

**Hubert Witczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **PRÓBA WZBOGACENIA KLUCZOWYCH POJĘĆ ISTOTNYCH DLA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

### **Wstęp**

Idea pracy zasadza się na przekonaniu, że pojęcia mają istotne walory instrumentalne. Wielowątkowość i eklektyzm nauk o zarządzaniu, w tym zarządzania strategicznego, domagają się powrotu do źródeł, w tym do pojęć. Uzgodnienie tych ostatnich jest fundamentem dyskursu naukowego i praktyki zarządzania. Poniżej rozważam relacje pojęć ważnych dla zarządzania strategicznego, wywodząc, że strategia to: 1) nie tylko zarządzanie strategiczne i 2) nie tylko plan strategiczny.

### **Strategia i zarządzanie strategiczne**

Każde działanie wymaga systemu społecznego, którego ośrodkiem, centralnym składnikiem jest człowiek (ludzie). Rdzeniem, wokół którego rozwija się system społeczny, są czynności podstawowe danego działania.

Na tym tle powstaje pytanie, czym jest strategia. Strategię się „prowadzi” lub „uprawia” w danej dziedzinie. Strategia może być „jakaś” (np. strategia militarna), może być „czyjaś” (np. przedsiębiorstwa), „czegoś” (np. strategia kadrowa) itp. Innymi słowy, strategię mają swoje odniesienia do czynności i działań, których dotyczą, przy czym czynnikami ogniskującymi mogą być zarówno same czynności i działania, jak również ich przedmioty, charakterystyki, zasoby i inne. W takim ujęciu strategia nie jest odrębnym działaniem, jest tylko swoistym punktem ciężkości w danym działaniu. Ten wyróżniony punkt ciężkości w strategii, postrzeganej jako prowadzenie systemu społecznego, to:

- a) kształtowanie poznawczego, aksjologicznego i normatywnego stosunku (stan i sytuacja) danego działania (systemu społecznego) do otoczenia,
- b) koncentrowanie się na zmianach wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do danego systemu działania (społecznego) jako całości powiązanej z otoczeniem,
- c) reagowanie na zmiany, w tym także na zasadach gry, w formie wybierania, układania i realizowania posunięć danego działania, obejmujących również zaniechania, kształtujących stosunek wyróżniony w punkcie „a” powyżej,
- d) koncentrowanie się wokół pożądanej relacji między oczekiwanym powodzeniem systemu społecznego i jego stosunkiem do otoczenia.

Podstawą do określania relacji między powodzeniem a sytuacją są:

- a) zdolność systemu do wytwarzania i wymiany z otoczeniem wartości użytkowej i dodanej, na zasadach zapewniających wymagane zasilanie systemu, w tym samozasilanie się (użyteczność systemu oraz jego produktów i usług dla otoczenia i pozyskiwania energii z otoczenia),
- b) zdolność systemu do podtrzymywania relacji między powodzeniem i sytuacją (system wsparcia – ułatwienia, pomoc, kataliza i inne),
- c) zdolność do zarządczego i wykonawczego powodowania zachowań zorientowanych na pożądaną relację między powodzeniem i sytuacją systemu (system władzy),
- d) zdolność do gospodarowania energią tkwiącą w relacjach między powodzeniem a sytuacją systemu (system energii),
- e) zdolność do komunikowania się (system wiedzy o relacjach między powodzeniem i sytuacją systemu).

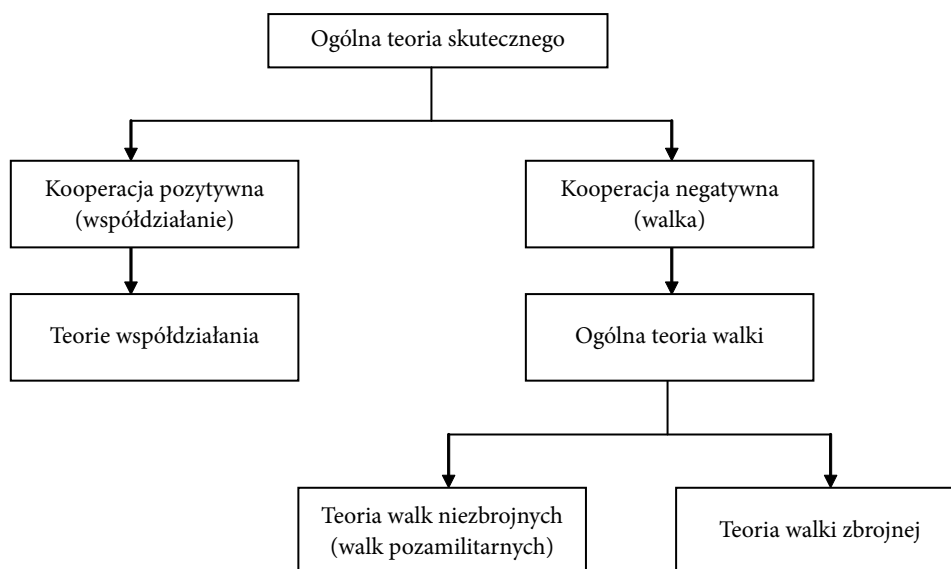
Powodzenie systemu społecznego to zbliżanie się tego systemu do stanu i sytuacji ocenianej pozytywnie ze względu na wartość będącą podstawą oceny<sup>1</sup>. Określenie powodzenia systemu społecznego jest z gruntu problemem aksjologicznym. Dany system społeczny jest składnikiem otoczenia. Wśród elementów otoczenia mogą się znajdować inne systemy oraz nadsystemy społeczne i przyrodnicze. Mogą one wartościować odmiennie miejsce, rolę i znaczenie danego systemu społecznego w otoczeniu, niż wartościuje to on sam. Podobnie ocena i wycena otoczenia przez dany system społeczny może być niezbieżna z ocenami i wycenami dokonywanymi przez inne systemy społeczne oraz nadsystemy.

Dobłą podstawą do studiowania tego zagadnienia daje systematyzacja czynów, wywodząca się z ogólnej teorii czynu (rys. 1). Daje ona obraz dychotomiczny wzajemnych stosunków systemu społecznego i jego otoczenia, w kategoriach „dobry” (kooperacja pozytywna między podmiotami działającymi) i „zły” (kooperacja negatywna między podmiotami działającymi). Nie obejmuje jednak sytuacji pośrednich (kontinuum), na przykład czynów destrukcyjnych, podejmowanych przez

<sup>1</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. 4, PWN, Warszawa 1972, s. 106.

podmiot w stosunku do samego siebie (autodestrukcja, którą podmiot ocenia pozytywnie), czy sytuacji „strategicznego dryfu”, gdzie podmioty, w tym dany system społeczny, nie są w stanie zdefiniować wyróżnionej postawy wobec relacji między powodzeniem i sytuacją.

Doniosłą rolę w prowadzeniu strategii odgrywają relacje zasobów między danym systemem społecznym a jego otoczeniem. W warunkach ograniczonej zasobów konieczne jest stosowanie zasady racjonalnego gospodarowania oraz panowanie nad dostępem do zasobów. Wprowadza to, w odniesieniu do relacji między danym systemem społecznym a jego otoczeniem, konieczność rozwiązywania trzech zagadnień.



**Rys. 1. Systematyzacja czynów**

Źródło: B. Szulc, *Dylematy epistemologiczne i metodologiczne teorii sztuki wojennej*, s. 43-59, w: M. Krauze, B.M. Szulc (red.), *Sztuka wojenna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000.

- Po pierwsze, zasad długowiecznego istnienia systemów społecznych w otoczeniu, w tym zasilania się i kształtowania nadwyżki energetycznej<sup>2</sup>. Bez nadwyżki energetycznej system społeczny nie będzie długowieczny, musi w długim okresie upaść. Są tu możliwe trzy rozwiązania:

<sup>2</sup> W sprawie struktury działań, funkcji zarządzania oraz nadwyżki energetycznej zob. H. Witczak, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

- a) układ profit (przedsiębiorstwa) – system społeczny osiąga nadwyżkę ekonomiczną samodzielnie, dzięki pełnemu samozasilaniu się i transakcjom z otoczeniem,
  - b) układ non profit – system społeczny osiąga nadwyżkę ekonomiczną dzięki zasilaniu go przez otoczenie, bez jakiegokolwiek samozasilania się i transakcji z otoczeniem,
  - c) układ mieszany – system społeczny osiąga nadwyżkę ekonomiczną częściowo dzięki transakcjom z otoczeniem i samozasilaniu się, częściowo zaś dzięki zasilaniu bezzwrotnemu z otoczenia.
- Po drugie, zasad organizowania struktury systemów społecznych w dostępie do zasobów popytu i podaży, na kontinuum między monopolem a doskonałą konkurencją. Dany system społeczny może w tej strukturze zająć pozycję kontrolującego sytuację (monopol, monopson), pośrednią lub w układzie skrajnie zatomizowanym, gdzie żaden z podmiotów nie wywiera na inne i na całość większego wpływu niż one na niego i na całość (konkurencja doskonała).
  - Po trzecie, zasad kształtowania stosunków między danym systemem społecznym a państwem, jako podsystemem zarządzającym i rządzącym daną całością struktury systemów społecznych (nadsystemem społecznym) oraz tym nadsystemem społecznym.

Prowadzenie strategii danego działania (danego systemu społecznego) możemy odnieść do cyklu działania zorganizowanego. Strategia to specyficzne ogniskowanie (tab. 1), w każdym z etapów cyklu i cyklu jako całości, na wymienionych wyżej zagadnieniach.

**Tabela 1. Strategia jako cykl działania zorganizowanego**

Sprawstwo (S)	Modelowanie (M)	Organizowanie (O)	Kierowanie (K)	Wykonywanie (W)	Sprzęganie (F)
Strategiczne	Strategiczne	Strategiczne	Strategiczne	Strategiczne	Strategiczne

Źródło: Opracowanie własne.

Prowadzić strategię systemu społecznego oznacza osiągać pożądane powodzenie na tle relacji między systemem społecznym i jego otoczeniem. Czynności prowadzenia polegają, co jest kluczowe dla takiego rozróżnienia, na koncentrowaniu się na strategicznych aspektach:

- a) sprawiania (bycia sprawcą) wszystkich pozostałych czynności z osobna oraz całościowej struktury działania (systemu społecznego),
- b) modelowania wszystkich pozostałych czynności z osobna oraz całościowej struktury działania (systemu społecznego),

- c) organizowania wszystkich pozostałych czynności z osobna oraz całościowej struktury działania (systemu społecznego),
- d) kierowania ludźmi w odniesieniu do wszystkich pozostałych czynności z osobna oraz całościowej struktury działania (systemu społecznego), a przez nich, i dzięki nim, pozostałymi zasobami, relacjami i podsystemami systemu społecznego,
- e) wykonywania wszystkich pozostałych czynności z osobna oraz całościowej struktury działania (systemu społecznego),
- f) sprzęgania wszystkich pozostałych czynności z osobna oraz całościowej struktury działania (systemu społecznego), z uwzględnieniem sprzężeń zwrotnych i następczych, w tym między modelami wzorcami a oryginałem systemu społecznego.

Prowadzenie strategii danego działania/systemu społecznego oznacza w istocie realizowanie danego działania/systemu społecznego, jednakże przez pryzmat zogniskowania na problemach i aspektach uznawanych za strategiczne.

Takie podejście odpowiada zarządzaniu w szerszym ujęciu<sup>3</sup>. Wobec tego „zarządzanie strategiczne w szerszym ujęciu” polega na prowadzeniu strategii danego działania/systemu społecznego w sensie jego wskazanego wyżej zogniskowanego, ale totalnego zakresu, natomiast „zarządzanie strategiczne w węższym ujęciu” obejmuje wszystkie czynności cyklu działania zorganizowanego, z wyłączeniem wykonywania „W” (S, M, O, K, F), zogniskowane strategicznie.

## Polityka, strategia, taktyka, operowanie

Strategia funkcjonuje w otoczeniu takich pojęć, jak polityka, taktyka, operowanie (tab. 2). Tak jak przedstawiono wyżej, żadne z nich nie funkcjonuje jako samodzielny rodzaj działania, lecz jest związane ze specyficznym zogniskowaniem w danym działaniu/systemie społecznym. Różnice między nimi dotyczą więc specyfiki i zakresu przedmiotowego zogniskowania. Politykę, taktykę i operowanie można, podobnie, postrzegać w szerszym lub węższym zakresie.

Domeną przedmiotową polityki w sensie jej prowadzenia (polityka w szerszym zakresie) jest kształtowanie pożądanej relacji między oczekiwanymi doktryną, wartościami nadrzędnymi i władzą, w odniesieniu do systemu społecznego, i jego stosunkiem do otoczenia.

Strategia pełni, w stosunku do polityki w danym systemie społecznym, rolę wspierającą i instrumentalną. Reagowanie na zmiany, co jest istotą strategii, służy najpierw jako narzędzie prowadzenia polityki. Urzeczywistnienie polityki może

<sup>3</sup> H. Witczak, *Nauka o zarządzaniu a nauka o ekonomii*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 3, s. 31-42.

się odbywać dzięki strategiom, na przykład danej, wybranej strategii, czy wariantowym strategiom, w tym alternatywnym. Kiedy przewiduje się, że strategie napotykać bariery niemożliwe do pokonania (ograniczenia sztywne, nieprzełamywalne), strategia podaje polityce konkluzje i rekomendacje dla korygowania polityki. W ten sposób strateg udziela pomocy politykowi (często jest to jeden i ten sam podmiot) w kształtowaniu polityki.

**Tabela 2. Związki między polityką, strategią, taktyką i operowaniem**

Polityka	Strategia	Taktyka	Operowanie
Istota			
Kształtowanie pożądanej relacji między oczekiwanymi doktryną, wartościami nadrzędnymi i władzą, w odniesieniu do systemu społecznego i jego stosunku do otoczenia	Kształtowanie, w reakcji na zmiany, pożądanej relacji między oczekiwanym powodzeniem systemu społecznego i jego stosunkiem do otoczenia	Kształtowanie pożądanej relacji między oczekiwanym powodzeniem kluczowych składników systemu społecznego a powodzeniem tego systemu jako całości	Kształtowanie pożądanej relacji między oczekiwanym powodzeniem dowolnego składnika systemu społecznego a jego stosunkami z systemem społecznym jako całością oraz otoczeniem
Kluczowe punkty ciężkości			
a) nadrzędny, fundamentalny sens istnienia i działania systemu społecznego w otoczeniu oraz jego uzasadnienie, b) kierunek i zorientowanie zachowania się systemu społecznego, c) tożsamość systemu społecznego d) powołanie i likwidacja systemu społecznego	a) wspieranie polityki, b) wytyczne dla taktyki, c) kształtowanie kluczowych wartości i ograniczeń, d) gra ze zmianami, e) nawigacja i stabilizowanie kluczowej struktury wewnętrznej i stosunków z otoczeniem	a) przejście z pozycji stanu i sytuacji całości systemu społecznego na pozycję kluczowych składników, b) wspieranie strategii, c) wytyczne dla operowania, d) stabilizowanie reagowania systemu społecznego na zmiany w jego stosunkach wewnętrznych i z otoczeniem	a) urzeczywistnianie powodzenia systemu społecznego w bieżącej czasoprzestrzeni, b) stawanie się (in statu nascendi) systemu społecznego w relacji do oczekiwanych wymagań powodzenia i stosunków z otoczeniem, c) faktyczne, w rzeczywistej czasoprzestrzeni, powstawanie, istnienie, zanik i zmiany systemów społecznych

Źródło: Opracowanie własne.

Taktyka jest narzędziem prowadzenia polityki. Działania taktyczne są zogniskowane na kształtowaniu i utrzymaniu spójności i porządku całości systemu społecznego, w jego relacjach z otoczeniem, stosownie do realizowanej strategii. Obejmuje ona układanie kluczowych składników systemu społecznego w relacjach wzajemnych oraz w stosunku do otoczenia, dla zrealizowania strategii

z jednej strony oraz ustabilizowania sytuacji, koniecznej dla działań operacyjnych, z drugiej.

Prowadzenie polityki, strategii, taktyki i operowania może być przedmiotem badania naukowego. Badanie takie, w zależności od założeń, dotyczy wszystkich wymiarów danego systemu społecznego i jego stosunków z otoczeniem oraz wymiarów czasoprzestrzeni: ulokowania (plasowanie przestrzenne) w przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Natomiast faktyczne prowadzenie polityki, strategii, taktyki i operowania polega w istocie na koncentrowaniu się, przez ten sam podmiot prowadzący system społeczny, na w pewnym stopniu odmiennych rolach. W działaniu jednoosobowym podmiot sam pełni te wszystkie role – „wszystko w jednym”. W działaniu wielopodmiotowym następuje podział pracy, w tym również w zarządzaniu, między różne podmioty zarządzania. Niektóre z nich specjalizują się w problematyce polityki, inne są strategami, jeszcze inne taktykami i operatorami. Faktyczne przejście od polityki do operowania polega w istocie na:

- a) ograniczeniu zakresu rzeczowego i przedmiotowego kongruencji podmiotu systemu społecznego:
  - począwszy od umieszczenia i wyłączenia systemu społecznego jako całości w/z otoczeniu (polityka),
  - przez podtrzymanie egzystencji całości wobec zmian wewnętrznych i zewnętrznych (strategia),
  - przez kształtowanie roli, znaczenia i miejsca kluczowych składników całości w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych systemu społecznego (taktyka),
  - aż do zastosowania i wykorzystania każdego składnika oraz całości w każdej relacji systemu społecznego z otoczeniem (operowanie);
- b) zawężaniu zakresu czasoprzestrzennego kongruencji podmiotu systemu społecznego:
  - począwszy od przeszłości, teraźniejszości i przyszłości całości systemu społecznego na tle otoczenia (polityka),
  - przez przeszłość, teraźniejszość i przyszłość reakcji całości na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne (strategia),
  - przez teraźniejszość i przyszłość kształtowania roli, znaczenia i miejsca kluczowych składników całości w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych systemu społecznego (taktyka),
  - aż do teraźniejszości zastosowania i wykorzystania każdego składnika oraz całości w każdej relacji systemu społecznego z otoczeniem (operowanie).