w ramach sieci, coraz częściej nawet

nie informując o tym formalnych kierowników. To właśnie upowszechnienie się i demokratyzacja zarządzania wydaje się być jedną z najważniejszych zmian we współczesnym zarządzaniu.

Poświęcając, i słusznie, sporo uwagi Druckerowi, Kiechel nie wspomniał, że był on – obok Jamesa Burnhama – twórcą nie tylko koncepcji, ale i swoistej ideologii menedżeryzmu – choć tu akurat (w dziedzinie ideologii) wpływy Burnhama były i wcześniejsze, i większe. Burnhama Kiechel nie przypomina. Burnham był profesorem socjologii na Uniwersytecie w Nowym Jorku, a jednocześnie wysokim urzędnikiem CIA. Już w 1941 roku w swej książce *Managerial revolution* upowszechnił pogląd, iż menedżeryzm – w poszczególnych organizacjach, ale także znacznie szerzej, jako władza menedżerów w społeczeństwie – może w istotny sposób wpłynąć na wzrost gospodarczy i stopę życiową społeczeństwa amerykańskiego. W okresie zimnej wojny i konfrontacji dwóch systemów menedżeryzm miał pomóc uzyskać przewagę nad blokiem wschodnim. Jednocześnie miał się przyczynić do transformacji kapitalizmu. To nie kapitaliści, ale menedżerowie staną się, jak głosił, klasą rządzącą. Burnham wiązał to z procesem odrywania się zarządzania od własności, który istotnie zaczął się zarysowywać i sprawił, że w latach 60. i 70. mówiło się o kapitalizmie menedżerskim<sup>1)</sup>.

Tak rozumiany menedżeryzm w znacznym stopniu spełnił związane z nim nadzieje w II połowie XX wieku. Jednak na przełomie XX i XXI wieku wystąpiły objawy przesilenia i ujawniły się mocniej znane już wcześniej słabości. Jak piszą Monika Kostera i Martyna Śliwa: *ideologia i filozofia menedżeryzmu bywają postrzegane jako szkodliwe i redukcjonistyczne (...). Menedżeryzm jest swego rodzaju fundamentalizmem w zarządzaniu, skoncentrowanym na poszukiwaniu absolutnych prawd i pewników. Czyni cnotę z tego, co*

*w zarządzaniu jest po prostu pragmatyczną zasadą; na przykład kontrola jest traktowana jako wartość sama w sobie. Wrażliwość na czynnik i kontekst ludzki są dalece niewystarczające<sup>4)</sup>.*

Krytyka menedżeryzmu i menedżerów wzrosła w związku z ostatnim kryzysem, którego początek umownie można datować na lata 2007-2008. Menedżerom z szeregu wielkich korporacji, nie tylko z sektora finansowo-bankowego, zarzuca się chciwość, złe zarządzanie ryzykiem, brak wyobraźni i poczucia odpowiedzialności, wyssanie ogromnych publicznych pieniędzy w celu ratowania przed zasłużonym bankrutem, tupet i arogancję.

Lista zarzutów jest długa, a krytyka ma miejsce ze strony różnych środowisk: pracowniczych i związków zawodowych, naukowych, socjologów i psychologów, etyków, i innych. Powstaje jednak pytanie, co dalej i co ewentualnie w zamian? Krytykować jest łatwo i wielu to dobrze robi. Jak się wydaje, krytyka powinna wpłynąć na urealnienie tej filozofii i koncepcji, odciążenie jej od nadmiernych ambicji i oczekiwań. Menedżeryzm rozumiany jako ideologia przeżył już swoje przesilenie i pozycję nadwartościową, którą zajmował w II połowie XX wieku. Jego pozycję i rolę weryfikują z jednej strony demokratyzacja zarządzania i wzrost znaczenia specjalistów, z drugiej zaś wiele innych grup społeczno-zawodowych, których menedżerowie nie są w stanie i nie powinni zastępować: politycy, naukowcy – badacze, i wiele innych, w silnie zróżnicowanych i zdywersyfikowanych społeczeństwach.

Nie wydaje się jednak, aby warto było od menedżeryzmu odejść. Profesjonalnych menedżerów w organizacjach sektora przedsiębiorstw nikt nie jest w stanie dobrze zastąpić. Co prawda, głoszono już koniec świata menedżerów<sup>6)</sup> i zapowiadano zastąpienie menedżerów przez liderów, będących jakoby ich bardziej światłymi i prospołecznymi następcami.

Mnie jednak przekonują wyniki badań Abrahama Zaleznika z 1977 roku oraz podobne, przeprowadzone ćwierć wieku później przez Johna Kottera<sup>5)</sup>, z których wynika, że liderzy nie są ani lepsi, ani gorsi od menedżerów. Choć mają pewne cechy wspólne, różnią się istotnie. Mają zalety, ale i poważne wady. Potrzebni są jedni i drudzy, jedni i drudzy powinni się też nawzajem kontrolować. Wspomniani badacze twierdzą, że współcześnie na ogół jest więcej menedżerów niż liderów, ale gdyby było odwrotnie, byłoby jeszcze gorzej. Ma jednak dużo racji Mintzberg wyrażając przekonanie, że o ile w teorii można dość precyzyjnie rozdzielać cechy i funkcje menedżerów i liderów, o tyle w praktyce jest to trudniejsze. Nawiasem mówiąc, Mintzberg kwestionuje też tezę, że obecnie za mało jest przewodzenia a za dużo zarządzania twierdząc, że jest dokładnie odwrotnie<sup>7)</sup>.

Kiechel nie wspomina o koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainability*), ważnej szczególnie z powodu wyczerpywania się zasobów naturalnych i przeciążenia naturalnego środowiska. Kolejną

ważną rzeczą w światowym zarządzaniu, o której nie pisze, jest rewolucja w zarządzaniu w sektorze publicznym, w istotnej części związana z New Public Management. Doświadczeni menedżerowie z sektora prywatnego i osiągnięcia tego sektora, adaptowane w sektorze publicznym, odgrywają w koncepcji NPM nader istotną rolę. W swej pracy *Zarządzanie w XXI wieku*, Drucker wyraził pogląd, że w XXI wieku największe pole do koniecznych zmian otwiera się właśnie przed sektorem publicznym, jako że w sektorze przedsiębiorstw ogromny postęp dokonał się już w XX wieku, i nie bardzo można oczekiwać podobnego w XXI wieku. Być może nawet nie ma takiej potrzeby.

Kiechel nie sygnalizuje też ogromnych wyzwań związanych z niekompletną globalizacją, używając terminu Władysława Szymańskiego, oraz z występującymi w skali światowej nierównowagami i sprzecznościami.

Wszystkie te uwagi nie podważają faktu, że artykuł Kiehela jest ważny i stanowi wartościową syntezę *stu lat zarządzania*.

*Artykuł W. Kiehela był przedmiotem dyskusji na seminarium w Instytucie Zarządzania Wartością w maju 2013 roku z inicjatywy jego dyrektora, prof. Andrzeja Hermana. Wprowadzenia do dyskusji dokonali dr Marek Panfil oraz autor artykułu.*

### **Bibliografia:**

1. Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
2. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000, s. 8-9.
3. Kiechel W., *Sto lat zarządzania*, „Harvard Business Polska”, marzec 2013.
4. Kostera M., Śliwa M., *Nowe tendencje w badaniach międzykulturowych i badaniach kultury*, [w:] *Zarządzanie międzykulturowe*, Glinka B., Jelonek W. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 279.
5. Kotter J., *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2005.
6. Koźmiński A.K., *Koniec świata menedżerów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
7. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 26, 238.
8. Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 713-736.
9. Senge P., *Reflection on „The Leaders New Work: Building Learning Organizations”* [in:] *Classic and Contemporary Work*, Morey D., Maybury M., Rhuraisingham B. (eds.), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Ma. 2002, pp. 19-52.