

O systemowości zarządzania

Streszczenie Istotnym problemem teoretycznym i praktycznym jest systemowość zarządzania i jej związek ze sprawnością zarządzania. Nauki o zarządzaniu nie w pełni rozpoznają poznawczy problem systemowości zarządzania, a praktyka zarządzania nie wykorzystuje odpowiednio walorów systemowości. Lepsze rozwiązanie problemu ma znaczenie dla sprawności zarządzania. Celem artykułu jest rozwinięcie wiedzy o kategoryalnych cechach systemowości zarządzania. Stosuje się systemowy i prakseologiczny взгляд badawczy. Praca ma charakter teoretyczny z wykorzystaniem metody prognostycznej i wnioskowania hipotetyczno-dedukcyjnego. Można wstępnie opisać osiem kategorii systemowości zarządzania co ujawnia szczególną złożoność tego systemu. Wykorzystanie tej kategorii póki co nie powinno być nadużywane i wymaga dalszych badań.

Słowa kluczowe. Zarządzanie; system zarządzania; kategorie systemowości zarządzania; sprawność zarządzania.

Kategoryzacja artykułu M0; M19 - Management Systems.

Wprowadzenie

Pojęcie systemu i systemowości trafiło do języka potocznego i jest powszechnie używane. I to nie tylko jako składnik języka opisowego ale również wymaganie i legitymacja, niemal automatyczna, poprawności i sprawności kształtowania rzeczywistości. Ramy artykułu nie pozwalają na zastosowanie klasycznego referowania tez, czyli rozpoczęcia od przedstawienia aktualnego stanu nauk w przedmiotowej dziedzinie. Przyjmuje się założenie o nie w pełni wystarczającym rozpoznaniu systemowości zarządzania (problem pracy) i jej związku ze sprawnością zarządzania, poprzestając na ogólnej konstatacji o potrzebie lepszego rozpoznania tej systemowości (cel pracy). Założenie to wywodzi się ze studiów literatury [Kozmiński 1974; Witczak 2008; Bełz 2011; Witczak 2016a], ale także z obserwacji codzienności. Mimo korzystania z „systemowości zarządzania” oraz przekonania, że „systemowość zarządzania” już opanowaliśmy, nadal nie zauważamy istotnego przyrostu sprawności działania w praktyce. Zakłada się dalej, że jest to nie tyle skutkiem przeszacowania faktycznego istnienia „systemowości zarządzania”, ile niepełnego zrozumienia jego istoty. Próba lepszego zrozumienia istoty systemowości zarządzania jest

¹ dr hab., prof. WSZiB w Poznaniu, Wydział Zarządzania i Marketingu; studenci@witczak.pl.

bezpośrednim ogólnym celem i zakresem przedmiotowym pracy. Szczegółowym zakresem rzeczowym jest kategoria „system działający” - dalej SD. Stosuje się podejście systemowo-prakseologiczne, metodę prognostyczną i wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne.

1. Układ systemowości zarządzania

Systemowość ma swoją sferę, to jest wielowymiarową treść i strukturę fazową (zwłaszcza zakres rzeczowy), opisaną na danym obiekcie (przedmiocie) i danej czasoprzestrzeni, gdzie wszystkie wymiary o różnych wielkościach parametrów „schodzą się” i/lub są wyprowadzone z „subsfer osobliwej”. Znajduje się ona w centrum sfery i ma również własność rozmytości. Istotą „subsfer osobliwej” jest charakterystyka typu „przejście międzyfazowe”², po przekroczeniu której dana treść (własność) i struktura danego obiektu (przedmiotu) uzyskuje wymiary danej fazy. W zależności od kategorii systemu wymiary te mają własności dialektyczne i paradoksalne (przeciwstawne po opuszczeniu przejścia międzyfazowego) oraz chaotyczne (deterministyczne i niedeterministyczne).

System działający (SD) to opisany systemowo obiekt (przedmiot), w ramach którego

Tabela. 1. Systemowość SD – cechy kategoriale systemu jako kategorii oraz swoistość SD

| Systemowość ogólna (kategorialna) SD | Zbiór kompletny wraz z człowiekiem | Relacyjność | Uporządkowanie | Spójność | Oddziaływanie z otoczeniem | Funkcjonalność |
|--|------------------------------------|-------------|----------------|----------|----------------------------|----------------|
| Swoistość SD | | | | | | |
| Otwartość | | | | | | |
| Rozmytość | | | | | | |
| Hybrydowość | | | | | | |
| Zmienność | | | | | | |
| Amechanistyczność; probabilizm | | | | | | |
| Autopoietyczność (samoorganizowanie się) | | | | | | |
| <i>In statu nascendi</i> | | | | | | |
| Teleologiczność | | | | | | |

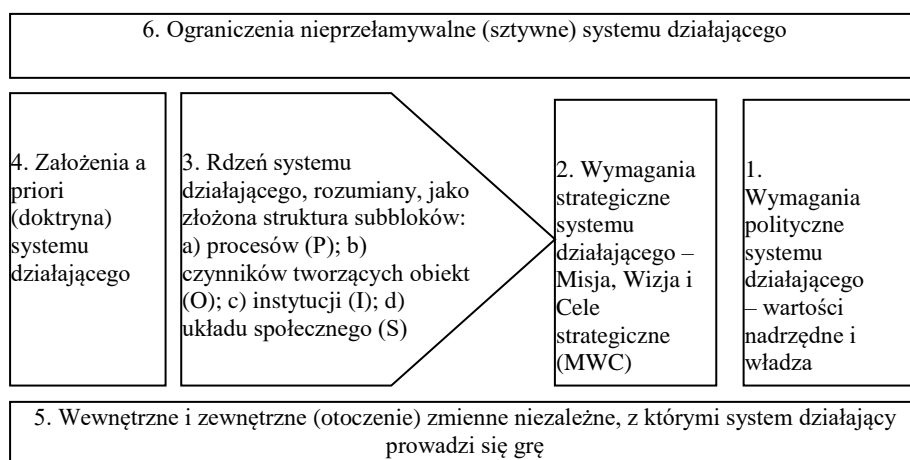
Zródło: opracowanie własne

znajduje się i działa co najmniej jeden człowiek. Tabela 1 przedstawia zestaw cech systemowości ogólnej (kategorialnej) w główce tabeli oraz swoiste cechy kategoriale SD (boczek tabeli). Jak łatwo zauważyć, systemowy opis działania (SD) jest szczególnie złożony, co przekłada się również na prowadzenie (zarządzanie w szerszym zakresie) SD. Rysunek 1 ilustruje układ rzeczowy SD, składający się z sześciu podsystemów, zogniskowanych wokół podsystemu wiodącego – rdzenia SD (blok 3). Każdy z subsystemów zawiera w sobie

² 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.

określone składniki kategorialne (np. procesy w subsystemie rdzenia SD), a te z kolei można rozłożyć na jeszcze mniejsze elementy (np. procesy podstawowe i procesy zarządzania).

Rysunek1. System działający



Źródło: na podstawie: H. Witczak, 2017, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa, s. 74.

Fundamentem działania jest wymiana materii, energii i informacji z otoczeniem, odbywająca się poprzez wejścia (X) i wyjścia (Y) SD, przy czym potencjał wejściowy (X) do SD ulega transformacji (T) w potencjał wyjściowy (Y), dzięki strukturze SD. Ostatecznym źródłem zasilania się oraz długowieczności SD jest zawsze otoczenie. Jeśli SD nie samozasila się w zupełności (nie pokrywa w całości potencjałów X i T z potencjału Y), to jest zmuszony pozyskać zasilania z otoczenia bez tego związku lub tylko dzięki niezupełnemu związkowi. Kluczowa jest tu relacja między Y SD a jego otoczeniem: może ono zaakceptować Y SD w całości, części lub nie zaakceptować. W ten sposób całe przejście SD (XTY) wiąże się nierozdzielnie, również jeśli chodzi o sprawność, z otoczeniem SD. Innymi słowy powstaje „ekosystem SD - ESD”, składający się z rdzenia, jądra (wyodrębniony SD) i związanego z nim „jego” otoczenia. Z ESD oddziaływa również, na rozmaitych zasadach, otoczenie pośrednie, a w tle znajduje się otoczenie potencjalne.

Zakres przedmiotowy systemowości (główka tab. 1) odnosi się do zakresu rzeczowego, czyli określenia co najmniej kategorii obiektu (przedmiotu), który chcemy opisać, i którym chcemy zarządzać na zasadach systemowych. W generalnym układzie rzeczowym SD znajdujemy kilka składników kategorialnych ząbających się wzajemnie i tworzących złożone struktury, w tym hierarchiczne. Pierwszym z nich jest OSD – osobnik ludzki, „naga maszyna biologiczna”. Może on efektywnie działać dopiero wyposażony w potencjał uzupełniający, pochodzący z kombinacji składników otoczenia. Przyjmuje wtedy postać ESD

(ekosystemu działającego), nadal jednak z rdzeniem w postaci OSD. Kiedy w ESD znajdziemy więcej niż jedną osobę lub też mamy do czynienia z więcej niż jednym ESD, powstaje ZSD – złożony SD, np. przedsiębiorstwo, czy korporacja. ZSD wchodzi w skład NSD (nadsystemów działających, np. regionów, jednostek administracyjnych, krajów), a te są elementem SC – systemów cywilizacyjnych (nieprosta suma i kombinacja SD i SP – systemów przyrody). SC układają się w systemy globalne, których najwyższą formą jest PS – system planetarny, nad którym jest już tylko SS – system kosmosu.

Wszystkie SD³, z wyjątkiem SS, muszą być zarządzane, ponieważ należą do klasy systemów działających (celowo zachowujących się). Systemowość zarządzania wyraża się w pełni w kategorii „system zarządzania” (SZ) danym przedmiotem (obiektem). Można mu przypisać, oprócz klasycznych własności systemowych (tab. 1 i rys. 1) również inne charakterystyki (tab. 2). Każda z tych cech ma złożone własności, rozpinając się między skrajnymi granicami, w tym przeciwieństwami. Na przykład działanie może być równie dobrze racjonalne, zgodne z prawami nauk, jak nieracjonalne, pozaracjonalne czy bezposta-

Tabela. 2. Kategoryzacja i strukturyzacja cech systemu zarządzania

| Kategorie cech SZ | Strukturyzacja cech |
|--------------------------|---|
| 1. Świadomość | Świadomie, podświadomie, nieświadomie |
| 2. Racjonalność | Racjonalnie, nieracjonalnie, pozaracjonalnie; prawa nauk |
| 3. Sferyczność | Uniwersalne; wyspecjalizowane; pośrednie |
| 4. Fazowość | Fazy; przejścia międzyfazowe; mieszane |
| 5. Podejście | Chaos; paradoksy; dialektyka Autokratyzm, demokratyzm, mieszane |
| 6. Potencjał powodowania | Potencjał rdzenia SZ (stan i gotowość kompetencji...). Własności potencjału: elastyczność [np. dynamika: reaktywne (wtórne; ortodoksyjne); proaktywne (przedsiębiorcze; kreatywne; improwizujące; eksperymentalne); mieszane; przejścia międzyfazowe (obojętność, kunktacja, i in.)]; unikatowość; wykorzystanie; kontrolowalność |
| 7. Sprawność powodowania | Postaci sprawności (użyteczność; skuteczność; korzystność; ekonomiczność) zarządzania Walory i wytyczne sprawnego powodowania Sprawność zarządzania a sprawność SD |

Źródło: opracowanie własne

ciowe (na tyle mieszane, że traci własności jakiegokolwiek fazy).

2. Systemowość - metazarządzanie

Zarządzanie w szerszym znaczeniu to prowadzenie danego SD w otoczeniu, polegające na kształtowaniu (tworzenie, podtrzymywanie istnienia, zanik, zmiany) jego budowy, funkcjonowania, zachowań, działań i relacji z otoczeniem dla osiągnięcia określonych zamierzeń (ang.: *to run a business; a going concern*). W takim ujęciu zarządzanie obejmuje

³ O ile NSD są bezdyskusyjnym przedmiotem zarządzania, jako kategoria SD, o tyle SC już niekoniecznie. Można powiedzieć, że współcześnie SC wyłaniają się jako kategoria SD, lecz trudno podać przykłady zarządzania nimi. Z pewnością jest to problem stojący przed nami, w również w kontekście zarządzania PS (systemem planetarnym).

komplet akcji na wejściu (logistyka), w transformacji (przekształcenia wejść w wyjścia) i na wyjściu (marketing i sprzedaż) SD w powiązaniach z jego otoczeniem (ekosystem SD). Ogólnie rzecz biorąc, akcje te służą prowadzeniu SD w otoczeniu, i zawierają w sobie portfolio „właściwych rzeczy”, również „realizowanych właściwie”. Prowadzącemu SD (podmiot zarządzania) przysługuje z tego tytułu „generalna kongruencja”⁴. *W węższym ujęciu zarządzanie* stanowi wyspecjalizowany składnik procesowy każdego dowolnego działania, w którym oprócz niego znajdujemy czynności podstawowe, wspierania, komunikowania się i gospodarowania. Na przykład działanie „prowadzenie badań naukowych” składa się z podstawowych czynności badawczych, czynności wsparcia całego badania, wyspecjalizowanych czynności zarządzania badaniami, czynności komunikowania się w badaniach oraz czynności gospodarowania w badaniach. W skład wyspecjalizowanych czynności zarządczych wchodzi (SMOKF): 1) sprawstwo (S), czyli wyrażanie woli i wykorzystywanie egzekucyjnej władzy dla kształtowania (kreowanie, podtrzymywanie istnienia, zanik i zmiany) urzeczywistniania woli; 2) modelowanie (M), a w nim rozpoznawanie (P), wartościowanie (A), określanie podejścia do dalszej akcji (R) oraz wzorcowanie normatywne (N – modele wzorce); 3) organizowanie (O), czyli kształtowanie rozmaitych form i postaci organizacji; 4) kierowanie ludźmi (K), którzy są koniecznym składnikiem urzeczywistniania działania; 5) sprzężanie (F) zamiarów z wzorcami i faktami w całym systemie i cyklu działania (kontrola, nadzór, audyt, uczenie się). *Metazarządzanie* (zarządzanie zarządzaniem) jest koniecznym kategorialnym, nadrzędnym składnikiem systemowości zarządzania. Nadrzędność oznacza, że to w podsystemie metazarządzania rozstrzygane są kwestie roli i konstrukcji systemu zarządzania SD. Można zbudować dwuwymiarową macierz SMOKF (zmienna niezależna meta)/SMOKF (zmienna zależna) w danej sferze, w ramach której ustalamy kształtowanie SZ w danej sferze. Metazarządzanie jest współzależne z pozostałymi zmiennymi SZ, w tym zwłaszcza z doktryną zarządzania. Przykład metazarządzania: S/M, czyli sprawstwo w modelowaniu (PARN), określające kto i na jakich zasadach prowadzi modelowanie danej sfery. To właśnie w metazarządzaniu określa się na przykład: 1) rozpoznanie zarządzania „w szerszym”, czy „węższym” znaczeniu; metonimiczną i mereologiczną strukturę zarządzania w powiązaniu z otoczeniem zarządzania (pojęcia pokrewne; substytucyjne, itp.); 2) strukturę wewnętrzną systemu ze względu na specjalizację/syntezę; 3) odniesienie do zakresu rzeczowego: mechanizm „zarządzanie składnikiem SZ i SZ jako całością” i „zarządzanie przez składniki SZ i SZ jako całość”, np.

⁴ Kongruencja – w uproszczeniu odpowiedniość, adekwatność celów i faktów, obowiązków, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności w odniesieniu do danego SD i/lub jego składników.

zarządzanie doktryną i zarządzanie przez doktrynę; pozostałe składniki SZ są odniesione do konkretnego przedmiotu zarządzania, zwłaszcza konkretnej kategorii zarządzania; 4) istotę zarządzania – a) powodowanie budowy, funkcjonowania, zachowań i działań - kształtowanie i ewolucja, w tym mechanizm powodowania jako reakcję (odpowiedź), akcję (samo z siebie) i sprzężenia zwrotne/następcze; b) samokształtowanie (autopoietyzm; samo z siebie; ewolucja); c) kształtowanie zewnętrzne; d) kształtowanie mieszane (in statu nascendi, i in.); e) zarządzanie jako kształtowanie i ewolucja (wyłanianie się); 5) stosunek do honorowania praw nauk, racjonalności i pozaracjonalności w kontekście systemowości i sprawność zarządzania, i in.

System zarządzania w szerszym znaczeniu rozwija się w istocie przez nasycenie składnikami działania procesów kształtowania i prowadzenia całości rozmaitych typów SD. System zarządzania w węższym znaczeniu rozwija się, odpowiednio, przez nasycenie składnikami działania procesów SMOKF w każdym działaniu, oraz SMOKF na wyższych poziomach integracji działań i pozostałych składników SD.

3. Systemowość – sprawstwo

Sprawstwo uzewnętrznia się przez impulsy sprawcze, bycie powodem danego zdarzenia i akcji oraz wywarcie presji (przyłożenie energii – władzy) uruchamiającej daną (-e) akcję. W takim ujęciu każda zmiana powinna mieć swojego sprawcę, dochodzącego do impulsów sprawczych na rozmaitych zasadach. Na najwyższym poziomie strukturyzacji mamy sprawstwo kategoriale aktywizacji: pobudzanie/hamowanie; uruchamianie/zatrzymywanie, trwanie/zmiana, i in. Sprawstwo podmiotowe (zarządcze) może być skoncentrowane i/lub rozproszone, zarówno w danym SD, jak i w układach ESD. Oprócz niego istnieje jeszcze sprawstwo przedmiotowe, które jest w istocie relacją między stanem i zmianami otoczenia a danym podmiotem (podmiotami). Podmioty zarządzające prowadzą akcje reaktywne i proaktywne wobec tych stanów i zmian przedmiotowych (np. bezrobocia, koniunktury). Inaczej mówiąc samo ich istnienie/nieistnienie wywołuje pewne akcje podmiotów zarządzających danymi SD. Z drugiej strony zarządzający korzystają z zarządzania normatywnego: norm a) prawnych; b) norm kulturowych; c) norm etycznych dla sfer w różnych układach strukturalnych. Normy te w pewnym sensie „zwalniają” podmioty zarządzające z rozstrzygnięcia bieżącego, i traktowania każdego stanu i zmiany jako „specyficznych” i „nowych”. To ostatnie podejście to przeciwieństwo norm: orzekanie, rozstrzygnięcie przypadków. Sprawcą są tu również, w wypadkach niezgodności stron, sądy, mediacje; arbitraż; negocjowanie; formy mieszane.

Szczególnym rodzajem powodowania zarządczego, o silnych funkcjach sprawczych jest konkurowanie. Już samo prawdopodobieństwo pojawienia się konkurenta może wywołać akcję danego podmiotu zarządzającego. Jakkolwiek kierunek, natężenie i dynamika akcji konkurencyjnej nie są oczywiste, akcja wobec konkurencji rzadko ma cechy przejścia międzyfazowego, i w tym sensie ma charakter sprawczy. Konkurowanie, sprawstwo przedmiotowe i sprawstwo losowe (np. wydarzenia SP) są ściśle związane z niepełną zdolnością podmiotu zarządzającego do rozpoznania stanu i sytuacji wnętrza i otoczenia SD. Mają one charakter emergentny (wyłanianie się), i w tym sensie zarządzanie podmiotowe, gdzie sprawca jest dobrze zdefiniowany, wiąże się z *zarządzaniem ewolucyjnym*.

4. Systemowość - zarządzanie rdzeniem SD i przez rdzeń SD

Blok 3 na rys. 1 przedstawia cztery kategorie rdzenia SD: procesy, składniki procesów (obiekt), instytucje i układ społeczny rdzenia. Układając się w nieprostą sumę tworzą one całość ekosystemu SD na poziomie operacyjnym, w powiązaniu z otoczeniem. Takie powiązanie ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia wymiany materii, energii i informacji. Jednak trzeba koniecznie uwzględnić współoddziaływania wewnątrz wyodrębnionego SD, wewnątrz otoczenia oraz między wyodrębnionym SD i jego otoczeniem (ekosystem SD). Zarządzanie „kim; czym” to prowadzenie tego „kogoś; czegoś” w otoczeniu. Jednak można również powodować „czyjeś; czegoś” budowę, funkcjonowanie, zachowania, relacje, dzięki instrumentalnemu wykorzystaniu rdzenia SD i jego elementów. Trzeba przy tym pamiętać, że zarządzanie w pełnym wymiarze (szerszym i/lub węższym) systemowym dotyczy niektórych elementów, np. zarządzanie zapasami, wartościami, czy zarządzanie ryzykiem, pod warunkiem, że rozwiniemy ten skrót myślowy, np. do „zarządzania danym obiektem ze względu na kategorie ryzyka związanego z jego działalnością”. Wtedy kształtujemy SZ danym SD według zogniskowania na ryzyko. Szczególnym rodzajem systemowości jest zarządzanie układem ekosystemu SD, które może polegać na kształtowaniu dowolnych składników tego układu, zarówno w sensie „zarządzania kimś/czymś”, jak i „zarządzania przez kogoś/coś”. Struktura zarządzania w ujęciu przedmiotowym obejmuje, idąc od najwyższego do najniższego szczebla cztery poziomy: zarządzanie polityczne, zarządzanie strategiczne, zarządzanie taktyczne i zarządzanie operacyjne. W ujęciu rzeczowym rozwijamy: 1) zarządzanie teleologiczne (zogniskowanie na wartości i cele); 2) zarządzanie technokratyczne (zarządzanie rdzeniem SD); 3) zarządzanie doktrynalne (zogniskowanie SZ wokół doktryn); 4) zarządzanie sytuacyjno-kontekstualne (zogniskowanie wokół powiązań SD ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym); 5) zarządzanie ortodoksyjne

(zogniskowanie na ograniczenia i ryzyko); 6) struktura mieszana ze zogniskowaniem na jedną z powyższych sfer; 7) struktura mieszana bez zogniskowania (zarządzanie w przejściach międzyfazowych).

Szczególnym składnikiem SZ są ludzie, z uwagi na ich paradoksalny, dialektyczny i chaotyczny charakter: podmiotowo-przedmiotowy. Ludzie są fundamentalnym składnikiem procesów (działania), czyli lokujemy ich w podsystemie rdzenia SD, ale jednocześnie są podmiotem i przedmiotem obecnym na wszystkich poziomach zarządzania. Nie ulega jednak wątpliwości, że dowolny podmiot zarządzania zarządza dowolnym przedmiotem wyłącznie poprzez ludzi. Niezależnie od roli w podziale pracy, dopiero cała *Załoga* (właściciele, przedsiębiorcy, menedżerowie, pozostali pracownicy) ma pełną kongruencję w prowadzeniu SD.

W końcu trzeba wyraźnie stwierdzić, że narzędziem zarządzania może być nie tylko pojedynczy składnik SD, ale również bardzo złożone, zagregowane subsystemy rdzenia SD, a nawet ten rdzeń jako całość. Na przykład możemy rozwinąć fizycznie nasz oddział sprzedaży tuż obok konkurenta, nie dlatego aby samemu osiągać z tego tytułu profity bezpośrednio biznesowe, ale dlatego żeby dzięki temu pociągnięciu obniżyć osiągnięcia biznesowe konkurenta. Oczywiście to wymaga odpowiednich studiów i założeń biznesplanowych, niemniej może być skuteczne (główny, ogólny cel zarządzania). W tym kontekście wyłania się współzależność wszystkich składników i subsystemów zarządzania. Jedną z istotniejszych współzależności jest podporządkowanie funkcjonalne działalności operacyjnej SD jego dążeniom strategicznym i politycznym. Oznacza to, na przykład, że nie sprzedajemy butów dla samej użyteczności i sprzedaży (poziom operacyjny), ale również dla osiągnięcia i utrzymania określonych benefitów i pozycji w otoczeniu (poziom strategiczny) oraz wyznawanych wartości biznesowych i pozabiznesowych (poziom polityczny). Innymi słowy subsystem rdzenia ESD jest jego istotą, ale także – paradoksalnie – narzędziem prowadzenia go po wzburzonych i zmiennych sferach otoczenia.

5. Systemowość - zarządzanie dążnościowe (dążeniami i przez dążenia)

Podstawą zarządzania jest napęd ESD i wywodzący się z niego mechanizm powodowania jego budowy, funkcjonowania, zachowań i działań. Napęd SD jest współkształtowany przez układ oczekiwań (O), spełnień oczekiwań (S) i zaspokojen (Z – satysfakcji) oraz współoddziaływanie subsystemów ESD. Każdy interesariusz i ich ugrupowania posiadają interesy i kształtują układ różnicowy ($O - S = Z$) i/lub ilorazowy ($O/S = Z$). Szczególnym

odniesieniem uwagi zarządzających jest poziom $O - S = 0$ oraz $O/S = 1$, jako punkt równowagi, wokół którego oscylują zamiary i fakty zarządzania SD. Dążenia wywołują i pociągają za sobą mechanizmy powodowania ESD: ich menedżerowie próbują tak ukształtować układy przyczynowo-skutkowe i funkcjonalne, aby pożądaný układ OSZ był stale osiąganý. Równolegle, i na podobnych zasadach działają rozmaite podmioty otoczenia, a także struktury przedmiotowe. W rezultacie wyłania się dynamiczny układ populacji ZSD (*ewolucja*), w którym nie wszystkie SD zdołają mieć sukces w długim okresie. Przesądżają o tym prawa rozwoju SD, między innymi prawo ignorancji (H. Simon; H.I. Ansoff), prawo niezbędnej różnorodności (R.W. Ashby) i prawo nadwyżki ekonomicznej (NE – H. Witczak). Zarządzanie dążnościowe to takie ułożenie SZ, w którym dominującą rolę inspirującą i konstruującą SZ spełniają wartości i cele, interesy, pożądalność określonych stanów i sytuacji. Mechanizm powodowania to ponadprogowy mechanizm sfery motywacyjnej, wynikającej z - niekiedy bardzo złożonych - układów rodzajowych OSZ. Ponadprogowość oznacza poziom motywacji wytrącający podmiot zarządzający ze stanu bezwładności, taki że SD podejmuje akcję zarządczą zorientowaną na dążenia. Wśród tych mechanizmów istotną rolę, w długim okresie, ma konieczność uzyskiwania NE przez ESD.

6. Systemowość - zarządzanie doktrynami i przez doktryny

Doktryna to podsystem przekonań podmiotu zarządzającego, dotyczący co najmniej prowadzenia SD, który może być przyjęty przez ten podmiot przed kształtowaniem i prowadzeniem SD (*a priori*)⁵. Możliwość taka może być wykorzystana przez podmiot zarządzający w zupełności (świadomie, racjonalnie, systemowo), częściowo lub wcale (podmiot nie ma doktryny zarządzania). Doktryna, mogąca mieć wiele najrozmaitszych źródeł, jest istotnym fundamentem kształtowania i prowadzenia, a niekiedy dominująco ogniskującym. Zarządzanie doktryną polega na profesjonalnym kształtowaniu jej treści i struktury, zaś zarządzanie przez doktrynę – na profesjonalnym kształtowaniu i prowadzeniu jej w oddziaływaniu na pozostałe subsystemy SZ, czyli wykorzystywaniu jej jako agregatowego narzędzia zarządzania. Jednoznaczna dominacja doktryn zarządzania w SZ może prowadzić do wynaturzeń, takich jak nacjonalizmy, faszyzmy, czy „zarządzanie socjalistyczne”.

⁵ Witczak H., 2016, *Doktryny zarządzania strategicznego*, w: praca zbiorowa (red. tematyczna: Stańczyk-Hugiet E., Niemczyk J.), *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 420, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 398 – 410, Wrocław.

7. Systemowość - zarządzanie sytuacyjne (sytuacjami i przez sytuacje)

Zarządzanie sytuacyjne (zarządzanie sytuacjami i przez sytuacje) polega na kształtowaniu systemu relacji ESD z otoczeniem, zwłaszcza prowadzeniu gier i akcji wobec stanu i sytuacji zmian tych relacji. Sfera systemowości zarządzania sytuacyjnego jest szczególnie złożona, i nie sposób omówić ją wyczerpująco w tym miejscu. Jako przykładowe subsfery można wskazać następujące.

1) Kształtowanie SZ SD, czyli: a) tworzenie SZ; b) wykorzystywanie istnienia SZ (wykorzystanie form wymiany; wykorzystanie współistnienia - konkurowanie i ewolucja; wykorzystanie samoorganizowania; c) atrofia SZ; d) zarządzanie zmianami SZ.

2) Partycypacja i współzarządzanie z załogą – tą przeszłą (byli pracownicy; seniorzy), obecną i tą przyszłą (w tym rynek pracy).

3) Typy akcji danego SD wobec powodowania, płynącego z otoczenia: a) kooperacja pozytywna; b) kooperacja negatywna; c) uniki; d) blokowanie; e) akcje mieszane zogniskowane; f) przejścia międzyfazowe (Witczak 2008).

4) Kształtowanie pozycji – strategicznej, diagonalnej, sieciowej, strukturalnej; poziomy zarządzania; zarządzanie poziomami integracji (od addycji do holicji) (Witczak 2008) i formami integracji z otoczeniem (integracja następcza; wsteczna i in.).

5) Odwoływanie się do neuronauki (kogniwiistyka) i typów refleksji, żeby spowodować pożądane postawy i zachowanie (tu: np. potencjalizacje, kunktacje;) podmiotów wnętrza i otoczenia ESD.

8. Systemowość - zarządzanie ograniczeniami i przez ograniczenia

Zarządzanie SD polega w wielu wypadkach na radzeniu sobie z różnorodnymi ograniczeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, o pełnym spektrum potencjału ograniczania. Ograniczeniami sztywnymi (zupełny potencjał ograniczania) są takie bariery i przeszkody w kształtowaniu i prowadzeniu ESD, które absolutnie zawężają swobodę zachowań organizacyjnych danego ESD. Pozostałe są ograniczeniami elastycznymi, których pokonanie jest kwestią relacji potencjałów ESD i potencjałów ograniczeń oraz akceptowalnego/nieakceptowalnego ryzyka. Radzenie sobie z ograniczeniami to jedno, a potencjał kształtowania ograniczeń dla osiągnięcia dążeń (ograniczenia w roli narzędzia zarządzania) – to drugie. Niezależnie od problemu zarządzania i sytuacji, abstrahowanie od ograniczeń może się istotnie i negatywnie odbić na sprawności zarządzania.

9. Systemowość – scalenie zarządzania w system

Scalenie SZ SD uwzględnia wszystkie powyższe kategorie systemowości, z uwzględnieniem ich dialektyczności, paradoksalności i chaotyczności oraz wskazanych wyżej własności systemowych (np. otwartość, rozmytość i in.). W istocie podmiot zarządzający danym ESD stara się tak określić dążenia, mechanizmy powodowania oraz konfigurację, integrację i spójność zarządzania (wzajemne współzależności na poziomach składników, subsystemów i systemu jako całości), aby osiągnąć skuteczność zakładanego typu sprawności działania. Z reguły mamy do czynienia z mieszanymi formami zarządzania, rzadziej z czysto jednorodnymi, np. zarządzaniem przez autorytet formalny, autorytaryzm oraz nakazy i zakazy (cechy kategorii *zarządzanie przez doktryny*). *Zarządzanie mieszane* jest zbiorem niepełnym SZ, ale zogniskowanym na wybraną/e formy zarządzania, co zapewnia systemowi zarządzania pewną sterowność i stabilność. *Zarządzanie systemowe* - jest zbiorem pełnym, posiadającym wszystkie wymagane cechy systemowe, właściwe dla danej kategorii systemów, w tym zogniskowanie i zrównoważenie, itp. Jest ono najwyżej skonfigurowaną formą zarządzania, nominalnie najsprawniejszą. *Zarządzanie w przejściach międzyfazowych* jest zbiorem niepełnym, niezogniskowanym na wybraną/e formę zarządzania, także niedookreślonym, zupełnie lub częściowo indyferentnym w stosunku do dążeń, okoliczności i doktryn. Jest podatne na dryf strategiczny i odwrotnie proporcjonalnie skorelowane ze sprawnością zarządzania.

Systemowość jawi się jako cecha agregatowa zarządzania, posiadająca określony zakres i stopień cech szczegółowych (*poziom systemowości*). Na przykład, brak doktryny zarządzania SD i ignorowanie ograniczeń sztywnych jego działalności obniża poziom systemowości zarządzania na tyle, że stanowi istotne zagrożenie sprawności zarządzania.

Podsumowanie

Wstępna analiza wykazuje, że SZ SD można przypisać osiem omówionych wyżej, współzależnych kategorii systemowości, przy tym przedstawia ją jako kategorię szczególnie złożoną. Próbuje się określić poznawczy problem „systemowości zarządzania”, przy założeniu jej istotności dla sprawności prowadzenia SD. Przez wskazanie kryteriów systemowości pomoże to ograniczyć powszechne nadużywanie kategorii „systemowość zarządzania”. Systemowość zarządzania ma charakter totalny w danej, wybranej sferze. Dotyczy to każdego wybranego zakresu rzeczowego zarządzania (np. przedsiębiorstwa; kraju; domeny publicznej, i in.). Proponowane twierdzenia mają ograniczoną moc naukową, nie tylko z uwagi na próbny charakter pracy, ale również z uwagi na zastosowane podejście,

metodę i wnioskowanie naukowe. Bardziej rozległa dyskusja i koroboracja poznawcza jest w tej dziedzinie niezbędna. Po rozwiązaniu problemów poznawczych systemowości zarządzania należy podjąć następne, takie jak problemy aksjologiczne systemowości zarządzania, normatywne, i in.

Bibliografia

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

Bełz G. (2011), *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Monografie i Opracowania, nr 153, 2011, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Koźmiński A.K. (1974), *Zarządzanie. Analiza systemowa procesów i struktur*, PWE, Warszawa

Simon H.A. (1959), *Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science*, „American Economic Review”, vol. 3

Simon H.A. (1976), *Działanie administracji. Proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych*, PWN, Warszawa

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

Witczak H. (2016a), *Istota systemu zarządzania*, www.witczak.pl/Praca_naukowa/systemy_zarzadzania (dostęp: 10.12.2017)

Witczak H. (2016b), *Doktryny zarządzania strategicznego*, [w]: praca zbiorowa (red. tematyczna: E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk), *Strategie. Procesy i praktyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 420, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, ss. 398 - 410

Witczak H. (2017), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa.

On the systemness of management

Summary. The system-like nature of management and its correlation with management efficiency is a significant problem, both theoretical and practical. Management sciences have not examined the cognitive problem of management systemness fully, while management practice fails to make appropriate use of the advantages of systemness. A better solution to the problem will impact on management efficiency. This article aims to broaden knowledge on the categorical characteristics of management systemness. A systemic and praxeological research approach is adopted. The paper is theoretical in nature, using the prognostic method and hypothetico-deductive reasoning. Eight categories of management systemness may be roughly outlined, which reveals the intrinsic complexity of this system. The category should not be overused for now, as it requires further study.

Key words. Management; management system; categories of management systemness; management efficiency.