

Elementy aksjologiczne kontekstu sukcesu strategicznego

Wstęp

Minęły cztery lata, od kiedy podjąłem problematykę istoty strategicznego sukcesu przedsiębiorstwa [Por.: Witczak, 2007]. Tutaj częściowo uzupełniam wcześniejsze wywody.

Celem merytorycznym artykułu jest próba hipotetyczno-dedukcyjnego rozpoznania wybranych elementów "aksjologicznego kontekstu" sukcesu strategicznego. Charakteryzuję ogólnie sukces strategiczny jako zjawisko kontekstualne, a następnie rozpoznaję: 1) podstawowy kontekst aksjologiczny rozwiązywania problemów strategicznych; 2) kontekst aksjologiczno-przyczynowy sukcesu strategicznego; 3) charakter reakcji strategicznych jako kontekst sukcesu; 4) oraz kontekst aksjologiczno-podmiotowy i aksjologiczno-egocentryczny sukcesu strategicznego.

Zakres rzeczowy i czasoprzestrzenny pracy dotyczy systemów działających jako kategorii, a więc jest szerszy niż tylko przedsiębiorstw. Koncentruję się na wartościowaniu samego systemu działającego oraz systemu zarządzania takim systemem.

Względem badawczym jest ogólna teoria systemów (współcześnie konsilienta [Por.: Wilson, 2002]).

1. Strategiczny sukces systemu działającego jako zjawisko kontekstualne

"Strategiczny sukces systemu działającego" (dalej: SSSD), jako wyrażenie, ma swoje odniesienie przedmiotowe, czyli desygnaty. Jednak zarówno ich rozpoznanie, jak i interpretacja, nie są kompletne bez badania związków z otoczeniem innych pojęć i wyrażań. Oczywiście, takie badania należą do dziedziny języka i logiki, więc dla pełnego wnioskowania muszą być uzupełnione studiami empirycznymi, co nie jest przedmiotem mojego zainteresowania.

Przez "kontekst" (*lat.* contextus - związek, łączność, zależność) rozumiem ogół relacji usytuowania kategorii "SSSD" (wyrażenie bazowe) wśród innych zmiennych o charakterze kategorii. To usytuowanie skutkuje kontinuum zmian na osi: brak zmian - wielorakie zmiany zwrotne. "SSSD" należy z pewnością do wyrażań o wielorakim kontekście wzajemnych zmian.

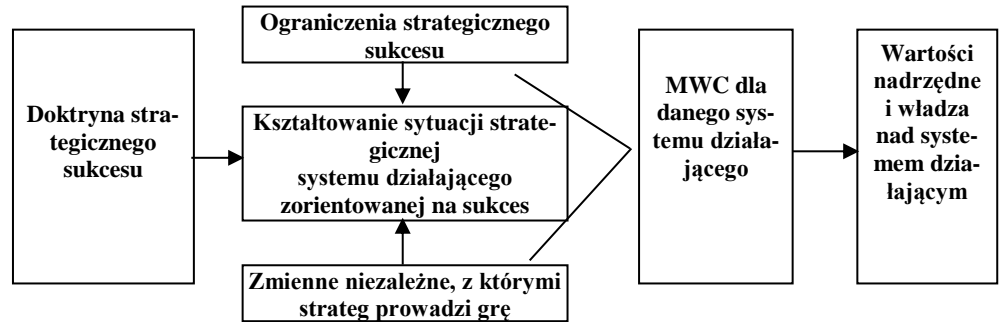
W pracy zajmuję się wybranymi kontekstami aksjologicznymi SSSD. Kompleksowym ujęciem jest kontekst systemowy, który przypominam, modyfikując nieco ideę wcześniejszego opracowania [Por.: Witczak 2007].

Pod pojęciem "system działający" rozumiem system z udziałem ludzi, i kształtowany przez ludzi, dla ich egocentrycznych wartości i celów, oraz według zasad, które oni przyjmują, oddziałujący z otoczeniem przyrodniczym i innymi systemami działającymi. Przedsiębiorstwa są jedną z kategorii syste-

* Dr hab., prof.; Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu; hubert.witczak@ue.poznan.pl

mów działających, wyróżnioną ze względu na ich stosunek do nadwyżki ekonomicznej oraz samozasilanie się.

Rysunek 1. Strategiczny sukces systemu działającego



gdzie: MWC, odpowiednio: misja, wizja i cele strategiczne systemu działającego.

Źródło: opracowanie własne.

Pola recepcji niektórych kontekstów rodzajowych (np. aksjologiczno-przyczynowego i aksjologiczno-podmiotowego) zachodzą na siebie, co utrudnia badanie.

2. Podstawowy kontekst aksjologiczny

Podmiot prowadzący dane działanie, niezależnie od tego czy traktuje sam siebie jako składnik systemu działania, czy uznaje się za podmiot leżący poza przedmiotem działania, może przyjąć założenia a priori (doktrynę) działania. Jej składnikami są także - tak to przyjmuję - dwie kategorie: oryginał (OR) i model, będący reprezentantem OR.

Podmiot, rozwiązując problemy wiążące się z danym działaniem, może przeprowadzić procesy składające się, w całości działania, na pięć kategorii: poznawcze (P), aksjologiczne (A), podejścia do reagowania (R), normatywne (N) i urzeczywistniające (U). Pełen cykl działania (PARNU) w stosunku do danego OR, zakładając dla uproszczenia liniowy charakter, obejmuje następujące procesy.

1) *Rozpoznanie* (P) danego przedmiotu (tu: OR). Jego rezultatem jest wiedza o przedmiocie, mająca charakter modeli odwzorowań (MO) w stosunku do OR.

2) *Wartościowanie* przedmiotu (A). Jego rezultatem jest ocena i wycena wartości OR, zawarta w modelach aksjologicznych (MA). Kategorie wartościowania mogą być rozmaite, w tym "dobro" - "zło", przybierające parametry na kontinuum. Może to stworzyć dla podmiotu poczucie niezgodności między stanem oczekiwanym (pożądanym), a rzeczywistym, obrazowanym przez MA.

3) To z kolei może, ale nie musi, wywołać potrzebę usunięcia tej nierównowagi. Taka nierównowaga może ponadto generować dla podmiotu problem,

trudność jej usunięcia. Podmiot *podchodzi do reagowania* (R), kształtując model reagowania (MR), dla przywrócenia stanu równowagi. Model ten określa przede wszystkim dążenia (pożądane wartości, cele, zadania), doktrynę reagowania, ograniczenia sztywne (nieprzekraczalne) reagowania, co stanowi wejście do konstruowania rozwiązań problemu.

4) Chcąc rozwiązać problem, podmiot może przejść do czwartego procesu (*decydowanie normatywne*). Określa w nim stan pożądany, normatywny (N) oryginału, rozwiązującego, jego zdaniem, problem aksjologiczny i problem reagowania. W ten sposób powstaje model wzorcowy (MW) oryginału, który jest obrazem udoskonalonego OR. W rezultacie podmiot dysponuje OR i poglądem na to, jaki powinien (musi, etc.) być OR' (oryginał udoskonalony).

5) Pozostaje przed nim proces piąty: *urzeczywistnienie* (U) MW, czyli przejście od MW (wirtualny obraz wzorca przedmiotu) do postaci rzeczywistej OR'. Jego skuteczne przeprowadzenie przekształca OR w OR', i usuwa frustrację podmiotu, który używa do tego celu modelu urzeczywistniania (MU).

"Sukces" działania, w tym "strategiczny", ma zdecydowanie charakter aksjologiczny. W całościowo ujmowanym cyklu omówionym wyżej (przekształcenie OR w OR'), aksjologia jest obecna w każdym procesie. Niemniej, centralnym zagadnieniem, z punktu widzenia końcowych rezultatów operowania w stosunku do OR, jest ocena i wycena jego wartości z naciskiem na dwa momenty. Pierwszy z nich, to ocena i wycena OR po zakończeniu jego poznawania i poznania (proces 2), gdyż stanowi główną przesłankę do kształtowania podejścia do reagowania. Drugi zaś to ocena i wycena satysfakcji z rezultatów przekształcenia OR w OR' (proces 5).

Końcowa satysfakcja/dyssatysfakcja z działania i rezultatów osiągniętych przez system działający jest rozstrzygająca. W istocie jednak jest ona zależna od ocen i wycen lokalnych w całym procesie działania. I tak, ocenie i wycenie możemy poddać, na przykład, poznawanie i poznanie. W rezultacie ustalamy wartość wiedzy o OR, oraz modeli odwzorowań (MO). Różnica jest taka, że przedmiotem wartościowania nie jest tu OR, lecz wiedza o nim. Negatywna wycena wiedzy może skutkować wzmożeniem i rozszerzeniem wysiłków na rzecz jej udoskonalenia. Lepsza wiedza o OR jest przecież sprawniejszym wejściem do wartościowania OR w drugim procesie.

Możemy więc mieć do czynienia z siecią równoległych i ciągłych czynności aksjologicznych, zogniskowanych wokół podstawowego procesu działania. Podstawowym przedmiotem PARNU może być działanie i system działania jako całość, liniowo obrazowane przez główkę tabeli (tabela 1). Przedmiotem PARNU może być także każdy z procesów lokalnych, liniowo obrazowanych przez boczki tabeli. Doskonałość sieci aksjologicznej ma kluczowe znaczenie dla sukcesu strategicznego.

Trzeba jednak wyraźnie powiedzieć, że dotychczasowy dorobek aksjologii, na gruncie nauk o zarządzaniu, nie jest zadowalający. Historycznie rzecz biorąc, korzeni aksjologii możemy się doszukiwać w mrokach dziejów, na róż-

Tabela 1. Sieć aksjologiczna w działaniu i systemie działającym

Proces podstawowy kształtowania OR Procesy lokalne wobec każdego z subprocesów procesu podstawowego	Poznanie (P)	Wartościowanie (A)	Podejście do reagowania (R)	Decydowanie (N)	Urzeczywistnianie (U)
Poznanie (P)	Poznanie poznawania	Poznanie wartościowania	Poznanie podejścia do reagowania	Poznanie decydowania	Poznanie urzeczywistniania
Wartościowanie (A)	Wartościowanie poznawania	Wartościowanie wartościowania	Wartościowanie podejścia do reagowania	Wartościowanie decydowania	Wartościowanie do urzeczywistniania
Podejście do reagowania (R)	Podejścia do reagowania na poznanie		+ +		
Decydowanie (N)	Decydowanie o poznawaniu			+ +	
Urzeczywistnianie (U)	Urzeczywistnianie				+ +

Zródło: opracowanie własne¹

nych obszarach² [Flawiusz, 1993, s. 103-104]. Czytając J. Flawiusza można przeprowadzić eksperyment myślowy: założmy, że Adam i Ewa (czyli ludzie) nie mają zdolności aksjologicznych. Ich potencjał strategiczny jest wtedy ograniczony do rozpoznawania OR, natomiast dalsze kroki na drodze działania, w stosunku do OR, muszą być dane z zewnątrz, lub być podejmowane odruchowo i przypadkowo. Ł. Sułkowski [Zob.: Sułkowski, 2005], analizując dorobek ak-

¹ W tej, i tabeli 5 poniżej, nie wypełniam wszystkich kasetonów macierzy z uwagi na oszczędność miejsca.

² Odpowiedni wywód można znaleźć w starożytnych dziełach ("...Bóg zasadził na wschodzie ogród obfitujący we wszelakie rodzaje roślin. Wśród różnych drzew było tam również drzewo życia i drzewo wiedzy, rozpoznającej czym jest dobro, a czym zło (...). Niewiasta uszczknęła owocu z drzewa (...), nakłoniła Adama, by również go jadł (...). Wtedy spostrzegli, że są nadzy i wstydząc się swej nagości poczęli myśleć o zdobyciu jakiejś osłony; drzewo to bowiem wzmogło bystrość ich umysłu."

sjologii w naukach o zarządzaniu, wskazuje na możliwe dwa nurty: *neutralności aksjologicznej* [nauka obiektywistyczna (neopozytywistyczna) oraz nauka projektująca (prakseologiczna)] i *zaangażowania aksjologicznego* [nauka oceniająca (aksjologiczna) oraz nauka radykalna (pragmatyczna)]. W konkluzji pisze, że nauki o zarządzaniu nie są wolne od wartościowania. W rekomendacji proponuje, aby nie wpaść w pułapkę nadmiernej „wolności od wartościowania” i „zaangażowania w wartościowaniu”: a) przyjąć założenia „nauki radykalnej”, gdzie akty poznania, wartościowania i działania są nierozłącznie splecione; b) dopuścić eklektyzm aksjologiczny – balansowanie, rozdwojenie jaźni.

Sądzę, że nic, żadne działanie nie jest "wolne od wartościowania", że nie potrzeba przyjmować żadnych założeń, ani też niczego dopuszczać. Nauki o zarządzaniu, w tym zarządzanie strategiczne, nie mogą abstrahować od aksjologii, ponieważ jest ona immanentną składową każdego działania, w tym strategicznego. Co więcej, jak starałem się w skrócie wywieść, aksjologia jest koniecznym i krytycznym (bez którego nie) składnikiem sprawności.

3. Kontekst aksjologiczno-przyczynowy sukcesu strategicznego

Powodzenie (sukces) ma swoją aksjologiczną opozycję: niepowodzenie (porażka). Jednak antynotomiczne ujęcie możemy analizować tylko w ujęciu rezultatom, a przecież w istocie jest to również proces. Przyjmuję, że pośredku drogi jest przejście międzyfazowe (np. obojętność). Wartościowanie negatywne napina wyceny w stronę zwiększającą potencjał niepowodzenia, np. bessa, kryzys, katastrofa (entropia, piekło, potępienie). Wartościowanie pozytywne napina wyceny w stronę zwiększającą potencjał powodzenia, np. hossa, przodownictwo, eldorado (raj, nirwana, szczęście). Oczywiście, to są ocenne kategorie, jakie przypisujemy konkretnym procesom, np. finansowym.

Napisałem wcześniej, że sukces ma wyraźnie podmiotowo-przyczynową naturę. Niemniej, można uzyskać powodzenie i nie być jego podmiotową przyczyną. Oznacza to, że "sukces/porażka" i "powodzenie/niepowodzenie" nie są kategoriami tożsamymi. Można osiągnąć powodzenie nie będąc jego przyczyną, i odwrotnie: będąc wyłączną przyczyną (wyłączność sukcesu).

Tabela 2. Kategoryzacja ocenna skutków działania ze względu na sprawstwo

Wyszczególnienie wymiarów powodzenia z punktu widzenia danego systemu działającego		Przyczyna/sprawca osiągniętych stanów rzeczy		
		System działający	Mieszane podmioty/przyczyny	Otoczenie systemu działającego
Wycena wartości stanów rzeczy osiągniętych przez sys-	Negatywna	Porażka zawniona	Częściowo porażka zawniona, a częściowo niepowodzenie niezawnione	Niepowodzenie niezawnione
	Obojętna	Kategoria niejasna	Kategoria niejasna	Kategoria niejasna
		Sukces autorski,	Częściowo sukces	Powodzenie,

tem działający	Pozytywna	czyli samopowodzenie	autorski, częściowo powodzenie za sprawą otoczenia	ale nie sukces (zbiory rozłączne)
----------------	-----------	----------------------	--	-----------------------------------

Źródło: opracowanie własne

Powodzenie (ujęcie prakseologiczne) jest więc kategorią ogólną, zaś sukces jest szczególnym wypadkiem powodzenia. Dlatego badanie powodzenia i sukcesu powinno być relatywne. Ani sam stan systemu działającego, ani stan jego otoczenia nie są z reguły wyłącznie pochodną (zasługą, przyczyną) starań podmiotu działającego.

Wycena stanu otoczenia i stanu systemu działającego oraz wzajemne ich odniesienie nie przesądza z góry o powodzeniu/sukcesie i niepowodzeniu/porażce. Do tego potrzebne jest jeszcze aby stany systemu i otoczenia były kompatybilne (wzajemnie przystające co do zakresu rzeczowego, przedmiotowego - domeny, w czasoprzestrzeni) oraz adekwatne (odpowiednie co do własności i parametrów). Możemy założyć, że wewnątrz i otoczenie systemu działającego mają pozytywne oceny i wyceny ogólne, ale brak kompatybilności i adekwatności może doprowadzić do tego, że specyficzne powiązanie (odniesienie) systemu i otoczenia, czyli sytuacja strategiczna³, będzie skutkowało synergią negatywną [Zob.: Ansoff, 1987].

Tabela 3. System działający i otoczenie - wzajemne kształtowanie się (z punktu widzenia systemu działającego)

Podmioty i kierunek oddziaływania		Otoczenie podmiotowe kształtuje system działający		
		Nie	Niejasność	Tak
System działający jako podmiot kształtuje otoczenie	Nie	1. Brak uzasadnienia dla oddziaływań	1. Możliwość przypadkowych zagrożeń ale i szans	1. Proaktywne zagrożenia
	Niejasność	1. Możliwość przypadkowych szans ale i zagrożeń	1. Możliwość dryfu strategicznego	1. Możliwość przewagi strategicznej otoczenia
	Tak	1. Proaktywne szanse	1. Możliwość strategicznej przewagi systemu działającego	1. Wzajemne reaktywne i proaktywne szanse i zagrożenia

Źródło: opracowanie własne

4. Charakter reakcji strategicznych jako kontekst sukcesu

Strategia i zarządzanie strategiczne są nieprostą sumą reakcji strategicznych. Reakcje strategiczne mogą być rozmaicie strukturyzowane (typologia).

³ W sprawie sytuacji strategicznej zob.: H. Witczak (2004), Przedmiot zarządzania strategicznego, w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa, s. 53.

Jedną z nich jest spektrum zachowań w reakcji na powodowanie [Por.: Witczak, 2008, s. 239]: 1) kooperacja pozytywna; 2) kooperacja negatywna; 3) unik; 4) blokada; 5) przejście międzyfazowe. To ostatnie może być także mieszanką poprzedzających reakcji lub innych (obojętność; brak pomysłu; niezdecydowanie; dryf strategiczny, itp.). Reakcje czyste co do typu wymagają określonego kontekstu, podobnie jak reakcje mieszane. Inaczej mówiąc, na przykład, w kontekście czołowego ataku konkurencyjnego, reagowanie na zasadzie kooperacji pozytywnej w stosunku do konkurenta jest nietypowe, i prawdopodobnie nieadekwatne. Jednak, paradoksalnie, nie można wykluczyć, że osiągnie swój cel.

Reakcje strategiczne można badać również z uwagi na refleksyjność: jej poziom oraz charakter (tabela 4).

Tabela 4. Typologia reakcji strategicznych z uwagi na ich refleksyjność

Wyszczególnienie		Typ refleksyjności			
		Intuicja	Emocje	Racjonalność	Mieszana
Poziom refleksyjności (zakres i stopień)	Zupełna odruchowość	Reakcja typu przeczucie, instynkt	Reakcja typu popęd, impuls	Reakcja wytrenowany odruch	Reakcja kompleksowo odruchowa
	Mieszana	Reakcja intuicyjna odruchowo-refleksyjna	Reakcja emocjonalna odruchowo-refleksyjna	Reakcja racjonalna odruchowo-refleksyjna	Reakcja kompleksowo mieszana, kontekstualna struktura
	Zupełna refleksyjność	Reakcja intuicyjnie wystudiowana	Reakcja emocjonalnie wystudiowana	Reakcja racjonalnie wystudiowana	Reakcja kompleksowo refleksyjna

Zródło: opracowanie własne

Ta macierz pokazuje, że Racjonalność jest tylko jedną z możliwych składowych reakcji strategicznych, nie wchodząc w przyczyny. W istocie mamy do czynienia z reakcjami mieszanymi, w których pierwiastek Racjonalny może odgrywać rolę determinanta lub marginesu⁴, i to w każdym zakresie działania. W konsekwencji sukces strategiczny, jako rezultat, jest z natury rzeczy pochodną systemu dynamicznych reakcji kompleksowo mieszanych, o trudnym do zadekretowania, kontekstualnym charakterze.

Wziąwszy pod uwagę choćby te dwie typologie otrzymujemy wielowymiarowy układ reakcji silnie uwarunkowanych kontekstualnie. Niemniej, i osta-

⁴ Możliwość osiągnięcia doskonałej Racjonalności jest ograniczona przez prawa: stałą W. Plancka, prawo "niezbędnej różnorodności" R.W. Ashby oraz prawo nieoznaczoności W. Heisenberga.

tecznie, reakcje te, a z nimi strategia jako system reakcji, zawsze są filtrowane przez osobę (osoby) podmiotu działającego (stratega/ów).

5. Kontekst aksjologiczno-podmiotowy sukcesu strategicznego

Struktura podmiotowa organów strategicznych jest nie bez znaczenia dla sukcesu strategicznego. W organach jednoosobowych, zwłaszcza zasadzających się na własności prywatnej, mamy przeciętnie do czynienia z większą spójnością, integralnością i kongruencją reakcji. Nie wyklucza to, w pewnej liczbie wypadków, reakcji niespójnych i niedookreślonych, itp., chociażby o podłożu chorobowym (np. schizofrenicznych), co zwiększa prawdopodobieństwo porażki. Organa wieloosobowe mają ponadto specyficzne możliwości spowodowania sukcesu/porażki, na przykład wynikające z zasad podejmowania i egzekwowania decyzji (kolegialność, zasady głosowania, negatywne skutki decyzji większościowych, i in.).

Podmiot wartościuje sam przedmiot i działania wykonywane w stosunku do niego, co należy wyraźnie odróżnić. Stany rzeczy i sytuacja strategiczna są pochodną nie tylko "zarządzania strategicznego", jako działania wykonywanego przez stratega w stosunku do przedmiotu, jakim jest na przykład, przedsiębiorstwo. Sytuacja strategiczna przedsiębiorstwa może być konsekwencją celowych zmian kształtowanych przez inne podmioty, lub ewoluujących zjawisk przedmiotowych (np. globalizacja, inflacja). Zarządzanie strategiczne może być profesjonalną i ciągłą aktywnością, której przedmiotem jest cała sytuacja strategiczna i jej kategoryjalne składowe (potencjał wnętrza przedsiębiorstwa i potencjał jego otoczenia). Tabela 5 pokazuje możliwe kategorie działań stratega wobec przedmiotu zarządzania strategicznego (tu: przedsiębiorstwa).

Tabela 5. Kategorie działań stratega wobec przedmiotu zarządzania

Przedmiot zarządzania strategicznego Strategiczne działania zarządcze	Strategiczny potencjał wewnętrzny (przedsiębiorstwa)	Strategiczny potencjał otoczenia przedsiębiorstwa	Sytuacja strategiczna (przedsiębiorstwa)
1. Zarządzanie w szerszym zakresie - procesy podstawowe	1. Np. produkowanie	1. Np. pozyskiwanie kontrahentów	1. Np. kontraktowanie transakcji
2. Zarządzanie w węższym zakresie (SMOKF)⁵ - powodowanie zarządcze	1. Np. sprawstwo - akty wyboru portfolio produktów	1. Np. modelowanie transakcji	1. Np. kontrolowanie przebiegu transakcji
3. Działania zapewniające stru-	Na przykład:	Na przykład: 3.1. Przygotowy-	Na przykład:

⁵ SMOKF - odpowiednio: Sprawstwo, Modelowanie, Organizowanie, Kierowanie, Sprzęganie. [Zob.: Witczak, 2008].

nowy charakter aktywności 3.1. Procesy wspierające 3.2. Procesy powodowania wykonawczego 3.3. Procesy gospodarowania 3.4. Procesy komunikowania się	3.1. Przygotowywanie oprzyrządowania produkcji 3.2. Realizowanie produkcji 3.3. Rachunek produktywności 3.4. Meldunki dekadowe produkcji	wanie systemu opisu kontraktora 3.2. Negocjowanie warunków podjęcia współpracy z kontraktorem 3.3. Biznes plan kontraktu 3.4. Informacja wobec organu spółki o pozyskaniu kontraktora	3.1. Przygotowywanie projektów raportów transakcji 3.2. Przepływ towarów i pieniędzy 3.3. Rachunek efektywności transakcji 3.4. Meldunki o transakcji
4. Działania ze względu na rozwiązywanie problemów 4.1. Działania poznawcze (P) 4.2. Działania wartościujące (A) 4.3. Podejście do reagowania (R) 4.4. Decydowanie (N) 4.5. Urzeczywistnianie (U)	Na przykład: 4.2. Oceny przedmiotu we wszystkich kategoriach działań powyżej i poniżej	Na przykład: 4.2. Oceny przedmiotu we wszystkich kategoriach działań powyżej i poniżej	Na przykład: 4.2. Oceny przedmiotu we wszystkich kategoriach działań powyżej i poniżej
5. Działania kształtujące 5.1. Tworzenie przedmiotu 5.2. Istnienie i podtrzymanie istnienia przedmiotu 5.3. Zanik przedmiotu 5.4. Zmiany przedmiotu			

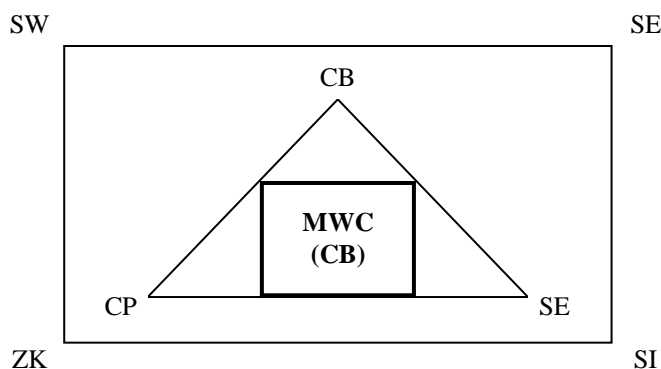
Zródło: opracowanie własne

Podstawową kwestią są działania zarządcze w stosunku przedmiotu zarządzania, w tym wszelkie działania wartościujące. Jednak stan (zbiór cech, rezultat, wynik) przedsiębiorstwa jest też kwestią sprawności potencjału działań uwidocznionych w boczku tabeli, oraz ich rozwinięcia w kasetonach (całej macierzy wierszy i kolumn). Uczyniwszy go przedmiotem oceny możemy ustalić czy, i na ile, strateg jest usatysfakcjonowany sprawnością zarządzania, rozumianego jako system działań wobec przedmiotu - przedsiębiorstwa.

6. Kontekst aksjologiczno-egocentryczny sukcesu strategicznego

Sukces strategiczny systemów działających ma rozmaite perspektywy, w tym egocentryczną. Egocentryczno-hierarchiczne interesy systemu wyższego rzędu są, na określonych zasadach, powiązane z interesami systemu niższego rzędu oraz systemów otoczenia (konkurencyjnych, substytucyjnych, komplementarnych). Te "określone zasady" wcale nie wykluczają ich dynamiki i przewartościowań⁶. Z pozycji przedsiębiorstwa, jego interes znajduje się w rdzeniu interesów wszystkich pozostałych podmiotów. Gra interesów (kryteria oceny) musi uwzględnić kluczowe znaczenie interesu samego przedsiębiorstwa. W MWC przedsiębiorstwa można zadbać o kompromis interesariuszy, z tym, że nieosiągnięcie celów biznesowych (CB) w długim okresie jest równoważne z jego upadkiem. To wymusza kształtowanie SE (bezpieczeństwa strategicznego) przedsiębiorstwa, niekoniecznie zgodnego z SE pozostałych interesariuszy (np. SE wyższego rzędu). W istocie mamy do czynienia z wartościowaniem złożonej i rozmytej struktury interesów, a więc wartości, czyli metawartościowaniem strategicznym i koniecznością dynamicznego układania priorytetów.

Rysunek 2. Perspektywa dążnościowa przedsiębiorstwa



gdzie:

SW - satysfakcja właścicieli,

ZK - zdolność do konkurowania,

SI - satysfakcja klientów i innych interesariuszy,

SE - bezpieczeństwo interesariuszy i przedsiębiorstwa,

CB - cele biznesowe przedsiębiorstwa,

CP - cele pozabiznesowe przedsiębiorstwa,

MWC - misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa jako odrębnego podmiotu.

Źródło: opracowanie własne

⁶ Na przykład spółka giełdowa A, zależna od innej spółki giełdowej (B), może tę ostatnią uzależnić od siebie, skupując akcje od kluczowych akcjonariuszy B.

Strukturyzacja wartości i celów samego systemu działającego prowadzi do:

1) usytuowania ich na tle wartości i celów nadrzędnych (politycznych), w stosunku do MWC (strategicznym),

2) oznaczenia ich wewnętrznej struktury, w tym szczególnie priorytetów. Rozwiązanie pierwszej kwestii to odpowiedź na pytanie o to, komu i czemu służy system działający jako kategoria systemów, oraz jako indywidualny byt w konkretnej strukturze społeczno - gospodarczej. Rozwiązanie drugiego problemu to udzielenie odpowiedzi na pytanie o źródła i zogniskowanie MWC: celów biznesowych (CB), celów pozabiznesowych (CP) oraz bezpieczeństwa strategicznego systemu działającego (SE). Nie rozwijając tych zagadnień powiem, na przykład, że kształtowanie systemów działających, zorientowanych *wyłącznie* na cele pozabiznesowe (CP - np. zaspokojenie wybranych potrzeb), oznacza możliwość zupełnego ignorowania CB (zaspokajanie potrzeb za każdą cenę) oraz SE (zaspokajanie potrzeb w każdych warunkach, nawet ekstremalnie skrajnych).

Oczywiście, inny podmiot może - z ignorancji, nieostrożności, czy celowo - spowodować upadek systemu działającego. Tylko zawsze jest kwestią meta-wartościowania strategicznego, czy jest w naszym interesie zanik danego systemu. Jest to problem rachunku wartości. Egocentrycznie rzecz biorąc, niestrategiczne znaczenie danego przedsiębiorstwa dla innego podmiotu (on nie traci zdolności do długowieczności) ułatwia podjęcie decyzji - zniszczyć je lub go nie wspierać. W szczególności nadsystem społeczny może uznać, że pewien jego składowy system jest niepotrzebny, szkodliwy, bezwartościowy, etc. (właściwe podkreślić...), z punktu widzenia wartości nadsystemu. Taka sytuacja wpisuje się w klasyczny systemowy problem "opozycji całość - część". Jednak punktem wyjścia jest ustalenie postawy wobec problemu poziomu integracji i spójności całości. Prawdopodobnie dopiero po osiągnięciu pewnego poziomu integracji i spójności zbioru (kolekcji elementów) znaczenia dla całości nabierają: obecność elementów, ich własności oraz relacje w jakie one wchodzi z innymi elementami oraz całością.

Mieć "sukces - rezultat", ze skutecznym wyprzedzeniem, oznacza mimo wszystko egocentryzm podejścia. To są także problemy: optimum w sensie V. Pareto; działania zasad termodynamiki; zasad równowagi z nimi skojarzonych. W krótkim okresie (brak innowacji i zmian strukturalnych), jeśli sobie się polepszy, to komuś musi się pogorszyć. W warunkach działania I zasady termodynamiki suma energii w danym systemie musi być stała, czyli - zawsze "sukces mój - twoja porażka". W długim okresie systemy działające walczą o przetrwanie wobec II zasady termodynamiki - wszechogarniającej entropii. Co do zasady, są tylko dwa wyjścia z tej sytuacji bez wyjścia: rozszerzanie systemu działającego przez wchłanianie energii otoczenia (źródło zasadnicze)⁷ oraz

⁷ Niestety, globalizacja wchłonie niebawem cały system przyrody. Poza nim nie ma już na planecie żadnego otoczenia, pozostaje kosmos. A na to nie jesteśmy dobrze przygotowani.

podwyższanie sprawności, zwłaszcza ekonomizację działania (źródło o ograniczonym znaczeniu).

Na tle wartościowania sukcesu strategicznego należy rozwiązywać problem wartości tożsamości (np. wchłonięcia przez inny system) oraz długowieczności systemu działającego (entropii).

Póki co uważam, że powodzenie strategiczne systemu działającego wymaga spełnienia następujących warunków generalnych.

1) Trzeba stale mieć egocentrycznie korzystną sytuację strategiczną, nieustannie kształtować doskonałość własnego, wewnętrznego potencjału strategicznego. Trzeba wspierać otoczenie dla podtrzymania i rozwoju jego korzystnego dla nas potencjału - ponieważ bez tego nie ma naszego sukcesu. Działanie na rzecz nadsystemu działającego oraz nadsystemu cywilizacji jest krytycznym (bez którego nie) warunkiem długookresowego powodzenia systemów działających.

2) Niezbędne jest prowadzenie równoległe systemu rachunków wartościujących sytuację strategiczną w rozmaitych układach: hierarchicznym (w górę i w dół - do jednostek niższego rzędu); diagonalnym (interesy związanych i niezwiązanych koncentrycznie podmiotów otoczenia); horyzontalnym (w sensie Porterowskim).

3) Należy rozważnie, egocentrycznie wykorzystywać korzystną sytuację strategiczną per saldo. Oznacza to również zgodę na obniżenie wewnętrznego potencjału strategicznego, o ile dzięki temu nastąpi równoległy, co najmniej równoważny wzrost przyjaznego dla nas strategicznego potencjału otoczenia.

4) Trzeba dysponować egocentryczną odpornością na sytuacje altruistyczne, w których działamy na rzecz interesu strategicznego potencjału otoczenia, sami obniżając w tym celu krytycznie (do poziomu poniżej pewności przetrwania), swój wewnętrzny potencjał strategiczny. Inaczej mówiąc: altruizm tak, ale egocentrycznie ograniczony.

5) Uzasadnione jest dysponowanie wewnętrznym systemem immunologicznym, oraz wspieranie systemu immunologicznego otoczenia. Dają one potencjał odporności na "infekcje" wszelkiego rodzaju, przypadkowe lub celowe, obniżające własny wewnętrzny potencjał strategiczny, i - w konsekwencji - pogarszający per saldo sytuację strategiczną.

6) Ważne jest dysponowanie strategicznie uzasadnioną rezerwą potencjału w każdym jego przekroju, dla uzyskania koniecznej możliwości redukcji ryzyka strategicznego (wzrostu bezpieczeństwa strategicznego) w każdym przekroju (również ryzyka zaprzepaszczenia szans).

Zakończenie

Wysiłki aksjologiczne w naukach o zarządzaniu są niewystarczające. Wartościowy rezultat (wynik) strategii i zarządzania, czyli powodzenie/sukces strategiczny systemu działającego, mimo zastosowania wyrafinowanych podejść wartościujących, jest i tak tylko mniej lub bardziej prawdopodobny. Jednak naukowe rozpoznanie wartościowania przedmiotu systemu zarządzania (syste-

mu działającego), oraz wartościowania samego systemu zarządzania, może przyczynić się do zwiększenia prawdopodobieństwa satysfakcji i zmniejszenia niepowodzeń dla wszystkich zainteresowanych stron.

Literatura

1. Ansoff I.H. (1987), *Corporate Strategy*, Penguin Books, London.
2. Flawiusz J. (1993), *Dawne dzieje Izraela*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa.
3. Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
4. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
5. Wilson E.O. (2002), *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
6. 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.
7. Witczak H. (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa.

Streszczenie

Celem artykułu jest rozpoznanie wybranych składników aksjologicznego kontekstu sukcesu strategicznego. Zasady, według których dokonujemy ocen i wycen systemu działającego i systemu zarządzania nim, oddziałują na wartości, jakie podmiot rozpoznaje i kształtuje. Wartościowanie sukcesu strategicznego jest, tak jak cała strategia, grą sytuacyjną w tym międzypodmiotową. Gry te, i ich rezultaty, nie są ani wyłączną domeną jednego podmiotu, ani zupełnie racjonalne i refleksyjne. Wartościowanie sukcesu jest pochodną struktury wewnętrznej samego podmiotu lub jego organu zarządzającego, a także przyjmowanego poziomu egocentryzmu w relacjach zewnętrznych. W konsekwencji potrzebne jest prowadzenie swego rodzaju aksjologicznego rachunku sukcesu strategicznego.

Axiological Elements of the Context of Strategic Success (Summary)

The aim of this article is the recognition of chosen elements of the axiological context of strategic success. The principles according to which we assess and evaluate the action system and its management system affect the values that the entity recognises and develops. Valuation of the strategic success, like the strategy as a whole, is a situational game of inter-subjective nature. These games, and their outcomes, are neither an exclusive domain of one entity, nor completely rational or reflexive. Success valuation is a derivative of the internal structure of the entity itself or its management body, as well as of the adopted level of egocentrism in external relations. Consequently, it is necessary to maintain a sort of an axiological account of strategic success.