

Wprowadzenie do ewolucji systemów działających

Wstęp

Całościowa, systemowa sfera nauk o zarządzaniu jest jedną z możliwych „podsfer” nauk w ogóle. Wszystkie one mają swoje rzeczowe uniwersum badawcze w systemach działających (SD), ich różnego rodzaju nadsystemach działających (NSD), oraz - ostatecznie - w systemach cywilizacyjnych. Te ostatnie są nieprostą sumą systemów przyrody i SD. Z kolei NSD są nieprostą sumą dowolnych SD, wśród których kluczową rolę pełni jednostka ludzka, osobnik ludzki. Zarządzaniem takimi systemami zajmują się nauki o zarządzaniu (NOZ).

System działający (SD), to niepusty zbiór, spełniający wymagania (rygory) systemowości, w ramach którego występuje minimum pojedyncza jednostka ludzka, zachowująca się celowo na poziomie tzw. krytycznej sprawności. Inaczej mówiąc, SD, w tym osobnik ludzki, muszą mieć potencjał skutecznego osiągnięcia zamierzonych celów.

Termin „ewolucja” jest rdzeniem adekwatnych koncepcji naukowych w sferach niemal wszystkich nauk, nawet formalnych. Ewolucja i ewolucjonizm konkurują z innymi koncepcjami rozwoju zbiorów, w tym systemów (populacji, itp.). Potencjał konkurowania ewolucji i ewolucjonizmu jest podobny jak pozostałych koncepcji. Na osi wzrost/spadek znaczenia naukowego, gdzie punkt zero oznacza stabilność i trwałość pozycji, znaczą swoją krzywą sinusoidalną znaczenia naukowego, raz to powyżej (wzrost znaczenia), raz poniżej zera (spadek znaczenia).

Nadal istnieje problem zrozumienia ewolucji oraz odpowiedzi na pytania dotyczące istoty ewolucji w zarządzaniu. Dyskusyjne są aktualne koncepcje ekologiczne organizacji, takie jak „organizacja lub sektor”, „ekosystem biznesu” „rutyny”, i in. jako swego rodzaju „nośniki” ewolucji organizacji, czym zajmuje się NOZ.

Ogólnym celem niniejszej pracy jest dokonanie postępu w rozpoznaniu samej ewolucji oraz ewolucji SD i ich układów. Praca koncentruje się wyłącznie na wewnętrznych relacjach SD i ich układów z uwagi na oszczędność miejsca. Problem i cel mają zarówno pragmatyczny

¹[w]: Polowczyk J., Witczak H., Błaszak M. (red.), *Podejście ewolucyjne w naukach społecznych*, CeDeWu, Warszawa

i apragmatyczny charakter. Pragmatyczny, ponieważ dotyczą realnie istniejących SD, NSD i systemów cywilizacyjnych; apragmatyczny, ponieważ nie jest pewne, czy twierdzenia o ewolucji i ich układ (ewolucjonizm) są, z naukowego punktu widzenia, wystarczająco dobrze rozpoznane i określone.

Naukami, które zajmują się SD są prakseologia (ewolucją z pozycji prakseologii się nie zajmuję) i NOZ. Osiągnięcie przyrostu naukowego wymaga chociażby przeglądowego ustalenia stanu NOZ w dziedzinie ewolucji, co czynię w podrozdziale pierwszym. Systemowość podejścia jest zapewniona dzięki przeglądowi stanu nauk otaczających NOZ w tej sferze, co wyłania się z całości treści książki. Na tym tle przedstawiam próbę autorskiej koncepcji rozwiązania problemu – pozostałe podrozdziały.

Twierdzę, że: 1) ewolucja jest w zarządzaniu SD, NSD i systemami cywilizacyjnymi współzależna z ich kształtowaniem, co wynika z praw badanej sfery; 2) najważniejszym nośnikiem zarządzania SD, NSD i systemów cywilizacyjnych ewolucji są działania i prawa nauk, w tym zwłaszcza prawo nadwyżki energetycznej (ekonomicznej).

Prowadzę wywód na poziomie kategoryjnym, mając nadzieję na aprobatę naukową twierdzeń o szerszym zasięgu. Stosuję podejście systemowo-prakseologiczne, metodę prognostyczno-diagnostyczną oraz mieszane wnioskowanie: aksjomatyczno-dedukcyjne i hipotetyczno-dedukcyjne.

Dyskusja o ewolucji w odniesieniu do wskazanej wyżej sfery rzeczowej jest związana między innymi z badaniem definicji pojęć, w tym najczęściej opozycyjnych: rewolucji i kreacjonizmu. Wynika to z tego, że najbardziej wpływowa, biologiczna i organizmalna teoria ewolucji ma swoje konsekwencje w stosunku do rozmaitych „teizmów”. Tymczasem stosunek do kreowania jest tylko jednym z wymiarów rozwoju, w tym ewolucji. Szersze, wielowymiarowe ujęcie wcale nie wyklucza współistnienia ewolucji i kreowania (nie: kreacjonizmu). Podobne cechy, wynikające z ujęcia jednowymiarowego (tu: stopniowość versus radykalizm zmian) ma pozorna opozycja „ewolucja - rewolucja”.

Dziedzina rozważań jest swoista z uwagi na konieczną obecność człowieka i ludzi w SD, NSD i systemach cywilizacyjnych. Nawiążę do tych cech poniżej. To generuje również swoistość zakresu przedmiotowego - jednostek, nośników, mechanizmów ewolucji i in.

8.1. Ewolucja na gruncie NOZ – krótki przegląd aktualnego stanu NOZ

Aktualny stan NOZ w dziedzinie ewolucji trzeba rozpatrywać na tle stosunku ogółu nauk do ewolucji i ewolucjonizmu. Odtworzenie tego stosunku tutaj może być tylko przeglądowe,

również dlatego, że z treści całej książki taki stosunek się wyłania. Można powiedzieć, że ewolucja i ewolucjonizm są obecne w większości nauk.

Ewolucja i ewolucjonizm są obecne w NOZ, jednak trudno jednoznacznie określić, w jakiej formie. Jeśli uznać paradygmat za najwyższą formę rezultatów danej nauki, powstaje pytanie, czy twierdzenia o ewolucji i ewolucjonizmie w NOZ osiągnęły już taki poziom. St. Grochmal podaje za T. Gospodarkiem [Grochmal www: 94], że paradygmat powinien spełniać kryteria: 1) spójności logicznej i pojęciowej; 2) zawierania tylko pojęć i teorii niezbędnych dla danej nauki; 3) możliwości tworzenia teorii zgodnych ze znanymi faktami; 4) inspirowania do tworzenia nowych teorii cząstkowych; 5) transformowalności, umożliwiającej jego dalszy rozwój i udoskonalanie. Dodam od siebie, specyficznie dla NOZ, kryterium: 6) systemowości, w rozumieniu ogólnej teorii systemów oraz układu SD.

Istnieje w polskiej literaturze dobre i aktualne rozpoznanie stanu NOZ w dziedzinie ewolucji i ewolucjonizmu. Odzwierciedla ono aktualny stan wiedzy w tej dziedzinie, dlatego nie robię szerszej kwerendy i studiów (np. teorii strukturacji A. Giddensa). Jedną z pozycji sytuuje ewolucjonizm na tle „zmian” i „zależności” [Piłat-Borcuch 2010: 229]. Zauważa ona, że zmiany towarzyszą człowiekowi od zawsze, a ewolucjonizm jest jedną z teorii wyjaśniających przyczyny zmian. Trzy powoływane prace zajmują się paradygmatami, w tym ewolucjonizmem w zarządzaniu [Sułkowski 2010, 2012, 2013], kolejne - ewolucyjnym nurtem w zarządzaniu [Strużyna 2011; Strużyna i in. 2015; Stańczyk-Hugiet i in. 2016; 2017], do ekologicznej „metafory organizacji” nawiązuje także J. Rokita [Rokita 2010]. Powołam także St. Grochmala, z jego koncepcją paradygmatu jedności w NOZ [Grochmal 2013].

J. Rokita wprowadza pojęcie „ekologii organizacji”, która, jego zdaniem, wyrasta z ekologii populacji i podejścia systemowego, a właściwie z jego krytyki. Twierdzi on, że koncepcja ekosystemu biznesu lokuje jego rozważania na obszarze paradygmatu biologicznego, który w polskiej literaturze jest słabo opisany. W tym ujęciu teoria organizacji stała się swego rodzaju biologią. Zauważa on, że „Metafory powszechnie akceptowane przez badaczy są uznawane za paradygmaty” [Rokita 2010: 9]. „Badania prowadzone w nurcie ekologicznym doprowadziły do wyłonienia się ekologii organizacji, a w jej ramach ekologii biznesu. Ekologia biznesu wykorzystuje nowoczesną teorię systemów. Przy podejściu systemowym organizację traktuje się jako elementy złożonego ekosystemu. Organizacje (tak jak organizmy żywe) nie przystosowują się do zmian w otoczeniu (teoria sytuacyjna) lub doboru naturalnego (ekologia populacji) lecz w rezultacie ewolucji wzorca relacji występujących między organizacją a otoczeniem. Są to pewne wzorce współtworzenia. Organizacje aktywnie wpływają na otoczenie, a działając w zgodzie z innymi organizacjami

powodują, że otoczenie jest przez nie współkreowane. Przecież obok konkurowania mamy współpracę (legalną i nielegalną), kooperację i inne formy koewolucji (np. rynków), [Rokita 2010: 13].” Według J. Rokity, jednostką podstawową w organizacji adaptującej się do otoczenia (podejście klasyczne) jest „organizacja lub sektor”, a dla organizacji współkreującej układ organizacja/otoczenie - „ekosystem biznesu”. Sądzi on, że problemem jest jak transponować do nauk o zarządzaniu definicje stosowane w naukach przyrodniczych. Nawiązując wyraźnie do ekologii populacji, autor wskazuje na znaczenie nisz ekologicznych, gęstości organizacji (liczba firm w sektorze) oraz ukształtowanie struktury przedsiębiorstw w sektorze/ekosystemie: „generalistów” i „specjalistów”.

Ł. Sułkowski stawia najpierw pytanie, czy neoewolucjonizm jest nowym paradygmatem w zarządzaniu. Odpowiada na to twierdząco, omawiając paradygmaty, istniejące według niego wcześniej, [Sułkowski 2010: 19]: funkcjonalizm; paradygmat interpretatywno-symboliczny; radykalny strukturalizm; postmodernizm. Jednak nie potwierdza tego jasno w swojej późniejszych pracach. W pracy z 2012 r sugeruje, że neoewolucjonizm w naukach społecznych znajduje się na inicjującym etapie rozwoju. Analizuje też związki między neoewolucjonizmem, a pozostałymi czterema paradygmatami, wskazując na jego pewne powiązania, ale jednocześnie odrębność [Sułkowski 2012: 13-15]. Natomiast w późniejszej pracy zachowuje tylko cztery paradygmaty [Sułkowski 2013: 20]. W pierwszej z tych prac przedstawia paradygmat neoewolucyjny w przejściu od darwinizmu społecznego do zarządzania ewolucyjnego. Osiem z trzynastu rozdziałów przedstawia, zdaniem autora, aplikacje podejścia neodarwinistycznego w organizacji. Polami aplikacji są: kultura; kultura organizacyjna; władza; przywództwo; myślenie strategiczne; dobro wspólne i zarządzanie publiczne; marketing; ograniczenia racjonalności. W konkluzji pisze, że neoewolucjonizm nie potrafi w pełni opisać odrębności gatunku ludzkiego. Może on być jednak traktowany jako wartościowa propozycja jeszcze jednego paradygmatu nauko społecznych, który może być konfrontowany z innymi perspektywami poznawczymi. W konsekwencji Ł. Sułkowski proponuje wyodrębnienie nowego pola badawczego - zarządzania ewolucyjnego. Konkludując osiągnięcia Ł. Sułkowskiego uważam, że mimo wszystko nie ustalił jasno odmienności tożsamości potencjalnego paradygmatu ewolucyjnego, na tle pozostałych paradygmatów, fundowanych na koncepcji G. Burrella i G. Morgana.

J. Strużyna w swojej wcześniejszej pracy bada możliwość przeniesienia ewolucyjnej analogii do warsztatu praktyków i badaczy organizacji oraz zarządzania (Strużyna 2011: 10). W późniejszej pracy, Strużyna i in. zajmują się otoczeniem organizacji z perspektywy ewolucyjnej (Strużyna i in. 2015). Wskazują, że jednym z problemów jest rozgraniczenie

organizacji („W naukach społecznych przestrzeń jest hierarchicznie dzielona na społeczeństwo, zbiorowości, grupy, jednostki. (...).W tekstach z nauk zarządzania (...) nadsystem, system, podsystem, element, a czasem na otoczenie dalsze, otoczenie bliższe, organizację, jednostki organizacyjne, stanowiska pracy, procesy, czynności, ruchy robocze”, i in. (podkr. HW). Autorzy akceptują ogólnie koncepcję populacji i rutyn, sugerują na poziomie suborganizacyjnym i organizacji znaczenie „ujęcia genetycznego”² za Durandem (2006). Próbuja oni następnie uporządkować potencjalne poziomy ewolucji (Strużyna i in.: 416) na pięciu poziomach (od makro do mikro), według dziewięciu źródeł (dziedzin i dyscyplin nauk - 4; ujęć i podejść - 3; propozycji wpływowych naukowców - 2). Dalej, poszukując poziomów ewoluujących obiektów, rozważają zmiany ewolucyjne na poziomie środowiska. Jednak „środowisko” traktują oni odmiennie od klasycznego podejścia systemowego, przyjmując, że jest to wewnętrzny i zewnętrzny, w stosunku do rzeczowego ujęcia organizacji w sensie rzeczowym, „kontekst”, który może również ewoluować.

Praca Stańczyk-Hugiet i in. [2016] zapowiada: „W świetle powyższego celami artykułu są podsumowanie dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu, wykorzystującego metaforę ewolucyjną, i wskazanie wyzwań badawczych w obszarze podejścia ewolucyjnego w zarządzaniu. W badaniach wykorzystano ekstensywne studia relewantnego piśmiennictwa z powołaniem na najbardziej referencyjnych autorów światowych. Realizacja tak postawionego celu wypełnia lukę ontologiczną w tym zakresie w polskim piśmiennictwie.” [Stańczyk-Hugiet i in 2016: 7]. Artykuł przedstawia: 1) główne nurty badań w ewolucyjnej epistemologii nauk o zarządzaniu; 2) koewolucyjną perspektywę badawczą; 3) organizacyjny obiekt ewolucji i koewolucji. W szczególności, autorki wyróżniają trzy kluczowe obszary zainteresowań ewolucyjną teorią: badania zakorzenione w teorii Darwina; rutyny organizacyjne oraz ekologię organizacji (populacji). Analizie mogą podlegać trzy jednostki: rutyny i kompetencje w organizacji; organizacje jako całość; populacje lub społeczności. Ewolucja organizacji i ewolucja otoczenia są współzależne, i w konsekwencji można mówić o koewolucji, w tym „koewolucji instytucjonalnej” (za J.A. Cantwellem i in. - 2010). Autorki, o ile to dobrze interpretuję, sugerują, że „rutyny” są rdzeniem „organizacji” i to one powinny być punktem ciężkości rzeczowego zakresu badań, a nie organizacja, jako szczególny zbiór rutyn. Jest to podejście analogiczne do sugestii NOE (nauk o ekonomii), że punktem ciężkości zakresu rzeczowego badań powinny być „transakcje”, a nie „przedsiębiorstwo”. Analogie

² Genotyp (przestrzeń zasobów); 2) genom (kolekcja zasobów); 3) gen (zasoby); 4) nowy genom (nowa kolekcja zasobów); 5) fenotyp (organizacyjna przestrzeń); 6) cechy specyficzne (rywalizująca organizacja); 7) dorosłe osobniki dojrzałe do reprodukcji (przeżywające organizacje).

można pociągnąć dalej: w fizyce mogą to być „kwanty energii”, a nie „atomy”, czy „kwarki”; w biologii elementarnym zakresem rzeczowym badań są „geny” lub „genomy”, a nie „organizm żywy”. Inne odpowiedniki to „memy”, a nie „świadomość” lub „mózg” (neuronauki). Biorąc rzecz dynamicznie, stwierdzam, że jeszcze sto lat temu mieliśmy inne strukturyzacje poznawcze (ontologiczne i metodologiczne), a za sto lat z pewnością będą się różniły od dzisiejszych, adekwatnie do poznania w przyszłości. Niemniej, to co próbują zrobić autorki, czyli określenie domeny [zakresu rzeczowego i przedmiotowego w czasoprzestrzeni(TS)] ewolucjonizmu w zarządzaniu, jest kluczowe. W następnej pracy (Stańczyk-Hugiet i in. 2017) rozwijają badania nad mechanizmami wyłaniania się rutyn, w tym zauważają, że rutyny są pochodną nie tylko świadomej działalności menedżerskiej, ale również wyłaniają się inkrementalnie.

Koncepcja St. Grochmała, jak sam autor pisze [Grochmał www: 126], wywodzi się od propozycji A. Bieli z 1996r. St. Grochmał zakłada, że „...budowanie (...) paradygmatu powinno zmierzać ku tworzeniu paradygmatu holistycznego, integrującego różne subdyscypliny tych nauk i mającego przede wszystkim jako cel jedność wymienionych aspektów oraz integrację osoby ludzkiej jako zasadniczego podmiotu wszelkiego działania” [Grochmał www: 125 i nast.]. Podejście to jest holistyczno-ekologiczne, integruje proces zarządzania z jego relacjami z otoczeniem. System ekonomiczny nie może funkcjonować w oderwaniu od systemu społeczno-ekologicznego. W procesie zarządzania uczestniczy cały człowiek, jego wymiar fizyczny, psychiczny i duchowy. W odniesieniu do procesu zarządzania można mówić o wymiarze antropologicznym, ekonomicznym, ergonomicznym, kulturowym, a także duchowym. Paradygmat ten stawia osobę ludzką w centrum wszelkich działań w przedsiębiorstwie, przed kapitałem i pracą. Wyrazem jedności w aspekcie ekonomicznym przedsiębiorstwa jest nieograniczanie się tylko do troski o zyski i rozwój własnej firmy, ale tworzenie dóbr i usług, także miejsc pracy, w interesie szeroko rozumianego dobra wspólnego. W aspekcie kulturowym paradygmat jedności promuje kulturę dawania w przeciwieństwie do kultury posiadania. Jest paradygmatem teleologicznym (celowym); ukazuje i formuje relacje międzyosobowe w procesie zarządzania, kapitał ludzki i duchowy uczestniczących w nim osób, w celu tworzenia w ramach przedsiębiorstwa wspólnoty osób, a nie wspólnoty kapitału. Jest paradygmatem interdyscyplinarnym, który może stać się metodologicznym zwornikiem różnych nauk o człowieku oraz duchowej i materialnej rzeczywistości.

Podzielając pogląd St. Grochmała o złożoności osoby ludzkiej oraz potrzebie holistyczno-ekologicznego podejścia, nie podzielam jego poglądu o swego rodzaju dominacji

systemu społeczno-ekologicznego nad systemem ekonomicznym („System ekonomiczny nie może funkcjonować w oderwaniu od systemu społeczno-ekologicznego”). Mogę zaakceptować współzależność tych dwu systemów, jednak poniżej wywodzę, że system ekonomiczny w długim okresie, i ostatecznie, determinuje system społeczno-ekologiczny oraz ich współoddziaływanie.

Konkludując, pytamy, czy NOZ dobrze rozpoznaje (ewolucja jako system twierdzeń o pewnym oryginale – przedmiocie ontologicznym) co ewoluuje, i na jakich zasadach (ewolucja jako zjawisko ontologiczne). Dalsze pytania o „system ewolucji SD”, lub „system ewolucji organizacji” są pochodną. Sądzę, że problemy te nie są poznawczo wystarczająco dobrze rozwiązane.

8.2. Podstawy poznawcze systemów działających

8.2.1. Terminy istotne dla rozpoznania SD

Termin „*organizacja*” w ujęciu rzeczowym oznacza każdy obiekt, również tylko funkcjonujący, któremu możemy przypisać własność bycia zorganizowanym. Termin „*system*” opisuje dowolny zbiór elementów, spójny, uporządkowany w pewien sposób, oddziałujący z otoczeniem. „Pewne uporządkowanie” to dowolne uporządkowanie. Organizacja w sensie atrybutowym jest wysokim poziomem uporządkowania zbioru (obiektu; całości), takim, że zbiór jest zdolny funkcjonować (pełnić określoną funkcję) oraz osiągać określone cele (powodzenie). Każda organizacja jest systemem, ale nie każdy system jest organizacją. SD jest obiektem rzeczowym, a więc i organizacją w znaczeniu rzeczowym, jednak specyficznym w ujęciu organizacyjnym. Mianowicie, SD składa się ze składników, wśród których koniecznymi są ludzie (co najmniej jednostka ludzka), i jako całość działają, a nie tylko są zbudowane w określony sposób, funkcjonują i zachowują się. To powoduje, że ludzie, mając zawsze swobodę zachowań organizacyjnych większą od zera, są również zawsze czynnikami zmian i ryzyka. Mimo to, każdy SD jest organizacją w sensie rzeczowym i atrybutowym. Jednak każdy SD jest tylko jedną z kategorii organizacji w sensie ogólnym. Innymi słowy: SD jest pojęciem rzeczowo węższym od pojęcia „organizacji” (istnieją organizacje niebędące SD). Natomiast atrybutowo, organizacja maszyny - składnika w SD - jest, w ramach założeń jej konstrukcji i funkcjonowania, na wyższym poziomie, niż organizacja danego SD, w ramach jego konstrukcji, założeń funkcjonowania i działania.

Przez *zarządzanie* rozumiem składową procesową każdego działania (a więc zarządzanie nie istnieje poza działaniem, którego dotyczy), polegającą na powodowaniu budowy, funkcjonowania, zachowania i działalności SD, zgodnie z celami i wolą podmiotu (-ów)

zarządzającego. Z tej definicji wynika, że każdy SD musi być zarządzany, nie ma SD niezarządzanych. Jednocześnie systemowe podejście do zarządzania wskazuje, że jego domeną są oddziaływania SD z otoczeniem.

Zarządzanie ma dwa ujęcia: szersze i węższe (Witczak 2008). **W szerszym zakresie, zarządzanie** odpowiada prowadzeniu SD (*a going concern*, lub to *run a business*). Tak rozumiane zarządzanie to prowadzenie danego SD, robienie rzeczy właściwych i robienie rzeczy właściwie. Funkcjonalnie rzecz biorąc mamy tu w odniesieniu do SD: *sprawstwo (S)*; *modelowanie (M)*; *organizowanie (O)*; *kierowanie (K)*; *wykonywanie (W)* i *sprzęganie całości (F)* SD. **W węższym zakresie, zarządzanie** to wykonywanie wyspecjalizowanych czynności zarządczych, odniesionych do danej realności, odróżnione od wyspecjalizowanych czynności wykonawczych (W). Klasycznie zalicza się do nich planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Rozwijając je wyróżniam układ funkcjonalny: sprawstwa, modelowania, organizowania, kierowania i sprzęgania (F) - (Witczak 2008a). Podsystem zarządzania jest składnikiem każdego SD.

Ciąg ewolucyjny w przyrodzie. Ewolucja jest rozwojem wielokierunkowym, przypomina strużki wody rozpełzające się i cofające w sferze o różnym promieniu. Jest wyłącznie ruchem obiektywnym, materialnym, energetycznym. „Poszukuje” optymalnej alokacji „własnej” energii, wyłącznie przez testowanie, i w rezultacie wyłania się wynikowo na każdym poziomie. Kluczowe składniki i własności ewolucji w przyrodzie są następujące.

1) *Powstawanie obiektu zdolnego do kontynuacji istnienia* przez niezmiennicze/zmiennicze powielanie osobniczej egzystencji i/lub łączenie się z innymi osobnikami o podobnej zdolności.

2) *Dobór naturalny przez testowanie*. Dalszy rozwój wyróżnionego zbioru przez wyłanianie się, ale na gruncie programu genetycznego maszyn biologicznych.

3) *Wyłanianie się wyróżnionego zbioru* przez testowanie możliwości relacji potencjałów: wewnętrznego obiektów i zbioru na tle potencjału otoczenia (namnażanie się/regres zbioru – wzrost/spadek złożoności zbioru oraz jego *gęstości* rozumianej jako stosunek potencjału zbioru do potencjału jego otoczenia).

4) *Selekcja składników zbioru, własności, relacji, systemu i tendencji rozwoju*. Krzepną i silniejszy potencjał przetrwania mają osobniki i zbioru:

a) bardziej użyteczne dla otoczenia, dysponujące odpowiednim potencjałem wymiany i zawłaszczania otoczenia;

b) bardziej skuteczne i lepiej zorganizowane wewnętrznie i w relacjach z otoczeniem, w tym dysponujące potencjałem wsparcia i samoorganizowania się;

- c) dysponujące lepszym potencjałem kooperacji (kooperacji pozytywnej/kooperacji negatywnej);
- d) dysponujące niższym poziomem ignorancji (niewiedzy);
- e) zdolne do wyższego potencjału i poziomu gospodarowania.

5) *Kierunki rozwoju wylaniają się między przeciwieństwami* (postępem/regresem; integracją/dezintegracją; wzrostem/zanikiem; itp.), co powoduje że rozwój odbywa się meandrycznie i sinusoidalnie. Oprócz wskazanych wyżej zmiennych potencjału przetrwania ważną rolę odgrywają następujące.

a) Istnienie i niemałenie poziomu równowagi popytowo-podażowej na wejściach i wyjściach dowolnych obiektów i zbiorów. Chodzi o oddziaływania między nimi oraz w relacjach z otoczeniem. Takie oscylowanie wokół równowagi zapewnia podtrzymanie ich napędu użytecznościowego oraz energetycznego. Dzięki temu następuje przepływ energii z poziomów o wyższym potencjale energetycznym do poziomów o niższym potencjale energetycznym (rozmiary, różnorodność, zróżnicowanie i spójność zbioru).

b) Tempo przyrostu gęstości zbioru w otoczeniu w stosunku do tempa doskonalszego opanowania przez zbiór wykorzystania potencjału otoczenia, tak aby stosunek potencjału obiektów i zbioru do potencjału otoczenia nie malał.

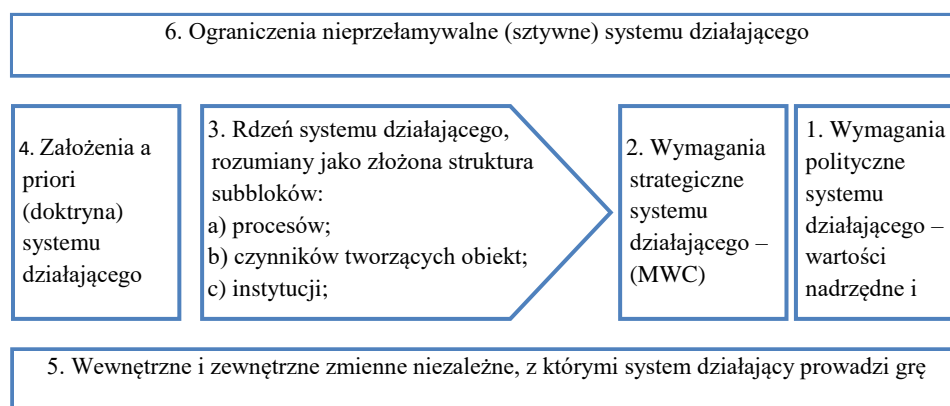
c) Tempo przyrostu potencjału skuteczności zbioru, w tym spadku ignorancji, w stosunku do tempa złożoności relacji między potencjałem zbioru a potencjałem jego otoczenia, tak aby zdolność obiektów i zbioru do skutecznego rozwiązywania problemów nie malała.

d) Tempo zużycia energii pochodzącej z otoczenia do tempa przyrostu dostępnych zasobów energii w otoczeniu, tak aby stosunek ten nie wzrastał.

6) *Generalny kierunek ewolucji wylania się* jako pochodna współoddziaływań na poziomie mikro (geny, genomy i niżej) i makro (nadsystemy działające, systemy cywilizacyjne i system przyrody) przynosząc *syntezę samokształtowania się tych systemów i nadsystemów* (tworzenie; istnienie; zanik; zmiany). Kierunek ten nie jest apriorycznie przewidywalny z uwagi zwłaszcza na oddziaływanie praw, w tym zwłaszcza: prawo istnienia poziomu ignorancji (H. Simon 1982; H.I. Ansoff 1987); prawo nadwyżki ekonomicznej (H. Witczak 2008a) i prawo niezbędnej różnorodności (R.W. Ashby 1961).

8.2.2. Istota i struktura SD

Tożsamość nauk zarządzania (NOZ) jest stale przedmiotem dyskusji. Nie włączając się tu do nich przedstawiam własne podejście do zarządzania SD.



gdzie: MWC – Misja, Wizja i Cele strategiczne SD.

Rysunek 8.1. System działający jako kategoria

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Witczak (2008)

Punktem wyjścia jest podane we Wstępie pojęcie systemu działającego (SD). Ogólny układ SD przedstawia rysunek 8.1. Możemy w nim wyróżnić sześć podsystemów zogniskowanych wokół **rdzenia SD** (subsystem 3). Cały potencjał operacyjny SD, począwszy od *segmentacji³ operacyjnej*, przez *składniki działania*, *instytucje* oraz *układ społeczny* znajduje się w rdzeniu SD. Pozostałe bloki (subsystemy) tworzą uwarunkowania rdzenia o różnych funkcjach. Bloki pierwszy i drugi stanowią **kontekst dążnościowy SD**, wiążący szeroko rozumiane motywacje operacyjne z bloku pierwszego z motywacjami taktycznymi, strategicznymi i politycznymi. Układ dążnościowy w rezultacie współoddziaływania z pozostałymi subsystemami SD zapewnia *napęd SD* (mechanizm, kierunek oraz napięcie i natężenie przekształcania energii). Fundamentem budowy, funkcjonowania, zachowania i działalności SD, o różnym potencjale, jest **doktryna SD**. Opisuje ona założenia *a priori* o SD i jego stosunkach z otoczeniem w kontekście oddziaływania z pozostałymi subsystemami SD. *Okoliczności (sytuacja, kontekst, uwarunkowania) SD* tworzą podsystemy piąty i szósty. **Podsystem ograniczeń sztywnych** (subsystem szósty) określa zakres swobody zachowań organizacyjnych⁴ SD, jednocześnie wskazując, w oddziaływaniu z pozostałymi subsystemami, na niepewność i rodzaj ryzyka. Podsystem piąty określa **sytuację SD**, to jest relację zmiennych wewnętrznych do zmiennych otoczenia, kształtując równocześnie pozycję SD na tle otoczenia, oczywiście w oddziaływaniu z pozostałymi podsystemami. Dynamiczne współzależności między podsystemami tworzą szczególnie złożony układ SD, o ogólnie znanych cechach systemowych oraz o *swoistości i odrębności rodzajowej* od innych kategorii

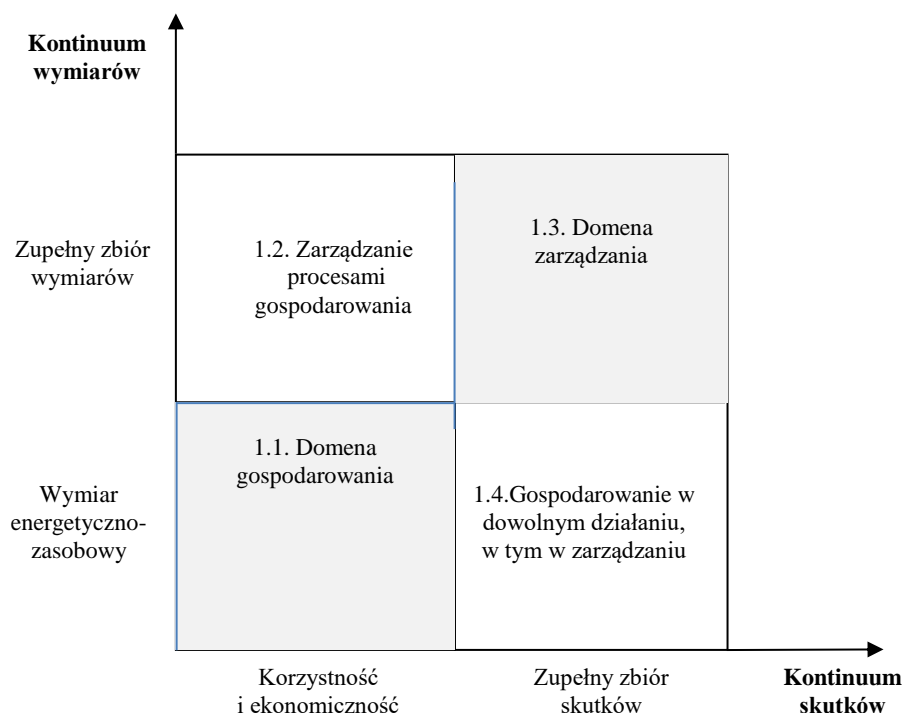
³ Segmentacja operacyjna – zbilansowany układ produktów i usług SD oraz adekwatnych klientów i potrzeb otoczenia, w kontekście celów SD. Dotyczy wejścia i wyjścia SD (sprzężenie SD – otoczenie).

⁴ SZO – swoboda zachowań organizacyjnych. Liczba stopni swobody zachowania danego elementu wśród innych elementów, opisująca zupełną, autonomiczną suwerenność dowolnego ruchu tego elementu. W wypadku człowieka do SZO zaliczamy również ruch w jego świadomości, np. postawie.

systemów (otwartość, rozmytość, hybrydowość, zmienność, teleologiczność, autopoietyczność, *in statu nascendi*).

8.2.3. Pozycja gospodarowania i zarządzania w sferze SD

Aktywność ludzka odbywa się w formie SD, i z punktu widzenia potencjału⁵ jej sfera jest praktycznie i wirtualnie nieograniczona, tak jak nominalnie nieograniczony jest potencjał jednostki i społeczności ludzkiej. Taki pogląd ma rację bytu tylko przy założeniu, że mówimy o „sferze”, to jest wielowymiarowej domenie aktywności realnej (rzeczywistej i wirtualnej) w rozległej czasoprzestrzeni (TS – *Time; Space*). *Domena* to zakres rzeczowy danej rzeczywistości (np. dana kategoria SD), oraz zakres przedmiotowy danej rzeczywistości (np. zarządzanie SD). Jak łatwo zauważyć, zakres rzeczowy jest „nośnikiem” zakresu przedmiotowego danej rzeczywistości. W zupełnie najszerszym ujęciu zakres rzeczowy SD równałby się zakresowi przedmiotowemu, o ile ten ostatni obejmowałby komplet zagadnień i problemów SD. W tym kontekście możemy powiedzieć, że ogólnym zakresem przedmiotowym NOZ, w stosunku do



Rys. 8.2. Domeny zarządzania i gospodarowania

Źródło: H. Witczak, *Problemy naukowe*, w: M. Sławińska, H. Witczak (red.) (2008)

ogólnego zakresu rzeczowego, jakim jest SD jako kategoria, jest praktyka zarządzania SD. W

⁵ W sprawie pojęcia potencjału por. (Witczak 2017).

punktowej sferze domena potencjału człowieka jest ograniczona, ponieważ w *k*-tym punkcie ma tylko potencjał statyczny relatywny, odmienny od odpowiednich potencjałów historycznych i przyszłych. Część tak rozumianej sfery można opisać przez dwie zmienne (rysunek 2) rodzajowe aktywności SD: kontinuum wymiarów rodzajowych domeny (oś *Y*) i kontinuum skutków rodzajowych domeny (oś *X*). Kontinuum rodzajowych aktywności ludzkich wyróżnia „wymiar energetyczno-zasobowy” i pozostałe wymiary z ich zupełnego zbioru. Kontinuum skutków rodzajowych domeny wyróżnia „skutki korzystności i ekonomiczności” i pozostałe wymiary z zupełnego zbioru skutków. Macierzowe złożenie tych wymiarów daje cztery subdomeny aktywności ludzkiej (pola od 1.1 do 1.4 na rys. 8.2).

Istotnym celem zarządzania jest skuteczność działania, w dowolnym przedmiocie. Istotą gospodarowania jest skupianie się na korzystności i ekonomiczności domeny energetyczno-zasobowej. W takim ujęciu sfera zarządzania jest rozleglejsza od sfery ekonomii, co jest podejściem odmiennym od dość powszechnie przyjętego⁶. Jednak logika rozumowania wskazuje wyraźnie na ściśle powiązanie gospodarowania (rdzeń nauk ekonomicznych) i zarządzania (rdzeń nauk o zarządzaniu – NOZ). Zarządzanie procesami gospodarowania jest oczywiste, podobnie jak wymiar ekonomiczno-zasobowy (ekonomia) dowolnego działania, w tym zarządzania. Zarządzać można dowolną domeną, stąd sfera NOZ jest zupełna, i nie można się dziwić, że – nieco upraszczając – funkcjonują takie wyrażenia jak np.: zarządzanie sferą publiczną, ryzykiem, wartościami, itp. NOZ jest rodzajem naukowej aktywności ludzkiej, grupującej wszystkie twierdzenia dotyczące zarządzania (zakres przedmiotowy), ulokowane w dowolnym zakresie rzeczowym. Podobnie nauki o ekonomii - grupują one wszystkie twierdzenia i fakt naukowe dotyczące gospodarowania, ulokowane w dowolnym zakresie rzeczowym (Witczak 2008). Wspólna dla nauk o zarządzaniu i nauk ekonomicznych jest część domeny: zakres rzeczowy (SD), a różne są rdzenie zakresów przedmiotowych: dla NOZ jest nim zarządzanie, a dla nauk ekonomicznych - gospodarowanie. Praktyka zarządzania nie jest ukierunkowana na twierdzenia naukowe - ona rozwiązuje konkretne problemy zarządcze i jest zogniskowana na dążeniach do skuteczności (sukcesu) danego działania i SD. NOZ jest jednym, ale nie wyłącznym, ze źródeł, z których czerpie menedżer, prowadząc SD.

8.2.4. Struktura rzeczowa i struktura poziomów integracji ekosystemu klasy SD

Ekosystem SD obejmuje parę: SD i otoczenie SD, współoddziałujące ze sobą. Jeśli dany element nie oddziałuje z SD – nie zaliczamy go do otoczenia SD, przy czym pamiętamy o

⁶ Obecna klasyfikacja nauk w Polsce, fundowana na innych podziałach, przyjmuje, że zarządzanie jest przede wszystkim dziedziną nauk ekonomicznych.

dynamicznym i sferycznym ujęciu ekosystemu. To oznacza, że $[SD]_{(TS)0}$ ⁷ może mieć odmienne otoczenie po zmianie sfery (w sferze). W ekosystemie SD znajdziemy poziomy kategoriale budowy *nadekosystemów*: VI – poziom NSD; VII – poziom systemów cywilizacyjnych (tab. 1).

Wyróżniam następujące *kategoriale poziomy budowy wewnętrznej ekosystemu rzeczowego SD*, idąc od najniższego (poziom I) do najwyższego (poziom VI). Opisują one rdzeń SD (blok trzeci na rys. 1 - cztery pierwsze poziomy) oraz ekosystem SD jako całość (rys. 1).

1) Poziom I – *zachowania i działania*, jako najwyższa forma procesów. Znajdziemy tu kilka kategorii procesów.

2) Poziom II – *obiekt działający*. Powstaje on przez określenie składników działań, takich jak podmiot i przedmiot działania, zasoby stosowane i wykorzystywane w działaniu; metody i narzędzia działania, i in. Kluczowym składnikiem obiektu działającego jest człowiek (są ludzie). Obiekt działający ma określoną *budowę, operacyjną zdolność do funkcjonowania, operacyjną zdolność do działania*, lecz nie ma *zdolności ekosystemowej do działania*.

3) Poziom III - *instytucja* opisana na obiekcie. Są to ustrój, struktura organizacyjna i zasady zarządzania SD, nadające mu ekosystemową zdolność do działania. SD może podejmować kongruencję⁸ wewnętrzną i zewnętrzną oraz wchodzić w stosunki określające wzajemne prawa i obowiązki SD i jego otoczenia. Dzięki temu SD może również podejmować kongruencję zewnętrzną.

4) Poziom IV – *układ społeczny* obiektu. Jest to złożony układ cech i stosunków międzyludzkich w ekosystemie SD. Jego rdzeniem jest kultura na równych poziomach (osób; grup; zespołów; społeczności). Te cztery poziomy tworzą SD o ekosystemowej zdolności do działania.

5) Poziom V – *SD jako całość działająca*, nieprosta suma poziomów od I do IV.

6) Poziom VI – *ugrupowania NSD*, czyli *nadekosystemy*, zawierające co najmniej dwa SD. NSD są nadsystemami w stosunku do danych SD, pod warunkiem, że SD pełni daną

⁷ $[SD]_{(TS)0}$ – czytaj: system działający w czasoprzestrzeni zero [w wyróżnionej sferze traktowanej jako odniesienie do przeszłości, teraźniejszości i przyszłości (T), oraz przestrzeni S (miejscowej, lokalnej, regionalnej, krajowej, międzynarodowej; globalnej – planetarnej; kosmicznej)].

⁸ Kongruencja – adekwatność, wzajemna odpowiedniość celów, obowiązków, zasobów, uprawnień decyzyjnych oraz odpowiedzialności w danym działaniu (SD).

Tabela 8.1. Charakterystyka i potencjał kategorii ewoluujących systemów działających

Charakterystyka kategorii ewoluujących SD	Potencjał wewnętrzny kategorii SD	Potencjał swobody zachowań organizacyjnych (wolność) kategorii SD	Potencjał zewnętrzny kategorii SD (sieciowy)	Cykl ewolucji kategorii SD
<p>OSD (osobnik ludzki) – maszyna biologiczna; system autonomiczny o potencjałach wyznaczonych przez naturę i konstrukcję. Ewolucja biologiczna. Funkcjonowanie i zachowanie. Działanie w krótkim okresie wyłącznie przy wykorzystaniu własnego biologicznego potencjału. Niezdolność do osiągnięcia NE i istnienia w długim okresie bez posiłkowania się potencjałem otoczenia</p>	<p>Nieprosta suma: 1) potencjału stanu SD ze względu na dążenia i okoliczności; 2) oraz potencjał gotowości SD do aktywności wraz z cechami (kompetencje potencjału SD jako systemu; elastyczność potencjału; unikatowość potencjału; poziom wykorzystania potencjału; sterowalność potencjału; atrakcyjność potencjału)</p>	<p>1. Potencjał nominalny swobody zachowań organizacyjnych, określający zdarzenia jakie może wywołać dany SD 2. Współograniczenia swobody zachowań organizacyjnych z obszarów subsystemów SD i otoczenia</p>	<p>1. Potencjał kombinacyjny, w tym integracji (kierunki i poziomy), konformacji zewnętrznej, synergii i in. 2. Potencjał spójności 3. Potencjał aktywacji 4. Potencjał konkurowania 5. Potencjał odporności i oporności</p>	<p>1. Potencjał genetyczny osobnika ludzkiego i potencjał doboru dwóch i więcej osobników ludzkich 2. Potencjał doboru i tworzenia podstawowego mikrosystemu działającego 3. Wyjściowy potencjał układowy podstawowego mikrosystemu działającego i złożonego SD 4. Potencjał egzystencji (istnienia) rozmaitych form układowych SD 5. Potencjał zmiany, w tym wyjściowego potencjału układowego w przekształcane formy układowe 6. Potencjał zaniku jednostek, mechanizmów, cykli, ciągów, form</p>
<p>ESD – elementarny, podstawowy mikrosystem działający, obejmujący jednostkę ludzką wraz z potencjałem dowolnej energii pozyskanej z otoczenia. Jednostka ludzka zdolna do funkcjonowania, zachowania się i działania w długim okresie oraz osiągnięcia NE (centrum odpowiedzialności za NE i/lub za rentowność i inwestycje). Poziom integracji – holicja. Silnym uwarunkowaniem jest dostęp do energii otoczenia i zdolność do jej wykorzystania</p>				
<p>ZSD (złożone SD) – układ co najmniej dwóch jednostek ludzkich wraz z pozostałym potencjałem, tworzący mały SD. Grupa ludzka zdolna do funkcjonowania, zachowania się i działania w długim okresie oraz osiągnięcia NE (centrum odpowiedzialności za NE i/lub za rentowność i inwestycje). Silnym uwarunkowaniem jest dostęp do energii otoczenia i zdolność do jej wykorzystania. SD większych rozmiarów muszą tworzyć co najmniej federacje (korporacje), a co najwyżej holicje. Układ ZSD może być zintegrowany na poziomie od koordynacji przez koalicje do unii, ale zasady jego funkcjonowania, zachowania i działalności oraz długowieczność zależą w decydujący sposób od jednostek składowych, a nie od całości (efemeryczność takich ZSD)</p>				
<p>NSD – nadsystemy działające. Są to różnorodne i zróżnicowane układy SD, zawierające w sobie dowolną liczbę dowolnych SD (OSD; ESD; ZSD), o dowolnej formie organizacji i integracji oraz dowolnej formie stosunku do NE. Wyższymi formami NSD są społeczności miejscowe, lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne o charakterze branżowym, gałęziowym, dziedzinowym itp. Tworzą wielowymiarowe struktury systemów działających, o swoistych cechach SD (otwartość...)</p>				
<p>SC – systemy cywilizacyjne. Są nieprostą sumą SD, ZSD i NSD oraz systemów przyrody (SP). Ich szczególna złożoność samokształtuje się w długich okresach, nadając cywilizacjom odrębne piętno (np. cywilizacja starożytnego Rzymu; cywilizacja śródziemnomorska)</p>				

gdzie: 1) funkcjonowanie – pozostawanie całości i jej składników w trwałym stosunku do swojego statycznego i dynamicznego wnętrza; 2) zachowanie – pozostawanie całości w dowolny stosunku do jej otoczenia; 3) działanie – kategoria zachowań, gdzie całość pozostaje w celowym stosunku do siebie samej oraz otoczenia. NE – nadwyżka energetyczna (ekonomiczna)

Źródło: opracowanie własne

7) funkcję w takich nadsystemach (dany SD może być rozpoznawany jako składnik wielu nadsystemów).

8) Poziom VII – *systemy cywilizacyjne*, będące nieprostą sumą SD (również NSD) i systemów przyrody. Ponad systemami cywilizacyjnymi znajdujemy globalny *system planetarny* oraz *system kosmosu*.

Wyróżniam również siedem **kategorialnych poziomów integracji** SD (Witczak 2004a) danego zbioru. Dwa skrajne poziomy integracji to: a) *addycja* – najniższy poziom integracji, gdzie elementy zbioru są zupełnie i doskonale rozproszone; b) i *maszyna działająca* – gdzie swoboda zachowań organizacyjnych składników SD jest ściśle i zupełnie zdeterminowana przez całość SD. SD o takim poziomie integracji nie istnieją. Między nimi znajduje się pięć poziomów pośrednich, idąc po wzrastających poziomach integracji, od drugiego (*koordynacja*), przez *koalicję*, *unię*, *federację* do szóstego – *holicji*. Koordynacja i koalicja kształtowane są swobodnie oraz oddolnie przez składniki zbioru, z pozycji ich interesów. Unia jest swego rodzaju przejściem międzyfazowym⁹ między dominacją składników a dominacją całości w zbiorze. Federacja i holicja są najwyższymi poziomami integracji, gdzie dominują interesy całości, przy czym federacja zakłada silną odrębność części (centra odpowiedzialności), zaś holicja – nie zakłada takiej odrębności, jest bardziej jednorodna, czyli zdominowana przez wymagania całości.

8.2.5. Kształtowanie i kształtowanie się SD

Żeby dowolny SD mógł *zaistnieć*, musi przedtem powstać, czyli zostać *wykreowany*. Z momentem wykreowania, stosownie do praw termodynamiki oraz prawa nadwyżki ekonomicznej, dany SD charakteryzuje się określonym *cyklem życia*. Jeśli nie będzie się *zmieniał* i nie będzie osiągał nadwyżki ekonomicznej – musi *zaniknąć*. Te cztery procesy (kreowanie, istnienie, zanik, zmiany) składają się na złożony proces (działania) - **kształtowanie**.

Kształtowanie i **kształtowanie się** mają odmienne pola recepcji¹⁰. *Kształtowanie* jest procesem jednoznacznie podmiotowym, na poziomie jednostkowym w zasadzie silnie świadomym i teleologicznym (pomijamy tu podmioty chore, i in.). Natomiast *kształtowanie się* zakłada, że proces ten przebiega samoistnie, lub że podmiotu kształtowania nie możemy rozpoznać. W procesach rozwoju SD mamy do czynienia z obydwoma procesami.

⁹ Faza – stan (zbiór własności) danego systemu, względnie stabilny, cechujący się swoistą i odrębną tożsamością, odmienną od tożsamości innego stanu tego systemu. Przejście międzyfazowe – zbiór własności danego systemu, przypadkowy, niestabilny, nieposiadający tożsamości, nie można go zaliczyć do żadnej fazy systemu.

¹⁰ Pole recepcji – sfera desygnatów danego pojęcia.

W szczególnym wypadku, kiedy dany SD nie ma wystarczającej energii i nie jest zdolny do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej, wykreowanie danego SD oznacza automatycznie jego wcześniejszy lub późniejszy zanik. W takim rozumieniu SD są *paradoksalne*: powstanie oznacza zanik, problem jest tylko w odroczeniu (*cyklu życia SD*) zaniku. W dynamicznym ujęciu SD są jednocześnie *dialektyczne*, gdzie rozpiętość przeciwieństw zmienia się sferycznie, i działają *sily dośrodkowe* i *odśrodkowe* integracji danej całości SD. Ostatecznie, jeśliby przyjąć, że otoczenie SD jest *constans* (co nie jest zgodne z prawdą, ponieważ ono również jest zmienne, a ponadto istnieje jeszcze *otoczenie kosmosu*), przeciwieństwa w rozwoju SD występują naprzemiennie i *chaotycznie* w długim okresie, w danym wymiarze, np. trwałość i nietrwałość; postęp i regres, itp. Dotyczy to wszystkich subsystemów SD, np. sukces i porażka w podsystemach dążnościowych; pewność i niepewność w podsystemie ograniczeń; przyjazne i nieprzyjazne otoczenie w subsystemie sytuacji SD; przekonania o roli załogi w SD (np. teoria X i Y D. McGregora) w subsystemie doktryn SD.

Rozwój dowolnego SD nie jest zupełnie swobodny, wolny, a jego swoboda zachowań organizacyjnych jest mniejsza od zupełnej. Przesądzają o tym nie tylko okoliczności i współzależności między ekosystemami SD różnych kategorii i poziomów, ale również prawa, które odkrywają i formułują nauki. **Prawo nauki** jest bowiem jednoznaczna i stała, przy

Tabela 8.2. Kontekst systemowy możliwych ścieżek ewolucji biorąc pod uwagę stosunki SD z otoczeniem

Systemy i rozwiązania nadrzędne nad danym SD i danymi ugrupowaniami SD, w tym promujące/hamujące ich ewolucję - <i>ewolucja hierarchicznie wertykalna nadrzędna</i>	Regulacje bezpośrednie i pośrednie działalności danego SD i danych ugrupowań SD, w tym promujące/hamujące ich ewolucję - <i>ewolucja regulacyjna</i>	Systemy SD i ugrupowań SD, związanych z danymi SD i ich ugrupowaniami, w tym innowacje promujące/hamujące ich ewolucję - <i>ewolucja koncentryczna</i>
Pionowy łańcuch		
1. Przyczyny ewolucyjne danych SD i ich ugrupowań, leżące w otoczeniu (poprzednicy i poprzedniki) oraz ich zdolność promowania/hamowania ewolucji SD - <i>ewolucja wsteczna i ewolucja przyczynowa</i>	2. Zachowania i działania danych ewoluujących SD i danych ugrupowań SD, w tym ewolucja mieszana i w przejściach międzyfazowych	3. Skutki bezpośrednie i oddziaływania pośrednie ewolucji danych SD i ich ugrupowań na ewolucję otoczenia (następnicy i następniki) - <i>ewolucja następcza</i>
wartości dodanej		
SD i ich ugrupowania, podrzędne wobec danych SD i ich ugrupowań, promujące/hamujące ewolucję danych SD i ich ugrupowań - <i>ewolucja hierarchicznie wertykalna podrzędna</i>	Środowisko konkurencyjne danych SD i ich ugrupowań (substytuty, etc.), w tym promujące/hamujące ich ewolucję - <i>ewolucja horyzontalna</i>	SD i ich ugrupowania niezwiązane z danymi SD i ich ugrupowaniami, promujące/hamujące ich ewolucję - <i>ewolucja konglomeratowa</i>

Źródło: opracowanie własne” na podstawie H. Witczak, *Przedmiot zarządzania strategicznego*, w: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak (2004, s. 11-68)

danych założeniach i warunkach brzegowych, relacją między zmiennymi zależnymi i zmiennymi niezależnymi. Każda nauka formułuje prawa, ważne na gruncie SD i ich ugrupowań, w tym nauki fizyczne – ważne zwłaszcza na gruncie systemów przyrody i systemu kosmosu. Ponieważ *de facto* SD nie mogą działać bez systemu przyrody, praktycznie każde prawo nauki może mieć znaczenie dla danego ekosystemu SD. Przy tym dla każdego mogą one być w znacznej części odmienne od praw ważnych dla innych ekosystemów SD¹¹. Prawa ograniczają swobodę zachowań organizacyjnych SD tylko do zgodnych z nimi, jeśli mają one być możliwie najbardziej sprawne. Oczywiście SD może zawsze działać niezgodnie z prawami, przy czym rośnie wtedy prawdopodobieństwo nasilenia się zjawisk i procesów niesprawnych, odśrodkowych, deformujących i fragmentujących SD.

Tabela 8.2 przedstawia możliwe kategorie ścieżek ewolucji SD na tle jego otoczenia (w ekosystemie SD). Występują tu sprzężenia zwrotne (*feedback*) i następcze (*feedforward*) między danymi SD i ich ugrupowaniami a otoczeniem, oraz ścieżkami ewolucji. Mogą one biec w dowolnym kierunku, w tym liniowo, równoległe, dialektycznie, paradoksalnie i chaotycznie. Integracja jest jedną z możliwych zmian sfer działań, zakładających przyłączenie/odłączenie nowych/starych obszarów aktywności do sfer dotychczas

Tabela 8.3. Manewry na polu działań strategicznych

Zmiany sfery / Zmiany pozycji	Kreowanie sfery	Działanie w sferze	Przekształcanie sfery	Wyjście ze sfery	Wejście w inne sfery
Budowanie pozycji					
Utrzymywanie pozycji					
Wzrost na pozycji					
Postęp na pozycji					
Obrona pozycji					
Spadek pozycji					
Likwidacja (wyjście) pozycji					
Reorientacja pozycji					

Źródło: opracowanie własne j.w.

¹¹ Na przykład, odmienne prawa są ważne dla SD branży chemicznej, kościoła katolickiego, oddziału żołnierzy, urzędu państwowego, czy projektu współfinansowanego przez Unię Europejską.

zajmowanych/opuszczanych. Wiąże się z ekspansją, co nie jest jedynym kierunkiem zmian, równie prawdopodobnym jest dezintegracja, wycofywanie się, czy wyjście ze sfery. Manewry w sferze działań można analizować, oceniać i projektować, kiedy zestawia się kategorie zmian sfer działań z kategoriami zmian pozycji SD (tab. 8.3).

Takie ścieżki i ciągi zmian dotyczą również kongruencji i formy organizacyjno-prawnej SD (składnik ustroju – instytucjonalizacja rdzenia SD). Na przykład, przekształcenia sfer i pozycji uwzględniają rodzaje więzi w SD i między SD, począwszy od własności zasobów materialnych, przez transakcyjne, kapitałowe, organizacyjne, personalne, kulturowe, polityczne i in.

8.2.6. Wartości dodane SD

To, jakim podsystemem SD i ich składnikom w potencjale wewnętrznym ekosystemu SD, oraz w kształtowaniu NSD i systemów cywilizacyjnych, przypisuje się rolę drajwera (czynnika wiodącego) w przekształceniach jest kwestią zasad i mechanizmów ewolucji obejmujących ich współoddziaływanie. Z pewnością jednak kluczową rolę odgrywają mechanizmy transformacyjne i przekształcające przedmiot ewolucji. Ich jądrem są *mechanizmy dążnościowe* wywodzące się z *łańcucha kształtowania podstawowej wartości dodanej* danej aktywności SD. Każde działanie jest *struną*, którą można rozpleść do pięciu czynności składowych (Witczak 2008a): *podstawowych*, *wspierających*, *zarządzania* (tu również kształtowanie bezpieczeństwa), *gospodarowania* i *komunikowania się*, wokół których rozwija się dowolny SD. Dowolne działanie ma w sobie czynności podstawowe, od których całe działanie bierze swoją nazwę, tworzące *wartość użytecznościową* całego działania. Jest ona przedmiotem segmentacji sprzężeń z otoczeniem: produkty i usługi SD (wartości użytkowe) bilansuje się z potrzebami klientów (innych SD) otoczenia. Jeśli dochodzi do wymiany¹², w tym transakcji, do SD otoczenia przepływają produkty i usługi z danego SD, a z otoczenia SD do danego SD przepływają adekwatne środki pieniężne (w warunkach gospodarki towarowo-pieniężnej). Do takiej wymiany dochodzi tylko wtedy, kiedy procesy wspierania dołożą do procesu podstawowego swoją *wartość dodaną wsparcia*, i odpowiednio: procesy zarządzania swoją *wartość dodaną zarządczą*; procesy gospodarowania swoją *wartość dodaną biznesową*; procesy komunikowania się swoją *informacyjną wartość dodaną*. Sumaryczna wartość dodana aktywności danego SD jest

¹² Wymiana jest tylko jedną z form stosunków zasileniowych SD z otoczeniem.

zogniskowana wokół wartości dodanej użytecznościowej, niezależnie od tego co nią jest. Zwracam uwagę, że wartość dodana biznesowa może być również podstawową wartością użytecznościową dodaną dla SD typu *for profit*. SD *non for profit* są zorientowane na inne wartości dodane, niż biznesowe, natomiast SD mieszane układają określone parytety i priorytety struktury wartości dodanej SD. Oczywiście, nie wszystkie SD pozostają w stosunkach transakcyjnych z otoczeniem. Niektóre z nich, np. altruistyczne, obdarowują w dobrej wierze otoczenie bezzwrotnie częścią swojej energii, inne wręcz zrzucają ją do otoczenia przy silnym proteście (oporze) otoczenia. Nie stoi to w sprzeczności z koniecznością odtworzenia potencjału energii takich „SD – dawców”, w przeciwnym wypadku muszą one upaść w długim okresie.

8.3. System i zasady ewolucji SD

8.3.1. Rdzeń ewolucji SD

Rozwój myśli teoretycznej dotyczącej poziomu, na którym operuje proces doboru naturalnego (Strelau, Doliński: 319/320) w organizmach wskazuje, że łańcuch związków, w analizie ewolucji zachowania, obejmuje historycznie przejście od 1) *jednostki na poziomie osobnika*, przez 2) *gatunek* do 3) *populacji i grupy społecznej*, i w końcu 4) *jednostki, ale na poziomie genu*. Autorzy sugerują, że powróciliśmy (wielkie koło) do jednostki jako swego rodzaju nośnika ewolucji, ale na poziomie subjednostkowym. Motorem zmian ewolucyjnych jest rozprzestrzenianie genotypu. Oczywiście zawsze możemy dyskutować co jest obiektem (zakresem rzeczowym) ewolucji SD, i w ten sposób sięgać nawet do poziomów subgenetycznych. Uważam jednak, oddając holizmowi należyne szacunek, że zakres rzeczowy konkretnej analizy powinien być dobrze rozgraniczony, co lepiej służy potem syntezie.

Rdzeń ewolucji SD jest operacyjną i nieprostą syntezą struktury segmentacji działania, procesów działania, obiektów działających, instytucji działania i układu społecznego działania. Ruch ewolucyjny odbywa się w rozmaitych kierunkach najpierw przez impulsy płynące od osobników ludzkich. Ze źródeł konstrukcji osobników wypływają *oczekiwania* związane z fizjologią organizmu, dalej z naturą psychospołeczną osobowości i osobnika, i wreszcie koniecznością działania. Działania, czyli specyficzny rodzaj procesów i zachowań, są konieczne, ponieważ to one służą aktywności *spełniającej* oczekiwania, w tym oczekiwania powstające w samym działaniu i związane ze współdziałaniem. W rezultacie bilansowania oczekiwań (O) i spełnień (S) osobników, a następnie podstawowych

mikrosystemów działających i ich układów, rozpoznają one i wartościują *zaspokojenia* (Z).
Rachunek

$$O - \text{bilansowanie} - S = Z;$$

$$\text{Rachunek różnicowy: } O - S = (+-)Z,$$

gdzie: $Z = 0$ (równowaga); $(+Z) = \text{przesyt}$; $(-)Z = \text{niedosyt}$;

$$\text{Rachunek ilorazowy: } \frac{O}{S} = Z,$$

gdzie $Z = 1$ (równowaga); $Z > 1 = \text{przesyt}$; $Z < 1 = \text{niedosyt}$.

ten można poglądowo przedstawić jako relację różnicową bądź ilorazową. We wszystkich wypadkach, w związku ze wiodącą rolą oczekiwań (pragnień), istnieje *napięcie i natężenie motywacyjne* do podjęcia aktywności przez osobników, a dalej pozostałe SD. Najniższe jest ono przy stanie równowagi, a rośnie w miarę odchylenia się od stanu równowagi. Kiedy osiąga wartość progową (krytyczną), dany SD wytracony ze stanu równowagi znajduje się w stanie operacyjnej gotowości do działania. Potrzeby, bo o nich tu mowa, są spustem napędu i mechanizmu motywacyjnego ewolucji. Oczywiście fundamentem jest konstrukcja osobnika, a jeszcze niżej – geny i genomy, czym się tu nie zajmuję.

Opisane napięcie wywołuje zachowania i działania SD w kierunku zmiany stosunku między oczekiwaniami, spełnieniami i zaspokojeniami. Jest to możliwe tylko przez uruchomienie zachowań i działań (procesów), nic nie dzieje się na zasadzie „stoliczku nakryj się”. O ile w poszczególnych kategoriach SD (osobniki; podstawowe mikrosystemy działające; złożone SD; NSD; systemy cywilizacyjne) znajdują się podmioty tego mechanizmu, o tyle same zachowania, a zwłaszcza *działania* są podstawowymi, aktywnymi składnikami ewolucji SD. To one, i tylko one, przenoszą celowe oddziaływania między SD a ich otoczeniem, w tym również na zasadzie samosprężenia. Działania operacyjne są zogniskowane na oddziaływanie na układ: oczekiwania, spełnienia i zaspokojenia. Zmienna „oczekiwania” przejmuje tu funkcję swego rodzaju popytu (obrazu oczekiwań), zmienna „spełnienia” – funkcję podaży (szeroko rozumiane produkty i usługi spełniające oczekiwania), zaś zmienna „zaspokojenia” – funkcję ostatecznego celu działania (satysfakcja). Taki mechanizm jest samodnawiającym się *mechanizmem napędzającym SD*. Następuje przepływ celowy energii (działanie) zmierzający do równowagi i uzyskania satysfakcji, niekiedy również do nierównowagi i dysfakcji (np. depriwacji). Co do zasady możemy się zgodzić, jednak wszystko odbywa się dynamicznie i w otoczeniu, z

wzajemnym współoddziaływaniu. Mamy do czynienia tylko z prawdopodobieństwami zdarzeń, z różnego powodu, przede wszystkim działania w warunkach ignorancji, konkurencji, ograniczonego zasięgu w pozyskiwaniu zasileń, i in., oraz ostatecznie niezupełną władzą nad samym sobą i sytuacją.

Podmiotowość SD nie jest zupełna (gdzie swoboda zachowań organizacyjnych = 1) z rozmaitych powodów. Oprócz ignorancji, co jest związane ściśle z poznawaniem, pozostałe czynności zarządcze są prowadzone na zasadach nie tylko racjonalnych (pozaracjonalnych i nieracjonalnych), oraz na różnym poziomie refleksji (ad hoc; na danym ograniczonym poziomie refleksyjności; na poziomie głębokiej analitycznej refleksji). Emocje, intuicja, instynkt, wiara, nadzieja, irracjonalizm, mistycyzm – razem z racjonalnością tworzą amalgamaty lub przejścia międzyfazowe refleksji.

To wszystko powoduje, że opisany mechanizm jest istotnie współkorygowany przez konieczność rozszerzenia sfery układu oczekiwania, spełnienia i zaspokojenia na te zjawiska i zdarzenia. W samym operacyjnym rdzeniu SD i wokół niego narastają rozmaite współoddziaływania. Najpierw są to współoddziaływania wewnętrzne w postaci pozapodmiotowych składników SD (zasoby, metody, instrumenty...), a następnie instytucjonalizacja SD oraz jego układ społeczny (emocje...; kultura...). Dzięki nim SD jest zdolny do oddziaływania z otoczeniem, zwłaszcza wchodzenia w prawa i obowiązki (szerzej – kongruencję).

8.3.2. Współoddziaływania zewnętrzne rdzenia SD

Repertuar potrzeb SD jest złożoną strukturą i znacznie się zwiększa i komplikuje na poziomie ponadjednostkowym. Wymienione zjawiska i zdarzenia implikują konieczność rozwiązywania problemów i *zaspokajania potrzeb politycznych, strategicznych i taktycznych SD, i podejmowania odpowiednich do tego dążeń*. Dążenia polityczne są związane z nadrzędnymi i ostatecznymi uzasadnieniami zachowań i działań SD. Ich kwintesencją są ostateczne wartości, ostateczne przekonania (doktryna polityczna) i ostateczne źródła i potencjał władzy. Władza jest rodzajem psychospołecznej energii, koniecznej dla wywoływania najpierw ruchu нефизыkalnego wszystkich SD. Jako taka jest ona narzędziem osiągnięcia wartości i zaspokajania ostatecznie najważniejszych potrzeb. Jej instrumentalne znaczenie jest jednak tak duże, że sama może się stać wartością autoteliczną, ponieważ dzięki niej można osiągać inne wartości. *Okoliczności działania tworzy także sytuacja SD*, pokazująca jego rolę (status; usytuowanie; znaczenie) w otoczeniu. Kluczowymi składnikami

sytuacji są: 1) wyłączość/niewyłączość zasileniowa otoczenia w stosunku do SD; 2) ekskluzywność/powszechność pozycji danego składnika w otoczeniu. SD nie może się zasilać sam z siebie, musi korzystać z otoczenia, jego energii w danej czasoprzestrzeni. Innym składnikiem sytuacji jest *współlistnienie* – z pozostałymi SD, w tym SD konkurencyjnymi. Współlistnienie oznacza, że dana sfera zajęta przez inny SD jest niedostępna, co do zasady (możliwe są kooperacja i kooperacja) dla danego SD, podobnie jak sfera innego SD dla danego SD. Co więcej, niektóre z SD otoczenia rywalizują z danym SD we wszystkich sferach otoczenia, kształtując zjawisko konkurowania, przyjmujące niekiedy skrajne formy kooperacji negatywnej (wojny). Wreszcie istotnym składnikiem okoliczności są *ograniczenia sztywne*, mające charakter nieprzełamywalny dla SD i/lub niepewność i ryzyko.

8.3.3. Mechanizm nadwyżki ekonomicznej

Prawo nadwyżki energetycznej (ekonomicznej) mówi, że żaden SD nie może w długim okresie istnieć, jeśli nie osiąga, na dowolnych zasadach, nadwyżki energetycznej (ekonomicznej) (Witczak 2008a). Rachunek nadwyżki energetycznej obejmuje dowolne formy energii, natomiast policzalne formy umożliwiają kalkulowanie nadwyżki ekonomicznej (np. zysk dla przedsiębiorstwa). Nadwyżka ta w formule różnicowej powstaje przez odjęcie energii utraconej od energii pozyskanej, i uzyskanie różnicy większej od zera, natomiast iloraz energii pozyskanej do energii utraconej musi być większy od 1. Ostatecznie jedynym źródłem NE jest otoczenie SD, ponieważ nie może on się zasilić sam z siebie. Są trzy formy zasilania się SD z otoczenia: 1) wymiana, w tym transakcje; 2) zawłaszczanie; 3) formy mieszane. Z *zawłaszczaniem* mamy do czynienia wtedy, kiedy SD przejmuje jednostronnie przez swoje wejścia energię otoczenia, i nie występuje ekwiwalentna wymiana energii z otoczeniem poprzez wyjście SD. W *wymianie* związek między SD i otoczeniem dąży do ekwiwalentności, dokonuje się w procesie transakcji, w zrównoważonych warunkach danej swobody działań rynkowych. Zarówno na wejściu jak i wyjściu SD, a także w relacjach między wyjściami i wejściami SD, występują związki przyczynowo - skutkowe, dzięki którym mechanizm obejmuje wszystkie strony zasilenia z otoczenia SD (wejściowe i wyjściowe). Specyficzną formą pozyskiwania energii jest samozasilanie się, z czym mamy do czynienia w wypadku przedsiębiorstw (*SD for profit*). Polega to na tym, że SD wymienia energię z otoczeniem na swoim wyjściu i z tego w całości pokrywa wydatki (koszty, nakłady) na swoim wejściu, w transformacji wejść w wyjścia, oraz samego wyjścia. Jednym słowem, samozasilanie się jest szczególną formą wymiany, gdzie powodzenie (NE) danego SD jest

wyłącznie jego zasługą w kształtowaniu relacji z otoczeniem. W pozostałych formach zasilania się SD (czystych *non for profit*; mieszanych) mamy do czynienia z sytuacją, gdzie nie ma żadnego związku między energetycznymi wejściami i wyjściami SD (*non for profit*), lub też związek taki występuje tylko częściowo (mieszana forma zasilania się).

Prawo NE działa niezależnie od formy i zasad zasilania się SD. Również SD *non for profit* oraz mieszane muszą upaść w długim okresie, jeśli nie osiągną nadwyżki ekonomicznej, obojętnie z jakich źródeł i na jakich zasadach (donatorzy; kradzież, zabór mienia; wojna, i in.). W takim ujęciu mechanizm ewolucji powstały na gruncie prawa nadwyżki ekonomicznej jest następujący.

1) Nadwyżka ekonomiczna, osiągnana na zasadach samozasilania się, może być celem działalności SD, i wtedy mamy do czynienia z przedsiębiorstwami.

2) Nadwyżka ekonomiczna może być ograniczeniem działalności SD, i wtedy realizowalne są tylko takie formy działalności, które przynoszą nadwyżkę ekonomiczną.

3) Nadwyżki ekonomiczne są uwarunkowaniem działalności SD, i wtedy te ostatnie istnieją one na takich zasadach i tak długo, jak długo osiągają nadwyżkę ekonomiczną, niezależnie od jej źródeł.

8.3.4. Strategiczny mechanizm ewolucji SD

Strategiczny mechanizm ewolucji powstaje przez nałożenie na operacyjny mechanizm ewolucji wszystkich uwarunkowań płynących z podsystemów SD. Uwarunkowania te działają na wszystkich poziomach, począwszy od procesów (działań) w rdzeniu SD i pozostałych podsystemach, aż do danego SD jako całości oddziałującego z otoczeniem (złożone SD; NSD; systemy cywilizacyjne). Charakterystykę i potencjał ewoluujących kategorii SD przedstawia tab. 1. Wyróżniam pięć poziomów zakresu rzeczowego SD, czyli obiektów ewoluujących (pierwsza kolumna tab. 1). Jak łatwo zauważyć, fundamentem tej stratyfikacji jest jednostka ludzka, biologiczna maszyna, o pochodzeniu budzącym ciągle spory, u podstaw której, według współczesnego stanu nauk, leżą geny i genomy. Cykl ewolucji (ostatnia kolumna tab. 1) powstaje jako układ wielu okoliczności (niektóre znajdują się w pozostałych kolumnach).

1) Potencjał genetyczny osobnika i potencjał doboru dwóch i więcej różnopłciowych osobników tworzy następne osobniki, co jest warunkiem istnienia wyższych poziomów zakresu rzeczowego SD. Dobór ten ma charakter mieszany: częściowo *wyłania się*

przypadkowo, przez swobodne ucieranie się stron, a częściowo jest pochodną świadomego *procesu zachowań i procesu wyboru partnerów*. Od tej pory współistnieją ewolucja i zarządzanie.

2) Potencjał doboru i tworzenia podstawowego mikrosystemu działającego, począwszy od poziomu mikro (pojedynczy człowiek działający) jest warunkiem przetrwania SD. Dobór i kształtowanie się osobników są uwarunkowane genetycznie oraz ich konstrukcją (biologia). Natomiast podstawowy mikrosystem działający powstaje i utrzymuje się dzięki zdolności osobników do działania, czyli najpierw pozyskania potencjału otoczenia. Razem z własnym wewnętrznym potencjałem może to ukształtować w długim okresie podstawowy mikrosystem działający, ale tylko wtedy, kiedy będzie on zdolny do faktycznego osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej. Jeśli nie – musi upaść, i początek nominalnej linii istnienia (trwanie; egzystencja) podstawowego mikrosystemu działającego się nie rozwinie. Powody braku nadwyżki ekonomicznej mogą być najrozmaitsze. Warunkiem koniecznym kształtowania się SD jest wyodrębnienie się systemów zarządzania, czyli części podstawowego mikrosystemu działającego zdolnych do spełniania funkcji zarządczych wobec ekosystemów SD. Warunek ten utrzymuje się również na wyższych poziomach rzeczowych i ewolucji SD.

3) Warunkiem powstania złożonych SD jest odpowiednia długowieczność co najmniej dwóch podstawowych mikrosystemów działających, przy czym traktuję je tu jako centra odpowiedzialności (centra zysku i centra inwestycji). Jednak prowadzi to do różnorodności i różnicowania przedmiotowego: źródeł, treści i mechanizmów kształtowania się takich centrów. Oczywiście mogą powstać dwa identyczne centra przedmiotowe (np. dwa sady identycznych kategorii jabłek) ale w odmiennych podstawowych mikrosystemach działających i odmiennych otoczeniach, inaczej nie byłoby sensu ich wydzielenia. Chyba że skala prowadzenia zbyt wielkich podstawowych mikrosystemów działających spowodowałaby ich niezdolność do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej. Może więc powstać jedna złożona korporacja lub wiele podstawowych mikrosystemów działających i korporacji. Przy tym w każdym z takich rozwijających się SD mielibyśmy do czynienia również z osobnikami, oraz różnymi formami SD niezdolnymi do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej (znajdującymi się w strefie przejścia między nadwyżką ekonomiczną a stratami, oraz trwale przynoszących straty – te ostatnie muszą upaść). Mamy tu do czynienia z przeciwstawnymi osiągnięciami jeśli chodzi o nadwyżkę ekonomiczną: sukcesem i porażką.

4) Jeśli otoczenie jest odpowiednio zasobne i przyjazne, a zdolność do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej przez całość SD odpowiednio wysoka, mogą powstać NSD, czyli bardziej złożone układy rozmaitych SD. Przy odpowiedniej wielkości NSD niektóre z nich mogą się wcale nie zasilać z systemów przyrody, ale wyłącznie z innych SD. Co więcej, potrzeby zaspokajane przez SD dzielą się na ściśle użytkowe, gdzie w niektórych wypadkach nadwyżka ekonomiczna zupełnie się nie liczy, np. ochrona zdrowia i życia ludzi. Jednak ta ochrona zdrowia i życia ludzi wymaga odpowiedniej energii, którą musimy pozyskać i dysponować, i to od niej zależy nasza zdolność do tej ochrony. Jest też cała gama SD niebędących w stanie osiągnąć nadwyżki ekonomicznej. Biorąc pod uwagę całość NSD, trzeba znaleźć źródła zasilania w systemach przyrody i/lub w innych SD, inaczej będą one musiały upaść. Jeśli nie upadną, a niezdolność do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej rozszerzy się na pozostałe SD, NSD będzie miał zasadnicze kłopoty z długowiecznością (kryzysy; kolapsy).

5) Najwyższym poziomem zakresu rzeczowego SD są systemy cywilizacyjne. Ich szczególnym wyróżnikiem jest to, że obejmują znaczne połacie lub całość planety, czyli są systemami subplanetarnymi i/lub planetarnymi. Wyróżnikami cywilizacji są specyficzne zogniskowania składników i subsystemów SD wymienionych wyżej w danej sferze (domena w czasoprzestrzeni), niemniej o cechach analogicznych jak cechy swoiste SD (otwartość, rozmytość...). „Cywilizacja zachodnia” to określenie przypisywane tzw. „starej Europie”, oraz częściowo USA, Kanadzie, Australii i Nowej Zelandii. Ameryka „łacińska” mimo swej nazwy, wywołuje dyskusje co do przynależności. „Cywilizacja ludzka” jest ogólna nazwą opisującą układ wszystkich SD w okresie milenijnym i przestrzeni planetarnej. Przez analogię można ją porównać do kolonii bakterii na pożywce hodowlanej, ograniczonej pojemnością szkiełka laboratoryjnego (planeta) i dopływem energii (Słońce i kosmos). Cechą charakterystyczną danej cywilizacji jest jej swoistość i odrębność od innych cywilizacji oraz stosunek do systemów przyrody. Poziom rozwoju cywilizacji, podobnie jak niższych poziomów SD, ich różnorodność i zróżnicowanie są pochodną mikro i makroprocesów i mechanizmów. Trzeba tu jeszcze wspomnieć o gęstości cywilizacji w danym otoczeniu (stosunek potencjału cywilizacji do potencjału otoczenia), co przy danej stopie wzrostu cywilizacji powoduje narastanie takich zjawisk ich gęstość, jak konflikty, napięcia, przyspieszenia, polucje, i in.

Z kontekstu zarysowanego wyżej wyłania się siedem typów *strategicznych ciągów ewolucji SD*. Niektóre z nich wyłaniają się, inne są „zaprogramowane z góry”. Wszystkie one

spotykają na swojej drodze obiektywne okoliczności, które niekiedy przełamują, a innym razem muszą im ustąpić, co prowadzi do zmiany typu ewolucji SD.

1) **Ewolucja teleologiczna.** Zachodzi wtedy, kiedy układ systemu ewolucji ciągnie za dążeniami SD, niekiedy za wszelką cenę. Dochodzi wtedy do sytuacji, gdzie forsowane wartości, wizje, wola, poczucie misji, itp., determinują na lata rozwój SD na wszystkich poziomach. Oczywiście dążenia zawsze mają swoje znaczenie dla ewolucji, tu jednak chodzi o silną dominację sfery teleologicznej.

2) **Ewolucja technokratyczna.** Tu swoje piętno wywiera zogniskowanie na dany typ technicznego podejścia do rozwoju, racjonalizacji, profesjonalizacji. Jest to w istocie rozwijanie się wokół kluczowych elementów procesowych i obiektowych rdzenia SD na różnych poziomach. Ewolucja technokratyczna forsuje, ewolucyjnie i/lub świadomie materię przed człowiekiem, i ma to do siebie, że może aprobować odpowiednie prawa.

3) **Ewolucja doktrynalna.** Silne parcie na urzeczywistnianie przekonań a priori (doktryn) pcha ewolucję SD na tory, przed którymi muszą ustąpić nauka, rzeczywistość i praktyczne doświadczenie. Podobnie jak dążenia, ten typ ewolucji jest wykreowany przez wpływowe podmioty, środowiska, dominujące trendy kulturowe i mody, i in. Ostatecznie może się on również wyłonić jako antidotum na poprzednie typy ewolucji, itp.

4) **Ewolucja sytuacyjna.** Ten typ ewolucji wyłania się jako pochodna splotu oddziaływań między SD na różnych poziomach a ich otoczeniem. Ma ona wyraźnie charakter kontekstualny, uwzględniający oddziaływania horyzontalne, diagonalne i wertykalne. Ostatecznie kierunek i ciąg ewolucji jest wyraźnie zmienną zależną nie od z góry ustalonych wymagań (cele, doktryny, również ograniczenia), ale od wielu dominujących, uwikłanych zmiennych niezależnych. To, co się wyłoni jest trudne do predykcji, lepiej poddaje się aposteriorycznej analizie i interpretacji.

5) **Ewolucja ortodoksyjna.** Wszystkie SD, świadomie i/lub obiektywnie podlegają ograniczeniom sztywnym, zakreślającym jednoznacznie ich swobodę zachowań organizacyjnych. Splot takich ograniczeń może stworzyć dominujący kontekst oddziaływań na SD i ich ugrupowania. W rezultacie pasywność, ostrożność, zachowawczość wysuwają się w rozwoju SD na pierwszy plan, a niektóre możliwości są z góry odrzucane jako nieakceptowalne.

6) **Ewolucja mieszana ze zogniskowaniem.** W istocie w systemach realnych mamy do czynienia z ewolucją mieszaną ze zogniskowaniem. Innymi słowy, warstwowo i/lub

sferycznie przejawiają się rozmaite powyższe typy ewolucji SD, przy czym jeden z nich wybija się na pierwszy plan (piętno; stygmat), na różnym poziomie dominacji. Zogniskowanie ma tę właściwość, że ustala dla danej sfery czy warstwy, swego rodzaju wskaźnik kierunkowo orientujący dominację ewolucyjną.

7) *Ewolucja w przejściach międzyfazowych*. Sześć powyższych typów ewolucji SD ma wyraźną tożsamość fazową. Każdy z nich znajduje się w takiej fazie, która posiada specyficzny zestaw własności, pozwalający je odróżnić od innej fazy. Tymczasem w wielu wypadkach mamy do czynienia z rozwojem, świadomie ukształtowanym i/lub wyłaniającym się, nieposiadającym żadnego stygmatu, żadnej tożsamości. Jest on na tyle chaotyczny, paradoksalny i dialektyczny, że uchwycenie typu jest niemożliwe czy też dyskusyjne ponad miarę. Szczególnym wypadkiem są dryfy ewolucyjne, „ślepe zaułki”, również kryzysy i kolapsy ewolucyjne.

Jak łatwo zauważyć, nawet maszyna biologiczna (osobnik), funkcjonująca w ramach konstrukcji według zadanego z góry programu biologicznego działa, czyli zarządza sobą w szerszym zakresie. Jednak sprawność tego zarządzania jest niepełna, chociaż można by sądzić, że podstawy „maszynowe” ułatwiają jej osiągnięcie. Problem polega na tym, że osobnik musi panować nie tyle, i nie tylko nad swoją budową i potencjałem wynikającym z konstrukcji, ale zwłaszcza nad relacjami z otoczeniem. Otoczenie przyrodnicze i społeczne ma cechy atrybutowe podobne do cech atrybutowych SD (otwartość, rozmytość...). Władza nad otoczeniem, czyli jego rozpoznanie (P), wartościowanie (A), ustalenie podejścia do akcji (R), decydowanie o modelach wzorcach (N) relacji z otoczeniem, ich urzeczywistnianie (W) i sprzęganie w całość (F) przekracza możliwości SD z uwagi na złożoność całkowitego przedmiotu.

Niepełna sprawność prowadzenia rozmaitych poziomów SD wynika nie tylko z ich konstrukcji, ale również z praw, w tym *prawa niezbędnej różnorodności*, sformułowanego przez R.W. Ashby. Prawo to mówi, że pełna sprawność prowadzenia SD wystąpi wtedy, kiedy różnorodność systemu zarządzania będzie co najmniej równa różnorodności systemu zarządzanego. Tymczasem subsystem zarządzania jest częścią SD, a różnorodność części SD nie może być równa, czy większa, od różnorodności całości SD. Zatem już od poziomu osobnika mamy do czynienia z subsprawnością zarządzania. Ponieważ rozmaite poziomy SD współistnieją w długim okresie jako całości (w tym NSD i systemów cywilizacyjnych), oznacza to, że ich rozwój jest konsekwencją współistnienia zarządzania (prowadzenia i

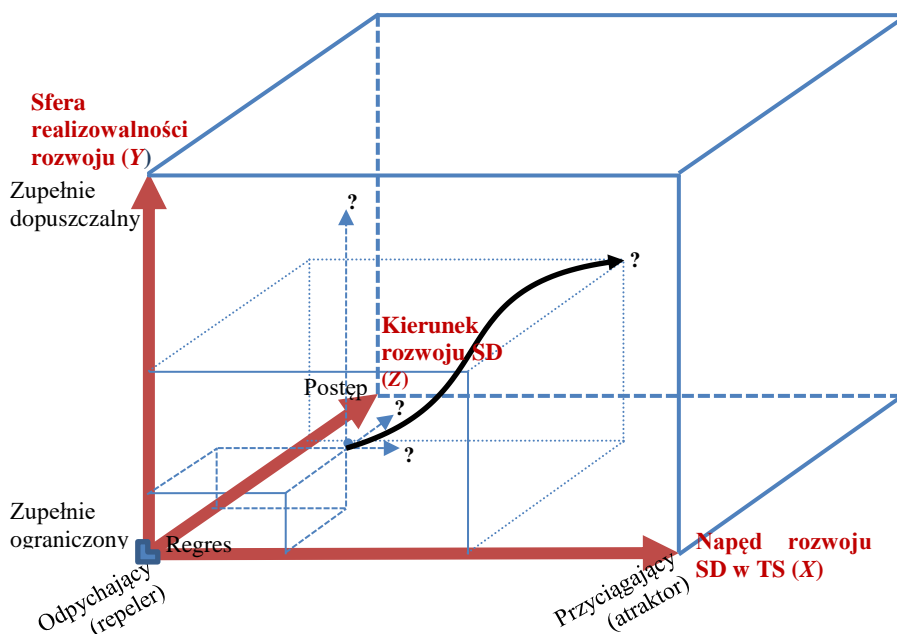
kształtowania SD przez ludzi) oraz ewolucji. Ta ostatnia to swobodny dobór, samokształtowanie się układów SD i wyłanianie – z jednostek ludzkich – jednostkowych podstawowych mikrosystemów działających oraz układów złożonych SD, NSD i systemów cywilizacyjnych. Na takich zasadach zarządzanie i ewolucja wzajemnie się uzupełniają i „wspierają”, zapewniając mimo to subsprawność rozwoju SD. Oczywiście zawsze można by przyjąć, że najlepszym rozwiązaniem jest istnienie NSD bez żadnego ośrodka (podmiotu) zarządzającego (np. państwa), ale ze względów aksjologicznych nie można tego zrobić. Równie dobrze można by położyć całą nadzieję w próbie „maszynizacji” SD, w tym zwłaszcza NSD i systemów cywilizacyjnych. Praktyka (np. realnego socjalizmu; inne totalitaryzmy) zweryfikowała te próby negatywnie.

8.4. Swoistość systemu ewolucji SD

Zarządzanie jest kształtowaniem rzeczywistości według z góry określonego wzorca (programu). Skuteczność zarządzania jest uwarunkowana sprawnością funkcji i podsystemów zarządzania. Zupełne panowanie nad tymi podsystemami mogłaby dać zupełną władzę. Zarządzanie ma charakter aksjologiczny, gdzie energię i nadwyżkę ekonomiczną lokuje się na tle pozostałych wartości. Napęd powstaje na gruncie nie tylko swobody zachowań energetycznych. Na poziomie osobniczym, podstawowych mikrosystemów działających i mniej złożonych SD testowanie ma charakter indywidualnie świadomy. Na poziomie wyższym niż podstawowe mikrosystemy działające, ewentualnie złożone SD, całość czyli złożone SD; NSD i systemy cywilizacyjne testują indywidualne ścieżki, na tyle na ile można świadomie (organa). Jednak z pozycji złożonych całości poszczególne zachowania i działania mają charakter testowania próbnego i przypadkowego. Na wyższych poziomach całości wyłaniają się częściowo wynikowo (*post factum*), a częściowo w rezultacie świadomego z góry programowanego postępowania. Zarządzanie na każdym kroku poszukuje skuteczności, w tym doskonalszej (dostęp do zasobów; konkurowanie; organizacja; motywowanie).

Rozwój SD jest zmienną złożoną, wielowymiarową, jednak zawsze będzie on tylko wyborem spośród zbioru otwartych i rozmytych „*n*” wymiarów. Rysunek 3 przedstawia trzy wymiary ewolucji SD w formie sześcianu. Wszystkie one mają charakter ciągły i dialektyczny. Umownie, w okolicy środka zmiennych *X*, *Y* i *Z*, znajdują się strefy przejść międzyfazowych. Na przykład w strefie środkowej wymiaru *X* („napęd rozwoju SD w TS”) znajdziemy przestrzeń o niejasnej funkcjonalności i własnościach, ni to przyciągających ni to odpychających dany kierunek, tempo itp., rozwoju. Podobne przejścia międzyfazowe

znajdziemy między postęmem i regresem (wymiar Z) oraz dopuszczalnością i ograniczonością rozwoju (wymiar Y). Wszystkie wymiary wywodzą się ze wspólnego, hipotetycznego punktu, w którym dany SD nie istnieje lub istnieje jako addycja (zupełny regres; zupełne ograniczenie



gdzie: SD – system działający; TS - czasoprzestrzeń

Rysunek 3. Układ typologiczny sfery ewolucji SD ze względu na wybrane trzy wymiary

Źródło: opracowanie własne.

swobody zachowań organizacyjnych; zupełna wsobność), o zerowym potencjale scalania. Ewolucja SD wyłania się, z procesowo-systemowego punktu widzenia, jako uniwersalny system dialektyczny, to jest zarówno unilinearne (jedna linia rozwojowa danego typu,

Tabela 8.4. Porównanie koncepcji neoewolucjonizmu w NOZ i koncepcji proponowanej

Przedmiot porównania	Neoewolucjonizm w NOZ	Koncepcja proponowana
Geneza	Ekologia populacji; podejście systemowe	Prakseologia (teoria SD); podejście systemowe
Fundament ewolucji	Zakorzenie w teorii Darwina;	Zakorzenie w teorii Darwina; zakorzenie w teorii sprawnego działania
Zakres rzeczowy i przedmiotowy ewolucji	Pola aplikacji (kultura; władza; przywództwo i in.); od darwinizmu społecznego do zarządzania ewolucyjnego. Podejście holistyczno-ewolucyjne. Zakres przedmiotowy - dobór naturalny, selekcja, reprodukcja, upowszechnianie.	Dowolny SD, nie tylko przedsiębiorstwo, w otulinie oddziaływać dowolnego otoczenia (ekosystem SD). Zakres przedmiotowy – współzależność: doboru naturalnego i współkształtowania; testowania i świadomego kreowania; selekcji i reprodukcji naturalnej i współkształtowanej; upowszechniania/zaniku, itp..
Nośnik	Organizacja; sektor; ekosystem biznesu;	Geny i genom osobnika ludzkiego.

ewolucji (co ewoluuje i przynosi zmiany)	struktura uniwersalizacja/specjalizacja sektora/ekosystemu; nisze ekologiczne; gęstość populacji; złożona struktura ewoluujących obiektów i środowisko jako kontekst danego obiektu; koncepcja Duranda: kategorie zasobów (interpretacja genetyczna) i organizacja; rutyny organizacyjne oraz ekologia organizacji (populacji); koewolucja instytucjonalna. Człowiek jako rdzeń totalnego systemu oddziaływał na wszystkich poziomach	Procesy kształtowania i samokształtowania się, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania, zachowania i działania przeprowadzane przez osobnika i ich pochodne (podstawowy mikrosystem działający; złożony SD, NSD i systemy cywilizacyjne). Różne formy organizacji SD o co najmniej minimalnym (krytycznym) poziomie zorganizowania (zakresie i nasileniu związków współprzyczyniania się między składnikami całości)
Mechanizm ewolucji	Wzorzec relacji między organizacją i otoczeniem – współtworzenie ekosystemu. Rutyny jako nośnik podlegający zmianom (dobór, selekcja, koreprodukcja). Dobro człowieka i kultura dawania przed kulturą posiadania. Wspólnota osób a nie wspólnota kapitału	Napęd: dążenie do przetrwania, ostatecznie uwarunkowane osiągnięciem nadwyżki ekonomicznej. Prowadzenie aktywności na zasadach bilansowania oczekiwań, spełnień i zaspokojenia, służącego potrzebom a dalej ukształtowaniu portfolio aktywności. Sinusoidalne kształtowanie i samokształtowanie się aktywności między spektrum przeciwstawnych możliwości w kierunkach integracji/dezintegracji ścieżek ewolucji oraz manewrowania na polach aktywności strategicznej. Wyłanianie się strategicznych ciągów ewolucji w zależności od współoddziaływania składników i subsystemów SD, w tym zdarzeń i oddziaływań losowych
Teorie wyjaśniające ewolucję organizacji	Teoria sytuacyjna; teoria populacji; nowy paradygmat - zarządzanie ewolucyjne.	Prakseologia (nauka o sprawnym działaniu). Teoria systemów i cybernetyki. Teoria chaosu. Zarządzanie paradoksami i przez paradoksy. Teoria rozwoju dialektycznego. Teoria zbiorów rozmytych. Termodynamika oraz termodynamika nierównowagowa procesów nieodwracalnych
Synteza poziomu rozpoznania ewolucji w NOZ	Brak kanonu i paradygmatu. Wielość i niespójność podejść. Niepełne odniesienie do kreowania i zarządzania jako świadomego procesu kształtowania. Nieprzekonujące wskazanie programu i napędu ewolucji	Aspirowanie do postępu w dziedzinie zarządzania ewolucyjnego w NOZ. Powiązanie kształtowania i współkształtowania SD. Jasne określenie zakresu, nośników i podstawowego mechanizmu ewolucji

Zródło: opracowanie własne

zanikająca), jak i multilinearny (wiele równoległe wijących i rozwidlających się linii rozwojowych). Taka konstatacja jest wyraźnie powiązana z poglądami V.G. Childa, a później neoewolucjonizmu (m.in. L. White; G. Lenski). Niemniej istnieją zasadnicze różnice między koncepcją przedstawioną w niniejszej pracy (ewolucja SD), a koncepcjami neoewolucjonizmu na gruncie NOZ (tab. 8.4). Porównanie koncepcji neoewolucjonizmu w NOZ i koncepcji proponowanej wskazuje na podobieństwa i różnice. Nie jest zaskoczeniem, że znajdziemy wspólne korzenie (geneza) darwinowskie, czy podobieństwa ogólnego mechanizmu ewolucji (dobór, selekcja, reprodukcja, upowszechnianie). Jednak proponowana koncepcja jest nie tylko bardziej systemowa, ale przekonująca i przejrzysta. Wskazuje ona logiczny mechanizm ewolucji na poziomie systemowym, a nie na poziomie składnika rdzenia SD (rutyny; kultury). Oczywiście, odgrywają one pewną rolę, ale na poziomach operacyjnych SD i ich układów.

Podsumowanie

Podsumowując, kluczowe twierdzenia syntezy zarządzania ewolucyjnego są następujące:

1) **Populacja SD.** Jest rdzeniem złożonego układu osobników ludzkich, podstawowych mikrosystemów działających, złożonych SD, NSD, systemów cywilizacyjnych oraz ich otoczenia – systemu kosmosu. Populacja SD jako całość jest sferą, w której przebiegają procesy ewolucji, w tym zarządzania ewolucyjnego.

2) **Proporcje ewolucji i zarządzania.** W rozwoju populacji SD mamy do czynienia z *wyłanianiem się i kształtowaniem się* (samoistnym – *autopoietycznym; in statu nascendi*) dowolnych składników populacji i populacji jako całości, oraz ich *kształtowaniem* (przez świadome podmioty). Podmioty w ramach populacji są kształtowane na każdym poziomie, począwszy od jednostki ludzkiej (osobnika), przy czym organizm fizjologiczny człowieka (maszyna biologiczna) samokształtuje się. Natomiast człowiek jako SD kształtuje swoje postawy, zachowania i działania we współoddziaływaniu z otoczeniem wyłaniającym się i kształtującym się oraz kształtowanym. Innymi słowy, w populacji współistnieją procesy i systemy ewoluowania (samoistne kształtowanie się) i zarządzania (świadome kształtowanie). Populacje ludzkie są kształtowane (zarządzane) na różnym poziomie, a ewolucja samoistna i jej udział w prowadzeniu każdej takiej populacji jest niezbywalny (konsekwencja prawa R.W. Ashby).

3) **Napęd SD.** Tylko działania i SD prowadzą do urzeczywistniania dążeń. Dążenia są złożoną strukturą oczekiwań, spełnień i zaspokojeń (satysfakcji), zmierzających do egocentrycznej, a rzadziej altruistycznej satysfakcji. Dążenia przefiltrowane przez pryzmat pozostałych subsystemów SD stanowią *napęd danego SD*. Istotność napędu polega na świadomym określeniu i zmierzaniu SD po osiągnięciu wybranej struktury stanów pożądaných (wartości i celów). Odróżnia to SD od systemów przyrody, gdzie napędem są wyłącznie – według koncepcji ewolucjonizmu – przemiany i równowagi/nierównowagi energetyczne.

4) **Nośniki ewolucji.** Działania i adekwatne SD są *nośnikami ewolucji systemów działających*. Gruntem dla rozwoju układów SD i całej ich populacji są klasyczne cechy ewolucji: swoboda zachowań organizacyjnych (odpowiednik swobody doboru naturalnego) na poziomie jednostek ludzkich (osobników) oraz ich potencjału i struktury biologicznej (geny; genomy).

5) **Współoddziałująca struktura dążeń i uwarunkowań.** Najważniejszym i *krytycznym* *wyznacznikiem cyklu życia oraz długowieczności adekwatnych układów i populacji SD*, jest ich zdolność do praktycznego osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej w rezultacie przemian i równowag/nierównowag energetycznych. Inne wartości, w kontekście współoddziaływań systemowych (współoddziaływania między wartościami oraz między subsystemami SD) mogą odchylić działania SD od nadwyżki ekonomicznej (przynosić straty).

6) **Nadwyżka ekonomiczna – determinant ewolucji SD.** W długim okresie prawo nadwyżki ekonomicznej może występować w stosunku do SD i ich układów w roli czynnika wiodącego, ograniczenia sztywnego, bądź uwarunkowania. Niezależnie od takich współoddziaływań, *w długim okresie prawo nadwyżki ekonomicznej jest najważniejszą i ostateczną gilotyną, rozstrzygającą o kierunku, treści oraz charakterze rozwoju SD i ich układów (kształtowanie i kształtowanie się; postęp; regres; przejścia międzyfazowe).*

7) **Klucz do mechanizmu prowadzenia SD.** Ewolucja i zarządzanie SD są niezbywalnie współzależne. Zarządzanie może tylko korygować ewolucję i to jest problem naukowy dla NOZ. Rola nadwyżki ekonomicznej dla prowadzenia SD jest bezdyskusyjna, co ostatecznie ogranicza woluntaryzm zarządzania oraz możliwości nieograniczonego zaspokajania pozaekonomicznych dążeń i kształtowania równowag. Decydujące jest zarządzanie otoczeniem (poszanowanie otoczenia SD), ponieważ jest ono ostatecznie jedynym źródłem energii i nadwyżki ekonomicznej SD.

Jest to zaledwie wstęp do koncepcji zarządzania ewolucyjnego, ze wskazaniem na odpowiedni paradygmat. Główną słabością tej koncepcji jest jej wywiedzenie tylko z jednego źródła: hipotetyczno-dedukcyjnego i aksjomatyczno-dedukcyjnego wnioskowania, przy zastosowaniu prognostyczno-diagnostycznej (diagnostyczny przegląd literatury) metody postępowania naukowego. Dla koroboracji twierdzeń niezbędne jest zastosowanie i wykorzystanie pozostałych podejść i metod naukowych.

Źródła

Ansoff H.I., 1987, *Corporate Strategy*, Penguin Books, London

Ashby W.R., 1961, *Wstęp do cybernetyki*, PWN, Warszawa

Bartkowiak R., 2003, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.

Budzicz Ł., 2012, *Znaczenie myślenia ewolucyjnego we współczesnej psychologii*, „Nauka” 3/2012

Dąbrowski I., *Myślenie ewolucyjne w ekonomii*, <https://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27298453&pid=4675> (dostęp: 23.10.2017 r.)

- Grochmal St., *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, www.pwsz.krosno.pl/.../7_stanislaw_grochmal_paradygmaty_w_naukach_o_zarzadzaniu (dostęp 23.03.2017r)
- Grochmal St., 2013, *Paradygmat jedności w naukach o zarządzaniu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, tom XIV, zeszyt 13, część I
- Hannan M.T., Freeman J. (Mar., 1977), *The Population Ecology of Organizations*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 82, No. 5, The University of Chicago Press, Chicago
- Klincewicz K. (red.), 2016, *Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych*, WN UZ UW, Warszawa
- Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A., 2007, *Sukces w niszach rynkowych*, Studio Emka, Warszawa
- Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
- Piłat-Borcuch M., 2010, *Nowoczesne społeczeństwo w kontekście teorii modernizacji*, w: *Gospodarowanie zasobami w regionie w warunkach zagrożenia*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Rok 14, Nr 2, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach
- Rokita J., 2010, *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych
- Simon H.A., 1982, *Podjęcie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., 2016, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu*. *Stan wiedzy*, „Przełom Organizacji” nr 2
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., 2017, *Demistifying emergence of organizational routines*, w: „Journal of Organizational Change Management”, July 2017
- Strelau J., Doliński D., 2016, *Psychologia akademicka. Podręcznik*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Strużyna J., 2011, *Krótki rys ewolucyjnej inspiracji dla badaczy zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3(146)
- Strużyna J., Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., 2015, *Krytycznie z perspektywy ewolucyjnej, o tak zwanym otoczeniu organizacji*, w: „Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci”, Prace naukowe WWSZiP nr 32 (2), Wałbrzych
- Sułkowski Ł., 2010, *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa
- Sułkowski Ł., 2012, *Neoevolutionism – the New Paradigm of the Social Sciences?*, „Journal of Intercultural Management”, Volume 4, Number 2, Łódź
- Sułkowski Ł., 2013, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2
- Sztompka P., 2012, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, SIW Znak, Kraków
- Witczak H., *Przedmiot zarządzania strategicznego*, w: Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa
- Witczak H., 2004a, *Status systemów działających - model integracji symetrycznej*, w: www.witczak.pl/Praca_naukowa/Nauki_o_zarzadzaniu/, Poznań (dostęp: 18.07.2017)
- Witczak H., *Problemy naukowe*, w: Sławińska M., Witczak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008
- Witczak H., 2008a, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa
- Witczak H., 2014, *Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu*, wyd. II zmienione, www.witczak.pl/praca_naukowa/nauki_o_zarzadzaniu (dostęp: 12.12.2017r.)
- Witczak H., 2017, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa

