

## IV. Podejścia do zarządzania (Poznań 2008)

### 1. Przedsiębiorstwo a zarządzanie

Trzeba wziąć pod uwagę, że przedsiębiorstwo istnieje w otoczeniu i może być kształtowane dzięki zintegrowanej i zorganizowanej strukturze różnych czynności. Najpierw są to czynności *podstawowe*, składające się na pionowy, technologiczny łańcuch tworzenia wartości dodanej. W rezultacie tych czynności pojawia się portfolio. Uzupełniają je wszelkie czynności *pomocnicze*, to znaczy wspierające, warunkujące, ułatwiające, uzupełniające, katalizujące, itp. wszystkie pozostałe. Dalej są to czynności *powodowania wykonawczego i zarządczego* zapewniające skuteczność każdej treści i formy działania, panowanie nad przedsiębiorstwem i jego otoczeniem. Kolejną grupę czynności stanowi *komunikowanie się*, przynoszące wiedzę, i najwyższą jej postać - mądrość. Wreszcie bez *gospodarowania* przedsiębiorstwo nie przetrwałoby w długim okresie.

### 2. Stan dotychczasowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem

Spójność i zorganizowanie tego paradygmatu określił swego czasu H. Koontz (1961) jako dżunglę teorii zarządzania (The Management Theory Jungle). Stan ten nie zmienił się do dzisiaj, co więcej dynamiczny rozwój nauk o zarządzaniu dodatkowo zaciemnił obraz. Paradygmat ten ma współcześnie wyraźne punkty ciężkości. Zdecydowanie przeważa pogląd o dominacji funkcji normatywnych, spośród potencjalnych funkcji poznawczych, aksjologicznych i normatywnych nauki o zarządzaniu. Uważa się na ogół, że nauka o zarządzaniu jest nauką dyrektywalną, to znaczy formułuje zasady wskazujące jak należy, powinno się zarządzać danym systemem społecznym, w tym przedsiębiorstwem, z sukcesem. Niekiedy nawet odmawia się nauce o zarządzaniu statusu poznawczego i aksjologicznego<sup>[1]</sup>, twierdząc że jest nauką wyłącznie normatywną i pochodną ekonomii.

Z takim poglądem nie można się zgodzić, z rozmaitych powodów, przede wszystkim jednak dlatego, że zasada się on na niezrozumieniu istoty samego zarządzania. Powyższe podejście wynika z utożsamiania zarządzania z prowadzeniem biznesu z sukcesem. Występuje tu podwójne nieporozumienie. Po pierwsze, ogranicza się dziedzinę zarządzania w zasadzie do działalności nazywanej gospodarczą. Oznacza to wykluczenie z zakresu przedmiotowego zarządzania rozległej sfery systemów społecznych zaliczanych do non profit. Czyż one nie są zarządzane? Po drugie, skąd mamy wiedzieć jak zarządzać, czyli prowadzić np. przedsiębiorstwo z sukcesem, jeśli nie mamy naukowych podwalin poznawczych i aksjologicznych dotyczących zarządzania? Czy mamy przyjąć, że dostarcza ich ekonomia? To dlaczego mówimy w ogóle o zarządzaniu, dlaczego nie pozostajemy przy gospodarowaniu? Dlaczego nauka o zarządzaniu nie rozwinęła się równoległe do ekonomii, ale powstała z górą sto lat później?

### 3. Przesłanki kształtowania podejść do zarządzania przedsiębiorstwem

Koncepcja tu promowana zasadza się na wskazanym wyżej ujęciu każdego działania, jako zintegrowanej struktury czynności, wśród których wyróżniamy i powodowanie zachowań (domena zarządzania) i gospodarowanie (domena ekonomii). Inaczej mówiąc, w każdym działaniu dowolnym znajdują się pierwiastki zarządcze i ekonomii, dotyczące tego działania. Wniosek jest następujący: zarządzanie i ekonomia nie istnieją jako czynności samoistne, gdyż nie mają wtedy własnego przedmiotu. Istnieją one wyłącznie jako składnik danego działania, dzięki czemu posiadają także własny przedmiot. Jako takie mogą być również przedmiotem procesu naukowego.

Działanie jest nierozzerwalną jednością czynności podstawowych, wspierających, powodowania zarządczego i wykonawczego<sup>[2]</sup>, gospodarowania i komunikowania się. Co to w praktyce oznacza, we wskazanym wyżej kontekście zmian, w odniesieniu do zarządzania?

**Po pierwsze**, zarządzanie jest podporządkowane rezultatom, przebiegowi i okolicznościom działania jako całości, a w tym koniecznie i na zasadach dominacji czynnościom podstawowym. Te ostatnie wyznaczają bowiem istotę danego działania. Wartości i cele czynności podstawowych są nadrzędne dla czynności zarządzania.

**Po drugie**, związki zarządzania z pozostałymi czynnościami każdego działania i systemu społecznego są konieczne i nieuchronne. Szczególnie istotne są związki zarządzania i gospodarowania (ekonomii). Są one tam obustronne i zwrotne („zarządzanie gospodarowaniem” i „gospodarowanie zarządzaniem” lub lepiej: „gospodarowanie w zarządzaniu”). Najwyższy stopień powiązań zachodzi na gruncie przedsiębiorstw (profit oriented systems). Procesami podstawowymi przedsiębiorstwa są czynności gospodarowania w danej dziedzinie, stąd czynności te oraz korzyść i ekonomiczność są wartościami i celami nadrzędnymi dla zarządzania. Zarządzający przedsiębiorstwem jest zobowiązany powodować korzystne i ekonomiczne działania przed wszystkimi innymi (nadrzędność, priorytet), ale też musi określić i kształtować ich rolę wśród pozaekonomicznych wartości i celów. W systemach non profit lub mieszanych (część działalności zorientowana na nadwyżkę ekonomiczną, część nie) gospodarowanie jest czynnością konieczną lecz podporządkowaną lub równorzędną do innych wartości i celów. Gospodarowanie nigdy i w żadnym systemie działającym nie jest czynnością marginalną, należy zawsze do kluczowych, z uwagi na konieczność osiągnięcia przez każdy system działający nadwyżki ekonomicznej. W systemach non profit powtórzenie działania lub długowieczność nie są osiągnięte na zasadach samozasilania się, odmiennie niż w przedsiębiorstwie.

Podobnie można analizować relacje między zarządzaniem a komunikowaniem się. Wchodzi w grę zarówno „zarządzanie komunikowaniem się” jak i „komunikowanie się dla zarządzania”. Zarządzanie komunikowaniem się polega na spowodowaniu takiego przeprowadzenia procesów komunikowania się i prowadzenia systemów komunikowania się aby uzyskać określone treści i poziom wiedzy, z kolei sprawność samego zarządzania jest silnie uzależniona od systemów komunikowania się.

**Po trzecie**, zarządzanie musi być odpowiednio spójne i zorganizowane wewnętrznie (jako złożona struktura czynności, system) i w powiązaniach z innymi czynnościami działania i systemu działającego. Kiedy się pali nie możemy stosować stylu demokratycznego zarządzania i deliberować nad metodami gaszenia. Taka postawa oznacza ewidentne niedostosowanie i niepodporządkowanie czynności zarządzania czynnościom podstawowym. Innym razem, przyjęcie jako wzorca modelu planowania zerobazowego, a wdrożenie planowania opartego na porównaniach międzyokresowych jest ewidentną niespójnością. Skutki podobnej niespójności są lepiej widoczne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi: deklarowanie wynagradzania według ilości i jakości pracy (model czynności motywowania w zarządzaniu), wobec faktycznego wynagradzania według lojalności czy stażu pracy może doprowadzić do napięć, obniżenia sprawności lub załamania się systemu działającego. Zmiana zarządzania i jego systemu nie może odbywać się niezależnie od działania, którego zarządzanie dotyczy oraz w niezgodzie z zasadami nauki o poznaniu zarządzania.

**Wreszcie po czwarte**, twierdzenia nauk o zarządzaniu i ekonomii dotyczące systemów działających są jednoznacznie i organicznie związane ze specyfiką i okolicznościami działania tych systemów. Innymi słowy, są one składowymi systemu twierdzeń o tych systemach jako całościach, w powiązaniu z twierdzeniami:

- 1) o czynnościach podstawowych i wspierających oraz ich systemach;
- 2) o czynnościach komunikowania się i ich systemach;
- 3) o czynnościach powodowania wykonawczego i ich systemach.

Na przykład system takich twierdzeń o systemie społecznym zorientowanym na zysk w warunkach samozasilania się składałby się na dziedzinę nauki o przedsiębiorstwie. Biorąc pod uwagę zakres przestrzenny, systemy społeczne mają strukturę hierarchiczną. Pójście w górę hierarchii upoważnia do mówienia o systemach twierdzeń o gospodarce narodowej, regionalnej, międzynarodowej i globalnej. Z drugiej strony systemy działające w sensie rzeczowym mają naturę branżowo/funkcjonalną, na przykład system rolniczy, a także odmienną z uwagi na stosunek do nadwyżki ekonomicznej i samozasilania się (przedsiębiorstwa, systemy non profit i mieszane). System rolniczy może być przy tym przedsiębiorstwem rolniczym lub systemem rolniczym nastawionym wyłącznie na użyteczność społeczną[3]. To skierowuje naszą uwagę na systemy działające jako kategorię systemów w ogóle, które różnicujemy, na przykład, w stosunku do systemów przyrodniczych (naturalnych). Twierdzenia na poziomie systemów działających jako kategorii byłby najbardziej uniwersalne, o największym zasięgu prawomocności i wartości naukowej. To wymaga rozważenia dopuszczalności i zasięgu konwergencji i konsilencji[4].

Systemy działające mają zdolność do samozmiany wszystkich składników oraz relacji wewnętrznych i zewnętrznych, w odróżnieniu od systemów ożywionych, które są zaprogramowane genetycznie i mają charakter systemów organicznych. Zmiany w podsystemach regulacji systemów ożywionych (nerwowej, humoralnej, i in.) skutkują spójnie i bezpośrednio zmianami somatycznymi i odbijają się na sprawności systemu ożywionego. Odbywa się to w zależności, m.in., od właściwej dla nich giętkości (odkształcenie lokalne i powrót do stanu wyjściowego) i elastyczności (szybkość i granice repertuaru reakcji na zmianę). Przekroczenie granic reakcji włącza ultrastabilizatory przywracające równowagę lub uszkadza/niszczy system.

W systemach działających związki między zmianami podsystemów zarządzania a zmianami systemów jako całością są daleko bardziej skomplikowane, między innymi dlatego, że rozpad systemu działającego zatrzymuje się na poziomie jednostki ludzkiej. Jednostki ludzkie, przez indywidualne lub zbiorowe starania, mogą odtworzyć odpowiednie systemy działające i ich podsystemy zarządzania, na ogół co najmniej w nieco odmiennej wersji. Poziom spójności i zorganizowania systemów działających i ich podsystemów zarządzania nigdy nie osiąga formy maszyny, co najwyżej niedoskonałe formy integracji ponad federalnej[5].

Działania i realizujące je systemy działające cechują się z natury rzeczy chaotycznością, paradoksalnością i dialektycznością. Zatem trwałość i zmiana są także naturalne.

#### **4. Zarządzanie w szerszym ujęciu**

Prowadzenie danego procesu i realizującego go systemu działającego w warunkach trwałości/zmian utożsamia się aktualnie, nazwijmy to tu: z **zarządzaniem w szerszym ujęciu**. Jego atrybuty są następujące.

1) Utożsamia się z zarządzaniem holistyczną strukturę wszystkich czynności składających się na prowadzenie danej aktywności (zarządzanie = prowadzenie).

2) Od zarządzającego (prowadzącego) system społeczny oczekuje się sukcesu całości. Zarządzanie (prowadzenie) ma się odbywać według pewnych przepisów (norm), przynoszących sukces. Zarządzanie jest omnipotencyjnie odpowiedzialne za sukces działania i systemu działającego.

3) Zarządzanie jest utożsamiane z gospodarowaniem, z uwagi na istotną rolę energii i zasobów dla powodzenia systemów działających. Z tego też powodu koncentruje się szczególnie na systemach gospodarczych, nawet do tego stopnia, że neguje się zarządzanie innymi systemami działającymi albo uważa zarządzanie nimi za nowy nurt badawczy. Z drugiej strony prowadzi to do inflacji „zarządzania” - niemal wszystkim: zarządzanie ryzykiem, wartością, relacjami...

4) Normatywna filozofia zarządzania polega najpierw na określeniu modelu - wzorca działania i systemu działającego. Następnie model ten jest urzeczywistniany, tak aby osiągnąć oryginał (rzeczywiście istniejące działanie i system działający) możliwie najbardziej odpowiadający modelowi - wzorcowi. W całym okresie zarządzający dba o to, aby oryginał był pochodną wzorca, możliwie najbliższą i najbardziej z nim spójną.

W powyższym podejściu zarządzanie nie posiada wystarczającego gruntu poznawczego (poznawczy nurt nauki o przedsiębiorstwie), i zapożycza go, podporządkowuje lub utożsamia zwłaszcza z ekonomią.

## **5. Zarządzanie w węższym ujęciu**

**Zarządzanie w węższym ujęciu** ma inne atrybuty.

1) To jeden ze składników czynnościowych działania jako całości (prowadzenia działania i systemu działającego). Wszystkie czynności, w tym zarządzanie, są zintegrowane nierozłącznie w całość wyższego rzędu (działanie jako całość). Zarządzanie nie istnieje jako czynność samoistna. Zarządzanie nie jest omnipotencyjnie odpowiedzialne za sukces działania i systemu działającego.

2) W tym ujęciu zarządzanie odpowiada w danym działaniu za powodowanie zachowań składników i całego działania, co odbywa się zawsze poprzez ludzi, i skuteczność. Zarządzanie ma do spełnienia funkcje powodowania, gdyż systemy działające, w odróżnieniu od systemów naturalnych (przyrodniczych), rozwijają się najpierw kreacyjnie, a dopiero następnie ewolucyjnie.

3) Rdzeniem zarządzania jest władza, czyli panowanie nad działaniem i systemem działającym oraz okolicznościami. Rozpoznanie istoty powodowania zachowań oraz natury kształtowania i wykorzystania władzy jest kluczowe dla powodzenia w zarządzaniu.

4) System zarządzania jest podsystemem w systemie działającym i ma wpływ na powodzenie jego działalności jako całości. Dzieje się tak dzięki powodowaniu zachowań wszystkich pozostałych czynności oraz działania i systemu działającego jako całości, czyli kształtowaniu i wykorzystaniu władzy. Jednak ludzie, bezpośrednio używający i kształtujący energię i zasoby w czynnościach podstawowych, wspomagających, komunikowania się i gospodarowania (powodowanie wykonawcze), reagują na zarządzanie tylko z pewnym prawdopodobieństwem zgodności z wolą i zamiarami podmiotów zarządzających. Stąd sprawność zarządzania jest pozytywnie skorelowana z powodzeniem działania i systemów działających, jednak jest tylko jedną ze zmiennych, oddziałujących na kierunek, prawdopodobieństwo i siłę tego powodzenia.

5) Inflacja teorii zarządzania ma swoje źródło w dominacji podejścia normatywnego. Niemniej, kształtowanie podsystemów zarządzania systemami działającymi w ujęciu poznawczym, w tym przedsiębiorstwami, nie może abstrahować od natury przedsiębiorstwa, okoliczności jego działania, doktryn interesariuszy (szczególnie podmiotów zarządzających). Dotyczy to również poruszania się systemów działających między granicami determinizmu i chaosu, przeciwstawnych stanów, sytuacji i tendencji (dialektyka) oraz rozwiązywania sprzecznych wewnętrznie problemów (paradoksy).

## **6. Związki podejścia szerszego i węższego do zarządzania**

W powyższym ujęciu zarządzanie ma swój własny grunt poznawczy, co umożliwia dokonywanie jego ocen i wycen oraz postulowanie i urzeczywistnianie oryginału zarządzania i jego sprawności. Nauka o zarządzaniu jest więc kompletna: generuje twierdzenia poznawcze, aksjologiczne, podejścia do reagowania, normatywne i dotyczące urzeczywistniania.

Tabela 1. Procesy naukowe i podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem

Procesy naukowe związane z zarządzaniem Podejścia do zarządzania	Poznawcze (P)	Aksjologiczne (A)	Podejścia do reagowania (R)	Normatywne (N)	Urzeczywistniania (U)
1. Zarządzanie utożsamia się z prowadzeniem przedsiębiorstwa	Procesy przynoszące wiedzę o prowadzeniu przedsiębiorstwa z sukcesem (domena nauki o przedsiębiorstwie, aktualnie niewystarczająco rozwijanej)	Procesy przynoszące oceny i wyceny dotyczące prowadzenia przedsiębiorstwa z sukcesem (domena nauki o przedsiębiorstwie, aktualnie niewystarczająco rozwijanej)	Procesy określające problemy prowadzenia przedsiębiorstwa i zasady podchodzenia do ich rozwiązywania (domena nauki o przedsiębiorstwie, aktualnie niewystarczająco rozwijanej)	Procesy kształtowania i urzeczywistniania wzorców prowadzenia przedsiębiorstwa z sukcesem (domena nauki o przedsiębiorstwie, aktualnie najsilniej rozwijanej)	Procesy urzeczywistniania wzorców odnoszących się do przedsiębiorstwa (domena nauki o przedsiębiorstwie, aktualnie najsilniej rozwijana)
2. Zarządzanie jest jedną z czynności składających się na prowadzenie przedsiębiorstwa	Procesy przynoszące wiedzę o procesie zarządzania i kształtowaniu podsystemu zarządzania i ich sprawności w systemie prowadzenia przedsiębiorstwa (domena nauki o zarządzaniu - aktualnie niewystarczający rozwój)	Procesy przynoszące oceny i wyceny dotyczące zarządzania i podsystemu zarządzania oraz ich sprawności w systemie prowadzenia przedsiębiorstwa (domena nauki o zarządzaniu - aktualnie niewystarczający rozwój)	Procesy określające wyspecjalizowane problemy zarządzania i zasady podchodzenia do ich rozwiązywania (domena nauki o zarządzaniu, aktualnie niewystarczająco rozwijana)	Procesy kształtowania i urzeczywistniania wzorców zarządzania i podsystemu zarządzania oraz ich sprawności w systemie prowadzenia przedsiębiorstwa (domena nauki o zarządzaniu - aktualnie niewystarczający rozwój)	Wyspecjalizowane procesy urzeczywistniania wzorców odnoszących się do zarządzania i systemu zarządzania (domena nauki o zarządzaniu - aktualnie najsilniej rozwijana)

Źródło: opracowanie własne

Istnieją jednak silne związki między prowadzeniem przedsiębiorstwa (zarządzaniem w szerszym ujęciu) i zarządzaniem w węższym ujęciu.

1) Zarządzający ponosi odpowiedzialność generalną za prowadzenie przedsiębiorstwa, ponieważ jest on przyczyną i sprawcą (powodowanie). Jednocześnie ponosi odpowiedzialność lokalną za sprawność wąsko rozumianych czynności zarządczych, podobnie jak odrębną odpowiedzialność za sprawność własnych działań ponoszą podmioty powodowania wykonawczego. Inaczej mówiąc, odpowiedzialność generalna podmiotów prowadzących przedsiębiorstwo jest podzielona i ograniczona między powodowanie zarządcze i powodowanie wykonawcze. Zarządzanie w wąskim zakresie wyodrębnia się na skutek podziału pracy - kierownik pojawia się wtedy, kiedy powstają ograniczenia pracy jednoosobowej, a zatem zarządzanie jest to powodowanie zachowań innych ludzi, dopiero przez nich - procesów, obiektów, instytucji i układów społecznych przedsiębiorstwa.

2) Odpowiedzialność generalna wiąże się ze sprawstwem generalnym, a to jest przywiązane do podmiotu prowadzącego przedsiębiorstwo. W szczególności do tego podmiotu przyporządkowane są następujące kwestie dotyczące przedsiębiorstwa jako całości:

a) tożsamości przedsiębiorstwa przez oznaczenie jego statusu i usytuowania działania w otoczeniu (na przykład: doktryna działania; kluczowe wartości i cele - kierunki działania; interesariusze i zaspokajanie ich potrzeb, portfolio produktów i usług zorientowanych na zaspokojenie danych potrzeb);

b) gospodarowania i jego usytuowania wśród innych wartości i działań przedsiębiorstwa;

c) sprawstwa i jego charakteru (np. aktywacja działań i podział władzy i odpowiedzialności między wyspecjalizowanych menedżerów i wykonawców; gestia zasobów - problem własności rzeczy i ludzi; problem asymetrii informacji);

d) informowania, komunikowania się i ich rezultatów oraz ich usytuowania wśród innych wartości i działań przedsiębiorstwa;

3) Biorąc pod uwagę działanie jednoosobowe, cechujące się najwyższym poziomem integracji czynności składowych (parafrazując - wszystko w jednym; spójność i poziom zorganizowania nieosiągalny dla systemów działających), podmiot działania jest odpowiedzialny za wszystko, czyli za prowadzenie działania i systemu działającego. Natomiast przy podziale pracy pojawia się kierownik zbiorowy i wykonawca zbiorowy - w konsekwencji kongruencja<sup>[6]</sup> zbiorowa, w tym zarządzanie w wąskim ujęciu. Zarządzanie w wąskim znaczeniu musi być rozpoznane, ponieważ jego niedorozwój (zmienna niezależna) wpływa kierunkowo niekorzystnie na powodzenie prowadzenia przedsiębiorstwa - zarządzania w szerszym znaczeniu (zmienna zależna).

Oba ujęcia są historycznie uprawnione, stąd nie może być nierównowagi co do ich rozwoju. Nie możemy zaakceptować na przykład nierównowagi polegającej na dominacji zarządzania utożsamianego z prowadzeniem przedsiębiorstwa w ujęciu normatywnym, z jednoczesnym marginalizowaniem zarządzania w wąskim zakresie.

---

[1] Zob.: W. Cellary, Metodologia nauk o zarządzaniu z perspektywy inżyniera, w: M. Sławińska (red), Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 18-34.

[2] W uproszczeniu, powodowanie wykonawcze polega na bezpośrednim oddziaływaniu na przedmiot, natomiast powodowanie zarządcze polega na oddziaływaniu na przedmiot poprzez ludzi.

[3] System rolniczy nie zorientowany na zysk w warunkach samozasilania się nie jest przedsiębiorstwem, jest systemem zorientowanym na użyteczność.

[4] Konwergencja - upodabnianie się systemów. Konsiliencja - ujednolicanie wiedzy i sprowadzanie praw o systemach na poziom adekwatny dla systemów jako kategorii. Ta ostatnia prowadzi do twierdzeń ważnych dla wszystkich systemów niższego rzędu niż kategoria, niezależnie od ich charakterystyk.

[5] Forma ponad federalna to system społeczny monocentryczny jako całość, przede wszystkim ze względu na ośrodek zarządzania (źródła i organa władzy i prawa), gospodarowanie (centrum inwestycji i zysku oraz rachunku ekonomicznego) i komunikowanie się (wytwarzanie i dysponowanie wiedzą). Wspominany socjalizm realny był przykładem nieudanej integracji systemu działającego na poziomie kraju w formie ponad federalnej. Natomiast niektóre przedsiębiorstwa, a więc systemy działające mniejsze i na niższym poziomie złożoności, mogą z powodzeniem przybierać formy ponad federalne, jednak nieosiągające integracji właściwej maszynie.

[6] Kongruencja - wzajemna odpowiedniość (adekwatność, przystawanie, równowaga) następujących składników działania: celów (zadań), obowiązków, kompetencji (kwalifikacji oraz uprawnień decyzyjnych - władzy) i odpowiedzialności. Na przykład podejmowanie decyzji, za które się nie odpowiada jest sprzeczne z zasadą kongruencji i prowadzi do patologii.