

System zarządzania

Niniejszy tekst jest syntezą (otwartą i nieprostą sumą) moich wcześniejszych opracowań¹. Zajmuję się identyfikacją poznawczą „systemu zarządzania” (SZ) jako kategorii, niezależnie od tego, jakiego systemu działającego podsystemem SZ jest. Stosuję podejście prakseologiczno-systemowe, metodę prognostyczno-diagnostyczną i hipotetyczno-dedukcyjne wnioskowanie. Diagnostyczny składnik metody zasadza się na własnych kompetencjach, rozpoznaniu i ocenie aktualnego stanu nauk o zarządzaniu (stan na koniec 2015r).

System zarządzania - (ang. *management system*) jest słabo zdefiniowaną kategorią pojęciową na gruncie nauk, w tym nauk o zarządzaniu. W praktyce termin ten jest powszechnie używany, ale z określeniami, na przykład "system zarządzania jakością". Istnieje potrzeba i problem lepszego poznania SZ, ponieważ żadne dotychczasowe starania, w tym również na gruncie polskim² albo nie są podejmowane, albo nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Na postęp w dziedzinie systemów zarządzania czeka przede wszystkim praktyka dowolnych systemów działających (SD).

1. Wybrane definicje i terminy

1.1. Ustalenia terminologiczne ogólne

Podsystem (system) zarządzania to taki układ zbioru określonych elementów (E) o określonych własnościach (W), powiązanych określonymi relacjami (R), dzięki czemu całość tak ułożonego zbioru może spełniać funkcje zarządczego powodowania aktywności (zachowań i działań) dowolnego systemu działającego.

Kategorie ściśle powiązane: 1) system (podsystem, nadsystem); 2) zarządzanie (kierowanie; rządy; sterowanie, regulowanie); 3) działanie i system działający.

Wolność - niewola; swoboda zachowań organizacyjnych; samoregulacja - regulacja

Wolność - termin pochodzący od „wola”. Oznacza on, w uproszczeniu, że dowolne zachowanie danego podmiotu jest w znacznym stopniu pochodną jego woli. W skrajnych wypadkach, dany podmiot może odmówić zachowania wymuszanego przez jego otoczenie,

¹ Począwszy od Witczak H., 2008, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa, a skończywszy na Witczak H., 2016, *Doktryny zarządzania strategicznego*, w: praca zbiorowa (red. tematyczna: E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk), *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 420, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 398 - 410, Wrocław.

² Por.: https://mfiles.pl/pl/index.php/System_zarzadzania (dostęp 26.07.2016r).

nawet za cenę zdrowia i życia. Zachowanie (Zieleniewski 1969: 162) to pozostawianie danej rzeczy (tu: podmiotu) w określonym stanie dającym się określić przez odniesienie tego podmiotu do otoczenia i/lub do części składowych danej rzeczy (podmiotu). Wolność zupełna (całkowita) oznacza, że wyłącznym źródłem zachowań danego podmiotu jest zwłaszcza jego wola, oraz że nie istnieją żadne ograniczenia takiej woli, płynące z otoczenia podmiotu. Przeciwnością wolności jest „*niewola*”. Zupełna niewola to sytuacja, w której dowolne zachowanie danego podmiotu jest pochodną wyłącznie jego otoczenia.

Te ogólne ustalenia dotyczące wolności muszą być jednak uszczegółowione, ponieważ wola jako świadome i racjonalne zachowanie jest najważniejszym, ale tylko jednym z wielu źródeł zachowania. Często zachowujemy się, jeśli wziąć pod uwagę typ refleksji, intuicyjnie, instynktownie, odruchowo, podświadomie, impulsywnie (emocjonalnie), a najczęściej - na zasadach będących specyficzną mieszanką woli i innych źródeł.

System

Punktem wyjścia dla zdefiniowania systemu zarządzania jako kategorii jest określenie "systemu". System opisuje się na dowolnym przedmiocie, traktując go wyjściowo jak *zbiór* (pierwszy „rygor”, „wymaganie” systemowości) dowolnych elementów E, posiadających dowolne własności W, powiązanych dowolnymi relacjami R. Jednak taki niepusty zbiór nazywamy systemem, jeśli spełnia również inne wymagania (rygory) systemowości: 1) uporządkowanie zbioru; 2) spójność zbioru; 3) granice zbioru; 4) oddziaływanie z otoczeniem; 5) zdolność do spełniania danej funkcji lub osiągnięcia danego celu (por. L. von Bertalanffy 1984). Tak pojmowany system jest uniwersalną kategorią pojęciową, którą można opisać na dowolnym zbiorze, o ile spełnia on wymagania systemowości. Zdolnością do osiągnięcia celów charakteryzują się systemy teleologiczne (celowościowe), a najbardziej ogólną kategorią takich systemów są systemy działające (SD).

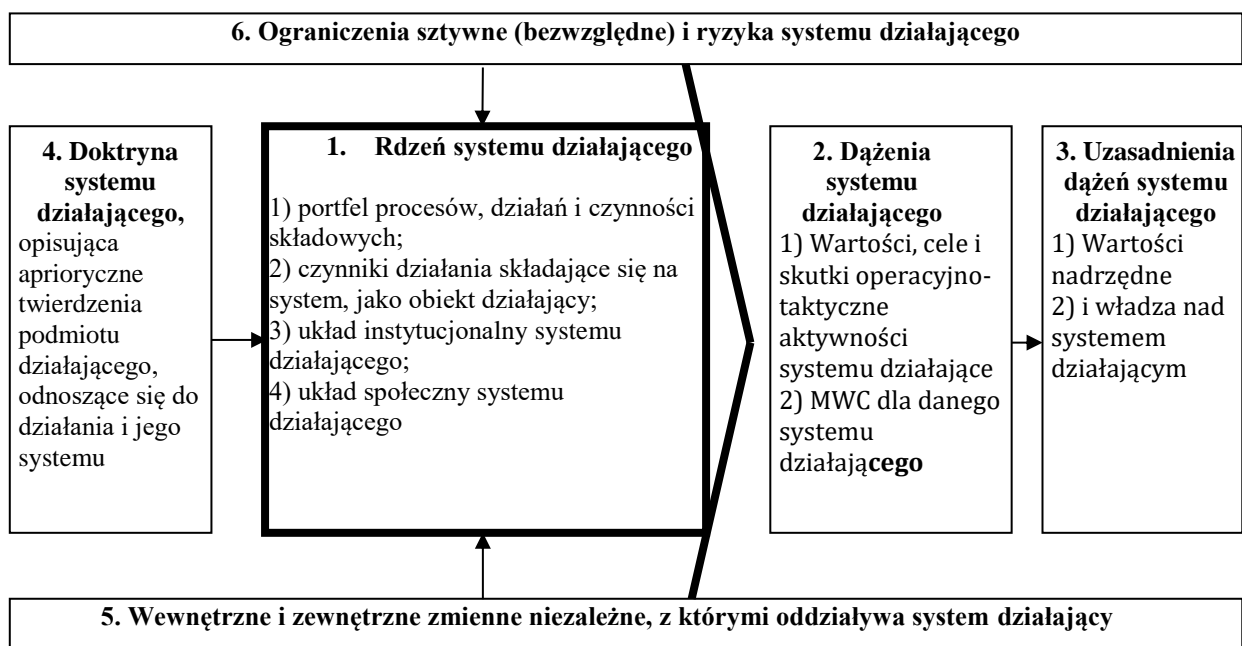
1.2. System działający

Działanie to celowe zachowanie się danego podmiotu. W takiej sytuacji problemem staje się wybór akcji/bezczynności, kierunku zachowania, i takie koordynowanie jego składników i okoliczności, aby poruszać się drogą wiodącą do celu. Problem jest relatywnie prosty, kiedy mamy do czynienia z działaniem jednopodmiotowym (prowadzonym przez jednego człowieka). Jego złożoność rośnie zasadniczo, kiedy mamy do czynienia z działaniem podmiotu wieloosobowego (instytucji; organizacji; wielkiego systemu działającego). Uzgodnienie kierunku (celu), drogi do celu oraz koordynowanie wielopodmiotowego układu ludzkiego, w warunkach złożonego i zmiennego otoczenia, staje się wielkim wyzwaniem.

Charakteryzując wolność/niewolę wielopodmiotowych systemów działających używamy pojęcia „swoboda zachowań organizacyjnych” (SZO). SZO jest = 1, kiedy nie istnieją żadne ograniczenia działania danego SD, co w praktyce nie ma miejsca. Gdyby dowolny element składowy SD miał taki stopień swobody, nie można byłoby zorganizować SD na poziomie (zakres i stopień nasilenia zbieżności zachowań), wymaganym przez cele, kierunek, drogę i koordynację działań całego SD. Podobnie, SZO = 1 w stosunkach z otoczeniem mogłaby wystąpić wyłącznie w sytuacji, gdyby w otoczeniu nie było żadnego innego podmiotu. Innymi słowy, otoczenie nie ograniczałoby w żaden sposób SD, co jest praktycznie niewykonalne. Można, na przykład, sądzić, że nawet Adam i Ewa, nasi hipotetyczni protoplaści, mogli zachowywać się powodowani ciekawością, czy w otoczeniu, oprócz nich, jest jeszcze jakiś inny człowiek [tu: otoczenie jako czynnik indukujący (powodujący) zachowania].

System działający (SD) to system, w ramach którego znajduje się człowiek. Elementarnym SD jest pojedyncza osoba, nawet nieposługująca się żadnymi innymi

Rys. 1. System działający (SD)



Gdzie: MWC - misja, wizja i cele strategiczne

Źródło: opracowanie własne

narzędziami, poza własnymi członkami. SD są więc układami celowymi (teleologicznymi). Na przeciwnym krańcu złożoności znajdują się wielce złożone systemy cywilizacyjne (np. kraje). Możemy dyskutować, czy należą do nich Unia Europejska Anno Domini 2016, lub świat jako globalna wioska. Z pewnością takimi są natomiast SD ze względu na stosunek do zasilania się i nadwyżki ekonomicznej (zysku): 1) SD for profit - przedsiębiorstwa (również korporacje); 2) SD non profit (np. organizacje publiczne); 3) czy SD mieszane.

Cechy swoiste SD to: 1) otwartość; 2) rozmytość; 3) hybrydowość; 4) zmienność; 5) celowość (teleologiczność); 6) autopoietyczność; 7) in statu nascendi.

1.2.1. Sercem SD są elementy ujęte w bloku „**1. Rdzeń SD**”. Najpierw jest to *portfolio procesów, działań i czynności*, które przynoszą w rezultacie produkty i usługi dedykowane określonym klientom i ich potrzebom. Oczywiście, zakłada się tu, że dyskutujemy SD prowadzące aprobowaną społecznie działalność. Wartości, cele i skutki operacyjno-taktyczne aktywności SD, które są na rys. 1 w bloku 2, należy w istocie ująć w bloku 1, w ostrzu strzałki. Lokalizacja w bloku 2 jest podyktowana ograniczeniami redakcji technicznej tekstu: trudno w ostrzu strzałki zmieścić taki opis. Procesy, prowadzone przez dowolny SD można wywieść najpierw z cyklu życia SD. Zaliczamy do nich procesy kształtowania: *a) tworzenie SD; b) istnienie SD; c) zanik SD; d) zmiany SD*. Z kolei procesy „istnienia SD” możemy podzielić na: *a) procesy podstawowe; b) procesy wspierające; c) procesy zarządzania; d) procesy gospodarowania; e) procesy komunikowania się*. Najważniejsze wśród nich są procesy podstawowe, dzięki którym dany SD prowadzi wymianę z otoczeniem. Drugą kategorią rdzenia są *czynniki działania*, które zintegrowane w całość, tworzą system zarządzania jako obiekt działający. Najważniejszą czynnikami są (kursywa): *podmioty działające (zarządcze i wykonawcze)*, które oddziałują (*czynności składowe*) na pewne *przedmioty*, wykorzystując do tego właściwe *zasoby*, stosując odpowiednie *instrumenty i metody*, i prowadząc aktywność w danej *czasoprzestrzeni*. Trzecią kategorią jest *układ instytucjonalny SD*. Jego istotę stanowią *ustrój*, oraz *dynamiczna i statyczna struktury organizacyjne SD*. Ich rola polega na określeniu kongruencji, szczególnie praw i obowiązków SD i jego części. Dzięki temu może on posiadać status osoby prawnej (*rejestracja*) w stosunkach z otoczeniem. Bez „nakładki instytucjonalnej”, SD, całkowicie gotowy do działania operacyjnego, nie może go prowadzić, ani wymieniać działań z otoczeniem (nie może podejmować odpowiedzialności w stosunkach z otoczeniem). Wreszcie całość rdzenia SD jest przeniknięta *układem*

zmiennych społecznych, takich jak kultura, emocje, interesy, wiara, nadzieja, zaufania, i in. Wypełniają one całość SD, na różnych poziomach, i w różnych strukturach, tworząc złożoną tkankę społeczną SD.

- 1.2.2. Drugim zbiorem subsystemów każdego SD są jego **dążenia (bloki 2 i 3)**. O ile w strzałce „rdzenia SD” mamy dążenia operacyjne i taktyczne, o tyle w blokach „otulinowych” mamy dążenia strategiczne (blok 2) i polityczne (3). Dążenia strategiczne sytuują SD, jego działalność i rezultaty (domena SD) w szerszym kontekście otoczenia i zmian. Dążenia strategiczne, a zwłaszcza Misja, Wizja i Cele strategiczne (MWC) są wartościami, którym podporządkowana jest domena SD, ponieważ w zmiennym i nieprzejrzywym otoczeniu znajdują się inne podmioty, bez odniesienia się do których, dany SD nie odniesie pożądanego sukcesu. Ostatecznie, uzasadnieniem najwyższego rzędu są dążenia polityczne, określające wartości nadrzędne SD, i zasady kształtowania władzy nad SD i jego stosunkami z otoczeniem.
- 1.2.3. Na trzeciej pozycji lokuje się (w kolejności omawiania, a nie ze względu na ważność - wszystkie bloki i podsystemy SD są równie ważne) **doktryna prowadzenia SD**. Są to zbiory wybranych a priori (czyli przed przystąpieniem do działania), przez podmioty prowadzące SD, twierdzeń o przedmiocie prowadzenia: a) SD; b) jego stosunkach z otoczeniem; c) i zasadach prowadzenia SD. Odzwierciedlają one przekonania tych podmiotów w tym przedmiocie, i stanowią wirtualny fundament zewnętrzny w stosunku do SD, do którego podmioty mogą się odwołać dla uzasadnienia postaw, praktyk i - ogólnie - zasad prowadzenia SD.
- 1.2.4. Kolejny blok 5 opisuje **wewnętrzne i zewnętrzne zmienne niezależne, z którymi oddziaływa SD**. Wewnętrzne zmienne wyłaniają się ze struktury i interakcji wewnątrz SD, oczywiście w powiązaniu z otoczeniem SD. Zewnętrzne zmienne to układ otoczenia SD, otwarty, hybrydowy, nieprzejrzywy, szczególnie złożony, itp. Rzutowanie potencjału wewnętrznego SD na potencjał otoczenia SD umożliwia rozpatrywanie i kształtowanie sytuacji (pozycji) SD na tle otoczenia. Na tym tle sytuacyjnym, SD lokuje się na osi między liderem a autsajderem, z perspektywą długowieczności/niezdolności do przetrwania, itp.
- 1.2.5. Ostatni blok (6) to **ograniczenia sztywne (bezwzględne) i ryzyka systemu działającego**. Ograniczenia sztywne (nieprzełamywalne) określają ramy dopuszczalnych zachowań, czyli zakres SZO. Ich bezwzględność może być obiektywna, niezależna od podmiotów prowadzących SD, lub też przyjęta przez

nie subiektywnie (np. w doktrynie działania, lub na skutek oddziaływania otoczenia, itp.). Znajdują się tu również ryzyka, których poziom jest nieakceptowalny przez te podmioty.

2. Zarządzanie

U podstaw zachowania każdego systemu działającego leżą pewne impulsy sprawcze o charakterze przyczynowo-skutkowym, oraz o charakterze uwarunkowań. Przyczynowym, ponieważ może istnieć „n” powodów typu „dlaczego - dlatego”, poprzedzających dany SD i jego zachowania, z powodu których skłania/niesklania się on do danego działania. Skutkowym, ponieważ może istnieć „m” powodów typu „po co - w jakim celu”, będących następstwem danego SD i jego zachowań. Te ostatnie mogą być interpretowane jako stany pożądane, i wtedy są określane przez dany SD jako „cele”. Mogą być też interpretowane jako stany niepożądane, i wtedy hamują skłonność SD do pewnych zachowań. Wreszcie istnieje zbiór „o” - szeroko rozumianych okoliczności działania (uwarunkowania), które mogą skłaniać/hamować SD do danego działania. Przyczyny, skutki i uwarunkowania są, w wypadku działań refleksyjno-racjonalnych, studiowane, i w rezultacie podmiot wybiera określone zachowania. Jednak świadoma racjonalność jest zwykle połączona z innymi, wskazanymi wyżej zmiennymi (intuicja...), co prowadzi do znaczących trudności w ustaleniu, na jakich zasadach dany SD podejmuje akcję/bezczynność - zachowanie.

2.1. Powodowanie zarządcze i wykonawcze³

Działanie jest ciągiem świadomie określonych i zorganizowanych procesów, prowadzących do skutku zamierzonego jako cel. W istocie działanie jest zorganizowanym ciągiem lokalnych skutków, spowodowanych przez podmiot działający, przynoszących w rezultacie skutek (skutki) całości działania (skutek finalny, końcowy ostateczny). W działaniu jednopodmiotowym powodowanie skutków jest zintegrowane z pojedynczym podmiotem. Powoduje on zarządczo (określa modele i zasady ich urzeczywistniania) powodowanie wykonawcze - sam bierze się „do roboty”, i przekształca rozmaite zasoby dla osiągnięcia pożądanych faktów (skutków końcowych). W działaniu wielopodmiotowym, gdzie występuje podział pracy, powodowanie zarządcze odrywa się od powodowania wykonawczego, jakkolwiek równolegle muszą one zostać scalone w organizacji SD. Wyłaniają się podmioty

³ Por.: Witczak 2008: 206, i nast.

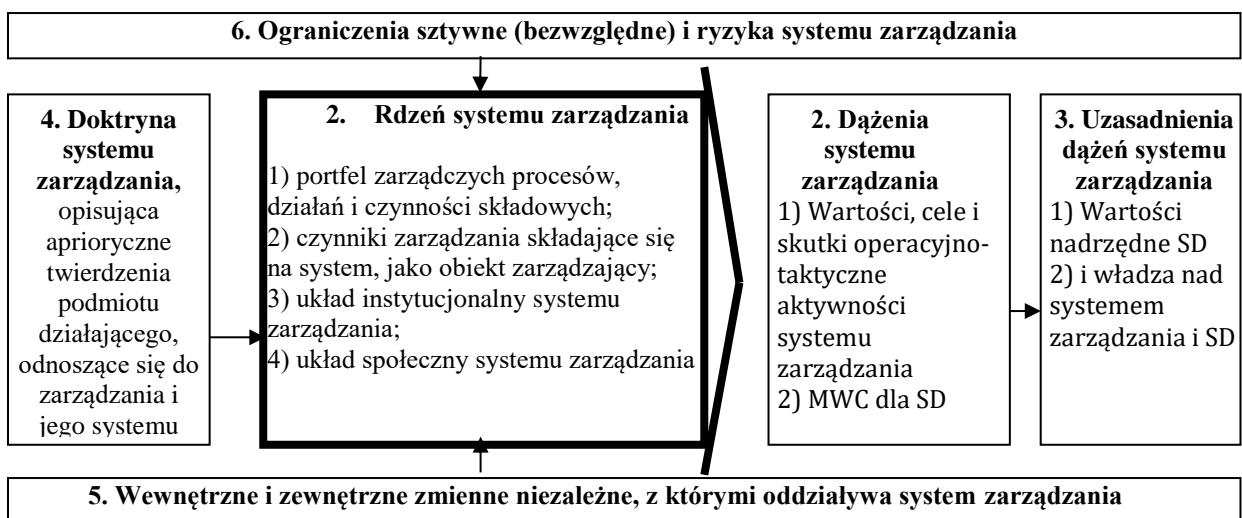
zarządzające (kierujące, sterujące, menedżerowie) i podmioty wykonawcze (realizatorzy), razem stanowiąc jedność paradoksalnego, podzielonego i scalonego, SD.

Ten obraz musi zostać uzupełniony o kontekst. SZO każdego z tych podmiotów jest < 1 . Gdyby możliwe było ilościowe opomiarowanie SZO, suma tych zintegrowanych „swobód” powinna wynosić 1. Jednak człowiek nie jest maszyną społeczną, takie nie istnieją, i nie będą istniały, człowiek nie działa/przestaje działać po naciśnięciu guzika. Każdy z nas jest odrębnym SD, a jego włączenie do SD typu „organizacja” (wielopodmiotowy SD) oznacza, że w roli organizacyjnej, konstruowanej z pozycji SD typu organizacja, znajduje się SD typu człowiek. Z tych też głównie powodów mamy do czynienia z sytuacją, w której SD typu organizacja jest całością, składającą się z innych SD (ludzi), co stawia problem scalenia/fragmentacji SD typu organizacja. Problem ten wynika z naturalnej niezbieżności autonomicznych SZO rozmaitych podmiotów, tworzących SD typu organizacja. Co więcej, każdy z podmiotów ma swoje dążenia, doktryny działania oraz uwzględnia swoje okoliczności w swoich zachowaniach. Mamy tu do czynienia nie tylko z niezbieżnością kategorii (SZO), ale również z niezbieżnością strukturalną tych kategorii.

Powstaje problem powodowania zachowań i działania składników oraz całości SD, dla osiągnięcia zakładanych celów danego SD typu organizacja. Problem ten jest szczególnie złożony i szczególnie uwikłany.

2.2. System zarządzania jako kategoria

Zupełne rozdzielenie i wydzielenie systemu zarządzania w SD jest niemożliwe, głównie z



Gdzie: MWC - misja, wizja i cele strategiczne.

Źródło: opracowanie własne

powodu wymienionej integralności działań oraz swoistych cech SD. Rys. 2 ujmuje system zarządzania jako kategorię, będącą podsystemem dowolnego SD, również jako kategorii.

2.1.1. Sercem systemu zarządzania SD są składniki ujęte w bloku „**1. Rdzeń systemu zarządzania**”.

W pierwszym rzędzie są to rozmaite *procesy zarządcze* (czynności, działania). Nic nie dzieje się, również zarządzanie, na zasadzie „stoliczku nakryj się”, każdy skutek wymaga aktywnego zaangażowania się - akcji i zachowania. W szerszym zakresie należą do nich ukrywające się pod akronimem SMOKWF. *S* - *procesy sprawstwa*, czyli bycia przyczyną, powodem danego stanu rzeczy, sytuacji i działania. *M* - *procesy modelowania*, zawierające w sobie modelowanie odwzorowujące, modelowanie aksjologiczne, modelowanie akcji SD, wreszcie modelowanie wzorca SD (czyli określenie decyzji: na jakich zasadach powinniśmy zarządzać SD). *O* - *procesy i skutki organizowania*, przynoszące określony poziom zorganizowania dowolnych, niepustych zbiorów wewnątrz SD, oraz jego usytuowania w otoczeniu. *K* - *kierowanie*, obejmujące motywowanie, style kierowania i zarządzania; negocjowanie, partycypację i współzarządzanie. Trzeba tu zaznaczyć, że wyłącznym przedmiotem kierowania są ludzie. *W* - *wykonywanie* jest specyficzną funkcją zarządzania, ponieważ, w ramach podziału pracy, menedżerowie nie wykonują nic bezpośrednio, czyli nie są wykonawcami *per se*. Wykonywanie *per se* polega na bezpośrednim zmienianiu własności fizycznych, chemicznych, biologicznych, formy, i in., podejmowanych i przeprowadzanych dla bezpośredniego zaspokajania czyichś potrzeb istotnych. Natomiast wykonywanie zarządcze polega na wprowadzaniu/wyprowadzaniu do/z rzeczywistości (oryginału) faktów mających funkcję powodowania. To oznacza, na przykład, że podwyższamy/obniżamy cenę naszych produktów/usług nie tylko, lub wręcz nie, dla bezpośredniego wzrostu/spadku sprzedaży, i bezpośredniego osiągnięcia pożądanых zmian w gospodarności. Taka podwyżka/obniżka ma, na przykład, zmienić (spowodować zmianę) strukturę nabywców, albo spowodować określoną reakcję konkurentów. Jak łatwo zauważyć, każda zmiana może spowodować wielofunkcyjne skutki w sferze działania danego SD, w tym być wykorzystana dla powodowania zachowań. *F* - *sprzęganie zwrotne i następcze*, służące kształtowaniu pożądanых relacji między modelami i oryginałami w prowadzeniu danego SD. Wszystkie te funkcje dotyczą również samego zarządzania i jego systemu, co kieruje naszą uwagę w stronę *metazarządzania* (zarządzanie zarządzaniem). Metazarządzanie jest konieczne w systemie zarządzania, z uwagi na samoorganizowanie się zarządzania. Wszystkie te procesy, działania i czynności zarządzania mają jeden cel operacyjny: skuteczność bieżącą, niezależnie od

Tab. 1. Zmienne sprawności działania i ich wzajemne relacje

Kluczowe kategorie dążeń dowolnego SD		Prakseologiczne postaci sprawności			Prakseologiczne walory sprawności	Poza prakseologiczne wartości dążnościowe
		Skuteczność	Korzystność	Ekonomiczność	Dokładność, udatność, czystość, prostota, pewność, racjonalność, energiczność, solidność oraz twórczość	Potencjał, pozycja, konkurencyjność, bezpieczeństwo, satysfakcja, sukces
Prakseologiczne postaci sprawności	Skuteczność	Meta skuteczność	Skuteczność w osiągnięciu korzyści	Skuteczność w osiągnięciu ekonomiczności	Skuteczność w osiągnięciu prakseologicznych walorów	Skuteczność w osiągnięciu poza prakseologicznych walorów
	Korzystność					
	Ekonomiczność					
Prakseologiczne walory sprawności	Dokładność, udatność, czystość, prostota, pewność, racjonalność, energiczność, solidność oraz twórczość					
Poza prakseologiczne wartości dążnościowe	Potencjał, pozycja, konkurencyjność, bezpieczeństwo, satysfakcja, sukces					

Źródło: opracowanie własne

kategorii i treści tej skuteczności (tab. 1).

Sfera skuteczności SD dotyczy dowolnego obszaru wnętrza i otoczenia, przy czym treść i struktura skuteczności są pochodną rozmaitych zmiennych. To oznacza, że nie można podać uniwersalnego kanonu (paradygmatu) w tej dziedzinie dla każdego SD.

Trzeba tu przypomnieć, że „procesy zarządzania” rozumiemy w węższym i szerszym znaczeniu. Szersze znaczenie zarządzania SD polega na totalnym prowadzeniu takiego systemu. Powodowanie zarządcze polega tu na podejmowaniu „właściwych działań” oraz „działaniu właściwie”, na zasadach i dla celów ważnych dla podmiotu prowadzącego (podmiotu zarządzania). Kluczem do zrozumienia powodowania zarządczego jest zintegrowanie działania (praca, obowiązki), uprawnień decyzyjnych dotyczących tego działania (władzy) i odpowiedzialności za działanie i władzę. Takie zintegrowanie daje prowadzącemu dany SD pełną nad nim kontrolę (panowanie), ale również wymaga generalnej odpowiedzialności. Innymi słowy, „zarządzanie SD w szerszym znaczeniu” odpowiada wyrażeniu „prowadzenie SD”, i obejmuje komplet funkcji (SMOKWF). „W - wykonywanie”, obejmuje tu w istocie wszystkie procesy urzeczywistniania modeli SD (planów, projektów, programów, itp.).

W węższym znaczeniu zarządzanie oznacza zbiór powiązanych, na nieprostych zasadach, procesów i funkcji sprawstwa, modelowania, organizowania, kierowania ludźmi,

wykonywania i sprzężeń zwrotnych/następczych. Powodowanie zarządcze w wąskim zakresie polega na wykonywaniu tych czynności i funkcji przez podmioty posiadające profesjonalny potencjał menedżerski (kierowników różnych szczebli) dla zarządzania poszczególnymi sferami (agendami; branżami) systemu działającego i jego otoczenia. W tym rozumieniu, podmiot zarządzania (kierownicy; menedżerowie) biorą udział w podziale pracy zarządczej, panując (kontrolując) tylko wybrane obszary (sfery) systemu działającego i jego otoczenia. „Zarządzanie w węższym znaczeniu” jest wyrazem podziału pracy i polega na wykonywaniu, w dowolnej dziedzinie branżowej, wyspecjalizowanych funkcji zarządczych SMOKWF. „W - wykonywanie”, polega tu nie na wykonawstwie per se, ale na kształtowaniu faktów mających spowodować pośrednio pożądane stany rzeczy.

Tab. 2. Profesjonalny, wyspecjalizowany system zarządzania SD

System działający (SD) Procesy zarządcze	Dążenia	Doktryna	Rdzeń	Sytuacja w otoczeniu	Ograniczenia	SD jako całość (synteza)
Zarządzanie wyspecjalizowane						Podsystem zarządzania wyspecjalizowanego
Sprawstwo	Sprawstwo dążeń	Sprawstwo doktryn	Sprawstwo w rdzeniu SZ SD	Sprawstwo w otoczeniu	Sprawstwo w ograniczeniach	Podsystem sprawstwa
Modelowanie	Modelowanie dążeń					Podsystem modelowania
Organizowanie	Organizowanie dążeń					Podsystem organizowania
Kierowanie	Kierowanie dążeniami					Podsystem kierowania
Wykonywanie	Wykonywanie dążeń					Podsystem zarządzania przez wykonywanie
Sprzęganie	Sprzęganie dążeń					Podsystem sprzęgania
Partycypacja i współzarządzanie	Partycypacja i współzarządzanie w kształtowaniu dążeń					Podsystem partycypacji i współzarządzania
Metazarządzanie	Metazarządzanie dążeniami					Podsystem metazarządzania
Synteza	Zarządzanie dążeniami i przez dążenia	Zarządzanie doktrynami i przez doktryny	Zarządzanie rdzeniem SD i przez rdzeń SD	Zarządzanie pozycją SD w otoczeniu	Zarządzanie ograniczeniami i przez ograniczenia	System zarządzania SD

Źródło: opracowanie własne

Drugim składnikiem „rdzenia systemu zarządzania” są **czynniki zarządzania, składające się na system, jako obiekt zarządzający**. Są to, odpowiednio jak dla SD (patrz opis SD): *podmioty zarządzające*, które oddziałują (*zarządcze czynności składowe*) na pewne *przedmioty*, wykorzystując do tego właściwe *zasoby zarządcze*, stosując odpowiednie *instrumenty i metody zarządzania*, i prowadząc aktywność w danej *czasoprzestrzeni*. Przykładem jest „zarząd spółki” (*jedno- lub wieloosobowy podmiot zarządzający*),

oddziałujący na „przedsiębiorstwo spółki” (*przedmiot zarządzania*), polegające na „SMOKWF” (*zarządcze czynności składowe*), przy wykorzystaniu określonego „budżetu zarządzania” („*zasobów dla zarządzania*”), stosujący określony „warsztat zarządczy” (*instrumenty i metody zarządzania*), w danym „miejscu i czasie - lokalizacja i sieć powiązań” (*czasoprzestrzeń*), dla osiągnięcia określonego „poziomu zysku” (*skuteczność zarządzania*). Musimy koniecznie zauważyć, że w epoce podziału pracy, „zysk” jest kategorią wspólną zarządzającym i wykonawcom. Jednak o ile dla „zarządu spółki” jest on kategorią i wielkością syntetyczną i bezpośrednio policzalną, oraz jemu przyporządkowaną (kongruencja), o tyle dla pracowników operacyjnych produkcji/usług zysk jest kategorią i wielkością tła (otoczenia), z którą więc nie jest oczywista. Na poziomie operacyjnym „zysk” jest przetłumaczony na zupełnie inne kategorie „przychodowe” i „kosztowe”, a także „obciążeniowe” (np. podatki), które są dla wykonawców, czy też kierowników operacyjnych związane z ich kongruencją, i przez to bezpośrednio zrozumiałe. Tego typu integracja i spójność jest jednym z ważnych problemów zarządzania - oraz ostatecznie skuteczności SD.

Instytucjonalizacja zarządzania, trzeci składnik „rdzenia...”, to ustalenie ośrodków odpowiedzialności za prowadzenie SD, i nadanie im statusu wewnątrz SD oraz w stosunkach z otoczeniem. Ustrój SD, to określenie jego tożsamości prawnej, organizacyjnej i ekonomicznej. W rezultacie wyłania się, zarejestrowane bądź nie, centrum odpowiedzialności, przybierające określoną formę prawną (formę organizacyjno-prawną; formę organizacji). Mogą to być „centra użyteczności”, „centra biznesowe” (centra inwestycji, centra zysku, centra przychodów, centra kosztów, centra wydatków), czy „centra mieszane”. Odpowiednio do statusu centrów, kształtuje się struktura organizacyjna SD i jego części składowych, w postaci spółek zależnych, oddziałów, itp., o typie liniowym, macierzowym, projektowym, i in. Podstawą kształtowania instytucjonalizacji SD są procesy. Powiązanie w całość wszystkich procesów przynosi dynamiczną strukturę organizacyjną, na które „nakłada się” strukturę statyczną (układy komórek organizacyjnych). Rdzeniem instytucjonalizacji zarządzania jest kształtowanie kongruencji zarządzania, w tym uwzględniającej opisywane zróżnicowanie SZO poszczególnych podmiotów SD. To powoduje, że kluczem do zarządzania są procesy „Kierowania”, odnoszące się wyłącznie do ludzi, w których wyłania się napięcie. Istnieje ono między paradoksalnymi interesami: *wspólnoty Załogi SD* [obejmującej właścicieli, kierowników (agentów) i pracowników najemnych] oraz *autonomii każdego z podmiotów z osobna*.

Układ społeczny zarządzania, to czwarty składnik rdzenia...”. Wyłania się z paradoksu jedno/wielopodmiotowości i jedności/podziału pracy. Interesy, i inne zmienne tego układu,

powiązane z powyższym paradoksem, przynoszą kolejny paradoks : *jedności kierownictwa* (jeden cel, jeden plan, jeden kierownik) wymagającej podporządkowania się pracowników, oraz *poczucia supremacji i nadrzędności*, wynikającej z podmiotowości („my jesteśmy podmiotem”). W rachunkach każdego z autonomicznych podmiotów, przynależność do SD jest traktowana jako wielkość „przychodowa” (np. wynagrodzenia i pozostałe profity), zaś w równoległym rachunku SD - jest traktowana jako wielkość „kosztowa” (utraczone zasoby z tytułu wypłacanych wynagrodzeń i innych wielkości).

2.2.2. Dążenia systemu zarządzania. Można je podzielić na operacyjne i taktyczne (ostrze strzałki blok 1 na rys. 2), oraz strategiczne i polityczne (bloki 2 i 3). W każdym znaczeniu, dążenia te są tożsame z dążeniami SD, przy czym menedżerowie (podmioty zarządzania) są zogniskowani na skuteczność w dowolnej dziedzinie (branży) SD i jego otoczenia. Dążenia takie mają z reguły charakter otwartego zbioru o strukturze hierarchicznej (dążenia sieci, korporacji, biznesu, procesów i funkcji), oraz otwartym układzie kategorii (np. biznesowe; pozabiznesowe; bezpieczeństwa) i preferencji (priorytet; kluczowość; rzędowość). Bezpośrednim celem samego systemu zarządzania są dążenia związane ze zmiennymi sprawności zarządzania (patrz tab. 1). Opomiarowanie i szacunki wszystkich zmiennych i subsystemów systemu zarządzania (rys. 2) umożliwiają określenie dążeń związanych z samym systemem zarządzania w kategoriach, na przykład gospodarności wyspecjalizowanego zarządzania. Różnica czy iloraz przychodów i kosztów zarządzania daje szansę na określenie pożądanego rozmiarów korzystności i ekonomiczności systemu zarządzania. Jest tylko jeden problem: o ile koszty systemu zarządzania można, z pewną trudnością i przy pewnych założeniach, wypreparować (por.: Stabryła 2010; 2015), o tyle ustalenie i określenie „przychodów zarządzania” jest problemem nierozwiązanym. Oczywiście, można zastosować „stary chwyt”, polegający na tym, że uznaje się całkowite przychody danego SD (np. przedsiębiorstwa) za konsekwencję zarządzania, i różnicuje/dzieli bezpośrednio ze specyficznymi kosztami zarządzania. Jednak taki rachunek jest niespecyficzny od strony przychodowej, zawiera w sobie oddziaływanie wszystkich czynników przychodów. Jeszcze większy problem dotyczy SD typu non profit i mieszanych (ze względu na ich stosunek do nadwyżki ekonomicznej).

Dążenia strategiczne i dążenia polityczne systemu zarządzania są analogiczne jak dla SD. Podmiot zarządzania, występując w roli stratega (polityka) ponosi najwyższą odpowiedzialność, stosownie do najwyższej kongruencji, jaką przypisuje mu się w SD. O ile podmiotem takim jest pojedyncza osoba, kongruencja jest realizowalna (możliwa, celowa i

wykonalna). Natomiast przy wielopodmiotowości, nieuchronne są kwestie integralności i spójności zbioru wartości i celów (dążeń), co prowadzi, w tej sferze, do dialektyki, chaosu i paradoksów.

2.2.3. Doktryna systemu zarządzania. Jest częścią doktryny SD, a jej przedmiotem jest specyficznie system zarządzania SD. Doktryna systemu zarządzania może mieć różną zawartość, układ i oddziaływania z pozostałymi subsystemami SD oraz otoczeniem. Zawiera twierdzenia a priori o zarządzaniu i jego systemie, z naukowych/pozanaukowych pozycji poznawczych (P), aksjologicznych (A), podejścia do akcji (R), decyzyjno-normatywnych (N) i urzeczywistniania (U) - razem PARNU. Przykład: menedżer może przyjąć, że ludźmi kieruje się wyłącznie na zasadach teorii X (D. McGregor). Taka doktryna rzutuje na projektowanie przez niego konkretnych rozwiązań w dziedzinie metod i instrumentów motywowania ludzi, czy stosowania stylów zarządzania. Jeśli nie ma przeciwwskazań sytuacyjnych (blok 5 - np. znajdujemy się wobec silnego oporu związków zawodowych), menedżer, w konsekwencji opowiedzenia się za taką doktryną, najprawdopodobniej zaproponuje dominację bodźców negatywnych w motywowaniu, oraz style autokratyczne zarządzania. Robi to dlatego, gdyż przyjął takie przekonania, pozwalające mu uzasadnić praktyczną konstrukcję rdzenia systemu zarządzania.

2.2.4. Wewnętrzne i zewnętrzne zmienne niezależne, z którymi oddziaływa system zarządzania (blok 5), tworzy sytuację zarządzania, inaczej - pozycję zarządzania SD. System zarządzania oddziaływa z całym systemem wykonawczym danego SD, z którym tworzy nierozzerwalną jedność. Ponadto, jako element autonomicznego SD, o pewnym SZO, oddziaływa z różnymi SD otoczenia. Otoczenie jest wielopodmiotowe (wiele SD), o tak złożonej charakterystyce, że nawet można dyskutować jego całościowość, czy integralność, również w nadsystemie typu kraj (państwo; społeczeństwo; gospodarka krajowa). Szczególnym składnikiem otoczenia jest zewnętrzny system zarządzania nadsystemu (państwo; samorządy), oraz ugrupowania SD o charakterze samoorganizacji (na przykład korporacje, sieci; stowarzyszenia dla ochrony interesów). Zmienność, gry, sytuacyjność, itp., to cechy, na tle których podmioty zarządzające pozycjonują, pod każdym względem, dany SD. Szczególnym rodzajem paradoksu jest tu relacja między sterowaniem/regulacją typu kreacjonistycznego, a konkurowaniem. Paradoks ten dotyczy zarówno wnętrza, ale zwłaszcza otoczenia danego SD. Na obydwu tych polach dany SD może próbować kształtować korzystne dla siebie uwarunkowania, jednak ostateczne rezultaty wyłaniają się w wyniku gry,

prowadzonej przez podmioty wewnętrzne SD, i jego otoczenie. Sterująco-regulujący charakter (funkcję) mają także fakty i prognozy (przewidywania) przedmiotowe - na przykład trendy i tendencje kulturowe, technologiczne, itp. Oczywiście, nie sposób, w większości wypadków, ustalić podmiotów takich trendów i tendencji. Mają one również oddziaływania wielofunkcyjne na dany SD, w tym o charakterze powodowania (zarządczego i wykonawczego). Skłania/nie skłania to podmioty zarządzające danym SD do akcji/zachowań (SZO), wybieranych na pewnych zasadach, powiązanych z pozostałymi przesłankami wyboru, leżącymi w blokach od 1 - 4 i w bloku 6 SD. Doktryna zarządzania jest również paradoksalna: jej nadmiar (hipertrofia) może prowadzić do ukształtowania się „doktrynalnych systemów zarządzania”, które, w skrajnej formie, dominują zarządzanie danym SD (np. hitleryzm). Atrofia i brak doktryny prowadzą z kolei do labilności systemu zarządzania i SD: nie ma fundamentu, na którym można budować konieczną trwałość i niezmiennosc działania.

2.2.5. Ograniczenia sztywne (bezwzględne) i ryzyka systemu zarządzania. Ryzyka te dotyczą wszystkich subsystemów SD. Ich szczególne odniesienie do zarządzania dotyczy jednak specyficznych zagadnień, omawianych w powyższych pięciu blokach systemu zarządzania (począwszy od „1. Rdzenia systemu zarządzania”...). Ograniczenia sztywne i nieakceptowane ryzyka znajdujemy począwszy od procesów i funkcji zarządzania - na przykład dotyczące Sprawstwa (S) - procesów decyzyjnych, kryteriów i aktów wyboru; inicjowania, popierania, hamowania SD i jego otoczenia; itp.). Podobne przykłady można wskazać w pozostałych sferach procesowych (MOKWF). Ograniczenia takie i ryzyka znajdują się również w sferach dążeń (blok 2 i 3) zarządczych; płyną z doktryn zarządzania (blok 4 - np. „działalność SD finansuje się wyłącznie z kapitałów własnych”); znajdują się w otoczeniu i wnętrzu SD (blok 5 - np. regulacje prawne). Ich syntezą jest blok 6, a zdawanie sobie sprawy, przez podmioty SD, z zawartości treściowej, formy, subiektywności/obiektywności tego bloku daje perspektywę zarządzania. Jedną z możliwości jest - na gruncie doktryny zarządzania - ignorowanie ograniczeń i nieakceptowalnych ryzyk: prawa, etyki, oczywistych niemożności, i in, czasem na granicy paranoi i szaleństwa. Ograniczenia są również stygmatyzowane paradoksalnie. Nadmierne samoograniczanie, czy ograniczanie zarządzania i SD prowadzi do zachowawczości, statyczności i petryfikacji akcji, z kolei brak ograniczeń („hulaj dusza piekła nie ma”) może przynieść akcje pozaprawne, pozaetyczne, pozaspołeczne, a stąd już niedaleko do wspomnianych dewiacji patologii.

Tab. 3. Metzarządzanie - ujęcie procesowo-funkcjonalne

Procesy zarządzania	S	M	O	K	W	F	Synteza po metazarządzaniu wierszach
S	Metasprawstwo w metazarządzaniu	Sprawstwo w modelowaniu	Sprawstwo w organizowaniu	Sprawstwo w kierowaniu	Sprawstwo w wykonywaniu zarządczym	Sprawstwo w sprzęganiu	<i>System sprawstwa w metazarządzaniu</i>
M	Modelowanie sprawstwa	Metamodelowanie w metazarządzaniu					
O	Organizowanie sprawstwa		Metaorganizowanie w metazarządzaniu				
K	Kierowanie sprawstwem			Metakierowanie w metazarządzaniu			
W	Wykonywanie zarządcze sprawstwa				Metawykonywanie w metazarządzaniu		
F	Sprzęganie w sprawstwie					Metasprzęganie w metazarządzaniu	
Synteza metazarządzania po kolumnach	<i>System metazarządzania w sprawstwie</i>						Totalna synteza metazarządzania

Źródło: opracowanie własne

2.2.6. Metazarządzanie. Zarządzanie zarządzaniem można, podchodząc z punktu widzenia procesowo-funkcjonalnego (składnik „1. Rdzenia systemu zarządzania”), przedstawić w postaci macierzy dwóch zmiennych: SMOKWF jako zmienna niezależna w stosunku do przedmiotu, jakim jest SMOKWF, jako zmienna zależna. Metazarządzanie obejmuje jednak cały system zarządzania danym SD: 1) jako całością; 2) jego składnikami; 3) otoczeniem SD, składnikami otoczenia oraz relacjami między SD, a otoczeniem. Metazarządzanie zapewnia samoorganizowanie się systemu zarządzania, a więc jego autopoietyzm i stawanie się (in statu nascendi). Samokształtowanie się systemu zarządzania danym SD, o ile nie jest sprawnie samosprężone, może się „wyrodzić”, i ulec atrofii/redundancji, jest więc, pod tym względem, również paradoksalne.

3. Mechanizm zarządzania

3.1. Stosunek zarządzania

Powodowanie zarządcze (skuteczność) jest nie tylko funkcją kierowania i motywowania, jest pochodną (Y) współzależności między zmiennymi (Xi, gdzie $i = 1 \dots n$), ułożonymi w podsystemach zarządzania i SD.

Kluczem do zarządzania i systemu zarządzania jest zrozumienie kilku kwestii.

Po pierwsze, jądrem zarządzania i systemu zarządzania są ludzie. Pełnią oni wyspecjalizowane funkcje powodowania zarządczego. Jednak bez pozostałych członków Załogi - przedmiotów zarządzania, ale jednocześnie podmiotów - ludzi, pełniących funkcje powodowania wykonawczego, sukces w powodowaniu zachowań i działalności SD nie byłby możliwy. To oznacza konieczność uwzględnienia wykonawców w zarządzaniu. Po drugie, ostatecznie wyłącznie ludzie sprawiają, że SD zachowuje się i działa. Wszystkie inne zasoby są uruchamiane i kształtowane przez ludzi, same z siebie nie zachowują się, i nie działają. Wskazuje to na fundamentalną rolę człowieka w zarządzaniu, oraz na rolę „K - kierowania” w systemie zarządzania. Po trzecie, zarządzać można dowolnym przedmiotem, nawet jeśli on nie jest SD. Zarządzanie majątkiem, czy wiedzą, itp., a więc niedziałającymi przedmiotami, oznacza tylko, że dokonuje się ono przez ludzi, którzy powodują wybrane kształtowanie takich przedmiotów. Mogą to robić SD zarządzający bezpośrednio, i wtedy jest to działanie jednopodmiotowe, łączące w sobie całość i jedność powodowania zarządczego i wykonawczego. Może to być także działanie wielopodmiotowe, gdzie wyspecjalizowane podmioty zarządzające powodują zachowania wyspecjalizowanych podmiotów powodowania wykonawczego, a ci kształtują takie przedmioty, itd.

Tab. 4. Stosunek zarządzania - ujęcie obiektowe (czynniki biorące udział w zarządzaniu)

Czynnik zarządzania	Pytanie o czynnik	Określenie czynnika	Przykład/interpretacja
Podmiot zarządzania	Kto? Co? zarządza	1) Człowiek, ludzie - jako kluczowy podmiot zarządzania 2) Człowiek wspomagany przez automaty 3) Automaty - lokalnie	<i>Ad 1)</i> Człowiek - Kowalski w jednoosobowym mikroprzedsiębiorstwie; Ludzie - wieloosobowe organa przedsiębiorstwa spółki; Sejm, Senat i Rząd - organa zarządzające Polską <i>Ad 2)</i> komputerowe wspomaganie zarządzania <i>Ad 3)</i> Automatyczne sterowanie linią produkcyjną
Mechanizm przyczynowo-skutkowy	1) Dlaczego? Z jakiej przyczyny - układ przyczynowy 2) Po co? W jakim celu - układ dążnościowy	1) Przyczyny, dla których podmiot zarządzania uznaje, że uzyskał ponadprogową skłonność do działania i powodowania zarządczego 2) Stan i sytuacja danego SD w perspektywie czasoprzestrzeni (wczoraj, dziś i jutro) oraz układu przyczyn i skutków 3) Wartości, dla których podmiot zarządzania uznaje, że uzyskał ponadprogową skłonność do działania i powodowania zarządczego 4) Bilans skłonności SD do akcji zarządczej	<i>Ad 1)</i> Ustalenie dowolnych poprzedników (geneza) zmiennych, opisanych w punktach od 2 do 4, skłaniających/hamujących skłonność SD do akcji zarządczej Przykład: a) niewystarczająca sprawność zasobów ludzkich SD; itp. <i>Ad 2)</i> Bilans aktualnej pozycji SD w kontekście zmiennych 1 oraz 3 i 4 (pozycja „dobra”, „zła”, itp.). Przykład: a) jest pewne, że zmiany prawa będą niekorzystne dla SD; itp. <i>Ad 3)</i> Zbiór rzeczy i ich stanów, związanych z SD i jego otoczeniem, którym podmiot zarządzający przypisuje wartość - wartości i cele, do osiągnięcia których podmiot zarządzający zamierza powodować zachowania i akcje SD (dążenia). Przykład: a) musimy osiągnąć zysk i wartość przedsiębiorstwa na poziomie wyższym od średniobranżowego; itp. <i>Ad 4)</i> Bilans systemowy potencjału hamowania i pobudzania do akcji powodującej, oraz kształtowanie potencjału akcji (stan i gotowość potencjału). Przykład: a) kierunek powodowania zorientowany na zmianę ujemnego salda (wskazania do hamowania przewyższają wskazania do pobudzania) podejścia do akcji; itp.
Przedmiot zarządzania	Kim? Czym? zarządza	1) Ludźmi 2) Złożonymi SD	<i>Ad 1)</i> Zarządzanie kapitałem ludzkim; zarządzanie rekrutacją, i in.

		3) Dowlonymi zasobami	<p>Ad 2) na przykład:</p> <p>a) zarządzanie sieciami; zarządzanie korporacjami; zarządzanie biznesami; zarządzanie procesami i funkcjami</p> <p>b) zarządzanie finansami - powodowanie zarządcze (przy pomocy podmiotów powodowania wykonawczego) kształtowania rozmiarów i strumieni pieniężnych oraz odpowiednich funduszy</p> <p>c) zarządzanie SD for profit; SD non profit; SD mieszanymi</p> <p>Ad 3) na przykład:</p> <p>a) zarządzanie ryzykiem - powodowanie zarządcze (przy pomocy podmiotów powodowania wykonawczego) kształtowania dowolnego SD ze względu na wyróżnione ryzyka</p> <p>b) zarządzanie wartościami - powodowanie zarządcze (przy pomocy podmiotów powodowania wykonawczego) kształtowania dowolnych wartości dowolnego SD</p> <p>c) odpowiednio; zarządzanie czasem; przestrzenią, itp....</p>
Instrument (narzędzie) zarządzania	Przez kogo? Przez co? (przy pomocy kogo/czego) zarządza	Dowolny pośrednik wykorzystywany dla zarządczego powodowania zachowań i działań	<p>Zarządzanie przez cele - powodowanie zarządcze (przy pomocy podmiotów powodowania wykonawczego) kształtowania dowolnego SD ze względu na wyróżnione cele, którym podporządkowuje się układ systemu zarządzania (metody, instrumenty, i in.).</p> <p>Zarządzanie przez wyjątki (typ „zarządzania subsydiarnego”, w którym szczebel wyższy zajmuje się tylko tymi zagadnieniami, które przekraczają potencjał szczebla niższego); zarządzanie przez motywowanie (integracja systemu zarządzania wokół motywowania), i in.</p> <p>Zarządzanie przez potencjalizację - zmanifestowanie potencjału powodowania, bez jego faktycznego użycia.</p> <p>Zarządzanie przez kształtowanie faktów (W - wykonywanie zarządcze) - powodowanie zachowań i działań przez kształtowanie faktów, nie dla nich samych, ale dla wywołania za ich pośrednictwem innych, oczekiwanych skutków (np. Gazprom „zakręca kurek gazu” dla spowodowania kłopotów energetycznych. Dzięki temu jest prawdopodobne wywołanie niepokojów społecznych i/lub innych skutków, oczekiwanych przez Gazprom (Rosję). Takie powodowanie może być wielofunkcyjnym mechanizmem wielu skutków).</p>
Metoda (sposób) zarządzania	Jak zarządza?	Dowolny sposób zarządczego powodowania zachowań i działań	<p>1) Zarządzanie inkrementalne (przyrostowe) - zarządzanie rewolucyjne;</p> <p>2) Zarządzanie ewolucyjne - zarządzanie kracjonistyczne</p>
Zasoby wykorzystywane w zarządzaniu	Jakim potencjałem energetycznym musi dysponować	<p>1) Ludzie, jako kluczowy zasób instrumentalny</p> <p>2) Zasoby per se (materialne, energetyczne, informacyjne - realne i transcendentne)</p> <p>3) Władza</p>	
Charakter zarządzania (ze względu na wyrażnie specyficzne cechy)	Jakie zarządzanie?	<p>Możliwe zarządzanie według zogniskowania na dowolnych cechach</p> <p>1) Zarządzanie ze względu na specyfikę problemów</p> <p>2) Zarządzanie ze względu na dynamikę</p> <p>3) Itp.</p>	<p>Ad 1) zarządzanie a) polityczne; b) strategiczne; c) taktyczne; d) operacyjne</p> <p>Ad 2) zarządzanie a) agresywne; b) zarządzanie defensywne; c) zarządzanie konkurencyjne; d) zarządzanie konserwatywne</p>
Inne elementy i struktury	Granice między czynnikami zarządzania są nieostre, z uwagi na ich niedookreśloność, współzależność i wielofunkcyjność. Na przykład, bardzo trudno oddzielić instrument (narzędzie) zarządzania od metody (sposobu) zarządzania. Pośrednictwo (narzędzia) stosowane są w ścisłym powiązaniu z metodą, i odwrotnie - każda metoda wymaga odpowiednich narzędzi. To powoduje, że nie można zrobić klasyfikacji czynników zarządzania, i systemów zarządzania, a podawane typologie są wielorakie i rozproszone.		
System zarządzania	Złożony układ zbioru czynników i subsystemów zarządzania, stanowiący jedność SD z czynnikami wykonywania, służący powodowaniu zarządczemu oczekiwanych zachowań i działań SD i jego otoczenia, cechujący się systemowością, niedookreślonością, współzależnością i wielofunkcyjnością.		

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Potencjał powodowania zarządczego

Suma potencjału powodowania zarządczego jest złożoną i dynamiczną strukturą energii, o własnościach adekwatnych do cech swoistych SD (otwartość...). Potencjał powodowania jest

w istocie potencjałem skuteczności. Wynosi on 1, kiedy powodowanie zarządcze, kształtowane przez system zarządzania, jest *zupełnie skuteczne*. Wynosi on (-1), kiedy powodowanie zarządcze, kształtowane przez system zarządzania, jest *zupełnie przeciwskuteczne* (wywołuje skutki przeciwne do zamierzonych). Wynosi on zero (0), kiedy powodowanie zarządcze, kształtowane przez system zarządzania, jest *zupełnie nieskuteczne*. Zarówno skuteczność, jak i przeciwskuteczność rozciągają się na osi, odpowiednio od zera (0) do (+1), i do zera (0) do (-1). Największe napięcie powstaje wtedy, kiedy system zarządzania zamierzał osiągnąć zupełną skuteczność (prawdopodobieństwo sukcesu/skuteczności = 1), a w istocie, faktycznie osiągnął skutki zupełnie przeciwne (100% przeciwskuteczność). Praktycznie rzecz biorąc, skuteczność zarządzania, mimo że jej pole rozciąga się między (+1 - 1), przybiera wartości pośrednie na tej osi, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa zajścia faktycznej skuteczności. Pewność, ryzyko i niepewność są immanentnymi cechami zarządzania i systemu zarządzania.

Potencjał jest szczególnie złożoną sferą energetyczną, o charakterze relacji między systemem zarządzania (powodowania), a jego otoczeniem. Podmiot zarządzania może mieć nominalnie ogromną władzę nad przedmiotem zarządzania, ale bez przyzwolenia tego drugiego (mimo że jest przedmiotem zarządzania, jest on, paradoksalnie, podmiotem działania) jego realna zdolność do powodowania zachowań przedmiotu może być, w skrajnych wypadkach (vide odmowy określonych zachowań w czasie wojny), równa zero (0).

3.3. Rachunek sprawności zarządzania

Mamy do czynienia z co najmniej dwoma rachunkami sprawności na gruncie SD. Pierwszy z nich, to rachunek SD typu organizacja (np. przedsiębiorstwo), zaś drugi - to rachunek wszystkich podmiotów, składających się na SD typu organizacja (np. ludzie jako podmioty załogi). Kategorialnie, zakres takiego rachunku pokrywa sfery wszystkich subsystemów (dążenia..., i nast.). W „rachunku życiowym” każdego podmiotu, składającego się na SD typu organizacja, suma stanów rzeczy ocenianych pozytywnie bilansowana jest różnicowo i/lub ilorazowo z sumą stanów rzeczy ocenianych negatywnie. W konsekwencji podmiot rozpoznaje saldo dodatnie (większe od zera) jako korzystne/ekonomiczne, a saldo ujemne - jako niekorzystne/nieekonomiczne. Zakres przedmiotowy tego rachunku obejmuje zmienne sprawności (patrz tab. 1), a sam rachunek jest prowadzony na zasadach, obejmujących m. in. współzależność zmiennych, oraz złożoną strukturę typów refleksji (racjonalność; emocjonalność; intuicja i instynkt; wiara i nadzieja; odruchowość,

podświadomość; mieszane typy refleksji). SD typu organizacja prowadzą swoje rachunki na ogół na zasadach dominacji pogłębionej refleksji racjonalnej.

Podatność i skłonność dowolnego podmiotu do określonych zachowań jest rezultatem (zmienną zależną) oddziaływań złożonej struktury zmiennych podmiotowych (w tym osobowych), i zmiennych zewnętrznych w stosunku do podmiotu. Saldo ujemne skłania podmiot do hamowania aktywności i zmniejsza jego podatność i skłonność do poddawania się/ulegania oddziaływaniom ze strony zmiennych niezależnych. Saldo dodatnie odwrotnie - podatność i skłonność do poddawania się/ulegania oddziaływaniom ze strony zmiennych niezależnych rośnie. Saldo rozpoznawane jako zbliżone do zera stawia podmiot w przejściu międzyfazowym. „Faza rachunku” to wyraźne rozpoznanie „saldo dodatniego” lub „saldo ujemnego” (z akceptowalnym prawdopodobieństwem). „Przejście międzyfazowe” to sfera rachunku, w której podmiot nie ma pewności znaku saldowania korzystności i ekonomiczności. Taka niedookreśloność i niepełna pewność (niepewność, ryzyko) może wywoływać rozmaite akcje ze strony podmiotu zarządzanego (np. dryf zachowań).

Trudno oderwać i jasno różnicować zbiór zmiennych niezależnych, oddziałujących na dany podmiot, na mające świadomie zaprogramowane funkcje powodowania zarządczego, od pozostałych zmiennych niezależnych. Co więcej, na wiele z tych zmiennych podmiot-przedmiot zarządzania stara się oddziaływać po to, aby zmienić ich funkcje na oceniane przez siebie pozytywnie.

Rachunek, o którym mowa ma jeszcze jedną cechę szczególną. Wynika ona z paradoksalnej natury zarządzania SD (tab. 5).

Tab. 5. Paradoksalny układ podmiotowo-przedmiotowy podsystemu zarządzania i podsystemu wykonawczego w SD

Wyspecjalizowane podmioty i system zarządzania SD		
Ogół stosunków na wejściu z otoczenia do SD	Wnętrze systemu działającego (SD)	Ogół stosunków na wyjściu z SD do otoczenia
Wyspecjalizowane podmioty - przedmiot zarządzania (SD) - podmioty wykonujące		

Źródło: opracowanie własne

Wprowadzona wyżej kategoria „rachunku życiowego” dotyczy każdej z jednostek ludzkich, i jest, dla nich, najwyższą hierarchicznie formą rachunku. Każdy z nas, w cyklu życia, prowadzi swój rachunek sprawności, na podobnych zasadach, mniej lub bardziej rygorystycznie, profesjonalnie, lepiej lub gorzej, itd. Niemniej, wszystkie pozostałe rachunki („rachunki lokalne” - np. „rachunek związany z pracą/biznesem”; „rachunek aktywności poza pracą/biznesem”; „rachunek wypoczynku”) pozostają w związku z „rachunkiem życiowym”.

Elementy „rachunków lokalnych” (przychody; koszty; salda różnicowe/ilorazowe) wchodzi do „rachunku życiowego”, niekoniecznie na pozycje kategorialnie identyczne pozycje. Na przykład w „rachunku życiowym” pracownicy najemni (operatorzy wykonawczy) lokują swoje „przychody z pracy” (wynagrodzenia i inne) w kategorii „przychody życiowe”, gdzie znajdują się wszystkie pozytywnie oceniane skutki własnych aktywności, w tym pochodzące również z „aktywności poza pracą/biznesem” i „rachunku wypoczynku”. Te same „przychody z pracy” lokowane są przez podmioty zarządzające, zwłaszcza prowadzące SD typu organizacja, w kategorii „koszty SD typu organizacja”, czyli na podmiotowej pozycji paradoksalnej. To, co dla przedsiębiorcy jest kosztem - dla pracownika jest przychodem. Jeśli sam przedsiębiorca nie jest mentalnie integralnie związany z prowadzonym SD typu organizacja (nie twierdzi „firma to ja”), on również prowadzi podobnie odwrócony rachunek: jego „rachunek życiowy” jest odwrócony w stosunku do jego „rachunku przedsiębiorcy”. Rachunki odwrócone w stosunku do SD typu organizacja prowadzą wszystkie podmioty, w tym zarządzające (agenci) oraz podmioty-przedmioty zarządzania.

Kluczowego znaczenia nabiera w takiej sytuacji nierozzerwalność, współzależność oraz równowaga rachunków podmiotów. Nierozzerwalność, ponieważ w wypadku podziału pracy, paradoksalność rachunku jest automatycznie realna. Współzależność, ponieważ zmiana na pozycji „przychody” jednego podmiotu, automatycznie odzwierciedla się w pozycji „koszty” drugiego podmiotu. Równowaga, ponieważ istnieje naturalna niezbieżność, niekiedy przeciwbieżność, rachunków tych podmiotów, i dopiero znalezienie punktu/sfery równowagi między stronami przynosi konsensus. Konkluzja jest następująca: zarządzanie danym SD jest, również naturalnie, rozwiązywaniem nieuniknionych, podmiotowo-przedmiotowych, dialektycznych paradoksów i pewnego chaosu.

3.4. Czynniki i mechanizmy powodowania zarządczego

Mechanizm zarządzania jawi się w tej sytuacji jako wielce złożony układ zmiennych niezależnych, współoddziałujących na skuteczność zarządzania. Wspecjalizowany system zarządzania pełni w zbiorze zmiennych niezależnych rolę inicjującą, wiodącą, koordynującą i scalającą. Tab. 6 pokazuje, że system zarządzania musi wykorzystywać wszystkie subsystemy SD, dla osiągnięcia skuteczności jego prowadzenia.

Tab. 6. Czynniki i mechanizmy powodowania, wykorzystywane przez system zarządzania

Subsystemy SD	Czynniki i mechanizmy powodujące w sferze subsystemów	Sfera paradoksów
Dążenia (SZO stron stosunku zarządzania > 0)	Wartości i cele, w tym władza. Przyciągają, pobudzają, wzbudzają pożądalność w kierunku osiągnięcia i posiadania. Główny czynnik napędzający. Skutki oceniane pozytywnie - oddziałują kierunkowo maksymalizująco. Skutki oceniane negatywnie - oddziałują kierunkowo minimalizująco. Ostatecznie rozstrzyga saldo wartości.	1) SD typu organizacja: kierunkowe maksymalizacja postawy, zaangażowania i wkładu załogi (SD) do osiągnięć - minimalizacja kosztów pracy (wynagrodzeń i innych beneficjów) 2) Podmioty załogi (SD) - kierunkowe: maksymalizacja kosztów pracy (wynagrodzeń i innych beneficjów) - minimalizacja postawy, zaangażowania i wkładu załogi (SD) do osiągnięć. 3) Konstrukcja systemu zarządzania powinna zmierzać do kształtowania takiego powodowania, aby podmioty załogi miały szeroko rozumiany interes w łączeniu swojego rachunku z rachunkiem SD typu organizacja (saldowanie).
Rdzeń SD	1) Potencjał wyspecjalizowanego systemu zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów zarządzania; potencjał cyklu zarządzania (ujęcie procesowe zarządzania) - SMOKWF. 2) Potencjał Załogi: partycypacja i współdziałanie w zarządzaniu.	Ad 1) a) Zasada jednoosobowego kierownictwa + zasada jedności kierownictwa („jeden cel - jeden plan - jeden kierownik”) są sprzeczne z demokratyzacją zarządzania i dopuszczaniem podmiotów załogi do partycypacji i współzarządzania na szerszą skalę. Konieczne jest znajdowanie sfery równowagi zapewniającej egzekucyjność zarządzania i realne poczucie podmiotowości załogi. b) Im wyższy potencjał systemu zarządzania, tym wyższe prawdopodobieństwo wzrostu sprawności SD - konieczna zgodność działania i zarządzania z prawem R.W. Ashby c) zarządzanie transakcyjne versus zarządzanie przez sieci Ad 2) a) Koncentrowanie versus delegowanie kongruencji b) Bilansowanie własności oraz udziału w kształtowaniu beneficjów między podmiotami SD - koncepcja Załogi
Doktryna SD	1) Zgodność potencjału doktryn podmiotów zarządzania i podmiotów zarządzanych (np. nadmierna skłonność do ryzyka; wzajemna ufność/nieufność, szacunek/pogarda, itp.)	Doktryny systemu zarządzania i systemu wykonawczego mogą być niezbieżne. W niektórych wypadkach współzależność czynników leżących w subsystemach SD może przynieść silne napięcia doktrynalne. Na przykład, doktryna pracy SD to „jaka praca - taka płaca”, natomiast doktryna pracy załogi: „czy się stoi czy się leży swoje się należy”. System zarządzania musi kształtować zbieżność doktryn przez przyjazne układanie współoddziaływania podsystemów SD w tej dziedzinie.
Sytuacja SD	1) Potencjał wymiany (zwłaszcza transakcje) oraz współistnienia SD z otoczeniem, w tym konkurowania i kooperacji; 2) Potencjał samoorganizowania się SD, w powiązaniu z otoczeniem; 3) Potencjał systemu regulacji kształtowany przez otoczenie;	Ad 1) a) System zarządzania powinien układać współzależności między subsystemami SD, oraz układ stosunków wewnątrz SD, na zasadach równoważenia popytu i podaży b) Tam gdzie to możliwe wymiana między stronami powinna odbywać się na zasadach transakcyjnych - w pozostałych wypadkach przepływy między stronami powinny być regulowane c) Wszędzie, gdzie to możliwe, konieczne jest prowadzenie działalności na zasadach konkurowania versus regulowania oraz kooperacji Ad 2) a) Swoboda samoorganizowania się podmiotów wewnątrz SD - w ramach regulacji b) Swoboda samoorganizowania się danego SD z innymi SD - w ramach regulacji Ad 3) a) Poszukiwanie SZO danego SD w ramach regulacji i konkurowania w otoczeniu
Ograniczenia SD	Dowolne zmienne, wywodzące się z dowolnego obszaru SD, postrzegane jako ograniczenia nieprzełamywalne (bariery) i/lub ryzyka nieakceptowalne	1) Lokalizowanie ograniczeń na obszarach wszystkich subsystemów SD oraz ich równoważenie ze SZO wszystkich podmiotów 2) Ustalenie współograniczających się zmiennych biznesowych, pozabiznesowych i bezpieczeństwa 3) Ustalenie roli prawa, etyki i kultury dla ograniczania SZO dowolnych podmiotów
Całość SD	1) Zgodność prowadzenia dowolnego SD z prawami nauk (respektowanie), w tym: Prawo Ashby. Prawo równowagi Pareto 2) Zbieżność, na wszystkich obszarach (bloki z rysunków powyżej) potencjałów podsystemów zarządzania i wykonawczego SD, w tym SZO, oraz poziom i zbieżność potencjałów podmiotów zarządzania z przedmiotem-podmiotem zarządzania;	1) Konieczne jest kształtowanie współzależności, dookreśloności i równowagi między stronami 2) Zasada kongruencji 3) Sinusoidalność związków między przeciwstawnymi granicami paradoksalnych zmiennych (wdech - wydech). 4) Działanie zgodne z wewnętrznymi przeciwstawnymi wytycznymi sprawnego działania [specjalizacja - kumulacja; aktywizacja działania - minimalizacja interwencji]

	3) Potencjał cech swoistych SD (otwartość...); 4) Fakty, wykorzystywane do powodowania zarządczego.	(potencjalizacja; machinalizacja; instrumentalizacja; inwigilacja); kunktacja - antycypacja (współcześnie „timing”); koncentracja i rozproszenie potencjału]. 5) Zasady: jedności stanowienia i wykonywania versus współzarządzanie 6) Zasada SZO (wolność) versus zasada OSZO [ograniczania swobody zachowań organizacyjnych (regulacji)] 6) Zasada niezależności kontroli
--	--	--

Gdzie: SZO - swoboda zachowań organizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne

Są cztery zasady, których spełnienie, na wszystkich obszarach SD oraz w całości, warunkuje sprawność systemu zarządzania.

1) Współzgodnianie dążeń i napędu SD oraz NSD (nadsystemu systemów działających - np. kraju).

2) Równoważenie przeciwieństw, dzięki zarządzaniu paradoksami, dialektyką i chaosem, na drodze do dążeń. Chodzi o wszystkie przeciwieństwa na obszarach wszystkich subsystemów SD. Zbiór tych przeciwieństw ma charakter sfery i cechy swoiste odpowiadające cechom swoistym SD (otwartość..., i in.).

3) Poszanowanie praw przyrody, praw systemów działających i systemów cywilizacyjnych. Stanowią one bezwzględne wymaganie/ograniczenie dla sprawności zarządzania. Dla zarządzania, bezpośrednio znaczenie ma, na przykład, prawo niezbędnej różnorodności R.W. Ashby. Mówi ono, że sprawność zarządzania nigdy nie będzie zupełna (= 100%), ale będzie tym wyższa, im różnorodność systemu zarządzania będzie wyższa, w stosunku do różnorodności całego SD, przy zachowaniu wymagań korzystności i ekonomiczności zarządzania.

4) Wyrzeczenie się rozwiązywania problemów zarządzania (przez ustalenie i uzgodnienie doktryn i ograniczeń SD) na zasadach skrajnej kooperacji negatywnej, w sensie T. Kotarbińskiego (oszustwo; zawłaszczanie; walka i wojna, i in.). Skrajne formy kooperacji negatywnej pozostają w opozycji do skrajnych form kooperacji pozytywnej (integracja i scalanie). Formą pośrednią, umożliwiającą poszukiwanie równowagi jest kooperacja.

Dzięki takiemu podejściu kształtuje się mechanizm torów powodowania. Jest on pochodną: 1) potencjału dążeń (ciąg pożądań, pozytywny); 2) potencjału przyczyn (w tym doktryny); 3) potencjału ograniczeń; 4) potencjału uwarunkowań; 5) potencjału scalania całego systemu torów powodowania (integralność i spójność versus przejście międzyfazowe).

4. Rola systemu zarządzania

Systemowi zarządzania możemy przypisać dowolną rolę, w zależności od tego czy interpretujemy go w szerszym znaczeniu (dowolna rola w istocie), czy w węższym znaczeniu (wyspecjalizowane powodowanie zarządcze).

Przez rolę rozumie się tożsamość, usytuowanie i znaczenie systemu zarządzania w danym SD (dla danego SD).

Usytuowanie systemu zarządzania w SD jest rozmyte, jakkolwiek z uwagi na istnienie, w budowie SD, hierarchii i sieci, jego plasowanie w SD rozciąga się między najwyższym poziomem hierarchii (właściciele; najwyższe kierownictwo), a najniższym szczeblem horyzontalnej sieci (węzły sieci). Tożsamość systemu zarządzania wskazuje na jego odrębność prawną, organizacyjną i ekonomiczną w danym SD. Jednak z uwagi na zasadę rozciągania się w całej sferze SD, de facto możemy badać tożsamość jako znajdującą się dynamicznie na osi między rozłącznością a integralnością z podsystemem wykonawczym, a przez to z całością SD. Znaczenie podsystemu zarządzania jest równoważne ze znaczeniem podsystemu wykonawczego, jeśli rozpatrywać te podsystemy w izolacji, jak również z uwagi na skuteczność prowadzenia SD (zarządzania SD w szerszym znaczeniu). Jednak, wzięwszy pod uwagę twierdzenie a priori (doktryna SD), że początkiem czegokolwiek związanego z kształtowaniem SD jest sprawstwo, system zarządzania jest *primus inter pares* z podsystemem wykonawczym danego SD. Podobne relacje zachodzą w sytuacji, gdy dany SD jest częścią korporacji, której głowa (*headquarter*) może powołać do życia dany SD niejako z zewnątrz, pozostając podmiotem zarządzającym, na przykład spółką kapitałową.

Systemowi zarządzania nie można z pewnością przypisać roli bezpośredniego powodowania wykonawczego. Na przykład, szewc jednoosobowo szyje buty (powodowanie wykonawcze i zarządcze w jednym = zarządzanie w szerszym zakresie) i sprzedaje je klientom. Ten sam szewc, prowadząc swój mikrowarsztat, może próbować sprzedać swoje buty klientowi, którego chce się pozbyć, oferując mu but słabego potencjału, niedostosowanego do potrzeb klienta. Jeśli klient odejdzie, i nie wznowi kontaktu, szewc osiągnie sukces: jako powodujący wykonawczo przysłużył się sobie, jako powodującemu zarządczo. Podobnych przykładów jest znacznie więcej: możemy wyprowadzić role systemu zarządzania z: 1) jego procesów i funkcji (rola sprawcza; rola modelująca, i nast.); 2) układu obszarów (subsystemów) SD - np. rola ograniczająca; 3) układu przeciwieństw - rola mediująco-uzgadniająca, itp., itd.

5. Interpretacje i przykłady

W takim kontekście, system zarządzania SD może być interpretowany również w szerszym i węższym zakresie.

W szerszym zakresie polega na prowadzeniu całości SD w otoczeniu i wszystkich jego składników/obszarów/części z osobna, na zasadach generalnej kongruencji. Podstawą tego prowadzenia jest uzgodnienie strukturyzacji wewnętrznej SD, oraz jego udziału w strukturze otoczenia. Jeden i drugi typ strukturyzacji nie jest oczywisty (nie ma żadnego prawa, ani kanonu), i wymaga uzgodnienia oraz przyjęcia założeń a priori (doktryny). Przykładem takiej strukturyzacji może być traktowanie SD systemowo właśnie, na najwyższym poziomie opisu systemowego. Wtedy SD składa się z trzech podsystemów: podsystemu wejściowego (kształtowanie stosunków dopływu z otoczenia do SD); podsystemu transformującego (przekształcenia wejść z otoczenia w wyjścia do otoczenia); podsystemu wyjściowego (kształtowanie stosunków odpływu z SD do jego otoczenia). Odpowiednio możemy wyróżnić trzy podsystemy prowadzenia stosunków wejściowych, transformacji i stosunków wyjściowych (zarządzania nimi), oraz czwarty: podsystem prowadzenia całości SD - traktowania związków między trzema podsystemami jako wyższego rzędu zintegrowanego i spójnego zbioru na tle otoczenia (zarządzania SD). Na niższym poziomie każdy z tych podsystemów może zostać podzielony na obszary branżowe, według przyjętych kryteriów. I tak, na przykład, podsystem prowadzenia stosunków wejściowych SD strukturyzuje się na podsystem prowadzenia rynków zasileniowych (zarządzania rynkami zasilającymi), podsystem strumieni zasileniowych (zarządzanie zaopatrywaniem w zasilenia - transport; trasy; partie, itp. dostaw) i podsystem prowadzenia rodzajów, jakości, struktury i dynamiki zasileń (zarządzania potencjałem zasileń). Każdy z nich może zostać również podzielony, na trzecim poziomie, na podsystemy: prowadzenia (zarządzania) rynków A, B, C...; strumieni D, E, F...; potencjałem G, H, I...; itp. Podsystem „prowadzenia rynków zasileniowych (zarządzania rynkami zasilającymi)” jest swego rodzaju odwróceniem prowadzenia spraw wyjściowych SD: i na nim SD staje wobec problemów powodowania zachowań, ale źródeł zasilania i bezpośrednich dostawców. Występuje tu w roli nabywcy, odwrotnie, niż na wyjściu. Problemy SD na wejściu i wyjściu, kategoriałnie są takie same, jednak przeciwstawne z pozycji stosunku oraz powodowania nim.

Podobne podejście można zastosować do transformacji i podsystemu wyjściowego. W transformacji możemy prowadzić sprawy (zarządzać) rozwoju, ale możemy je strukturyzować głębiej - prowadzić (zarządzać) oddzielnie subsystemy inwestycji, innowacji i strategicznego portfolio biznesów, produktów i usług (w przedsiębiorstwie). W prowadzeniu podsystemu

wyjściowego SD możemy wyróżnić podsystemy marketingu i sprzedaży. Marketing jest „rynkowaniem”, czyli powodowaniem zachowań odbiorców i klientów finalnych, skutecznie, z punktu widzenia interesów danego SD. SD powoduje tu skutki na obszarach relacji popytu i podaży, z uwzględnieniem konkurowania i innych zmiennych oddziałujących na zachowania odbiorców i klientów. Na niższych poziomach, zwłaszcza w zależności od rozmiarów i złożoności danego SD, można podzielić SD na prowadzenie subsystemów (zarządzanie) typu 4P, czy 5C, itd. Podobnie można postąpić ze sprzedażą.

Podejście powyższe łączy w sobie, w jedność, powodowanie zarządcze i powodowanie wykonawcze.

System zarządzania w węższym znaczeniu koncentruje się na powodowaniu zarządczym, i rozwija się na skutek podziału pracy. Podejście strukturyzujące SD jest, co do zasady, identyczne. Jednak zogniskowanie uwagi, z tym, że nie do poziomu autonomizacji, dotyczy skuteczności tego, co ma zostać robione i osiągnięte, a nie bezpośrednio na użyteczności tego, co ma być robione i osiągnięte. Oczywiście, zarządzanie w węższym znaczeniu nic nie osiągnie bez powodowania wykonawczego, ale z pozycji powodowania zarządczego, powodowanie wykonawcze jest narzędziem skuteczności. Podmiot zarządzania, który, i którego specjalistyczny potencjał powodowania odgrywa tu kluczową rolę, koncentruje się na powodowaniu zarządczym, zastosowaniu i wykorzystaniu instrumentalnym powodowania

Tab. 7. Przykłady systemu zarządzania w węższym znaczeniu - ujęcie procesowe

Branże (dziedziny) SD, traktowane jako subsystemy SD SMOKWF	System zarządzania innowacjami (dążenia innowacji..., i nast.)	System zarządzania jakością (dążenia jakości..., i nast.)	System zarządzania ryzykiem (dążenia SD związane z ryzykiem..., i nast.)	...	Synteza systemu zarządzania SD
Sprawstwo	Sprawstwo kształtujące innowacje SD	Sprawstwo kształtujące jakość w SD	Sprawstwo kształtujące ryzyka związane z SD	...	Podsystem sprawstwa w systemie zarządzania SD
Modelowanie	Modelowanie innowacji SD	Modelowanie jakości w SD	Modelowanie SD ze względu na kształtowanie ryzyk	...	Podsystem modelowania w systemie zarządzania SD
Organizowanie	Organizowanie innowacji SD	Organizowanie jakości w SD	Organizowanie SD ze względu na ryzyka	...	Podsystem organizowania w systemie zarządzania SD
Kierowanie	Kierowanie ludźmi dla innowacji SD	Kierowanie ludźmi dla jakości w SD	Kierowanie ludźmi w SD ze względu na ryzyka SD	...	Podsystem kierowania w systemie zarządzania SD
Wykonywanie zarządcze	Kształtowanie faktów mających spowodować skutecznie zachowania innowacyjne SD	Kształtowanie faktów mających spowodować skutecznie zachowania pro jakościowe w SD	Kształtowanie faktów mających spowodować skutecznie zachowania związane z ryzykiem SD	...	Podsystem wykonywania zarządczego w systemie zarządzania SD
F(sprzęganie)	Sprzęganie podsystemu zarządzania innowacjami: 1) w całość; 2) z podsystemem	Sprzęganie podsystemu zarządzania jakością: 1) w całość; 2) z podsystemem wykonawczym jakości; 3) w	Sprzęganie podsystemu zarządzania ryzykiem: 1) w całość; 2) z podsystemem wykonawczym ze względu na	...	Podsystem sprzęgania w systemie zarządzania SD

	wykonawczym innowacji; 3) w całości SD	całości SD	ryzyka; 3) w całości SD		
Synteza branż	Synteza podsystemu zarządzania innowacjami, z uwzględnieniem systemu metazarządzania innowacjami	Synteza podsystemu zarządzania jakością, z uwzględnieniem systemu metazarządzania jakością	Synteza podsystemu zarządzania ryzykiem, z uwzględnieniem systemu metazarządzania ryzykiem	...	Totalna synteza systemu zarządzania SD

Źródło: opracowanie własne

wykonawczego oraz kształtowaniu ich scalania w jeden, zintegrowany i spójny SD i/lub jego składnik, w powiązaniu z otoczeniem.

6. Kształtowanie systemu zarządzania

Kształtowanie (tworzenie, istnienie, zanik i zmiany) systemu zarządzania nie jest zagadnieniem trywialnym. Wymaga ono zespolenia wysiłków właścicieli (przedsiębiorców, inwestorów), ich agentów (menedżerów, kierowników) i wykonawców (operacyjnych pracowników najemnych). Wiodącą rolę (primus inter pares) powinny tu odgrywać podmioty wyspecjalizowanego powodowania zarządczego w węższym zakresie, i nauki o zarządzaniu (primus inter pares).

System zarządzania SD (np. przedsiębiorstwem) znajduje się w otulinie systemu zarządzania NSD (np. krajem). Zasady wewnętrznej regulacji SD, oraz regulacji zewnętrznej SD przez NSD, są pochodną wielu współzależnych zmiennych. Zaliczam do nich: 1) specyfikę SD, w tym ich złożoność; 2) honorowanie praw nauk; 3) integrowanie i spójność dążeń; 4) integrowanie i spójność doktryn; 5) integrowanie i spójność okoliczności (sytuacji i ograniczeń).

7. Honorowanie wybranych praw w zarządzaniu SD

Honorowanie praw, odnoszących się do działalności dowolnego SD, w tym nauk o organizacji i zarządzaniu, jest warunkiem *sine qua non* sprawności zarządzania. Poniżej podaję przykłady kluczowych praw, ignorowanie których zasadniczo obniży sprawność zarządzania.

Radzenie sobie z prawem NE

Prawo NE. Dowolny system działający musi w długim okresie uzyskiwać nadwyżkę ekonomiczną (NE), inaczej bezwzględnie upadnie, Inaczej mówiąc, NE jest koniecznym i dostatecznym warunkiem długowieczności dowolnego SD (H. Witczak, 2008, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa).

1) Uznanie dowolnych SD poziomu podstawowego (kształtujących wartość dodaną, zaspokajającą bezpośrednio, w drodze wymiany, „czyjeś potrzeby istotne”), za primus inter pares w stosunku do pozostałych SD [pomocniczych; zarządzających (administracja, itp.); komunikowania się; gospodarowania; mieszanych].

2) Prowadzenie dowolnych SD na zasadach zgodnych z zasadą kongruencji, pod każdym względem. Prowadzenie dowolnych SD, wszędzie gdzie to możliwe, na zasadach kongruencji biznesowej - centrów odpowiedzialności za inwestycje i zysk.

3) Wszędzie gdzie to niemożliwe, jasne wskazywanie warunkującej i ograniczającej funkcji NE i zasilania (model; rachunek).

4) Wprowadzenie do rachunku otoczenia, w tym przyrody, środowiska i społeczeństwa, oraz zasad uwzględniania tego rachunku w rachunku dowolnego SD.

5) Regulowanie NSD, w ramach którego działają podstawowe SD, na zasadach moderowania (koordynowanie; kształtowanie koalicji).

Tab. 8. Poziomy SZO/regulacji NSD - przykład podejścia

Nazwa poziomu współzależności paradoksalnych zmiennych		Addycja (brak)	Koalicje lokalne i przypadkowe	Koalicje (stałe)	Koordinacja stała	Unia	Federacja	Holicja	Totalitarny SD	Maszyna działająca (nie istnieje)
Wycena zmiennych	Swoboda zachowań organizacyjnych	1	0,95	Max 0,85	Do 0,75	Do 0,65	Do 0,55	Max 0,45	Minimalna, zależna od zasad totalitaryzmu	0
	Regulacja	0	0,05	Max 0,15	Do 0,25	Do 0,35	0,45	Co najmniej 0,55	Maksymalna, zależna od zasad totalitaryzmu	1
Razem wycena zmiennych		1	1	1	1	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne

Radzenie sobie z prawem R.W. Ashby

Zupełna sprawność SD jest uwarunkowana koniecznie i dostatecznie dwoma prawami: 1) prawem termodynamiki; 2) prawem R.W. Ashby (R.W. Ashby, 1964, *Wstęp do cybernetyki*, PWN, Warszawa).

Prawo R.W. Ashby, odniesione do systemów działających i systemów zarządzania.

Warunkiem koniecznym i dostatecznym doskonałej (zupełnej) sprawności dowolnego SD jest aby różnorodność systemu zarządzania dowolnym SD była większa od różnorodności dowolnego SD. Ponieważ z definicji jest to niemożliwe, niemożliwe jest osiągnięcie doskonałej sprawności dowolnego SD. Innymi słowy, sprawność zarządzania dowolnym SD jest zawsze suboptymalna.

1) Klasyczne

- a) zmniejszanie różnorodności SD (wysoka SZO składników; fragmentacja i dekompozycja całości SD na centra kongruencji - decentralizacja, federalizacja; regulacja całości skupiona tylko na integracji, spójności sprawności oraz bezpieczeństwie);
- b) zwiększanie różnorodności SZ;
- c) podwyższanie sprawności SZ;
- d) działanie zgodne z prawami nauk, w tym zasadą Pareto (20% udział systemu zarządzania w SD).

2) Pozostałe

- a) SWR [System Wczesnego Reagowania (ang. AAS - *Anticipating Action System*) - zarządzanie słabymi sygnałami];
- b) dobre praktyki (*Good Practices*);
- c) VBM (*Value Based Management*); CSR (*Corporate Social Responsibility*) i pokrewne (np. CSV - *Creating Shared Value*);
- d) zarządzanie chaosem, paradoksami i dialektyką (nieustanny dialog).

Radzenie sobie z prawem K. Gödla

Twierdzenia K. Gödla (*o niezupełności i niedowodliwości niesprzeczności* - Wiki, dostęp - 10.07.2016r).

Twierdzenia K. Gödla odnoszące się do SD i systemów zarządzania. Żaden system działający, w tym system zarządzania SD, nie może być rozpoznany na gruncie twierdzeń odnoszących się wyłącznie do nich samych.

- 1) Przyjmowanie założeń a priori (doktryn) danego działania i SD.
- 2) Odwoływanie się, w kształtowaniu danego SD, do jego stosunków z otoczeniem.

Źródła

1. R.W. Ashby, 1964, *Wstęp do cybernetyki*, PWN, Warszawa
2. Bertalanffy von, L., 1984, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWN, Warszawa
3. Stabryła A. (red.), 2010, *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Encyklopedia Zarządzania, MFiles.pl, Kraków
4. Stabryła A. (red.), 2015, *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
5. *Twierdzenia K. Gödla*, Wikipedia, dostęp 10.07.2016r.

6. Witczak H., 2008, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa
7. Witczak H., 2016, *Doktryny zarządzania strategicznego*, w: praca zbiorowa (red. tematyczna: E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk), *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 420, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław
8. Zieleniewski J., 1969, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa
9. https://mfiles.pl/pl/index.php/System_zarzadzania (dostęp 26.07.2016r).