

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

**Strategie. Procesy i praktyki**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Hanna Jurek  
Łamanie: Adam Dębski  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-565-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) .....	11
<b>Justyna M. Bugaj:</b> Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
<b>Paweł Cabala:</b> Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) .....	36
<b>Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak:</b> Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
<b>Jarosław Domański, Karolina Kitzman:</b> Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) .....	55
<b>Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki:</b> Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) .....	66
<b>Patryk Dziurski:</b> Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) .....	80
<b>Jarosław Ignacy:</b> Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
<b>Bartosz Jasiński:</b> Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) .....	100
<b>Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk:</b> Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb:</b> Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) .....	141
<b>Izabela Konieczna:</b> Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) .....	153
<b>Marzena Kramarz, Anna Saniuk:</b> Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) .....	163
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) .....	197
<b>Monika Łada:</b> Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) .....	216
<b>Michał Młody:</b> Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) ....	227
<b>Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska:</b> Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
<b>Maja Sajdak:</b> Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) .....	254
<b>Anna Saniuk, Marzena Kramarz:</b> Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) .....	265
<b>Adam Stabryła:</b> Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) .....	286

<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
<b>Aleksandra Sus:</b> Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) .....	309
<b>Danuta Sz wajca:</b> Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
<b>Andrzej Piotr Wiatrak:</b> Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
<b>Jan W. Wiktor:</b> „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i> ).....	387
<b>Hubert Witczak:</b> Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
<b>Grzegorz Wojtkowiak:</b> Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
<b>Przemysław Wolczek:</b> Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) .....	435

## Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

*Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet*

## Hubert Witczak

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

e-mail: studenci@witczak.pl

---

## DOKTRYNY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

---

## DOCTRINES OF STRATEGIC MANAGEMENT

---

DOI: 10.15611/pn.2016.420.34

JEL Classification: L10, L29, M19

**Streszczenie:** Kwestia, w której polu mieści się problem tego artykułu, to: „na jakich zasadach prowadzić zarządzanie strategiczne?”. Nie jest wcale oczywiste, że strateg może (ma, powinien, musi itp.) prowadzić strategię, wyłącznie dostosowując się do sytuacji czy dążąc do wartości, celów itd. Zbadano doktryny zarządzania strategicznego systemów działających, na poziomie kategorialnym, za pomocą podejścia systemowego i hipotetyczno-dedukcyjnej metody wnioskowania. Problem i cel poznawczy tej pracy to próba ustalenia roli założeń *a priori* (doktryny) zarządzania strategicznego dla sprawności i sukcesu strategicznego. Niemal zawsze istnieją pewne założenia *a priori* zarządzania strategicznego. Strateg wybiera mniej lub bardziej określony zestaw twierdzeń doktrynalnych, według których prowadzi strategię. Potencjał doktryny ustala na podstawie wielu źródeł, a jej twierdzenia racjonalne są tylko częścią zbioru twierdzeń doktrynalnych. Rola doktryny zarządzania strategicznego jest nie do przecenienia z punktu widzenia sprawności i sukcesu strategicznego.

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie strategiczne, doktryna zarządzania strategicznego, sukces strategiczny.

**Summary:** The problem and purpose of this work is the attempt of recognition of a priori assumption (doctrine) of strategic management role in efficiency and strategic success. The author investigates the doctrines of strategic management of action systems on the categorial level, with support of system approach, and hypothetic-deductive method of inference. There are almost always some a priori assumptions in strategic management. Strategists choose a more or less specified set of predication, on the basis of which they run a strategy. They state the potential of doctrine on the ground of many sources, and its predications are a bit of the set of doctrines of strategic management. It is difficult to exaggerate the role of doctrine of strategic management from the efficiency and strategic success point of view.

**Keywords:** strategy, strategic management, doctrine of strategic management, strategic success.

## 1. Wstęp

Zarządzanie strategiczne (dalej: ZS) jest współcześnie intensywnie studiowane i rozwijane. W praktyce niemal wszystkie systemy działające<sup>1</sup> (dalej: SD) formułują strategię (plany strategiczne), uważając je za wymóg sprawnego działania i sukcesu strategicznego (w sprawie sukcesu strategicznego por.: [Witczak 2007; 2011]). Oznacza to, że wchodzi do prowadzenia danego SD z pewnym założeniem *a priori* (doktryną).

Celem pracy jest rozpoznanie roli założeń *a priori* w zarządzaniu strategicznym dowolnym SD. „Założenia *a priori* w zarządzaniu strategicznym” traktuję jako zakres przedmiotowy, a SD na poziomie kategorii – jako zakres rzeczowy pracy. Termin „rola” utożsamiam ze statusem (tożsamość), usytuowaniem oraz znaczeniem założeń *a priori* w ZS. Zakres czasoprzestrzenny wywodu jest uniwersalny.

Zastosowano systemowy взгляд badawczy i hipotetyczno-dedukcyjną metodę wnioskowania. Rozpoczęto od krótkiego przeglądu bieżącego stanu nauki o zarządzaniu strategicznym (wyróżniam taką) w badanym zakresie. Następnie przedstawiono próbę autorskiej koncepcji roli doktryn zarządzania strategicznego.

## 2. Stan badań w dziedzinie doktryn strategicznych

„*A priori*” jest wyrażeniem ważnym w nauce. Wywołuje dyskusje, przy czym nie istnieje jeden kanon w tej dziedzinie [Wikipedia 10.10.2015]. Nie jest celem tego opracowania kontynuowanie dyskursu. Przyjęto, że „założenie *a priori*” jest twierdzeniem, dotyczącym danego SD, istniejącym przed faktem prowadzenia tego SD. Ustalono również, że „doktryna zarządzania strategicznego” jest podzbiorem założeń *a priori* (podzbiór *k*), wybranym przez stratega ze zbioru możliwych założeń *n*, odnoszącym się do zarządzania (strategicznego) dowolnym SD

Jak łatwo zauważyć, doktryna zarządzania strategicznego (dalej DZS) jest wyborem dokonywanym przez stratega. Samo pojęcie stratega nie jest w nauce o zarządzaniu strategicznym jasno zdefiniowane. Najczęściej odnosi się je do starogreckich ujęć lub identyfikuje ogólnie jako na przykład „dominującą koalicję” [Krupski 2007]. Z prawnoorganizacyjnego punktu widzenia pojęcie „stratega” może być utożsamiane z organami SD (zwłaszcza zarządem, ale również zgromadzeniem właścicieli i organami nadzoru). Innym podejściem, wywodzącym się od Freemana [Freeman 1984], jest koncepcja kluczowych interesariuszy (*stakeholders*). Praktyka prawnoformalna prowadzenia SD wyróżnia „zwykły zarząd” i działania zarządcze podejmowane poza nim, które nie są dobrze określone („niezwykły zarząd”?), co wywołuje niekończące się polemiki. Pojęcie stratega wyłania się w silnej zależności od specyfiki danego SD. Z jednej strony, klasycznie rzecz biorąc, mamy do czynienia

---

<sup>1</sup> System działający (SD) – dowolny system zachowujący się celowo, którego składnikiem jest człowiek (co najmniej jednostka ludzka).



nia z podmiotem zarządzającym strategicznie, wyposażonym w autokratyczne źródła władzy. Po przeciwnej stronie istnieją takie koncepcje zarządzania, jak koncepcja aktorów organizacji (wywodząca się od Croziera i Friedberga 1982; zob. także: Glinka, Kostera (red.) 2012]), sieciowości organizacji (w tym kooperacyjna) [Czakoń 2012; Sułkowski (red.) 2013] oraz załogi [Witczak 2014c].

Nauki o zarządzaniu, w tym nauka o zarządzaniu strategicznym (NZS), oferuje strategom, czyli praktyce społeczno-gospodarczej, wielką liczbę rozmaitych koncepcji, teorii, podejść, szkół, kierunków, paradygmatów itd., w zakresie zarządzania strategicznego (por. [De Wit, Meyer 2007; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2009; Lachiewicz, Nogalski (red.) 2010]). Wziąwszy pod uwagę NZS, należy stwierdzić, że oferta twierdzeń jest rozmytym i zmiennym zbiorem  $n$  możliwości, z których strateg może *a priori* skorzystać, przekształcając je w wybrany podzbiór  $k$ , czyli DZS.

Taka świadomość, możliwości i korzystania z nich, jest udziałem niewielu na gruncie NZS. Są właściwie dwa wypadki, z których jeden jest polem badawczym, drugi zaś jest związany personalnie. Polem badawczym, świadomie odnoszącym się do „doktryny zarządzania strategicznego” („doktryny strategicznej”), jest kooperacja negatywna w sensie T. Kotarbińskiego (strategie militarne) oraz „bezpieczeństwo”. Używa się bezpośrednio terminu „doktryna strategiczna/militarna” [Solarz 2009], niekiedy zamiennie z „koncepcja strategiczna” (por. [Czulda, Łoś, Reginia-Zacharski 2013]) czy „kultura strategiczna” [Smalec 2014]. Jednoznacznie używa się pojęcia doktryna na obszarze cyberbezpieczeństwa [BBN 2015]. Ta ostatnia jest definiowana jako „(...) oficjalne poglądy i ustalenia dotyczące celów, ocen środowiska oraz koncepcji (zasad i sposobów) działania (w tym tak zwanych dobrych praktyk) dla zapewnienia bezpieczeństwa (...) w cyberprzestrzeni” [BBN 2015, s. 8]. Nie ulega wątpliwości, że wspólnym mianownikiem dla tych pojęć są: 1) postać zbioru poglądów na temat strategii; 2) aprioryczność; 3) pewien rodzaj „oficjalności”, czyli przypisanie do formalnych strategów państwa; 4) dominacja tych przekonaniań w danej TS (czasoprzestrzeni), czyli swego rodzaju okresowa i zmienna kanoniczność.

Nauki o zarządzaniu nie posługują się bezpośrednio, wyraźnie i intencjonalnie terminem „doktryna strategiczna” lub „doktryna zarządzania strategicznego”. Solarz [2009, s. 13 i nast.], zajmując się strategiami militarnymi, definiuje również pojęcie „doktryny” oraz różnicuje je z pojęciem „nauki” („teorii naukowej”). Jego zdaniem, doktryna to zbiór twierdzeń, założeń i poglądów z określonej dziedziny wiedzy. Prawidłowo określona doktryna zawiera treści teoretyczne i praktyczne – wskazania, jak realizować twierdzenia i poglądy w danej czasoprzestrzeni. Doktryna różni się od teorii naukowej brakiem pełnego uzasadnienia całości przyjmowanych założeń i wyprowadzanych z nich wniosków. W NZS jedynie M. Moszkowicz [Moszkowicz (red.) 2005] wyraźnie nawiązuje do semantycznego znaczenia doktryny strategicznej, używając pojęcia „założenia”. Logiczny układ książki wyraźnie buduje na założeniach *a priori* (rozdział 2: „Zarządzanie strategiczne jako koncep-

cja zarządzania”), używając terminu „podrozdział 2.1. Zarządzanie strategiczne – system założeń”. W istocie rzeczy ten „system założeń” sprowadza on do porównania, pod wybranymi względami, „zarządzania konwencjonalnego” i „zarządzania strategicznego” [Moszkowicz (red.) 2005, s. 45 i nast.].

Trudno jest skonkludować bieżący stan wiedzy naukowej w dziedzinie „doktryny strategicznej” lub „DZS”. Podane wyżej cechy można próbować uzupełnić o następujące:

1. Doktryna może być interpretowana jako zbiór poglądów dotyczących istoty i zasad prowadzenia danej aktywności.

2. Doktryna na obszarze zarządzania i zarządzania strategicznego nie występuje w zasadzie jako kategoria nazwana. Niemniej za substytuty można uważać koncepcje, teorie itd.

3. Doktryna w naukach o zarządzaniu, w rozumieniu kategorii poznawczej lub praktycznej, ma charakter fundamentu, co trudno odróżnić od pochodnych typu „plan strategiczny”. W zarządzaniu strategicznym ma ograniczony zakres rzeczowy i przedmiotowy (doktryny polityczne; doktryny militarne). Doktryna traktowana jako kategoria praktyczna nie musi mieć uzasadnienia naukowego.

4. Nauki o zarządzaniu, w tym o zarządzaniu strategicznym, nie dyskutują roli doktryny danego działania ze względu na jego sprawność i sukces strategiczny.

Moim zdaniem istnieje problem „doktryny strategicznej” i „DZS”. Jego istotą są trudności określenia roli (statusu, usytuowania i znaczenia) tych doktryn w zarządzaniu strategicznym.

### 3. Istota doktryny zarządzania strategicznego

Od kilkunastu lat można znaleźć definicję systemu działającego (SD) oraz jego graficzną prezentację (por.: [Witczak 2005; Witczak 2014d]). System taki składa się z sześciu podsystemów: 1) dwóch dążnościowych (dążeń politycznych i dążeń strategicznych); 2) rdzenia SD; 3) założeń *a priori* (doktryny działania); 4) wewnętrznych i zewnętrznych zmiennych niezależnych, z którymi system działający prowadzi grę; 5) ograniczeń nieprzełamalnych (sztywnych) SD.

Przez pojęcie założeń *a priori* (doktryny) SD autor rozumiał i rozumie nadal:

- zbiór wybranych *twierdzeń* o danym SD i jego aktywności:
  - który *może* określić podmiot działający, prowadzący dany SD,
  - przyjmowany i przyjęty na dowolnej podstawie *przed* kształtowaniem danego SD (*a priori*), w formule oddającej przekonania stratega. To pozwala te twierdzenia odróżnić od planu strategicznego i urzeczywistniania strategii,
  - który *może* być wykorzystywany dla kształtowania aktywności tego SD, ale *nie jest dążeniem strategicznym*.

Centrum SD jest potencjał opisany jako „rdzeń systemu działającego”. Zawiera on nieprostą sumę wszystkich czterech składników kategorialnych działania: 1) procesów, funkcji, czynności; 2) czynników działania (podmioty, przedmiot, za-

soby, ludzie itd.); 3) układ instytucjonalny działania, utrwalający SD i jego zdolność do działalności w otoczeniu; 4) układ społeczny działania, nasycający SD tkanką interesów, emocji itp. Każde systemowo pojmowane działanie prowadzone jest w otulinie: 1) dążeń wyższych rzędów niż operacyjne (politycznych i strategicznych); 2) możliwych doktryn działania; 3) sytuacji (relacje zmiennych potencjału wewnętrznego SD do potencjału jego otoczenia); 4) ograniczeń nieprzełamywalnych, zakreślających pole manewru aktywności SD.

Doktryna SD zawiera twierdzenia o SD i jego aktywności. Przez pojęcie „twierdzenie” rozumie się każdy sąd, zwerbalizowany i/lub ewentualnie sformalizowany w formie zdania, o SD i jego aktywności, typu: „strategię prowadzi się...”, i „zarządzanie strategiczne prowadzi się...”. Taka formuła twierdzenia jest nieprostą sumą funkcjonalną wydzwiku poznawczego i dyrektywalnego, w tym normatywnego. Jeśli zbiór twierdzeń *a priori* o SD jest pusty, to nie istnieje (lub też dany podmiot nie sformułował/nie przyjął) odpowiednia doktryna. Sądy o SD wybiera jego strateg, jest to kwestia sprawstwa. Strateg może mieć do dyspozycji nominalnie zbiór *n* sądów, przy czym ten nominalny zbiór sądów może również być pusty. Doktryna SD może mieć cechy adekwatne do zasięgu jej zakresu, przy czym zakres rzeczowy i przedmiotowy oznaczają rdzeń domeny SD.

1. Zasięg zakresu rzeczowego. Obejmuje twierdzenia *a priori* na kontinuum od sądów idiograficznych (dotyczących danego SD) do sądów uniwersalnych (kategorialnych), czyli o dowolnym SD, lub inaczej – o każdym SD i każdej aktywności.

2. Zasięg zakresu przedmiotowego. Obejmuje twierdzenia *a priori* na kontinuum od zarządczych sądów idiograficznych (dotyczących wybranego, jednostkowego przedmiotu zarządzania danym SD) do uniwersalnych sądów zarządczych (kategorialnych). Są to twierdzenia o dowolnym przedmiocie zarządzania dowolnym SD lub inaczej – o zarządzaniu każdym SD. Przez pojęcie „przedmiot zarządzania” rozumie dowolne zagadnienie należące do dziedziny wyspecjalizowanego zarządzania.

3. Zasięg zakresu czasoprzestrzeni. Obejmuje twierdzenia *a priori* kształtowane na kontinuum od „tu i teraz” (czasoprzestrzeń punktowo-miejscowa) do nieoznaczonych i nieograniczonych czasu i przestrzeni.

Strategowi można przypisać swobodę wyboru zachowań organizacyjnych, nominalnie na kontinuum od zera (swoboda zachowań organizacyjnych zupełnie zdeterminowana przez otoczenie) do jeden (zupełna swoboda wyboru). Nominalnie może on wybrać pewną doktrynę SD lub nie. W ramach doktryny SD wyróżniam doktrynę zarządzania SD, a w jej granicach – doktrynę zarządzania strategicznego. Tabela 1 obejmuje zakres doktryn dotyczących domen SD i zarządzania nim.

Cztery poziomy zarządzania SD mają swoje uzasadnienie ze względu na zasięg prowadzenia SD (por.: [Witczak 2004; 2009]). Wyróżnia się zarządzanie w szerszym i węższym zakresie [Witczak, w: Sławińska, Witczak (red.) 2008]. To pierwsze oznacza generalną odpowiedzialność za prowadzenie „właściwych i właściwie” spraw dotyczących SD. W tym ujęciu zarządzającym strategiem jest przedsiębiorca,

właściciel i/lub wynajęci przez niego agenci najwyższego poziomu SD. W węższym znaczeniu zarządzanie oznacza wyspecjalizowany rodzaj potencjału czynności zarządczych, w ujęciu postfayolowskim: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie<sup>2</sup>.

**Tabela 1.** Domena doktryny zarządzania systemami ze szczególnym uwzględnieniem SD

Poziomy zarządzania Zakres rzeczowy twierdzeń doktryny	Zarządzanie polityczne	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie taktyczne	Zarządzanie operacyjne
Subsystemy i/lub elementy systemów niebędące SD (majątek itp.)				
<i>Subsystemy SD i całości SD</i>				
Ze względu na stosunek do NE*	<i>for profit</i>			
	<i>non profit</i>			
	mieszane			
SP (system przyrody)				
SC (system cywilizacyjny)				

Gdzie: NE – nadwyżka ekonomiczna; TS – czasoprzestrzeń.\* Inne stratyfikacje, ważne dla DZS SD, mogą obejmować, idąc od najwyższego poziomu (zob.: [De Wit, Meyer 2007]): sieci, korporacje, biznesy, funkcje.

Źródło: opracowanie własne.

Twierdzenia doktrynalne w dziedzinie prowadzenia SD dzielą na: sprawcze (S), modelowania (M) oraz urzeczywistniania (U). Te ostatnie składają się z: organizowania (O), kierowania (K), wykonywania (W) i sprzęgania (F – kontrolowania i in.). Każda z tych czynności jest złożona strukturalnie, na przykład „modelowanie” (M) obejmuje kształtowanie „modeli odwzorowań” (P – poznawcze), wartościowanie (A – aksjologia), ustalanie podejścia do reagowania (R) oraz kształtowanie „modeli wzorców” (N) SD. Żeby coś skutecznie, sprawnie i z sukcesem zrobić, trzeba mieć potencjał na wszystkich tych polach. Kiedy wyłączymy z nich wykonywanie (W), otrzymujemy zestaw wyspecjalizowanych kompetencji zarządczych. Posiadając kompetencje zarządcze na poziomie strategicznym, otrzymujemy zestaw kompetencji w dziedzinie zarządzania strategicznego. Potencjał doktryny to kompetencje twierdzeń *a priori* (treść, rozmiary, struktura, jakość i dynamika twierdzeń), ich elastyczność, unikatowość, sprawność wykorzystania oraz kontrolowalność. Potencjał DZS można rozłożyć na funkcjonalny układ strukturalny, istotnie oddziałujący ze sprawnością prowadzenia strategii i osiągnięcia sukcesu strategicznego. Funkcje doktryny wynikają z możliwości oddziaływania (zob. powyższy podział twierdzeń), jakie ona przynosi ze sobą dla stratega.

<sup>2</sup> Nie dyskutuję tu problematyki funkcji zarządzania i ról kierowniczych (menedżerskich).

#### 4. Usytuowanie i znaczenie doktryny zarządzania strategicznego

Prowadzenie SD, z dowolnego punktu widzenia, nie jest w zasadzie możliwe bez doktryny. Wyobraźmy sobie, że strateg nie dysponuje żadnym twierdzeniem „przed działaniem”. W istocie z SD musielibyśmy usunąć podsystem „Założenia *a priori*...”. Podmiot działający, w tym wypadku strateg, podejmuje tu działanie strategiczne (w tym także zaniechanie) bez żadnych twierdzeń na temat SD i jego aktywności. Innymi słowy, strateg przystępuje do działania bez odpowiednich kompetencji, co w praktyce oznacza aktywność *ad hoc*, bez żadnych założeń, metodą prób i błędów. W naukowym SD pewnym podobieństwem cechuje się „teoria ugruntowana”<sup>3</sup>. Jest to dyspozycja epistemologiczna i metodologiczna, określająca zasady badania naukowego bez żadnych założeń *a priori*. W skrócie ma to zapewnić obiektywizm wyników badań. W praktyce, zwłaszcza współcześnie, w przeważającej liczbie wypadków takie podejście jest nie do przyjęcia ze względu na nieskuteczność czy nawet przeciwność oraz niepewność i ryzyka przebiegu/rezultatów. Możemy przyjąć, że doktryna może być także rozpatrywana systemowo.

**Tabela 2.** Przedmiotowe źródła i charakter twierdzeń doktryny zarządzania strategicznego

Kategorie twierdzeń ze względu na naukowość Zakres rzeczowy twierdzeń doktryny	Przednaukowe (zanim na dane pole aktywności weszły nauki, w tym NZS)	Naukowe (twierdzenia nauk, w tym NZS, na danym polu)	Nienaukowe (niespełniające wymagań naukowości, w tym NZS)	Pozanaukowe (spoza pola danej nauki, w tym NZS)
Subsystemy i/lub elementy systemów niebędące SD (majątek itp.)				
Subsystemy SD i całości SD				
Ze względu na stosunek do NE	<i>for profit</i>			
	<i>non profit</i>			
	mieszane			
SP				
SC				

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych wywodów wynika prosty wniosek: doktryna zarządzania strategicznego danym SD jest pewnym odwzorowaniem samego SD, zważywszy na swoiste cechy kategoriałne dowolnego SD oraz swoiste cechy danego SD (np. idiograficznego). Tożsamość kategoriałna SD wskazuje na (por: [Witczak 2008; Rokita

<sup>3</sup> Na temat teorii ugruntowanej zob.: [Evans 2013, s. 37-55].

2010]): teleologiczność, otwartość, rozmytość, hybrydowość, zmienność, autopo-jetyzm, stawanie się (*in statu nascendi*) oraz typowe cechy systemowe, takie jak: wielowymiarowość, wyłaniające się własności, osiąganie wyników odwrotnych od zamierzonych. Doktryna zarządzania strategicznego musi, z natury rzeczy, mieć analogiczne cechy, na zasadzie relacji homomorficznej.

DZS jest, z jednej strony, odwzorowaniem strategii SD, z drugiej zaś – spełnia funkcje wzorcujące (normatywne), wskazując, jak zarządzanie strategiczne powinno być prowadzone. Zakres DZS obejmuje domenę zarządzania strategicznego w horyzoncie strategicznym (tu: czasoprzestrzeni). Jednak rdzeń potencjału (treść, rozmiary, zakres, struktura, dynamika – systemowość kompetencji) DZS jest wolicjonalna. Nie ma obecnie żadnych praw, reguł, zasad, czy ustaleń władczych, które mogłyby mieć znaczenie dyrektywne (wymuszałyby ich przyjęcie). Potencjał DZS jest ponadto współokreślany przez elastyczność, unikatowość, sprawność i kontrolowalność twierdzeń. Istnieje ogólne wskazanie, wywodzące się z NZS, które można zawrzeć w następującej sentencji: „im wyższy potencjał doktryny strategicznej, tym wyższe prawdopodobieństwo sukcesu strategicznego”. Nikt i nic nie może jednak zmusić stratega do przyjęcia takiej dyspozycji metadoktrynalnej.

Źródłem doktryny jest w pierwszym rzędzie strateg i zmienne, które nim powodują. Ponieważ „strateg” jest również pojęciem wielopodmiotowym, musimy się liczyć z dyskursem, napięciami, a nawet rozwiązaniami wymuszonymi co do przyjęcia/odrzućenia DZS. Źródła przedmiotowe mogą być rozliczne. Tabela 2 wskazuje na źródła ze względu na ich stosunek do nauk, ze szczególnym uwzględnieniem nauk o zarządzaniu i NZS. Wyraźnie podkreśla się, że synteza po wierszach poszczególnych systemów twierdzeń, w odniesieniu do danego zakresu rzeczowego, jest złożoną i rozmytą strukturą. To wskazuje, że źródła naukowe, w tym głównie z dziedziny nauk o zarządzaniu i NZS, mogą być tylko jednymi ze źródeł DZS, i to wcale nie najważniejszymi. Wśród istotnych źródeł można tu wymienić rozmaite dziedziny branżowe, kulturę, prawo i inne.

Swoboda zachowań organizacyjnych stratega w wyborze DZS obejmuje continuum między jej brakiem a zupełnością. Trzeba podkreślić, że strateg może być przymuszony do wyboru DZS z różnych powodów, czy to na przykład braku realizowalności wszystkich, z wyjątkiem jednej, czy to zagrożenia utratą wartości, której to utraty nie akceptuje. Niemniej, pomijając sytuacje skrajne, strateg wybiera DZS fakultatywnie, nawet świadomie rezygnując z jakiegokolwiek doktryny (co też jest wyborem metadoktrynalnym). Jest również możliwe, że nie ma on żadnej świadomości istnienia jakiegokolwiek DZS czy nawet doktryny rozumianej jako kategoria zarządzania strategicznego i przystępuje do prowadzenia strategii. Możemy studiować macierz: realizowalność swobody zachowań stratega w wyborze doktryny/poziom realizowalności samej doktryny (tab. 3). Możemy również wprowadzić trzecią zmienną, na przykład zasady akcji strategicznej stratega. Do zasad akcji strategicznej zalicza się (reakcje na powodowanie [Witczak 2008]): formy kooperacji pozytywnej, formy kooperacji negatywnej, formy uników, formy blokowania,

formy przejścia międzyfazowego. Mamy wtedy co najmniej dwie dodatkowe macierze: 1) macierz: kontinua realizowalności wyboru DZS przez stratega/zasady akcji strategicznej; 2) macierz: kontinua realizowalności swobody zachowań organizacyjnych stratega w wyborze DZS/zasady akcji strategicznej. Inną możliwością jest zbudowanie układu przestrzennego tych trzech zmiennych. W dziewięciopolowych macierzach zbudowanych na dwóch zmiennych strateg może nie mieć żadnej swobody w wyborze DZS i może to być sytuacja niebudząca wątpliwości, jeśli przyjmujemy, że znajduje się on w sytuacji braku jakiegokolwiek doktryny. Jednak nawet w takiej sytuacji może on podjąć akcję strategiczną „kooperacja negatywna” w formie bezpardonowej walki o uzyskanie swobody wyboru doktryny i sformułowania możliwej doktryny.

**Tabela 3.** Macierz: swoboda wyboru i poziom realizowalności DZS

Wyszczególnienie		Kontinua realizowalności swobody zachowań organizacyjnych stratega w wyborze DZS		
		swoboda istnieje/nie istnieje	swoboda celowa/niecelowa	swoboda wykonalna/niewykonalna
Kontinua realizowalności wyboru DZS przez stratega	doktryna istnieje/nie istnieje			
	doktryna celowa/niecelowa			
	doktryna wykonalna/niewykonalna			

Źródło: opracowanie własne.

Specyficznym źródłem doktryn i metadoktryn zarządzania strategicznego są drogi dochodzenia do twierdzeń. W przeważającym zakresie źródła DZS nie są wymuszone i strateg może wolicjonalnie decydować o podejściach i metodach twierdzeń. Znajdujemy się tu na obszarze kwalifikowania i wartościowania: twierdzenia doktrynalne *pożądane* (pożądalność? czy to znaczy, że chcę, pragnę działać strategicznie według tych twierdzeń?), *właściwe* (to znaczy, jakie i dlaczego? Może dlatego, że naukowe?), *aprobowane* (przez kogo?), *wzorcowe* (według jakiej zasady ustala się wzorzec?) itd. Oczywiście, strateg może ujawnić/nie ujawniać swoją doktrynę, także komunikować ją według przyjętych zasad. To, że doszedł do wytypowania danych twierdzeń doktrynalnych zarządzania strategicznego: „zarządzanie strategiczne uprawia się według zasad X”, wcale jeszcze nie oznacza, że „ZS powinno się uprawiać według zasad X”. Nawet określenie drogi dojścia (diagnostycznej, prognostycznej, benchmarkowej, przez analogię, mieszanej, prób i błędów) (por. [Witczak 2014d]) nie uprawnia do metatwierdzenia typu: „ta doktryna jest uprawomocniona przez podejście i metodę X sformułowania twierdzenia”.

Istotnym czynnikiem oddziałującym na wybór DZS jest refleksja. W zależności od typu i poziomu refleksyjności [Witczak 2014d] przyjęcie DZS następuje na zasadach refleksji, czystych kategoryalnie lub rozmytych. Wyróżniam:

1. Cztery kategorie typów refleksji: 1) racjonalne; 2) pozaracjonalne (emocje; intuicja; instynkt); 3) mistyczne (nadzieja; wiara); 4) mieszane (z udziałem racjonalności albo nie).

2. Trzy poziomy refleksyjności: odruchową, odruchowo-refleksyjną i refleksyjną.

Ich macierz daje co najmniej 21 kombinacji refleksyjności, które mogą leżeć u podstaw decyzji stratega, co ma istotny wpływ na DZS. W każdym wypadku jest istotne, że wolicjonalny akt wyboru nie odbywa się wyłącznie na zasadach racjonalnych. Racjonalny wybór twierdzenia doktrynalnego musi być jeszcze związany pozaracjonalnym „klejem” (emocje; intuicja; instynkt) z jego odniesieniem przedmiotowym (wybranymi desygnatami). Przydaje to im wartości w oczach stratega. Co więcej, wartość twierdzeń musi być, oprócz tego, utwierdzona w formie przekonań, a te należą również do domeny mistycznej: nadziei i wiary („wierzę w te twierdzenia”). Z najkorzystniejszą sytuacją mamy do czynienia, kiedy wszystkie te własności stanowią zintegrowaną i spójną jedność. To jest jednym z kluczowych warunków potencjału i mocy doktryny. Strateg zawsze może znaleźć się na przeciwstawnej pozycji w wyborze doktryny strategicznej: dezintegracji i niespójności, na omawianym polu. Może również zajmować postawę niestabilną wobec doktryny i sytuować się w wyborze doktryny w przejściu międzyfazowym (np. dryf strategiczny, czy wręcz zupełna obojętność itp.). To z pewnością osłabia potencjał i moc DZS, a także obniża jej związki z pozostałymi subsystemami zarządzania strategicznego.

Za nadrzędne strategie uważa się wynikające z dominacji orientacji jednego z subsystemów SD. Stosownie do tego mamy [Witczak 2014d] tak zwane strategie nadrzędne: 1) strategie teleologiczne (kiedy dążenia dominują prowadzenie strategii); 2) strategie technokratyczne (kiedy dominuje orientacja na profesjonalizm, wywodzący się z rdzenia działalności); 3) strategie doktrynalne (kiedy o prowadzeniu strategii decydują wybrane twierdzenia); 4) strategie sytuacyjne (prowadzenie strategii zależy od relacji potencjałów: wewnętrznego i zewnętrznego); 5) strategie ortodoksyjne (strategia jest fundowana na ograniczeniach); 6) strategie mieszane (stanowią miks poprzednich, ze zogniskowaniem wokół jednej z nich); 7) międzyfazowe przejście strategiczne (dominuje niejasne ułożenie strategii). Wychodząc z tej typologii, możemy rozpatrzyć istnienie/nieistnienie strategii doktrynalnej i konsekwencje jej powiązania z pozostałymi subsystemami SD.

1. Jeśli DZS nie istnieje, nie występują żadne powiązania z pozostałymi subsystemami SD i SD jako całością. Konsekwencje dla sprawności i sukcesu strategicznego SD mogą być negatywne lub trudne do oszacowania. W praktyce nieistnienie DZS jest sytuacją hipotetyczną.

2. Jeśli DZS istnieje, to jej znaczenie dla sprawności i sukcesu strategicznego leży na kontinuum między marginalnym znaczeniem a byciem wyłączną podstawą



strategii. Rzutuje to na powiązania z pozostałymi subsystemami SD oraz na konsekwencje dla sprawności i sukcesu strategicznego SD. Nawet jednak kiedy DZS jest wyłączną podstawą prowadzenia SD, nie może ona ignorować praw nauk przyrodniczych. Na przykład tyrani rządzący Koreą Płn. nie mogą prowadzić tego kraju bez poszanowania praw, pozwalających militarnie wykorzystać broń nuklearną. Z drugiej strony, kiedy strateg wyraża swoją bezwzględną wolę w danej doktrynie, ustąpić muszą ludzie, należy zrezygnować z dążeń itd., inaczej powstanie napięcie nie do przezwyciężenia.

Powyższe hipotezy wyprowadzono z wcześniejszych wywodów. Wymagają one jednak uzupełniającej koroboracji. Niemniej wskazują kierunkowo na znaczenie doktryny strategicznej dla sprawności i sukcesu strategicznego. Starania badawcze trzeba przypisać do znaczenia naukowych doktryn zarządzania strategicznego. Nauka, w tym NZS, nie są wszechmocne same z siebie. W szczególności chodzi o to, że ich przedmiotem są SD, o wskazanych wcześniej cechach. To prowadzi do konkluzji, że obecność człowieka i ludzi w SD jest rozstrzygająca dla wnioskowania nie tylko o specyfice DZS, ale również o swoistości ich oddziaływania na sprawność i sukces strategiczny SD. Nie wchodzi w grę liniowa zależność, a ograniczenia racjonalności są już od wielu lat oczywiste (w sprawie form twierdzeń i form zogniskowania nauki o zarządzaniu por.: Witczak 2014b]). To wszystko powoduje, że NZS mogą być, co najwyżej, zrównoważonym, niekiedy również dominującym, a niekiedy słabym subsystemem i czynnikiem sprawności i sukcesu strategicznego.

## 5. Zakończenie

Stan nauki w dziedzinie DZS nie jest w pełni zadowalający. Ta praca w zasadzie otwiera problem. To strateg stoi przed, trawestując, pytaniem: „mieć czy nie mieć DZS?”. DZS jest zbiorem twierdzeń o zasadach, który może, ale nie musi, zostać wybrany przez stratega w odpowiedzi na pytanie: „jak prowadzi się zarządzanie strategiczne SD, w tym także – danym SD?”. Strateg może zająć, w stosunku do DZS, cztery postawy: 1) zignorować ją; 2) stworzyć ją, w wypadku braku, w formie danego zbioru twierdzeń; 3) wybrać jako doktrynę podzbiór  $k$  z istniejącego zbioru  $n$  twierdzeń o zarządzaniu strategicznym; 4) wybrać podejście mieszane. Logicznie rzecz biorąc, należy stwierdzić, że istnieją silne hipotezy wnioskowania hipotetyczno-dedukcyjnego, że DZS odgrywają bardzo istotną rolę dla powodzenia stratega. Równie silna hipoteza dotyczy ważnego, ale ograniczonego udziału NZS w dojściu stratega do doktryn i ukształtowania ich potencjału w kontekście oddziaływania na sprawność i sukces SD. Jest tu nadal wiele znaków zapytania. Na przykład: jak rozwiązywać dylematy strategiczne? Jak zapobiegać przekształcaniu się doktryn w dogmaty strategiczne, zwłaszcza przy doktrynalnej orientacji strategii?

## Literatura

*A priori*, Wikipedia (10.10.2015).

Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, 2015, *Doktryna cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa.

Crozier M., Friedberg E., 1982, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWN, Warszawa.

Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Czulda R., Łoś R., Regina-Zacharski J., 2013, *NATO wobec wyzwań współczesnego świata*, IBISMw Warszawie, KTPZiB UŁ, Warszawa-Łódź.

De Wit B., Meyer R., 2007, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Evans G.L., 2013, *A novice researcher's first walk through the maze of grounded theory: rationalization of classical grounded theory*, *The Grounded Theory Review* (2013), vol. 12, Issue 1, s. 37-55.

Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Ballinger Publishing Company, Boston.

Glinka B., Koster M. (red.), 2012, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.

Krupski R. (red.), 2007, *Zrządzanie strategiczne*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2009, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.

Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), 2010, *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.

Moszkowicz M. (red.), 2005, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.

Rokita J., 2010, *Zasady działania systemów*, *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica* 234, Łódź.

Sławińska M., Witczak H. (red.), 2008, *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa.

Smalec Ł., 2014, *Sila zbrojna w kulturze strategicznej Stanów Zjednoczonych po zakończeniu zimnej wojny (ciągłość i zmiana)*, WDiNP UW, Warszawa, praca doktorska.

Solarz J., 2009, *Doktryny militarne XX wieku*, Avalon, Warszawa.

Sułkowski Ł. (red.), 2013, *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 13, część I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, <http://piz.san.edu.pl> (10.10.2015).

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Witczak H., 2005, *Naukowy status nauki o zarządzaniu*, AE w Poznaniu, Poznań.

Witczak H., 2007, *Strategiczny sukces przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, tom 2, prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydział Zarządzania UG, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk.

Witczak H., 2008, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa.

Witczak H., 2009, *Próba wzbogacenia kluczowych pojęć istotnych dla zarządzania strategicznego*, [w:] Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, *Zeszyty naukowe* 129, UE w Poznaniu, Poznań.

Witczak H., 2011, *Wybrane elementy aksjologicznego kontekstu sukcesu strategicznego*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, vol. 4/3, Wydział Zarządzania UG i Fundacja Rozwoju UG, Sopot.

Witczak H., 2013, *Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu*, *Współczesne Zarządzanie*, 2.

Witczak H., 2014a, *Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2.

- Witczak H., 2014b, *Wstęp do poznania systemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Marketing i Rynek nr 5, PWE, Warszawa.
- Witczak H., 2014c, *Wstęp do problemów tożsamości załogi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UEP, SOEP, vol. 2, no. 9(270), Poznań.
- Witczak H., 2014d, *Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu*, wyd. II zmienione, [www.witczak.pl/Praca Naukowa/Nauki o Zarządzaniu](http://www.witczak.pl/PracaNaukowa/Nauki_o_Zarządzaniu) (10.10.2015).