

Źródło: H. Witczak, Skrzynka narzędziowa menedżera w systemie zarządzania, w: H. Witczak (red.), Skrzynka narzędziowa menedżera, Zeszyty Naukowe 148, Wydawnictwo UEP w Poznaniu, Poznań 2010 (wydanie I)

Hubert Witczak, copyright

Skrzynka narzędziowa menedżera w systemie zarządzania (wydanie II zmienione, Poznań 2011)

Streszczenie. Celem opracowania jest lepsze rozpoznanie usytuowania i roli skrzynki narzędziowej menedżera w systemie zarządzania systemem działającym. Obecny stan w tej dziedzinie nie jest zadowalający. Istota, pojemność i struktura skrzynki narzędziowej menedżera są otwarte, rozmyte, zmienne i hybrydowe. W ogólności, skrzynka nie ma przy tym jednoznacznie cech systemu, ma tylko cechy zbioru. Jego podstawą są wyspecjalizowane procesy i czynności zarządcze (sprawstwo, modelowanie, organizowanie, kierowanie, sprzęganie, metazarządzanie). Narzędzia są jednym z wielu czynników, składników tych procesów. Te cechy są konsekwencją natury systemowo traktowanego przedmiotu zarządzania, oraz wyróżnienia zarządzania w szerszym i węższym ujęciu.

Summary. The purpose of the article is to improve on the cognition of the location and role of the manager's toolbox in the social system management system. The current status in this field is not satisfactory. The nature, capacity and structure of the manager's toolbox is open, fuzzy, variable and hybrid. Generally speaking, the toolbox does not have the explicit qualities of a system, it only has the qualities of a set. It is based on specialised management processes and activities (causing, modelling, organising, directing, linking, meta-management). The tools are but one of many factors, components of those processes. These qualities result from the nature of the object of management in the system-based approach, and the differentiation of management in its broader and narrower sense.

Wprowadzenie

Próbuję niżej zaproponować koncepcję wzbogacenia wiedzy poznawczej dotyczącej „skrzynki narzędziowej menedżera”. W szczególności staram się lepiej określić jej istotę oraz usytuowanie i rolę w systemie zarządzania.

Zakres przedmiotowy (domena przedmiotowa) obejmuje wąsko rozumiane „narzędzia” zarządzania, zaś zakres rzeczowy (domena rzeczowa) oraz czasoprzestrzenny (TS) dotyczą zarządzania oraz systemów działających, rozumianych jako kategorie. Skrzynka jest pojemna w tym sensie, że zawiera różne „narzędzia”, w zależności od tego jak zdefiniujemy zarządzanie i funkcję „narzędziową” (instrumentalną).

Punktem wyjścia, po przyjęciu założeń wyjściowych, jest krótki, krytyczny przegląd aktualnego dorobku w dziedzinie eksploracji i taksonomii oraz wyjaśniania w przedmiocie narzędzi zarządzania, na szerszym tle systemu zarządzania. Z tej przeglądowej diagnozy wyłania się problem narzędzi zarządzania. W następnym kroku nie badam przyczynowo-skutkowych źródeł problemu, a więc nie idę konsekwentnie drogą diagnostyczną. Stosuję metodę prognostyczną dla ukształtowania proponowanej koncepcji, wykorzystując mieszane wnioski dedukcyjne (aksjomatyczno-dedukcyjne i hipotetyczno-dedukcyjne). Podstawy wniosku aksjomatyczno-dedukcyjnego przyjmuję przede wszystkim w poniższych "**Założeniach...**" koncepcji skrzynki, zaś hipotetyczno-dedukcyjne stosuję głównie dla

kształtowania samej koncepcji. Wszystko to składa się na mieszaną, diagnostyczno-prognostyczną metodę naukową pracy.

Przyświeca mi jeden generalny cel: dokonać postępu poznawczego w zrozumieniu systemu zarządzania systemami działającymi. Posługując się badaniem kategorii, staram się nadać twierdzeniom, dotyczącym narzędzi zarządzania, walor uniwersalny, czyli właściwy dla dowolnych systemów działających. Wymaga to prowadzenia wywodów na gruncie teorii systemów, prakseologii oraz ogólnej teorii organizacji i zarządzania. Cel poznawczy nie jest przy tym totalny i szczegółowy. Przyjmuję, że poznanie składa się z eksploracji (badanie i identyfikacja), taksonomii (klasyfikacji) i wyjaśniania (eksplikacji). W zasadzie podejmuję próbę lepszego zdefiniowania problemu rozpoznania problemu narzędzi zarządzania w sensie metapoznawczym („zdefiniowania problemu rozpoznania problemu narzędzi zarządzania”). To siłą rzeczy oznacza oczywiste ograniczenia zakresu i głębokości mocy poznawczej niniejszych wywodów. Nie mogę szerzej rozwinąć koncepcji rozwiązania problemu z uwagi na objętość tekstu, w relacji do złożoności kwestii. Koncentruję się zatem na rozpoznaniu podstawowym: wybranych zagadnień eksploracyjnych i klasyfikacyjnych, z elementami wyjaśniania.

Podejście systemowe operuje, między innymi, takimi pojęciami jak „system”, „podsystem” i „nadsystem”. Kluczowe jest zdefiniowanie danego, wyróżnionego obiektu jako „systemu”. Dopiero wtedy możemy oznaczyć „podsystem”, będący składnikiem systemu, oraz „nadsystem”, czyli system wyższego rzędu, którego dany, rozpatrywany „system” jest częścią. Taka hierarchizacja pojęć dopuszcza posługiwanie się terminami „system zarządzania”, czy „system narzędzi zarządzania”, mimo że są one zawsze częściami wyróżnionego systemu działania („system zarządzania przedsiębiorstwem”, „system zarządzania produkcją”, itp.). Oczywiście, oprócz dochowania rygoru wskazania genus proximum wyższego i niższego rzędu (nadsystem i podsystem) dla oznaczanego systemu, również implicite, konieczne jest aby obiekt, który definiujemy jako system, spełniał kryteria systemowości.

W opracowaniu zajmuję się tak zwanym „zarządzaniem w węższym ujęciu” ([Por.: 10; 12]. Oznacza to, że zawężam, w zasadzie, wywód do wyspecjalizowanych czynności zarządczych, wykonywanych przez wyspecjalizowane podmioty.

1. Założenia koncepcji skrzynki narzędziowej menedżera

W tym miejscu przyjmuję wybrane definicje, traktując je jako założenie aksjomatyczne w stosowanej, mieszanej, dedukcyjnej metodzie wnioskowania. Aksjomaty wybieram, niestety, arbitralnie. Jest to związane po części z niedorozwojem nauk, w tym o zarządzaniu. Przykładem jest brak kanonu twierdzeń dotyczących możliwości rozciągnięcia praw nauk przyrodniczych na systemy działające[1]. Podobnie, w naukach społecznych (tu: w nauce o ekonomii i nauce o zarządzaniu) nie mamy jasnych paradygmatów, w tym w odniesieniu do narzędzi zarządzania, co zmusza do przyjmowania takich założeń.

1) System działający

System działający to zbiór elementów (E), o określonych własnościach i parametrach tych własności (W). Kluczowym atrybutem takiego systemu jest człowiek (jednostka ludzka; grupa, zespół; społeczność) jako jeden z-, lecz najważniejszy, składnik zbioru. Między elementami zbioru muszą występować relacje (R), zachodzące poprzez własności elementów. Zbiór taki musi cechować się spójnością, uporządkowaniem oraz oddziaływaniem z otoczeniem. Ostatecznie

[1] Próby L. von Bertalanffy (ogólna teoria systemów) i O.E. Wilsona (konsiliencja), czy też ekonofizyki są bardziej incydentalne, niż stanowią powszechny ruch naukowy, nie mówiąc już o kanonie [Por.: 2; 4; 11].

konfiguracja tych zmiennych musi umożliwić zbiorowi pełnienie wybranej funkcji lub zdolność do osiągnięcia wybranych celów (teleologiczność). Rygory te stanowią, łącznie, kryteria systemowości.

Specyficzne dla systemów działających jest, że są otwarte (wymiana energii, materii i informacji z otoczeniem); rozmyte (posiadają nieostre granice z otoczeniem); strukturalnie i funkcjonalnie zmienne i hybrydowe (zmienne budowa, mechanizmy funkcjonowania oraz materialna, społeczna i wirtualna substancjalność). W rezultacie systemy działające cechują się różnymi poziomami integracji [Por.: 13, rozdz. 5], z wyjątkiem nieosiągalnych dla nich poziomów skrajnych: addycji i maszyny[2].

System działający, powiązany na nieprostych zasadach z systemem przyrody, stanowi system cywilizacji. Warunkiem długowieczności każdego systemu działającego jest dysponowanie przez niego nadwyżką energetyczną. Bez nadwyżki energetycznej, dysponowanej w długim okresie, każdy system działający musi upaść (zaniknąć, rozwiązać się, popaść w entropię). Genetycznie i ostatecznie, jedynym źródłem nadwyżki energetycznej dla systemu działającego jest zawsze i wyłącznie otoczenie (inny system działający lub system przyrody) [Por.: 13, rozdz. 5].

2) Zarządzanie

Zarządzanie widzę w szerszym i węższym ujęciu [Por.: 10; 12]. W szerszym ujęciu odpowiada ono, w języku polskim, wyrażeniu „prowadzić system działający”, i obejmuje całokształt aktywności i odpowiedzialności związanej ze stanem, sytuacją i rezultatami działalności. W języku angielskim odpowiednikiem jest wyrażenie „to run a business” lub „a going concern”. Wiąże on aktywność zarządczą z generalną odpowiedzialnością za całokształt spraw systemu działającego, zwłaszcza zaś z orientacją (wymaganiem, żądaniem) na sukces (powodzenie).

Należy w tym miejscu wspomnieć o relacji między zarządzaniem, a sterowaniem i regulowaniem (ujęcie cybernetyczne). Przeniesienie cybernetycznej interpretacji powodowania zachowań na grunt systemów działających musi być bardzo ostrożne. Trzeba pamiętać, że odnosi się ono do maszyn (organizmy i artefakty), co pozostaje w pewnym sensie w opozycji do systemów działających. Sterowanie, pojęcie szersze od regulowania, oznacza przy tym kształtowanie norm sterujących, i oddziaływanie na układ dla utrzymania jego równowagi funkcjonalnej w pobliżu norm (również z uwzględnieniem systemów uczących się, innowacyjnych i inteligentnych). Natomiast regulowanie jest pojęciem węższym o tyle, że przyjmuje normy za dane, pochodzące ze sterownika (człon sterujący, ustalający normy). Używanie pojęcia „regulowanie”, zwłaszcza w odniesieniu do nadsystemów (gospodarek narodowych) musi być precyzyjnie zdefiniowane, inaczej zbliża się niebezpiecznie do kolokwializmu.

Zarządzanie w węższym ujęciu widzę jako nieprosty zbiór czynności (procesów, działań – w zależności od zakresu rzeczywistości obejmowanej przez system działający) sprawstwa (S), modelowania (M), organizowania (O), kierowania (K) i sprzęgania (F). Jest ono częścią składową każdego działania, zawierającą koniecznie także czynności podstawowe, wykonawcze, wspierające, komunikowania się i gospodarowania [Por. pojęcie działania jako struny, w: 13]

[2] Addycja – zbiór składa się z elementów autonomicznie działających, nieoddziałujących ze sobą lub oddziałujących zupełnie przypadkowo (odpowiednik gazu doskonałego L.E. Boltzmanna, zakładanego w fizyce). Systemy działające prawdopodobnie nigdy nie będą zintegrowane na najwyższym poziomie – maszyny, na wzór organizmu lub maszyny będącej artefaktem.

Zarządzanie, niezależnie od ujęcia, nie istnieje samoistnie. Zawsze jest immanentnym składnikiem dowolnego działania. To oznacza, że mówienie o zarządzaniu i systemie zarządzania, jako swoistych i odrębnych przedmiotach, musi mieć ostatecznie w perspektywie działanie lub też rzecz, obiekt, instytucję i system działający, których dotyczy. Innymi słowy, nie może być od nich oderwane.

Podmiotem zarządzania jest osoba lub grupa/zespół trudniący się tą aktywnością profesjonalnie, zwana zwykle kierownikiem, menedżerem, organem zarządzającym, itp.

3) „System zarządzania”

Korzystam tu z własnej koncepcji [por.: 13], odnoszącej się, co prawda, do przedsiębiorstwa. Przyjmując szersze i węższe rozumienie zarządzania zakładam również odpowiednie rozumienie systemu zarządzania. W szerszym ujęciu, system zarządzania to całokształt działań prowadzenia systemu działającego, zapewniających oczekiwany sukces tego prowadzenia [3]. W węższym ujęciu, system zarządzania jest podsystemem systemu działającego, wyróżnionym ze względu na proces zarządzania, posiadającym ponadto substancję obiektową (podmioty zarządzające, narzędzia zarządzania, i in.), instytucjonalną (ustrój i struktura organizacyjna zarządzania) i społeczną (np. kultura zarządzania). Dla systemu takiego główną wartością, do której zmierza, jest skuteczność danego działania, któremu zarządzanie służy, niezależnie od substancji semantycznej kategorii „skuteczność”. Problem polega jednakże na tym, że „system zarządzania” nie wyczerpuje, prawdopodobnie, kategorii „wszystkie czynniki powodowania zachowań”. To sugeruje, że zachowania są powodowane także przez czynniki pozazarządcze, co samo z siebie generuje sporo pytań (problemów) naukowych.

4) Narzędzie zarządzania – założenie wstępne

W całym tekście posługuję się terminem „narzędzia zarządzania” zarówno w szerszym jak i węższym ujęciu. W najważszym i specyficznym znaczeniu narzędzie traktuję jako przedmiot pośredniczący między podmiotem (-ami) i przedmiotem. Zwiększa ono potencjał podmiotu i służy jako instrument przenoszący energię oddziaływania w stosunku zarządzania. Narzędzie zarządzania jest czynnikiem zarządzania, elementem składowym systemu zarządzania, co oznacza, że system zarządzania jest pojęciem semiotycznie nadrzędnym. W szerszym ujęciu odnoszę ten termin do zarządzania w szerszym ujęciu.

5) Prawa kluczowe dla poznania zarządzania systemami działającymi

Zakładam, że do systemów działających odnoszą się również, co do zasady[4], niektóre prawa sformułowane na gruncie nauk formalnych (prawo niezbędnej różnorodności R.W. Ashby, twierdzenie K. Gödla), oraz fizyki (klasyczne prawa termodynamiki, prawa W. Heisenberga i W. Plancka).

Adaptacja prawa R.W. Ashby stanowi, że rozpoznawalność systemów działających, a w nich systemów zarządzania, nie będzie nigdy zupełna (doskonała), z uwagi na asymetrię różnorodności. Wynika to z tego, że niemożliwe jest aby narzędzie poznawcze, wchodzące w skład systemu, było równie różnorodne jak całość systemu, a taka symetria jest warunkiem zupełnej zdolności poznawczej. W konsekwencji sprawność zarządzania będzie także suboptymalna. Czynnikiem dodatkowo wzmagającym jego prawomocność są atrybuty systemu działającego. K. Gödel wykazał [Por.: 13, rozdz. 2], że nigdy nie można udowodnić za pomocą

[3] Trzeba tu być uważnym: jeśli ktoś zakłada, że chce doprowadzić do upadłości systemu działającego, to jego działanie jest pełnym sukcesem, pod adekwatnej decyzji sądu. Sukces nie zawsze ma pozytywną konotację lub ją, o ile przyjmujemy określone założenia.

[4] „Co do zasady” – przyjmuję prawomocność naukową tych praw na gruncie nauk społecznych w rozumieniu statystycznego determinizmu nomologicznego. Zob. w tej sprawie [6].

środków danego systemu, że jest on logicznie niesprzeczny, co oznacza, że jego poznanie jest możliwe przez odwołanie się do założeń a priori i/ lub z pozycji otoczenia (twierdzenie o dowodzeniu logicznej niesprzeczności). W. Heisenberg udowodnił, że nie można jednocześnie ustalić położenia i pędu cząstki, a badanie mające na celu głębsze rozpoznanie zaburza układ badany. Podobnie, w systemach działających badania zaburzą te systemy, przez co wyniki są obciążone błędem i mogą być tylko statystycznie prawomocne. Z kolei stała Plancka wyznacza granice poznania układów fizycznych, i jakkolwiek jej bezpośrednie odniesienie do systemów działających jest trudne, istnieją niewątpliwe granice poznania organizmów ludzkich (na przykład mózgu). Ma to znaczenie na gruncie modnego w ostatnim czasie nurtu behawioralnego w naukach społecznych.

W świetle tych praw aktualny stan pewnego nieporządku (nieoznaczoności, niewiedzy, chaosu), o czym niżej (podrozdział 2) na obszarze problematyki systemów zarządzania (w tym narzędzi zarządzania) jest „normalny” lub „naturalny”. Jest on jednak wysoce niezadowolający jeśli chodzi o możliwości poprawy poznawczej.

2. Problem narzędzi zarządzania

To, czy istnieje problem narzędzi zarządzania (tym samym na czym polega) jest – moim zdaniem – poza dyskusją. Dotyczy on kompletnej aktywności ludzkiej, to znaczy działalności praktycznej (stosowanie i wykorzystanie narzędzi zarządzania), aktywności naukowej, oraz – w pewnym sensie od nich pochodnej – aktywności dydaktycznej. Nauka i praktyka pełnią w stosunku do siebie zwrotnie funkcje aktywizujące w tym sensie, że rozwój jednej pobudza i kształtuje, jako zmienna niezależna, rozwój drugiej. Niemniej, w długim okresie, i ostatecznie, rozstrzygająca jest praktyka zarządzania. To w niej toczą się realne działania i odnoszące się do nich procesy zarządzania, oraz to ona weryfikuje i falsyfikuje hipotezy i koncepcje zarządzania (podejście pozytywne). Z drugiej strony, to w praktyce zarządzania wytwarzane są modele-wzorce prowadzenia systemów działających i zarządzania nimi. Te wzorce nie istnieją przecież poza rzeczywistością. Mają one jednak odmienną funkcję: odpowiadają na pytanie: „jak powinno (musi; ma) być”, wskazują więc normę stanu pożądanego, docelowego. Ich specyfiką jest także wirtualność: są składnikami rzeczywistości, ale są nierzeczywiste. Ta ogólna normatywno-wirtualna funkcja jest wyrazem motywacji, dążeń i woli rozmaitych podmiotów. Podmioty te są ulokowane w sferze empirycznej (na przykład menedżerowie) i naukowej (naukowcy). Ci pierwsi, forsując wybrane narzędzia zarządzania korzystają z różnych źródeł, począwszy od własnej kreatywności i doświadczenia, także propozycji normatywnych nauki, niekiedy na widzimisię i wierze oraz nadziei – skończywszy. Ci drudzy mogą dochodzić do ustaleń normatywnych podobnymi drogami, przy czym diagnostyczne badania naukowe są uważane za posiadające większą wartość naukową, niż inne, na przykład spekulacje naukowe. Spekulacje naukowe, do których należy niniejsze opracowanie, prowadzą do koncepcji naukowych, nieposiadających oprócz certyfikatu wartości logiczno-metodologicznej, weryfikacji empirycznej. Tylko praktyka może ostatecznie uprawomocnić twierdzenia dedukcyjno-normatywne w naukach o zarządzaniu. Nie oznacza to wcale drugorzędności naukowego postępowania prognostycznego, jego innowacyjna i twórcza funkcja jest nie do przecenienia.

Wiedzę diagnostyczną na temat aktualnego stanu narzędzi zarządzania przynoszą:

- 1) przegląd i ocena praktyki stosowania i wykorzystania narzędzi zarządzania,
- 2) przegląd i ocena literatury naukowej, odzwierciedlające aktualny dorobek nauk w zakresie narzędzi zarządzania,
- 3) przegląd i ocena dydaktyki przedmiotów, nawiązujących do dziedziny metod, technik i instrumentów zarządzania.

Przeładowa diagnoza tych dziedzin przekonuje, że do każdej z nich odnosi się względnie podobny zbiór twierdzeń poznawczo - aksjologicznych. Poniżej podaję, bazując na studiach literaturowych oraz własnym doświadczeniu praktyczno-zarządczym, podstawowe tezy diagnostyczne. W rezultacie formułuję problem narzędzi zarządzania systemami działającymi, na tle systemu zarządzania tymi systemami.

1) Twierdzenia diagnostyczne dotyczące narzędzi zarządzania

a) Nie istnieje wystarczająco jasne i podzielane (paradygmat, kanon) rozróżnienie między zarządzaniem i gospodarowaniem, oraz – odpowiednio – nauką o zarządzaniu i nauką o ekonomii (problem ze zdefiniowaniem zakresu przedmiotowego). W konsekwencji, nie jest jasne, czy można tym naukom w ogóle przypisać status naukowości. Innym skutkiem jest swego rodzaju marginalizowanie zarządzania i, poza odmawianiem mu statusu nauki, sprowadzanie go do roli instrumentu ekonomii.

b) Nie rozwija się dostatecznie synteza na obszarze nauk o zarządzaniu, która jest konieczna z uwagi na wielką różnorodność obiektów zarządzanych i sytuacji, w jakich one się znajdują lub mogą znajdować. To są kluczowe zmienne współokreślające problem syntezy nauk o zarządzaniu (nauki o zarządzaniu), w tym narzędzi zarządzania. Niedostatki takiej syntezy sprzyjają niedookreśloności na obszarze narzędzi zarządzania, oraz obniżają wartość ich zbioru przez to, że przedostają się do niego przypadkowe i nienaukowe.

c) Istnieje silna presja sukcesu w prowadzeniu systemów działających. To sprzyja: powstawaniu swego rodzaju rynku na narzędzia zarządzania; kopiowaniu stosowanych narzędzi; stosowaniu i wykorzystywaniu narzędzi eksperymentalnie i niesprawdzonych; działaniom narzędziowym na pograniczu etyki i prawa. Grupy konsultingowe sprzedają coraz to nowe narzędzia zarządzania jako produkt, a niektórzy członkowie środowisk naukowych są gotowi uzasadnić celowość doboru niemal dowolnych zmiennych jako narzędzi. Prowadzi to do niedookreśloności na obszarze narzędzi zarządzania, powstawania i przemijania „mód narzędziowych”, także swego rodzaju „czarnoksiężstwa” w tej dziedzinie („guru zarządzania”) oraz „szachrajstwa naukowego” (np. tzw. Sokal’s hoax).

d) Nie istnieje powszechnie podzielany pogląd i praktyka co do definicji pojęcia „narzędzie zarządzania” w powyższych kontekstach, w tym również w relacjach z innymi pojęciami, takimi jak „instrumenty zarządzania”, „metody zarządzania” i „techniki zarządzania”, czy wreszcie „system zarządzania”. Odpowiednie pojęcia są raz definiowane i interpretowane szerzej, raz wężej, przez co niemal wszystko jest/staje się narzędziem zarządzania. Jeśli tak, to co nie jest „narzędziem zarządzania”, lub po co używać innych terminów, jeśli wszystko jest „narzędziem zarządzania”?

e) Nie istnieje powszechnie podzielany pogląd co do „zbioru narzędzi zarządzania” czy „systemu narzędzi zarządzania”. Skutkiem są nadmierna labilność, otwartość i rozmytość zbioru.

2) Twierdzenia o problemie narzędzi zarządzania

a) Trudność podstawowa wyższego rzędu: co to jest zarządzanie i nauka o zarządzaniu, w relacji do innych nauk?

b) Trudność oznaczenia kanonu i syntezy naukowej (paradygmat) na obszarze zarządzania, w tym jego narzędzi.

c) Wskazane trudności odnoszą się do wszystkich obszarów poznania, to jest eksploracji, klasyfikacji i wyjaśniania.

3. Rozpoznanie skrzynki narzędziowej menedżera – eksploracja

3.1. Instrumenty zarządzania – uwarunkowania eksploracji

Eksploracja jest pierwszym krokiem poznawania i poznania, zakładając oczywiście liniowość postępowania. Jej kluczowym zadaniem [5] jest ustalenie, czy dany przedmiot w ogóle „jest”, czyli czy istnieje (byt ontologiczny), i skąd się bierze (źródła, geneza), co wymaga opisu i wyjaśnienia.

Rozpoznanie istoty narzędzi zarządzania wymaga odniesienia się do źródłosłowa etymologicznego terminu „narzędzie”. Narzędzie (instrument, przyrząd) jest używane przez dany podmiot w działaniu dla wzmocnienia jego potencjału oraz przeniesienia energii tego potencjału na przedmiot oddziaływania. W istocie, narzędzie jest stosowane i wykorzystywane dla osiągnięcia pożądanego skutku. Podmiot nie użyje narzędzia, jeśli dojdzie do przekonania (na przykład, choć niekoniecznie, w wyniku rachunku), że oczekiwane skutki mogą być osiągnięte bez niego.

Istotą procesową (czynnościową) zarządzania jest powodowanie zachowań, co ma istotny wpływ na ustalenia dotyczące definiowania narzędzi zarządzania. Występują tu najpierw dwie strony tego stosunku: podmiot powodujący (podmiot powodowania) i przedmiot powodowany (przedmiot powodowania). Przedmiotem powodowania zachowań może być także sam podmiot powodowania, wtedy mamy do czynienia z samokierowaniem (samozarządzaniem). Przedmiotem zarządzania są najpierw ludzie, a pozostałe zasoby (przedmioty) dopiero za ich pośrednictwem. Wyróżniającą cechą stosunku zarządzania jest, że bezpośredni przedmiot (ludzie)

- 1) jest także w istocie podmiotem (ma swobodę zachowań w tym stosunku większą od zera),
- 2) i jest – jednocześnie – instrumentem z pozycji podmiotu (używanym i wykorzystywanym instrumentalnie przez podmiot).

Podmiotowość ludzi niebędących podmiotami zarządzania (w znaczeniu: menedżer, zawodowo trudniący się powodowaniem) jest dwojakiego rodzaju. Z jednej strony, są oni podmiotem z uwagi na atrybuty ogólne, przysługujące każdemu człowiekowi z osobna. Z drugiej strony, ludzie (zwłaszcza pracownicy) są składnikiem kongruencji, koniecznej dla zarządzania całością danego działania. Upraszczając pojęcie kongruencji, każdy pracownik podejmuje decyzje, wykonuje obowiązki i ponosi odpowiedzialność w ramach podziału pracy danej całości działającej (systemu działającego). Właśnie z tego tytułu może on przy tym, i powinien, włączyć się również w prowadzenie systemu działającego jako całości, co przejawia się w partycypacji w zarządzaniu. Podmiotowość ludzi ma też inne znaczące konsekwencje dla ich zachowań. Mianowicie, ostatecznie decyzje, kompulsywnie lub po głębszym namyśle, podejmuje człowiek zachowujący się. Dla niego oddziaływania zarządcze (świadome powodowanie, wykorzystywane przez podmiot zarządzania) są tylko jednym ze składników całkowitego kontekstu oddziaływań. Innymi słowy, zarządzanie i jego system nie wyczerpują tego kontekstu, czy też kontekst ten jest pojęciem szerszym od zarządzania i jego systemu[6].

Inne implikacje, i najtrudniejsze problemy dotyczące narzędzi zarządzania, wynikające z przyjętej definicji zarządzania, dotyczą samej natury powodowania. Po pierwsze, powodowanie zarządcze ma, w rzeczy samej, w całości charakter instrumentalny. Spowodowanie czyjegoś

[5]Kompletny zakres przedmiotowy poznania obejmuje nie tylko ontologię, ale także aksjologię, decydowanie o (normatywizm w poznaniu) oraz urzeczywistnianie poznawania i poznania. Te zagadnienia nie są przedmiotem rozważań.

[6] W skrajnych warunkach świadomie użyty przymus fizyczny lub zagrożenie eksterminacją może nie spowodować oczekiwanego zachowania. Znajdujące się w szerszym kontekście bodźce etyczno-moralne, czy poczucie godności, itp., mogą stłumić lęk, strach i podtrzymywać zachowania typu opór, aż do granic, lub poza granice życia.

zachowania oznacza bycie impulsem sprawczym, jego przyczyną, promotorem. Jednak nie możemy traktować zarządzania mechanicznie, i ograniczać go tylko do, niejako, „pierwszego uderzenia”, zainicjowania działania. Nie możemy zakładać, że zarządzanie będzie skuteczne, na wzór uderzenia kuli bilardowej. Dobre uderzenie zawodnika (podmiot powodowania) spowoduje nawet bardzo skomplikowany układ związków przyczynowo-skutkowych, i bila znajdzie się nieuchronnie w łuzie. Nawet mistrzowie świata, czy geniusze, nie są tu zupełnie skuteczni, a co dopiero powodowanie zachowań w systemach i systemów działających. Zatem zarządzający, powodujący zachowanie, musi aktywnie oddziaływać na zachowania w całym przebiegu działania, aż do jego zakończenia i rozliczenia. Jeśli tak, zarządzanie jako całość, a więc system zarządzania danym działaniem (systemem działającym), mogą być rozpatrywane jako wielkie i złożone narzędzia powodowania, ostatecznie narzędzia zarządzania.

Po drugie, istnieje też powodowanie wykonawcze, czyli urzeczywistnianie oczekiwanych skutków przez podmioty niebędące profesjonalnymi menedżerami. Bez wykonywania dyspozycji menedżera przez niego samego (samokierowanie), lub inne podmioty, pożądany skutek również nie zostanie osiągnięty. Powodowanie wykonawcze jawi się więc, w szerokim ujęciu, jako narzędzie osiągania pożądanych skutków. Z punktu widzenia finalnych skutków, jest to narzędzie bezpośrednio powodowania. Z punktu widzenia menedżera jest to narzędzie pośrednie. Zastosowane i wykorzystane w powodowaniu zarządczym ma uruchomić następcze łańcuchy przyczynowo-skutkowe w oddziaływaniu na dany przedmiot powodowania, i w rezultacie przynieść końcowy sukces (pożądany skutek).

Powyższy wywód wiąże się z założeniem o „zarządzaniu w szerszym zakresie”. Cały system zarządzania danego działania, jest skonstruowany i kształtowany na takich zasadach aby uzyskać, najlepiej zupełną, skuteczność. Menedżer stosuje i wykorzystuje ten system instrumentalnie, próbując prowadzić grę z przedmiotem (podmiotem) powodowania, a także pozostałymi warunkami kontekstualnymi jego zachowania, oraz działania jako całości. Jednocześnie „kością” w tej grze są procesy wykonawcze, oraz pozostałe czynności działania traktowanego jako struna (podstawowe, wspierające, komunikowania się, gospodarowania i metazarządzania). Są nimi także ich czynniki obiektywne (ludzie, pieniądze, pozostałe zasoby), instytucjonalne (ustrój, struktura organizacyjna) i społeczne (wiara i nadzieja, wrażliwość, kultura, i in.). W takim ujęciu, zarządzanie i system zarządzania jest totalnym, profesjonalnie ukształtowanym i wykorzystywanym narzędziem powodowania zachowań. Obejmuje on swoją domeną stosunki wewnętrzne i zewnętrzne danego systemu działającego, w ciągłej czasoprzestrzeni jego prowadzenia. Zarządzanie urasta tu do roli omnipotencyjnej, a kongruencja (adekwatność obowiązków, władzy i odpowiedzialności) jest generalna i całkowita. Na ogół przypisuje się ją właścicielom systemów działających i ich agentom. Jednak w rozmaitym, to prawda, zakresie dotyczy ona, i obciąża, wszystkie podmioty bezpośrednio zaangażowane w prowadzenie danego systemu działającego [7].

W Gazecie Wyborczej [por. 5] J. Kornai napisał: „Najważniejszym instrumentem poprawy dystrybucji dochodów jest wyrównywanie szans. Kluczową rolę odgrywa edukacja. (...) nierówność zaczyna się wraz z nierównymi szansami na naukę”. Jak łatwo zauważyć „narzędzie” w ujęciu Kornai’a to zmienna agregatowa („wyrównywanie szans”), a jego zmienną niższego

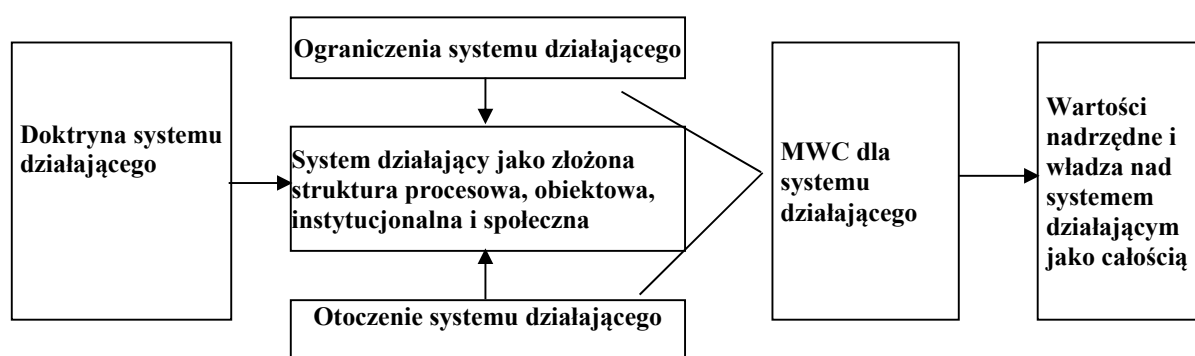
[7] Stosownie do założeń opracowania nie rozwijam tego zagadnienia, jakkolwiek ma ono istotne znaczenie dla sprawności zarządzania (np. rola zewnętrznych regulatorów, ograniczających swobodę zachowań systemów działających).

rzędu jest „edukacja”. Rozumowanie J. Kornai’a jest następujące: lepszy dostęp do edukacji (zmienna - narzędzie pierwotne), to lepszy dostęp do innych zmiennych (np. wyższy poziom wiedzy i świadomości – zmienne – narzędzia pośrednie), a w rezultacie wyższe prawdopodobieństwo na lepszą dystrybucję dochodów (skutek-rezultat, zmienna wynikowa, oczekiwana). Zmienne są powiązane ze sobą przyczynowo i funkcjonalnie, tworząc w rezultacie złożone mechanizmy przenoszenia energii powodującej. Przy tym nie dochodzi tu do zarządzania przez ograniczanie swobody zachowań, wręcz odwrotnie: „wyrównywanie szans” tworzy dla wszystkich równy fundament zachowań, na gruncie którego każdy może swobodnie budować swoją drogę do poprawy dystrybucji (ale nie musi) dochodów, ma szansę samodzielnego osiągnięcia końcowego skutku. Natomiast wariantowa, w stosunku do powyższej, zasada Janosika (zabieranie bogatym i rozdawanie biednym) jest pozornie znacznie pewniejsza. Zabrać jest łatwiej, i rozdać także, przy czym prawdopodobieństwo sukcesu (poprawy redystrybucji dochodów) jest znacząco wyższe. Jest to jednak droga pasywna, redukująca różnorodność zachowań wszystkich stron, wprowadzająca arbitralność, co jest podstawowym błędem działania w warunkach ignorancji i ograniczoności zasobów.

3.2. Instrumenty zarządzania w węższym ujęciu

Na tle podziału pracy i profesjonalizacji zarządzania można mówić także o instrumentach zarządzania w ujęciu „zarządzania w węższym zakresie”. Podejście to zakłada, że zarządzanie jest, powtórzmy, jako kategoria złożonych czynności, częścią składową dowolnego działania. Innymi słowy, w systemie działającym, zarządzanie i system zarządzania jest jednym z wielu składników rodzajowych. Jest ono jednak obecne w każdej czynności składowej, co wynika z założenia o działaniu jako strunie. Treść i forma zarządzania oraz jego systemu są uwarunkowane kontekstem systemowym w jakim znajduje się system działający (rys. 1). Do kontekstu tego zaliczam: specyfikę i wielkość systemu działającego (znajdują się w strzałce); dążenia (obejmują wartości i cele operacyjne – znajdujące się w strzałce oraz MWC, władzę i wartości nadrzędne); sztywne (nieprzełamalne) ograniczenia wewnętrzne i zewnętrzne; doktrynę prowadzenia systemu

Rysunek 1. Złożony system działający



gdzie: MWC – misja, wizja i cele strategiczne.

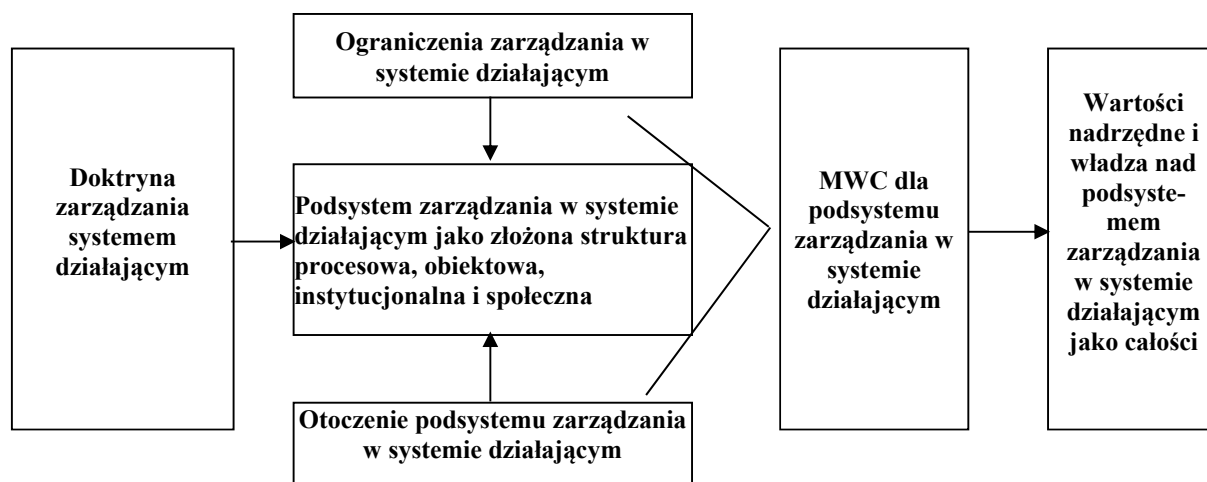
Źródło: opracowanie własne.

działającego; wewnętrzne i zewnętrzne okoliczności (otoczenie systemu działającego), z którymi system działający prowadzi grę [Szerzej zob.: 13]. Czynności zarządcze są wyspecjalizowaną i profesjonalną aktywnością, podobnie jak marketingowe, finansowe, inwestycyjne, itp. Z drugiej

jednak strony, w każdej z tych grup czynności jest obecny pierwiastek zarządczy, lub też inaczej: są one przedmiotem zarządzania (zarządzanie marketingiem, finansami, inwestycjami, itp.). Trzeba więc dołożyć starań aby „wypreparować” zarządzanie i jego podsystem spośród innych czynności i systemów systemu działającego.

Takie „wypreparowanie”, korzystając z logiki schematu na rys. 1, można przeprowadzić w odniesieniu do każdego z bloków logicznych uwidocznionych na schemacie. Stąd, odpowiednio, podsystem zarządzania systemem działającym pokazuje rys. 2. Na przykład, oprócz doktryny zarządzania, w doktrynie systemów działających można wskazać na aprioryczne twierdzenia odnoszące się do definicji systemu działającego, oznaczenia wzajemnych relacji między takim systemem, a jednostką ludzką, i in. Natomiast sama doktryna zarządzania, odpowiednio, obejmuje między innymi twierdzenia dotyczące definicji zarządzania, czy oznaczenia wzajemnych relacji między zarządzaniem i jego systemem, a systemem działającym. Na marginesie, trzeba ostrożnie kształtować doktryny, w tym instrumentów zarządzania, z uwagi na to, że niekoniecznie mogą one mieć status doktryn naukowych (naukowa doktryna instrumentów zarządzania). Ich źródłem nie

Rysunek 2. Podsystem zarządzania w systemie społecznym



gdzie: MWC – misja, wizja i cele strategiczne.

Źródło: opracowanie własne.

zawsze jest nauka (w sensie procesu i rezultatów), ale potoczne doświadczenie, wiara, czy przypadkowe przekonania.

Nie bez kozery posłużyłem się wyżej przykładem doktryny. Rzecz idzie o to, że wyspecjalizowany system zarządzania jako całość może być także, podobnie jak to wskazałem dla „zarządzania w szerszym ujęciu”, totalnym instrumentem powodowania zachowań. Ta konstatacja może być odniesiona do całości danego, zarządzanego systemu działającego, jak i wybranej jego węższej domeny (dziedziny, zakresu). Na przykład, totalny system zarządzania inwestowaniem ma swoją doktrynę, i inwestowania, i zarządzania inwestowaniem, itp. Nie można na żadnej, uznanej w naukach społecznych zasadzie, wywieść naukowo (obiektywnie, metodą naukową, etc.) twierdzeń, kwestionujących takie stanowisko. W konsekwencji oznacza

to, w każdym razie, konieczność przyjęcia fundamentu dla twierdzeń z dziedziny nauk społecznych, i wskazuje na kluczową rolę doktryn, zwłaszcza naukowych [8].

Postawa taka nie wyklucza jednak spojrzenia jeszcze węższego, na niejako wewnątrzsystemowym poziomie. W istocie bowiem, rdzeń zarządzania i jego systemu tkwi w kategoriach oznaczonych w strzałce na schemacie (rys. 2). Reszta stanowi logiczną, systemową właśnie, otulinę rdzenia. Istnieją sprzężenia zwrotne między wszystkimi kategoriami, przy czym wzajemne związki są złożone. Na przykład, to podsystem zarządzania jest jedną z najważniejszych zmiennych niezależnych (władza, i in.), kształtujących pozostałe, jeśli przyjąć, że są one traktowane jako zmienne zależne. Z drugiej strony, podsystem zarządzania może podlegać, i podlega (zmienna zależna), silnym oddziaływaniom pozostałych kategorii (zmienne niezależne), przez co ewoluuje. Nie ulega wątpliwości, że zwolennik teorii X (D. McGregora) wybierze prawdopodobnie sankcje negatywne jako narzędzia zarządzania, czy też styl autokratyczny kierowania. Doktryna zarządzania, w tym wypadku zasadzająca się na teorii X, może się oprzeć wszelkim pozostałym zmiennym kategorialnym, uwidocznionym na schemacie 2, jeśli tylko podmiot zarządzający jest wystarczająco dogmatyczny. Upór dogmatyczny może się zmienić w inną doktrynę zarządzania, gdy zostanie przełamany przez kompleks oddziaływań pozostałych kategorii, w powiązaniu z oceną sprawności zarządzania i zdolności do uczenia się podmiotu zarządzania. Podmiot zarządzający, widząc niesprawność sankcji negatywnych, musi poważnie rozważyć zmianę doktryny, z teorii X na Y lub Z, inaczej ocena jego kompetencji menedżerskich może być obniżona, ze wszystkimi innymi konsekwencjami.

Podstawową kategorią składową zarządzania jako całości są jego procesy (czynności, aktywności, funkcje) wewnętrzne. To one doprowadzają podmiot zarządzający do skutków traktowanych jako cele. Jednak procesy nie dojdą do skutku bez czynników działania, czyli aktywnych składników, biorących w nim bezpośredni udział. Nasycenie czynnikami tworzy obiektową strukturę działania, czyli zorganizowany system działający. Do kluczowych czynników zarządzania zaliczam następujące.

- 1) Podmioty zarządzania i ich potencjał osobowy.
- 2) Doktryna zarządzania.
- 3) Wartości i cele zarządzania (tu: klient zarządzania oraz użyteczność zarządzania)
 - a) klient zarządzania – podmioty, których zaspokojeniu potrzeb służy zarządzanie; głównymi klientami zarządzania są: klienci otoczenia uzasadniającego społeczny sens istnienia systemu społecznego, sam system działający oraz jego właściciele i załoga,
 - b) użyteczność zarządzania – produkty i usługi, które zarządzanie oferuje klientom zarządzania; punktem wyjścia są akty wyboru (decyzje – trafne, etc.).
- 4) Wszelkie czynności i funkcje składowe oraz procesy zarządzania (szeroko rozumiane, wyspecjalizowane czynności kształtowania zarządzania, włącznie z metazarządzaniem), z wyłączeniem stosunku kierowania
 - a) procesy zarządzania jako struna [podstawowe procesy zarządcze (SMOKF); wspierające procesy zarządcze; metazarządzanie; komunikowanie się dla zarządzania; gospodarowanie dla zarządzania],

[8] Takie podejście wywołuje natychmiast problem naukowości nauk społecznych w sensie klasycznym. Klasycznie, standardy naukowości wyznaczają nauki przyrodnicze, gdzie wymaga się aby rezultaty postępowania naukowego miały najlepiej postać praw o dużym zasięgu. Dyskusja tej problematyki leży poza obszarem opracowania.

b) wyspecjalizowane procesy kształtowania zarządzania (tworzenie zarządzania i jego systemu; podtrzymywanie istnienia zarządzania i jego systemu; zanik zarządzania i jego systemu; zmiany zarządzania i jego systemu;),

c) procesy poznawcze (P), aksjologiczne (A), podchodzenia do reagowania (R), normatywne (N) i urzeczywistniania (U) - (PARNU), w odniesieniu do zarządzania i jego systemu.

5) Stosunek kierowania (K), jako specyficzny proces zarządzania spośród SMOKF (tu: motywowanie, style kierowania; partycypacja w zarządzaniu), w relacji przełożony – podwładny.

6) Stosunek podmiotów zarządzających do pozaosobowych źródeł władzy (wyposażenie formalne w źródła, postawa wobec źródeł, itp.; przypisanie, przyporządkowanie, własność, itp., źródła), kształtujących potencjał władzy (prawo, ponadjednostkowa kultura społeczna, informacja, zasoby materialne i finansowe, inne).

7) Informacje dla zarządzania (różnego poziomu: dane, informacje, wiedza, mądrość), w tym modele PARNU.

8) Metodologia zarządzania [język zarządzania; logika zarządzania; metody i techniki zarządzania; style zarządzania; instrumenty zarządzania]. Informacje i władza też są instrumentami zarządzania. Podaję je jako odrębny czynnik zarządzania z uwagi na ich specyficzną, także pozainstrumentalną rolę [9]. W każdym wypadku kwalifikowania instrumentów należy odnieść się do stosowania zasad rozłączności, zupełności i wynikania (zawierania się) zbiorów. Między składnikami metodologii zarządzania istnieją ścisłe i zwrotne współzależności, co oznacza na przykład, że metodę dobiera się do instrumentu, zaś zmiana instrumentu może zniweczyć całą metodę. Podobnie, zmiana sposobu może pociągnąć za sobą odpowiednie dostosowanie narzędzi zarządzania.

9) Materialne i finansowe zasoby służące zarządzaniu (aktywa, pasywa; wyposażenie), rozumianemu jako struna i kształtowanie.

10) Sprawność zarządzania (przebiegu i rezultatu).

11) Przedmiot zarządzania (quasi czynnik). Bez przedmiotu nie ma zarządzania – przedmiot jest dualnie powiązany z zarządzaniem.

a) Najpierw przedmiotem jest podsystem wykonawczy, a następnie system działający jako całość. Podsystem wykonawczy we wnętrzu znajduje się pod dominującym władczym wpływem podsystemu zarządzania, lecz jest z nim powiązany specyficznym stosunkiem zarządzania (tu: partycypacja w zarządzaniu),

b) Przedmiotem zarządzania jest system działający w powiązaniu z otoczeniem, co oznacza, że pole (domena) zarządzania obejmuje również otoczenie. Wnętrze systemu działającego znajduje się pod władczą dominacją właścicieli i kluczowego kierownictwa systemu. Otoczenie pozostaje z nimi przede wszystkim w relacjach partnerskich. Z tego powodu (stosunki partnerskie) zarządzanie otoczeniem systemu działającego jest specyficzne. Dotyczy to na przykład marketingu, który staje się procesem zarządczym w powiązaniach z dostawcami, odbiorcami, publicznością, regulatorami, konkurencją, innymi podmiotami i systemami, etc.

12) TS – czasoprzestrzeń zarządzania, czyli usytuowanie zarządzania i jego systemu w nawzajem powiązanych czasie i przestrzeni.

[9] Na przykład informacja pełni rolę poznawczą, ale może być także wykorzystywana dla celów sterowania i regulacji. Władza, bardzo złożony instrument zarządzania, może mieć także znaczenie aksjologiczne per se (wartość).

Na tym tle wyspecjalizowane instrumenty zarządzania, odniesione do całego systemu zarządzania w ujęciu obiektowym, są jedynie drobnym zbiorem czynników, lokowanych w podzbiorze „metodologia zarządzania” (patrz tabela 3 niżej).

W konsekwencji, w szerokim ujęciu, na przykład, outsourcing możemy nazwać metodą, techniką, czy narzędziem zarządzania (nie dyskutuję tu różnic pojęciowych). Natomiast w węższym ujęciu outsourcing jest rodzajem operacji, w tym wypadku wykonywanych na organizmie systemu działającego, nie może być zatem nazwany metodą, techniką (narzędziem) zarządzania. Tenże outsourcing musi być zarządzany, to znaczy, na przykład w sensie procesowym, musi być podjęty impuls sprawczy dotyczący outsourcingu (S), przeprowadzone modelowanie (M), organizowanie (O), cały ten proces musi być kierowany (K), oraz w przebiegu i wynikowo sprzęgany (S), wewnątrz i z otoczeniem.

4. Rozpoznanie skrzynki narzędziowej menedżera - klasyfikacja

Powyższe rozważania rozpoznawcze prowadzą do klasyfikacji (typologii) narzędzi zarządzania. Klasyfikacja (taksonomia) polega na ustalaniu tożsamości (specyfika, atrybuty, różnicowanie) i odrębności od innych kategorii/otoczenia — *differentia specifica* i *genus proximum*, oraz wskazaniu wewnętrznej strukturyzacji danego przedmiotu. Klasyfikacja, co do strukturyzacji, jest rygorystyczna, wymaga bowiem aby zbiór cechował się zupełnością, rozłącznością oraz wynikaniem (zawieraniem) składników. W wypadku narzędzi zarządzania, jak to można wywieść z twierdzeń podrozdziału trzeciego, dotrzymanie tego rygoru jest praktycznie nieosiągalne. Stąd stosuje się ich typologię, nienarzucającą tak wysublimowanych kryteriów podziału.

Przyjąłem powyżej, że instrumenty zarządzania, w najbardziej wyspecjalizowanym ujęciu, znajdują się w zbiorze czynnika zarządzania, który nazywam „metodologia zarządzania”. Oprócz nich, wyraźnie instrumentalną funkcję mają tam metody i techniki zarządzania oraz style zarządzania. Jeśli utożsamieć, ze względów etymologicznych oraz semiotycznych, instrument z narzędziem, najwęższe ich rozumienie oznacza czynnik możliwy do zastosowania i wykorzystania w danej czynności, aktywności, działaniu. Inaczej mówiąc, czynność (proces, działanie) jest koniecznym czynnikiem zastosowania i wykorzystania instrumentu (narzędzia), w tym również zarządzania. W ten sposób, moim zdaniem, dochodzimy do pojęcia metody i technik zarządzania.

Metoda zarządzania to forsowanie na pierwszy plan sposobu przeprowadzenia całego procesu zarządzania. W skrajnym wypadku, przyjąwszy, że cały, wyspecjalizowany proces zarządzania składa się ze SMOKF, może się on odbyć z zastosowaniem i wykorzystaniem wyłącznie osobistych, w tym wirtualnych narzędzi zarządzania. W mikroprzedsiębiorstwie, jednoosobowy właściciel (przedsiębiorca) wykonuje sam całe działanie, w tym zarządzanie. Czynności sprawstwa, modelowania, organizowania, kierowania i sprzęgania (SMOKF) mogą się odbywać w jego umyśle, dzięki jego osobistym stosunkom wewnętrznym i zewnętrznym, w tym zaangażowaniu. Włączenie wyspecjalizowanych narzędzi, na przykład umożliwiających akty wyboru (tablice decyzyjne), modelowanie (np. rysunki odwzorowujące), organizowanie (np. wykresy przebiegu), kierowanie (np. nagroda), sprzęganie (np. karty kontroli obecności w pracy) oznacza nieuchronnie wkomponowanie ich w określone struktury czynnościowe. Tablica decyzyjna jest narzędziem wyboru, ale zastosowanie i wykorzystanie tego narzędzia pociąga za sobą określone czynności [10]. Precyzyjne oddzielenie więc narzędzia zarządzania od metody,

[10] Sądzę, że swego rodzaju kontrapunktem dla studiowania problemu instrumentów zarządzania mogą być pozazarządcze aktywności ludzkie. Instrument muzyczny jest na przykład bezpośrednim źródłem dźwięku (muzyki),

techniki, czy nawet stylu zarządzania jest niemożliwe: narzędzie bez podmiotu i czynności „okołonarzędziowych” jest tylko potencją, tak jak instrument muzyczny bez muzyka.

Metoda zarządzania to sposób powodowania, którego koniecznym składnikiem jest narzędzie (-a) zarządzania, kładący nacisk (wysuwający na pierwszy plan) na logikę przebiegu, a nie narzędzie.

Natomiast technika zarządzania to sposób powodowania, którego koniecznym składnikiem jest narzędzie (-a) zarządzania, kładący nacisk (wysuwający na pierwszy plan) na to narzędzie właśnie, a nie przebieg.

W istocie dochodzimy do funkcji instrumentalnej danego czynnika lub ich zbiorów, która może się przejawiać na wyższym lub niższym poziomie. Przez poziom rozumiem tu zakres i nasilenie (napięcie, natężenie) „instrumentalności”, zdolności danego czynnika do pełnienia roli instrumentalnej.

W tym kontekście wyróżniam trzy kategorie instrumentów zarządzania w wąskim rozumieniu:

- 1) Instrumenty zarządzania per se.
- 2) Quasi-instrumenty zarządzania.
- 3) Para-instrumenty zarządzania.

Instrumenty zarządzania per se to wszystkie czynniki ukształtowane oraz stosowane i wykorzystywane wyłącznie dla celów powodowania zachowań w wąskim rozumieniu - ludzi, a za ich pośrednictwem systemów działania. Inaczej mówiąc, dana czynność powodowania nie będzie skuteczna, jeśli nie wykorzystamy takiego właśnie instrumentu zarządzania per se. Typowym przykładem jest tablica decyzyjna niemająca innego zastosowania poza sprawstwem.

Quasi-instrumenty zarządzania to wszystkie czynniki ukształtowane oraz stosowane i wykorzystywane dla różnych celów, w tym powodowania zachowań w wąskim rozumieniu - ludzi, a za ich pośrednictwem systemów działania. Typowym przykładem jest płaca, która ma różne funkcje, w tym motywacyjną (może być użyta w kierowaniu).

Para-instrumenty zarządzania to częściowe lub całkowite zaprzeczenie tego, co jest określone członem dalszym, czyli „zarządzanie” (np. „parazarządzanie” analogicznie jak „paranormalność”). Zbiór para-narzędzi zarządzania zawiera czynniki-instrumenty, które służą ostatecznie innym wartościom, celom i funkcjom, niż deklarowane.

Zatem zakresy wymagań procesu zarządzania i funkcjonalności instrumentów w zasadzie nie pokrywają się, lub pokrywają się śladowo. Przykładem może być „wyprowadzanie” pieniędzy ze spółki zależnej (cel faktyczny) pod pozorem honorowania wysokiej klasy konsultantów z jednostki rodzimej (cel pozorny: powodowanie zachowań konsultantów – motywowanie). Koncepcję strukturyzacji zbioru narzędzi zawiera tabela 1. Używam dla celów syntezy kategorii narzędzi zarządzania terminu „komplet (system)” narzędzi. Jest to zagadnienie wykraczające poza kwestie w niej opisywane. Użycie terminu „system kierowania” wymaga aby ogół składników kierowania (zbiór) posiadał własności systemu. To znaczy, że procesy, czynniki (obiektywność), instytucje oraz układ społeczny kierowania, niezależnie od tego co w tym zbiorze się znajduje, są adekwatne do rygorów systemowości. Spełnienie tych rygorów dla względnie jednorodnych procesów zarządczych oraz szeroko rozumianego kontekstu zarządzania jest nieco łatwiejsze, ale zawsze bardzo trudne. Taki system kierowania składać się powinien z

a więc wytwarza, powoduje oczekiwany skutek finalny. Nie potrzeba (oprócz muzyka) nic więcej. Natomiast pacjenta można zoperować klasycznie lub laparoskopowo, ciągiem różnych czynności, czyli uzyskać finalny skutek bardziej złożonym, alternatywnym lub wariantowym sposobem.

„podsystemu motywowania”, „podsystemu negocjowania”, „podsystemu stylów zarządzania”, „podsystemu partycypacji bezpośredniej”. Sądzę, że na tym tle posługiwanie się pojęciem „system narzędzi zarządzania” musi być bardzo wyważone i wymaga dalszych badań. Niemniej, na pozór, używanie wyrażenia „system narzędzi motywowania” jest kolokwialnie nośne i dlatego, prawdopodobnie, w praktyce traktowane poważnie, bez głębszej refleksji nad jego teoretycznym, metodologicznym i empirycznym sensem. Pośredniczenie, w rezultacie ustalenie

Tabela 1. Macierz tożsamość i odrębność działań i systemów/kategorie narzędzi zarządzania

Kategorie tożsamości i odrębności działań i ich systemów Kategorie narzędzi zarządzania	Tożsamość i odrębność procesów	Tożsamość i odrębność obiektowa	Tożsamość i odrębność instytucjonalna	Tożsamość i odrębność układu społecznego	Synteza na obszarach kategorii narzędzi
1. Narzędzia per se	Procesy w roli wyłącznych narzędzi zarządzania: zarządzanie rozumiane jako struna i kształtowanie, w tym zwłaszcza podstawowe czynności zarządcze (SMOKF) oraz metazarządzanie	1. Ludzie zaangażowani wyłącznie w procesy zarządcze 2. Aktywa, jak wyżej 3. Pasywa, jak wyżej 4. Informacje, jak wyżej 5. Pozostałe zasoby i czynniki, jak wyżej	Instytucje, zwłaszcza ustrój oraz dynamiczna i statyczna struktura organizacyjna działania i systemu działającego, służące wyłącznie do kształtowania procesów, obiektów i układu społecznego zarządzania oraz samych siebie (metainstytucje)	Układ społeczny systemu zarządzania, zawierający składniki takie jak przekonania, świadomość, wartości, wiarę i nadzieję, wrażliwość, emocje, kultura, kształtujące się oddolnie, i służące wyłącznie do kształtowania procesów, obiektów i układu instytucjonalnego zarządzania oraz samych siebie (metaukład społeczny)	Komplet (system) narzędzi per se
2. Quasi-narzędzia	Procesy w roli quasi-narzędzi zarządzania: wszystkie procesy wykazujące funkcjonalny związek typu „powodowanie” z wartościami, celami i funkcjami działania, w kontekście długowieczności danego systemu działającego	Dowolne czynniki, posiadające funkcjonalny potencjał narzędziowy, użyteczny (skuteczność) oraz korzystny i ekonomiczny dla zarządzania	Dowolne instytucje, posiadające funkcjonalny potencjał narzędziowy, użyteczny (skuteczność) oraz korzystny i ekonomiczny dla zarządzania	Dowolne układy społeczne, posiadające funkcjonalny potencjał narzędziowy, użyteczny (skuteczność) oraz korzystny i ekonomiczny dla zarządzania	Komplet (system) quasi narzędzi

3. Para-narzędzia	Procesy w roli para-narzędzi zarządzania: każdy proces, którego zastosowanie jest nieuzasadnione „powodowaniem” faktycznych wartości, celów i funkcji danego działania i systemu działającego	Dowolne czynniki, posiadające pozorny funkcjonalny potencjał narzędziowy dla zarządzania, użyteczny (skuteczność) oraz korzystny i ekonomiczny dla innych celów	Dowolne instytucje, posiadające pozorny funkcjonalny potencjał narzędziowy dla zarządzania, użyteczny (skuteczność) oraz korzystny i ekonomiczny dla innych celów	Dowolne układy społeczne, posiadające pozorny funkcjonalny potencjał narzędziowy dla zarządzania, użyteczny (skuteczność) oraz korzystny i ekonomiczny dla innych celów	Komplet (system) para narzędzi
Synteza narzędzi na obszarach tożsamości i odrębności	Tożsamość i odrębność zbioru (systemu) procesów wykorzystywanych narzędziowo w zarządzaniu	Tożsamość i odrębność zbioru (systemu) czynników, składających się na obiekt działający, wykorzystywanych narzędziowo w zarządzaniu	Tożsamość i odrębność zbioru (systemu) instytucji wykorzystywanych narzędziowo w zarządzaniu	Tożsamość i odrębność zbioru (systemu) układów społecznych wykorzystywanych narzędziowo w zarządzaniu	Totalna synteza narzędzi zarządzania

Źródło: opracowanie własne

instrumentalnego charakteru danego czynnika, wymaga zwłaszcza ustalenia docelowego, pożądanego stanu rzeczy. Dopiero z tej pozycji czynnik może znaleźć się na pozycji pośredniczącej (zerowej, słabej, przeciętnej, silnej, zupełnej), lub nie. Tak więc istotne są:

- 1) Zakres pośredniczenia (rzeczowy, przedmiotowy, czasowy, przestrzenny, podmiotowy).
- 2) Proces pośredniczenia, czynności składowe, obiektowy, instytucjonalny i społeczny wymiar pośredniczenia.
- 3) Mechanizm pośredniczenia (przyczynowo-skutkowy, statystyczny, sieciowy, etc.), jego struktura i dynamika oraz potencjał i siła oraz inne własności i parametry (czas, koszt, jakość, ilość, tempo,).
- 4) Poziom pośredniczenia (napięcie pośredniczenia, natężenie pośredniczenia).
- 5) Użyteczność pośredniczenia, ze względu na potrzeby podmiotu zarządzającego oraz stosunku zarządzania, a także sprawność pośredniczenia.
- 6) Alternatywność, konkurencyjność narzędzi zarządzania, koszt alternatywny (w Afganistanie pokój można osiągnąć stosując negocjacje albo i/lub wojnę, etc.), substytucyjność pośredniczenia.
- 7) Skuteczność powodowania. Skutki mogą się ujawnić natychmiast i bezpośrednio, we wnętrzu przedmiotu lub jako odroczone (szpieg – śpioch), w domenie działania w danej czasoprzestrzeni. Skutki te mogą także być niepełne (sprawność), a nawet (mimo nominalnego pełnego potencjału narzędzia) być przeciwnie skuteczne. Potrzebne jest więc rozróżnienie, np.: formalnych i rzeczywistych narzędzi; nominalnego i rzeczywistego potencjału, etc.
- 8) Korzystność i ekonomiczność powodowania. Różnica między pozytywnie ocenianymi oraz negatywnie ocenianymi skutkami powodowania to korzystność powodowania, zaś ich iloraz to ekonomiczność powodowania. W zarządzaniu skuteczność narzędzi jest nadrzędną wartością, niemniej przy identycznej skuteczności należy wybrać bardziej korzystne i ekonomiczne.

Tabela 2 przedstawia założenia systemowego ujęcia kategorii narzędzi zarządzania. Pod pojęciem „Profesjonalny i wyspecjalizowany system zarządzania, w tym wąsko pojęte narzędzia (rdzeń systemu zarządzania)” rozumiem procesowe, obiektowe, instytucjonalne i w układzie społecznym rozwinięte zarządzanie, traktowane jako struna (patrz główka tabeli 4). Jądro narzędzi przedstawia kaseton 2.2. w tej tabeli „Naukowe zarządzanie traktowane jako struna i kształtowanie zachowań ludzi i systemu działającego – ujęcie procesowe, obiektowe, instytucjonalne i społeczne”. Wprowadzam tu „naukowość”, ponieważ sądzę, że nauka daje najwyższe gwarancje, że dane narzędzia zarządzania mogą być przez nią „akredytowane”, jako w zupełności per se.

Tabela 2. Założenia macierzy: kategorie narzędzi zarządzania – ujęcie systemowe

Składniki szeroko rozumianego systemu zarządzania	Profesjonalny i wyspecjalizowany system zarządzania, w tym wąsko pojęte narzędzia (rdzeń systemu zarządzania)	Doktryna systemu działającego, w tym zarządzania	Wartości bezpośrednie i nadrzędne zarządzania	Ograniczenia zarządzania	Zmienne niezależne wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu zarządzania
Kategorie narzędzi					
1. Narzędzia per se	Naukowe zarządzanie traktowane jako struna i	Doktryna i jej składniki jako naukowe narzędzia	Wartości jako naukowe narzędzia zarządzania –	Ograniczenia jako naukowe narzędzia zarządzania –	Zmienne niezależne kontekstu, jako naukowe

	kształtowanie zachowań ludzi i systemu działającego – ujęcie procesowe, obiektowe, instytucjonalne i społeczne	zarządzania – zmienne współkształtujące rdzeń systemu zarządzania	zmienne współkształtujące rdzeń systemu zarządzania	zmienne współkształtujące rdzeń systemu zarządzania	narzędzia – zmienne łącznie współkształtujące rdzeń systemu zarządzania
2. Quasi narzędzia	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie
3. Para narzędzia	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie	Zbiory uwarunkowane kontekstualnie

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3 przedstawia usytuowanie narzędzi zarządzania w systemie zarządzania traktowanym jako obiekt. Podstawowe procesy zarządzania zostały „nasycone” (wyposażone w-) czynnikami zarządzania, tworząc obiekt – zdolny operacyjnie do wykonywania procesów zarządczych. Przypomnijmy w tym miejscu, że wyposażenie procesów zarządzania w narzędzia (dobór) jest uwarunkowane kontekstem pozostałych czynności zarządzania, traktowanego jako struna (patrz główka tabeli 2), oraz kontekstem ograniczeń i okoliczności. Tabela 3 tych uwarunkowań nie obejmuje ze względów techniczno-redakcyjnych (trudność wizualizacji na jednym modelu edycyjno-graficznym). Nie wypełniam całości tekstu dla ułatwienia percepcji, a jednocześnie zachęcenia Czytelnika do uzupełniających studiów.

Tabela 3. Macierz procesy zarządzania/czynniki zarządzania – system zarządzania jako obiekt

Procesy zarządzania Czynniki zarządzania	Sprawstwo (S)	Modelowanie (M)	Organizowanie (O)	Kierowanie (K)	Sprzęganie (F)	Synteza po czynnikach zarządzania
1. Podmioty zarządzania	Podmioty sprawstwa					Ogół wyspecjalizowanych podmiotów zarządzania
2. Doktryna zarządzania	Doktryna sprawstwa	Doktryna modelowania				Kompletna doktryna zarządzania
3. Wartości i cele zarządzania	Wartości i cele sprawstwa		Wartości i cele organizowania			System wartości i celów zarządzania
4. Czynności zarządcze	Czynności składowe sprawstwa			Czynności składowe kierowania		System procesów zarządzania
5. Stosunek kierowania	Sprawstwo w stosunku kierowania					System kierowania
6. Pozaosobowe źródła władzy	Np. sprawcze uprawnienia decyzyjne	Np. uprawnienia decyzyjne do modelowania	Np. uprawnienia decyzyjne do organizowania	Np. uprawnienia decyzyjne do kierowania	Np. uprawnienia decyzyjne do sprzęgania	Np. system uprawnień decyzyjnych
7. Informacje dla	Informacje dla sprawstwa					System informacji dla

zarządzania						zarządzania
8. Metodologia zarządzania	Narzędzia sprawstwa	Narzędzia modelowania	Narzędzia organizowania	Narzędzia kierowania	Narzędzia sprzęgania	Zbiór (system) narzędzi zarządzania
9. Pozostałe zasoby dla zarządzania	Pozostałe zasoby dla sprawstwa					System pozostałych zasobów dla zarządzania
10. Sprawność zarządzania	Sprawność sprawstwa					Calkowita sprawność systemu zarządzania
11. Przedmiot zarządzania	Przedmiot sprawstwa					Calkowity zakres przedmiotowy i rzeczowy zarządzania (pole, domena zarządzania)
12. Czasoprzestrzeń zarządzania	Czasoprzestrzeń sprawstwa					Usytuowanie systemu zarządzania w czasoprzestrzeni
Synteza po procesach zarządzania	System sprawstwa jako obiekt	System modelowania jako obiekt	System organizowania jako obiekt	System kierowania jako obiekt	System sprzęgania jako obiekt	System zarządzania jako całościowy obiekt

Źródło: opracowanie własne

Powyższa tablica (tab. 3) nie jest oczywiście doskonałym narzędziem analityczno-badawczym dla typologii. Na przykład kwalifikowanie uprawnień decyzyjnych w kategorii „pozaosobowe źródła władzy” stawia problem narzędziowego charakteru źródeł władzy w ogóle. Innymi słowy źródła władzy mogłyby być zostać zaliczone do kategorii „metodologia zarządzania”, a w tym – „narzędzia zarządzania”. Władza i jej źródła są bowiem z natury rzeczy potencjałem energetycznym, dającym możliwość powodowania. Na przykład potencjalizacja posiadanej władzy (kolokwialnie: pan wie kto ja jestem?!) może uruchomić zachowania i działanie, bez wykorzystywania innych narzędzi.

Inną możliwość różnicowania i strukturyzacji narzędzi zarządzania stwarza macierz „zarządzanie w węższym ujęciu jako struna/kształtowanie zarządzania” (tab. 4). Opisuję ją na przykładzie działania „kształcenie studentów na poziomie wyższym”. Treść kasetonów nie stanowi zbioru zupełnego, zawiera tylko wybrane przykłady czynności (procesów), a dopiero w nich możemy określać narzędzia per se zarządzania, w zależności od kontekstu „kształcenia...”. Jak łatwo zauważyć, zbiór narzędzi jest otwarty, rozmyty, zmienny i hybrydowy, czyli posiada atrybuty systemu działającego.

Kolejną możliwość badania stwarza strukturyzacja według kategorii i poziomu rozwiązywanych problemów zarządzania systemami działającymi (tab. 5). Wyróżniam cztery takie poziomy: polityki (najwyższy), strategii, taktyki i operowania (najniższy). Granice między nimi nie są ostre.

1) Polityka danego działania jest jego częścią. Jest w istocie zogniskowaniem zaangażowania w danym działaniu na jego wyróżnionych polach, o najwyższym znaczeniu dla działania i systemu działającego. Są to:

- a) wartości nadrzędne i władza,
- b) rudymetarna doktryna,
- c) kluczowe ograniczenia,
- d) rudymetarne rozstrzygnięcia co do zasad prowadzenia strategii działania,
- e) rudymetarne rozstrzygnięcia co do stosunku do zmiennych niezależnych.

Strategia danego działania jest jego częścią. Jest w istocie zogniskowaniem zaangażowania w danym działaniu na jego wyróżnionych polach, o subnajwyższym znaczeniu dla działania i systemu działającego. Strategia to reagowanie na zmiany, gra ze zmianami wewnętrznymi i zewnętrznymi dla utrzymania polityki. Jest to gra ze zmianami przedmiotowymi (np. inflacja) i podmiotowymi (z innymi graczami) zorientowana na MWC, sugerująca polityce ewentualne zmiany w jej domenie. Strategia kształtuje także rudymetarne rozstrzygnięcia co do zasad prowadzenia taktyki działania.

2) Taktyka danego działania jest jego częścią. Jest w istocie zogniskowaniem zaangażowania w danym działaniu na jego wyróżnionych polach, o ponad najniższym znaczeniu dla działania i systemu działającego. Taktyka ma funkcje instrumentalne w stosunku do strategii, jej zadaniem jest stabilizowanie prowadzenia działania dla strategii i operowania. Próbuje ona stworzyć jednoznaczne przesłanki dla operowania, to znaczy inwariantne warunki działania.

3) Operowanie to działanie, w tym zarządzanie, urzeczywistniające wzorce stanów pożądaných. Domeny polityki, strategii i taktyki stopniowo zawężają się, aż do operowania na poziomie szczegółów, oraz bieżącej czasoprzestrzeni.

Dzielę dowolne działanie na czynności zarządcze i wykonawcze. Odpowiednio do tego wyróżniam cztery kategorie poziomów zarządzania: zarządzanie polityczne, zarządzanie strategiczne, zarządzanie taktyczne i zarządzanie operacyjne. Każde z nich może być analizowane w kategoriach struny i kształtowania. Na przykład w zarządzaniu strategicznym, rozpatrywanym jako struna działania dowolnego, można wyróżnić podstawowe zarządcze działania strategiczne (strategiczne SMOKF), działania wspierające działania strategiczne i pozostałe, itp. Układy, w których przyjąć powyższą stratyfikację każdego działania, w tym zarządzania, za podstawę strukturyzacji, mogą przynieść nowe macierze.

Nie ulega też wątpliwości, że nauka o zarządzaniu zasila się, dla potrzeb narzędziowych, czynnikami z pól badawczych innych nauk (nauki przyrodnicze, nauki formalne, nauki humanistyczne i pozostałe nauki społeczne). Jest to podyktowane zwłaszcza atrybutami systemów działających i swoistością powodowania zachowań ludzi i systemów działających jako całości.

Tabela 4. Macierz zarządzanie w węższym ujęciu jako struna/kształtowanie zarządzania

Zarządzanie jako struna Kształtowanie zarządzania	Podstawowe czynności zarządcze (SMOKF) oraz inne (np. dowolne podstawowe jako narzędzie powodowania)	Wspierające czynności zarządcze	Czynności metazarządcze	Wykonawcze czynności zarządcze	Komunikowanie się dla zarządzania	Gospodarowanie dla zarządzania	Synteza
1. Tworzenie działania (w tym zarządzania)	1. Sprawstwo, i pozostałe czynności zarządcze, w tworzeniu „kształcenia...”. W tym narzędzia impulsów sprawczych (opisu, wyboru, podziału, ocen, norm)	1. Na przykład obsługa analityczna związana z tworzeniem zarządzania „kształceniem...”. W tym np. narzędzia analizy dla potrzeb modelowania	1. SMOKF w odniesieniu do SMOKF tworzenia „kształcenia...”. W tym np. narzędzia impulsów sprawczych (opisu, wyboru, podziału, ocen, norm) dla SMOKF	1. Faktyczne urzeczywistnianie zarządzania w tworzeniu „kształcenia...”. W tym np. narzędzia urzeczywistnienia sprawstwa (np. formalne podpisanie decyzji)	1. Komunikowanie się dla zarządzania tworzeniem „kształcenia...”. W tym np. narzędzia selekcji informacji w modelowaniu	1. Gospodarowanie dla zarządzania tworzeniem „kształcenia...”. W tym np. narzędzia rachunku kosztów zarządzania	Synteza zarządzania w tworzeniu „kształcenia...”, w tym jego narzędzi
2. Istnienie działania (w tym zarządzania)	1. Sprawstwo, etc., w istnieniu „kształcenia...”. W tym narzędzia impulsów sprawczych (poznania, wyceny, wyboru, urzeczywistniania)						Synteza narzędzi zarządzania podtrzymujących działanie, jego kształtowanie dla długowieczności
3. Zanik działania (w tym zarządzania)	1. Sprawstwo, etc., w zaniku „kształcenia...”. W tym narzędzia impulsów sprawczych (opisu, wyboru,						Synteza narzędzi atrofii i likwidacji narzędzi zarządzania w procesie zaniku działania

	podziału, ocen, norm)						
4. Zmiana działania (w tym zarządzania)	1. Sprawstwo, etc., w zmianie „kształcenia...”. W tym narzędzia impulsów sprawczych (opisu, wyboru, podziału, ocen, norm)						Synteza narzędzi zarządzania zmianą działania i systemu działającego
Synteza	Synteza sprawstwa, etc., w „kształceniu...”. W tym narzędzia impulsów sprawczych (opisu, wyboru, podziału, ocen, norm) całego procesu „kształcenia...”	Synteza narzędzi w czynnościach wspierających zarządzanie	Synteza narzędzi wykorzystywanych w metazarządzaniu	Synteza narzędzi wykonawczych w urzeczywistnianiu zarządzania	Synteza narzędzi wykorzystywanych w komunikowaniu się dla zarządzania	Synteza narzędzi wykorzystywanych w gospodarowaniu dla zarządzania	Totalna synteza narzędzi w przekroju całego kształtowania i zarządzania jako struny

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Macierz narzędzi poziomy działania/zarządzania – tożsamość i odrębność

Podstawowe procesy zarządcze Poziomy działania/zarządzania	Sprawstwo (S)	Modelowanie (M)	Organizowanie (O)	Kierowanie (K)	Sprzężanie (F)	Synteza
Polityka	Narzędzia wyboru politycznego	Narzędzia w modelowaniu polityki	Narzędzia organizowania polityki	Narzędzia kierowania w polityce	Narzędzia sprzężania zwrotnego i następczego w polityce	Komplet (system) narzędzi na poziomie polityki
Strategia	Narzędzia aktywizacji strategii (np. zwrotu strategicznego)	Narzędzia modelowania w zarządzaniu strategicznym (np. SWOT)	Narzędzia organizowania w zarządzaniu strategicznym (np. mapa kluczowych procesów korporacji)	Narzędzia kierowania w zarządzaniu strategicznym (np. bonusy dla zarządu)	Narzędzia sprzężania w zarządzaniu strategicznym (np. lista kontrolna kamieni milowych realizacji strategii)	Komplet (system) narzędzi na poziomie strategii
Taktyka	Narzędzia sprawstwa w zarządzaniu taktycznym (np. decyzja o wariantowaniu w planowaniu rekrutacji w strategii zasobów ludzkich)	Narzędzia modelowania w zarządzaniu taktycznym (np. wariantowe plany rekrutacji)	Narzędzia organizowania w zarządzaniu taktycznym (np. wykres przebiegu wariantowania w rekrutacji)	Narzędzia kierowania w zarządzaniu taktycznym (np. nagrody dla zespołu wariantującego rekrutację)	Narzędzia sprzężania w zarządzaniu taktycznym (np. kontrola skuteczności nagród w wariantowaniu rekrutacji)	Komplet (system) narzędzi na poziomie taktyki
Operowanie	Narzędzia rodzajowe szczegółowe	Narzędzia rodzajowe szczegółowe	Narzędzia rodzajowe szczegółowe	Narzędzia rodzajowe szczegółowe	Narzędzia rodzajowe szczegółowe	Narzędzia rodzajowe szczegółowe
Synteza	Komplet (system) narzędzi sprawstwa w zarządzaniu	Komplet (system) narzędzi modelowania w zarządzaniu	Komplet (system) narzędzi organizowania w zarządzaniu	Komplet (system) narzędzi kierowania w zarządzaniu	Komplet (system) narzędzi sprzężania w zarządzaniu	Totalna synteza narzędzi w systemie działań podstawowych zarządzania

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Zachowania i działania ludzi oraz systemów działających są pochodną szeroko rozumianych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a wśród nich systemu zarządzania (zmiennie niezależne zachowań I rzędu). Z kolei jednym ze składników (części) systemu zarządzania systemami działającymi są narzędzia zarządzania (jedna ze złożonych zmiennych niezależnych zachowań II rzędu). Staram się na tym tle usytuować narzędzia zarządzania.

Niewątpliwie, podsystem zarządzania jest składnikiem danego systemu działającego. Jako taki, zgodnie z prawem niezbędnej różnorodności R.W. Ashby, aby rozwiązywać doskonale sprawnie dowolne problemy, musiałby być co najmniej tak różnorodny jak system, którego jest składnikiem. To jest sprzeczne z powołanym prawem. W podobnej sytuacji znajduje się nauka, w tym o zarządzaniu, także nie mając zdolności do pełnego badania i

kształtowania systemów działających. Ma ona większą zdolność w odniesieniu do systemów przyrodniczych, które są bardziej statyczne. Systemy społeczne w pewnym sensie „uciekają”, ze względu na swoje cechy, menedżerowi i badaczowi zarządzania (metaforyczna analogia: „krzywa goniącego psa”).

Forsuję tu pogląd, że kategoria „narzędzia zarządzania” posiada cechy podobne jak system działający: jest współzależna od otoczenia, rozmyta, zmienna i hybrydowa. Zatem „skrzynka narzędziowa menedżera” jest, także przez analogię, swego rodzaju „pojemnikiem” o zmiennej objętości, rezerwuarem rozmaitych przyborów. Menedżer nie może nie rozwiązywać problemów, nie może czekać. Jeśli nie ma pod ręką potrzebnych i koniecznych narzędzi per se, w swojej i ogólnodostępnej skrzynce – korzysta z każdego innego czynnika o przewidywanej funkcji narzędziowej, lub kreuje nowy instrument zarządzania. W istocie odbywa się nieustanny proces testowania, także metodą prób i błędów, czynników ze względu na ich zarządczą funkcję instrumentalną. Jest to podyktowane również ogromną presją na sukces. Z powodu wskazanej wyżej natury systemów działających i zarządzania, jest on bardzo pożądanym osiągnięciem, ale swego rodzaju „uciekającym punktem” (vanishing point). Sugeruję, poza omówionymi podziałami narzędzi zarządzania, że rdzeń, kanon (żeby nie powiedzieć paradygmat) narzędzi zarządzania jest pojęciem tak nieostrym, że aż mgławicowym, na pograniczu możliwej do zaakceptowania naukowości. Historycznie utrwała się on w niewielkim stopniu i narasta jako kumulująca się wiedza, zbiór (system?) narzędzi, o rozmytej tożsamości, granicach i strukturze.

Taki stan w dziedzinie narzędzi zarządzania jest zupełnie naturalny, i nigdy nie będzie inny. Nieuchronnie będą z nim związane propozycje i fakty nienaukowe i pozanaukowe, w tym mody. Jedyne co możemy zrobić, a co niniejszym starałem się uczynić, to podjąć wysiłki metodologiczne na rzecz wzbogacenia poznania i rozwinięcia syntezy w przedmiotowej dziedzinie.

Sądzę, że dzięki proponowanym tezom wprowadzam podstawy lepszego ładu poznawczego w dziedzinie narzędzi zarządzania. Konieczna jest jednak dalsza dyskusja naukowa nad dobrym wysublimowaniem poznawczym narzędzi zarządzania, na tle jego systemu, który jako całość ma przecież wybitną funkcję instrumentalną. Oczekiwanym postępowaniem teoretyczno-poznawczym w dalszym horyzoncie badań jest wzrost naukowości teorii i praktyki zarządzania.

Źródła

- [1]. Armstrong M., *A Handbook of Management Techniques*, 3rd ed., Kogan Page, London 2003
- [2]. von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984
- [3]. Dudycz T. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 1060, Wrocław 2005
- [4]. Kaiku M., *Fizyka rzeczy niemożliwych*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2009
- [5]. Kornai J., *Wolność, równość, braterstwo*, Gazeta Wyborcza, nr 37.6255 z 13-14 lutego 2010
- [6]. Łukasik A., *Determinizm w fizyce a przewidywalność zjawisk*, maszynopis niepublikowany, UMCS Lublin 2006
- [7]. Martyniak Z., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 1999
- [8]. Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 2002
- [9]. Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, WN PWN Warszawa 1999
- [10]. Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008
- [11]. Wilson O.E., *Konsiliencja, Jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2002
- [12]. Witczak H., *Nauka o zarządzaniu a nauka o ekonomii*, Współczesne Zarządzanie nr 3/2007
- [13]. Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2008
- [14]. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 2003.