

Leopold CIBOROWSKI
Akademia Obrony Narodowej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Instytut Zarządzania
Akademia Marynarki Wojennej

ZARZĄDZANIE I DOWODZENIE W ORGANIZACJACH ZHIERARCHIZOWANYCH

Streszczenie. Artykuł składa się z czterech części. W całości zawiera uzasadnienie, że dowodzenie, stosowane w organizacjach zhierarchizowanych, jest immanentną częścią zarządzania. Treści wywodu są poprzedzone wprowadzeniem wskazującym na niedostatki w zarządzaniu. Dwie kolejne części (druga i trzecia) zawierają argumentację przemawiającą za potrzebą uwzględniania dowodzenia w ogólnej teorii zarządzania. Całość zamyka krótkie zakończenie, nawiązujące do istoty problemu oraz bibliografia.

Słowa kluczowe: kierowanie, sterowanie, pobudzanie, zarządzanie, rządnienie, dowodzenie, przewodzenie, administrowanie

MANAGEMENT AND COMMAND IN HIERARCHICAL ORGANIZATIONS

Summary. This article consists of four parts. In its entirety, it includes justification for the fact that command, used in hierarchical organizations is an immanent part of management. The contents are preceded by introduction pointing to deficiencies in management. Two following parts (the second and the third) contain arguments for the need of considering command in the general theory of management. The whole concludes with a short ending referring to the essence of the problem and bibliography.

Keywords: control, steering, stimulation, management, governance, command, leadership, administration

1. Wprowadzenie

Wyróżnianie w nauce określonych obszarów poznawczych uzasadniane jest specyfiką przedmiotu badań, narzędzi badawczych i języka opisu. W ten sposób, ponad sto lat temu (1903 r.), Frederick Winslow Taylor wyróżnił, m.in., zarządzanie – wskazując jednocześnie na odmienną obszar badań, specyfikę narzędzi badawczych i język opisu.¹ Nie oznacza to jednak, że zarządzanie, jako takie, nie istniało wcześniej. Gdyby tak było, to prawdopodobnie homo sapiens nie zdołałby funkcjonować w hordach, prowadzić zbiorowych polowań, wykreować rolnictwa i osiadłego stylu życia, wznosić imponujących budowli, kształtować podstaw państwowości i uruchamiać zbiorowej wytwórczości. Tak jednak nie było. Przed F.W. Taylorem nie było tylko teorii zarządzania, ale samo zarządzanie w praktyce funkcjonowało od zawsze. Doświadczenia przekazywane z pokolenia na pokolenie prowadziły do coraz większego postępu w zarządzaniu, ale tylko drogą naśladownictwa, bez eksponowania znamion naukowości, objawiających się przez pryzmat apriorycznego utylitaryzmu. Zarządzania uczono się przez „terminowanie” u mistrzów. W tym celu synów możliwych wysyłano na dwory dobrze funkcjonujących władców, a w okresie prosperity industrialnej – do dobrze funkcjonujących przedsiębiorstw. Od F.W. Taylora rozpoczęło się dopiero tworzenie teorii zarządzania, jako przedmiotu nadającego się do uporządkowanego przekazywania wiedzy.

Chociaż od tego zdarzenia upłynęło już wiele czasu, wypełnionego licznymi badaniami i publikacjami, to jednak nadal w tej przestrzeni poznawczej występują istotne niedostatki. Po raz pierwszy wyraziście unaocznily się wielkim kryzysem światowym w latach trzydziestych XX wieku. O jego skali i dotkliwości społecznej świadczyć mogą chociażby takie fakty, że na przykład tylko w USA (państwie prekursorskim w zarządzaniu) 50% całej produkcji zniknęło; 25% wszystkich zatrudnionych straciło pracę; ponad milion rodzin w miastach straciło hipoteki i domy, a 9 milionów kont oszczędnościowych zniknęło bezpowrotnie.² Podobne następstwa kryzysowe, aczkolwiek ze zróżnicowanymi skutkami, odzwierciedliły się również i w Europie. Z faktu tego wyciągnięto liczne wnioski

¹ F.W. Taylor (1856-1915) pierwotnie rozpoczął studia prawnicze w Harvard University, jednak te musiał przerwać z powodu choroby oczu. Jako zwykły pracownik podjął pracę w charakterze ślusarza i z takim przygotowaniem doszedł do stanowiska majstra. Po uzyskaniu w 1884 roku tytułu zawodowego inżyniera został dyrektorem technicznym w zakładach Midvale Steel Company, a w 1890 roku został generalnym dyrektorem wielkiego na owe czasy przedsiębiorstwa Manufacturing Investment Company, prowadzącego duże fabryki papieru. W 1901 roku wycofał się z czynnego życia zawodowego i poświęcił się wyłącznie upowszechnianiu opracowanych przez siebie naukowych podstaw zarządzania przedsiębiorstwem. Rozwiązania te po raz pierwszy były opierane na dokładnie udokumentowanych analizach przebiegów pracy, ukierunkowanych na eliminowanie zbędnych czynności i ustalaniu norm rzeczywistych obciążeń, wynikających z pomiarów chronometrycznych i akordu progresywnego (wzrastającego). Za formalną datę „narodzin” nauk o zarządzaniu uznaje się 1903 r., w którym ukazała się praca F.W. Taylora zatytułowana „Shop management”.

² Thurow L., Heilbroner R.L.: *Ekonomia od podstaw*. HELION, Gliwice 2006, s. 49.

i skorygowano zarządzanie, ale po kolejnych niespełna trzech czwartych wieku doszło do kolejnego kryzysu – obecnego. Ocenia się – czemu trudno zaprzeczyć – że zdeterminowane nieuczciwym zyskiem ekonomiczność i efektywność, ukierunkowane na bezkompromisowe bogacenie się określonych elit menedżerskich, uruchomiły niegodziwe mechanizmy giełdowe i wyzwoliły procedury naruszające równowagę rzeczywistej wartości, doprowadzając do kryzysu.³ Nie pomniejszając w najmniejszym stopniu roli ekonomii w kształtowaniu życia społecznego, trzeba jednak dostrzegać, co wykazała praktyka kryzysowa, że zekonomizowana teoria zarządzania nie sprawdziła się, bo zabrakło w niej elementu zarządczego, zapobiegającego kryzysowi.

Nie wdając się w szczegóły, bo te przekraczają rozmiar objętościowy niniejszego artykułu, można jednak skonstatować, że obecny kryzys znowu dotkliwie wskazał na istotne niedoskonałości w istniejącej teorii zarządzania, która – jak stwierdza Jan Zieleniewski – powinna zmierzać i być przydatna do skonstruowania jednolitego i spójnego aparatu pojęciowego, nadającego się do uchwycenia i myślowej systematyzacji strony organizacyjnej procesów społecznych.⁴ Nawiązując do tego i obecnego statusu lokacji zarządzania w obszarze dziedzin naukowych, można wysunąć tezę, że swoim zasięgiem merytorycznym znacznie ono przekracza ramy nauk ekonomicznych i humanistycznych.⁵ Pod tym względem lokuje się wyraźnie w przestrzeni nauk społecznych. Na problem ten zwracano już uwagę znacznie wcześniej. Między innymi ponad trzydzieści lat temu (1974 r.) dostrzegli to Fremont E. Kast i James E. Rosenzweig. Analizując problemy organizacji i zarządzania w ujęciu systemowym wykazali eklektyczność naukową zarządzania. Zasugerowali zestawienie jego wyodrębnionych elementów – wywodzących się z socjologii, psychologii, antropologii, ekonomii, nauk politycznych, filozofii i matematyki – we wspólną całość funkcjonalną, opatrzoną mianem organizacja i zarządzanie.⁶

Zasygnalizowane problemy wymagają rozległych i wieloaspektowych dociekań poznawczych, a w tym również i ukierunkowanych na doskonalenie języka opisu w przestrzeni przedmiotowej zarządzania. Aktualnie istniejące słownictwo, z **wyjątkiem ekonomicznego**, jest jeszcze zbyt ubogie i do tego jeszcze zbyt obciążone negatywnymi następstwami, wynikającymi z tworzenia i rozwijania języków etnicznych, które, w odróżnieniu od języków sztucznych, nie powstawały bynajmniej w sposób wcześniej zaplanowany, ale spontanicznie. Z tego też względu wiele terminów używanych

³ Fakty wskazują, że wartość giełdowa wielu przedsiębiorstw i koncernów wielokrotnie przewyższała ich wartość księgową, a ich udział w grze giełdowej sięgał nawet granicy połowy zysków czerpanych z produkcji.

⁴ Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1969, s. 245.

⁵ Według obowiązującego obecnie podziału zarządzanie funkcjonuje, jako dyscyplina naukowa, w dziedzinie nauk ekonomicznych i nauk humanistycznych.

⁶ Kast F.E., Rosenzweig J.E.: Organization and Management: a Systems Approach. McGraw-Hill, New York 1974.

w zarządzaniu, (nawet podstawowych) jest jeszcze zbyt polisemicznych,⁷ co sprawia pragmatyczne utrudnienia w procedurach komunikowania się, wykładania myśli i w pojęciowym systematyzowaniu strony organizacyjnej procesów społecznych. Przypuszczać można, że z tej też przyczyny termin *dowodzenie* został niepostrzeżenie zmarginalizowany i tym samym spowodował niezamierzone wykluczenie organizacji zhierarchizowanych z ogólnej przestrzeni zarządzania.

Celem artykułu jest wykazanie, że dowodzenie stanowi immanentną⁸ część zarządzania, a eliminowanie go z tej przestrzeni powoduje istotną lukę w myślowej systematyzacji kompleksowo pojmowanej strony organizacyjnej procesów społecznych, w której organizacje zhierarchizowane stanowią niebagatelny potencjał (ilościowy i znaczeniowy).

2. Kategoryzacja kluczowej terminologii zarządczej w ogólnej przestrzeni kierowania

Zasady logiczne dobrego porządkowania zbiorów uwzględniają trzy fundamentalne reguły kategoryzacji:

- a. **zupełności** → wskazującą, że suma wyróżnionych podzbiorów, ze względu na określone kryterium wyróżnialności (cechę rozstrzygalności), musi zawsze stanowić zbiór pełny, co symbolicznie można zapisać:

$$\bigcup_{i=1}^n A_i = 1^* ;$$

- b. **rozłączności** → wskazującą, że iloczyn dowolnie wyróżnionej pary podzbiorów, ze względu na określone kryterium wyróżnialności (cechę rozstrzygalności), musi zawsze stanowić zbiór pusty, co symbolicznie można zapisać:

$$\bigwedge_{i,j} A_i \cap A_j = 0^* ;$$

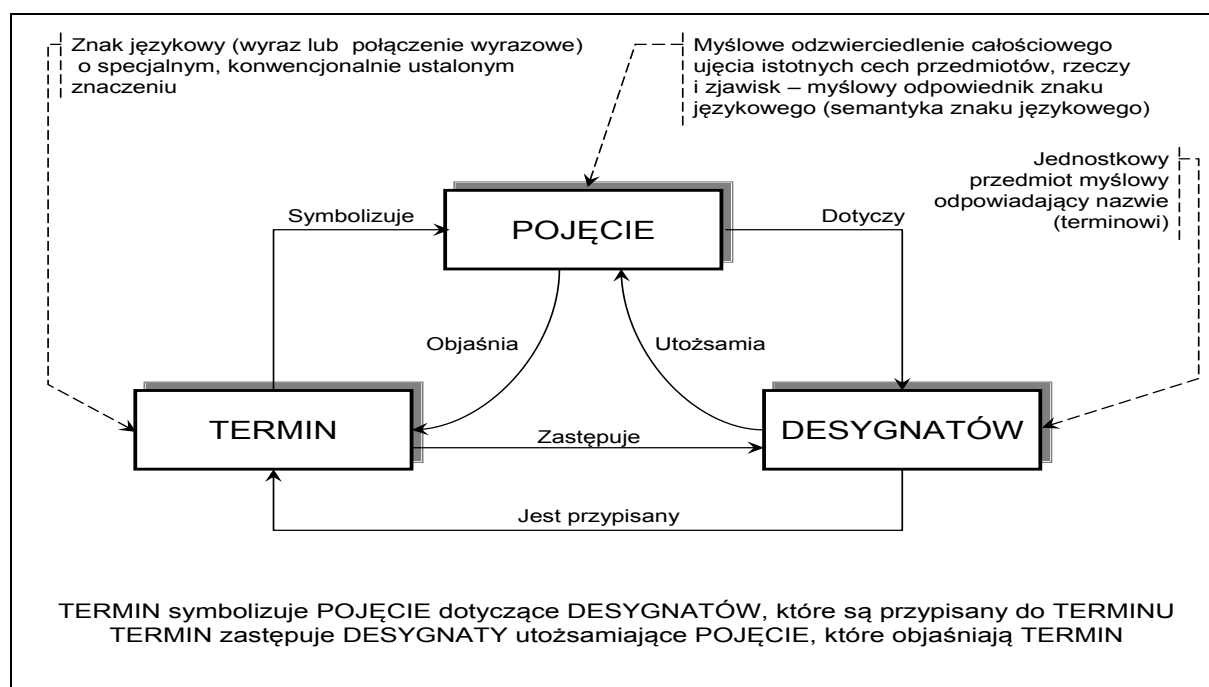
- c. **przechodności** → wskazującą, że w każdym wierzchołku dendrytu, powstałego w następstwie „n” zastosowanych poziomów podziału, musi się zawsze znajdować, na pierwszej pozycji oznaczenia indeksowego, najwcześniejsza cecha kryterialnej wyróżnialności, co symbolicznie można zapisać:

$$\bigwedge_{x,y,z} x \mathcal{R}_y \wedge y \mathcal{R}_z \rightarrow x \mathcal{R}_z$$

⁷ Polisemia – zjawisko polegające na tym, że jednemu elementowi językowemu (np. wyrazowi) odpowiada więcej niż jedno znaczenie (Słownik języka polskiego, tom II. Warszawa 1992, s. 784).

⁸ Immanentny – tkwiący wewnątrz czegoś, nie wychodzący poza dany przedmiot, niewynikający z działania czynnika zewnętrznego; właściwy czemuś z natury (Słownik języka polskiego, tom I. Warszawa 1978, s. 778).

Co się zaś tyczy funkcji i rozwoju języków etnicznych, a w tym wpływu opatrywania treści semantycznych znakami językowymi na jakość komunikacji międzyludzkiej, to ponad osiemdziesiąt lat temu (1923 r.) Charles Kay Ogden i Igor Armstrong Richards opublikowali książkę „The Meaning of Meaning”, w której istotę znaczeniową tego problemu wyjaśnili na przykładzie dwóch trójkątów semantycznych.⁹ Parafrazując zamieszczone w tej kwestii rysunki i przypisany do nich tekst, procedurę tę można wyrazić zobrazowaniem (rys. 1).



Rys. 1. Trójkąt semantyczny

Fig. 1. Semantic triangle

Źródło: Parafraza autorska dokonana na podstawie Ogden C.K., Richards I.A.: The Meaning of Meaning. Magdalene College, Cambridge January 1923, p. 10, 11, 324, 325.

Istota tego jest o tyle ważna, iż w zarządzaniu (*management*) zdarza się również, a nieraz i często, że złe efekty wykonawcze i niechęć do pracy nie wynikają tylko z przyjmowania błędnych koncepcji osiągania celów, ale również stają się następstwem złej interpretacji treści znaczeniowej dezyderatów i ustaleń decyzyjnych.¹⁰ Dlatego też precyzja i komunikatywność języka opisu są trudne do pragmatycznego przecenienia.

⁹ Ogden C.K., Richards I.A.: The Meaning of Meaning. Magdalene College, Cambridge January 1923.

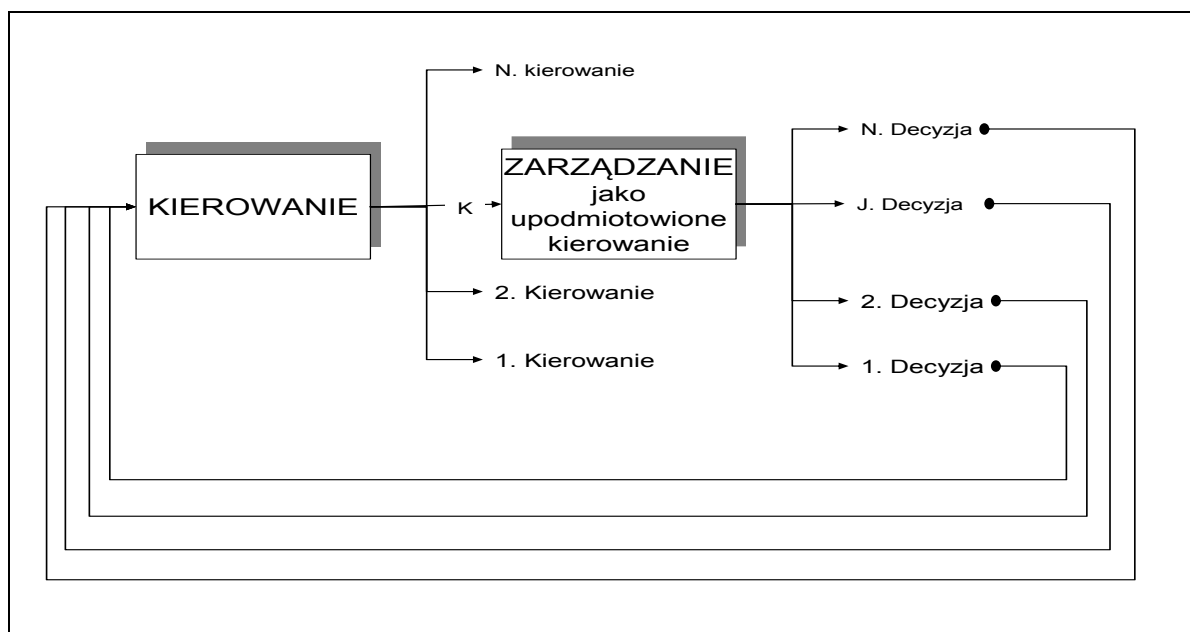
¹⁰ Przyjęto, że decyzję, w rozumieniu rzeczowym, należy interpretować, iż jest to: **postanowienie lub rozstrzygnięcie zawierające zbiór dezyderatów i ustaleń zmierzających do osiągnięcia owego postanowienia lub rozstrzygnięcia.**

Co się zaś tyczy interpretacji terminów **kierowanie** (*control*) i **zarządzanie** (*management*), to z analizy porównawczej licznych przykładów wynika, że trzeba się zgodzić z wyrażonym na ten temat poglądem przez Jerzego Kurnala,¹¹ który stwierdza, że przez kierowanie (*control*) rozumie się zwykle takie oddziaływanie na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś lub czegoś zachowanie z wolą kierującego. Uzasadnia, że w tym związłym określeniu występują wyraźnie trzy składniki kierowania: podmiot kierujący, obiekt kierowany i powiązania między nimi, polegające na takim oddziaływaniu podmiotu kierowania na przedmiot, które wywołuje zachowanie tego ostatniego zgodnie z wolą podmiotu. Podkreśla przy tym, iż z określenia owego wynika również, że obiektem kierowania może być istota żywa lub przedmiot martwy, jak również zespół istot żywych lub przedmiotów martwych, podczas gdy podmiotem kierowania może być tylko człowiek, gdyż tylko on może posiadać wolę spowodowania zachowania jakiegoś obiektu. Dalej wypowiada się na temat stosunku wzajemnego dwóch podstawowych pojęć, używanych w teorii i praktyce organizacyjnej, które są symbolizowane przez terminy (nazwy): kierowanie (*control*) i zarządzanie (*management*). **Stwierdza, że w tej sprawie zarówno w teorii, jak i w praktyce istnieje duże pomieszanie pojęć, w związku z czym, w literaturze spotkać można wiele i w dodatku zupełnie nieraz przeciwstawnych sobie poglądów.** Wyraża przekonanie, że najrozsądniejsze wydaje się przyjęcie tu przekonującej konwencji, iż kierowanie jest pojęciem szerszym od zarządzania. W uzasadnianiu tego przytacza, że rozróżnienie źródeł władzy organizacyjnej oprócz tego, że ułatwia wyjaśnienie istoty pojęcia **kierowanie** (*control*), pozwala również na umowne odróżnienie od niego pojęcia **zarządzanie** (*management*). Rozwijając tę myśl stwierdza, że w tym stosunkowo szerokim rozumieniu: *zarządzanie* (*management*) *jest najpowszechniejszą formą sformalizowanego kierowania* (*control*) *ludźmi, spotykaną we współczesnej rzeczywistości.*¹² W końcowej części swojego wywodu wyraża przekonanie, że różnicę między **kierowaniem** (*control*) i **zarządzaniem** (*management*) można sprowadzić do stwierdzenia, że *każde zarządzanie* (*management*) *jest szczególnym przypadkiem kierowania* (*control*), *ale nie każde kierowanie* (*control*) *jest zarządzaniem* (*management*) (rys. 2).¹³

¹¹ Kurnal J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970, s. 15-18, 123-150, 357-381.

¹² Ibidem, s. 365.

¹³ Ibidem, s. 366.



Rys. 2. Związek funkcjonalny kierowania z zarządzaniem

Fig. 2. Functional relation between control and management

Źródło: Opracowanie autorskie na podstawie wyżej przytoczonego cytatu.

Z powyższego wynika, iż w pojęciowej interpretacji terminu **kierowanie** (*control*) należy uwzględnić, że:

- a. strukturę funkcjonalną tego procesu tworzy podmiot kierujący, przedmiot kierowania i powiązania występujące pomiędzy podmiotem kierującym i przedmiotem kierowania;
- b. podmiotem kierowania może być tylko człowiek, bo tylko on może mieć wolę spowodowania zachowań jakiegoś obiektu;
- c. przedmiotem kierowania mogą być istoty żywe i przedmioty martwe.

W innych pozycjach literatury, jako synonimy kierowania wymienia się: oddziaływanie, sterowanie, regulowanie, konsultowanie, przewodzenie, zarządzanie, władanie, tresowanie, hodowanie, powiązanie. Analizując je w aspekcie semantycznym wynika, że nadrzędnym znaczeniowo dla wszystkich jest **oddziaływanie**. Zakres pojęciowy tego terminu można zatem uznawać za konotację¹⁴ wszystkich desygnatów, przypisywanych do terminów wymienionych. Każdy z nich, w jakiejś części, kojarzy się zawsze z przedmiotem myślowym, odzwierciedlającym określoną **formę wpływu**, a ta przecież, w najogólniejszej postaci, jest przypisywana do oddziaływania. Można zatem interpretować, że treści znaczeniowe tych terminów stanowią sobą, ze względu na kryterium wpływu, podzbiory semantyczne,

¹⁴ Konotacja – cechy współznaczone łącznie przez daną nazwę (Słownik języka polskiego, tom I. PWN, Warszawa 1978, s. 992).

związane z oddziaływaniem. Dokonując głębszej analizy morfologicznej¹⁵ stosowanego nazewnictwa, a nade wszystko pod kątem słowotwórczym i zasad dobrego porządkowania zbiorów, można w ogólnym zbiorze oddziaływania kierowniczego wyróżnić:

- a. podzbiór obiektów kierowanych, wrażliwych na fizyczne czynniki wpływu,
- b. podzbiór obiektów kierowanych, wrażliwych na semantyczne czynniki wpływu.

Przyjęcie takiego kryterium spełnia, na pierwszym poziomie kategoryzacji, wszystkie trzy warunki dobrego porządkowania zbiorów. Przyjmując je należy mieć jeszcze na względzie, że kierownicze wpływy fizyczne, to nic innego jak oddziaływanie energomaterialne¹⁶ obiektu kierującego na obiekt kierowany, z takim następstwem sprawczym, że te, generowane przez obiekt kierujący, wywołują w obiekcie kierowanym zmiany objawiające się bądź to stanem ilościowym energii lub masy (substancji), bądź czasowo-przestrzennym przemieszczaniem energii lub masy (substancji). Innymi słowy, istota sprawcza tej formy oddziaływania (wpływu) kierowniczego sprowadza się do fizycznego wymuszania określonych zmian w przedmiocie kierowanym, które można przewidywać apriorycznie, z większą dokładnością niż inne. Biorąc to pod uwagę zdaje się być uzasadnione, aby tę formę wpływów (oddziaływań) kierownicznych, ze względu na stopień dokładności sprawstwa, określać mianami: **sterowania** (*steering*) i **pobudzania** (*stimulation*) energomaterialnego, a do podzbiorów obiektów (elementów) w ten sposób kierowanych zaliczać te, których struktury stanowią:

- a. w warunkach **sterowania**¹⁷ (*steering*) – charakteryzującego się największym stopniem dokładności sprawczej: materia nieożywiona w stanie pierwotnym; materia nieożywioną w stanie przetworzonym (wszelkie urządzenia); materia ożywiona nienależąca ani do istot żywych, ani do świata flory (bakterie, wirusy, drobnoustroje);

¹⁵ Morfologia (w językoznawstwie) – dziedzina **lingwistyki** zajmująca się formami odmiennych **części mowy** (fleksją) oraz **słowotwórstwem**. W morfologii językoznawczej istnieją dwa główne podejścia – „morfemiczne” i „leksemiczne”. (1) W podejściu „morfemicznym” elementarną jednostką analizy morfologicznej jest abstrakcyjny **morfem**, interpretowany jako najmniejsza część wyrazu, będąca nośnikiem określonego znaczenia, gdzie „wyraz” jest rozumiany jako „znak prosty”, jeśli złożony jest z jednego morfemu albo jako „znak złożony”, jeśli występuje w nim więcej morfemów. (2) W podejściu „leksemicznym” podstawową jednostką analizy, zawierającą w sobie „znak językowy”, jest abstrakcyjny **leksem**, łączący w sobie funkcję wszystkich cech gramatycznych i postaci dźwiękowych „wyrazu”. Terminu „morfem” używa się w odniesieniu do fragmentów „formy wyrazowej”. „Morfem”, chociaż nie posiada statusu konkretnego „znaku językowego”, jest jednak traktowany jako wykładnik „operacji morfologicznej” – jest pomocny w ustalaniu zależności, które występują pomiędzy „leksemami prostymi” i „leksemami złożonymi” (ma to szczególne znaczenie w słowotwórstwie), względnie „leksemami” i realizującymi je „formami wyrazowymi” – to znaczy formami fleksyjnymi i słowotwórczymi (przypis autorski).

¹⁶ Termin „energomateria” jest użyty jako denotacja zakresu znaczeniowego wyrazów kryjących się pod terminami: energia i masa (substancja) – przypis autorski.

¹⁷ Sterować – nadawać okrętowi lub samolotowi kierunek za pomocą steru, sterów; regulować pracę maszyn za pomocą specjalnych urządzeń (Skorupka S., Anderska H., Łempicka Z.: Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1968, s. 777).

- b. w warunkach **pobudzenia**¹⁸ (*stimulation*) energomaterialnego, charakteryzującego się mniejszym stopniem dokładności sprawczej niż sterowanie – materia ożywiona świata flory (rośliny), materia ożywiona świata fauny (zwierzęta).

Do zbioru нефizycznych wpływów (oddziaływań) kierowniczych, pobudzających do określonych działań obiekty kierowane, można zaliczać semantykę i czynniki sytuacyjne, możliwe do identyfikowania w ramach percepcji relacyjnej.¹⁹ Na tego rodzaju wpływy (oddziaływania) kierownicze może być wrażliwy tylko i wyłącznie człowiek (*homo sapiens*) jako istota dostosowana do myślenia abstrakcyjnego i asocjacyjnego²⁰ kojarzenia doznań.

Co się zaś tyczy **sterowania** (*steering*), to w zbiorze tym należy jeszcze uwzględnić, że jedna grupa obiektów będzie bardziej wrażliwa na oddziaływania energetyczne, druga zaś na substancyjne. Dlatego też w zbiorze tym należy jeszcze dostrzegać, że:

- a. **sterowanie** (*steering*) energetyczne może być dostosowywane do oddziaływania na obiekty należące do materii nieożywionej, znajdującej się w stanie pierwotnym i na obiekty należące do materii nieożywionej, znajdującej się w stanie przetworzonym (wszelkie urządzenia techniczne);
- b. **sterowanie** (*steering*) substancyjne może być dostosowywane do oddziaływania na obiekty należące do materii ożywionej, ale z wyłączeniem istot świata fauny i organizmów świata flory – to znaczy na obiekty należące do świata wirusów, bakterii i drobnoustrojów, a także na obiekty należące do materii nieożywionej w stanie pierwotnym.

Sterujące oddziaływanie człowieka na obiekty kierowane nie jest też relacyjnie jednorodne. Może być bezpośrednie lub pośrednie. Jest to uzależnione od możliwości dostosowywania się efektorów ludzkich do wrażliwości reakcyjnej obiektów poddawanych kierowaniu. Posługując się językiem prakseologii można to również nazywać bezpośrednią lub pośrednią więzią przyczynową, rozumianą w ten sposób, że zdarzenie późniejsze jest skutkiem wcześniejszego nacisku, a nacisk wcześniejszy jest przyczyną zdarzenia późniejszego.²¹ W ten sposób układ zdarzeń wcześniejszych można nazywać warunkiem wystarczającym zdarzenia późniejszego, ze względu na dane prawo następstwa i ze względu na odcinek czasu, który wypełniają wszystkie zdarzenia składowe tego układu. Dlatego też,

¹⁸ Pobudzać – wywołać reakcję czynną, uczuciową, dać impuls do czegoś (...) [Skorupka S., Anderska H., Lempicka Z.: Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1968, s. 570].

¹⁹ Percepcja relacyjna – użycie zmysłów do stworzenia pewnej więzi między jakąś osobą a konkretnym przedmiotem, która daje tej osobie informacje o tym przedmiocie (Morton A.: Przewodnik po teorii poznania. Spacja, Warszawa 2002, s. 304).

²⁰ Asocjacja – łączenie się ze sobą wyobrażeń; związek pomiędzy przedstawieniami polegającymi na tym, że przypomnienie sobie jednej z nich przywołuje na myśl inne; asocjacja pomiędzy wyobrażeniami przedmiotu a jego nazwą (przypis autorski).

²¹ Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, 1982, s. 23.

w aspekcie więzi przyczynowych, sprawstwo wynika zawsze ze zdarzeń wcześniejszych, pod warunkiem, że te stanowią sobą istotne składniki warunku wystarczającego.²²

W sterowaniu bezpośrednim istotne składniki warunku wystarczającego muszą być spójne z możliwościami fizycznymi ludzkich efektorów. Przykładem takiego sterowania może być kierowanie autem, gdzie człowiek poprzez wykonywanie odpowiednich ruchów rękami zmienia położenie kierownicy i w ten sposób steruje kierunkiem jazdy. Podobnie rzecz się ma podczas jazdy na rowerze, gdzie cyklista poprzez ruchy swoich kończyn powoduje obracanie się kół swojego pojazdu, a zwroty kierownicy powodują jazdę w pożądanym kierunku. W obydwóch przypadkach czynnikiem sprawczym warunku wystarczającego jest energia ludzkich mięśni, przekazywana na odpowiednie elementy pojazdu. Innym przykładem sterowania bezpośredniego może być przemieszczanie przez człowieka elementów materii nieożywionej pod warunkiem, że jej masa wagowa, stanowiąca siłę oporu, nie przekracza jego możliwości fizycznych.

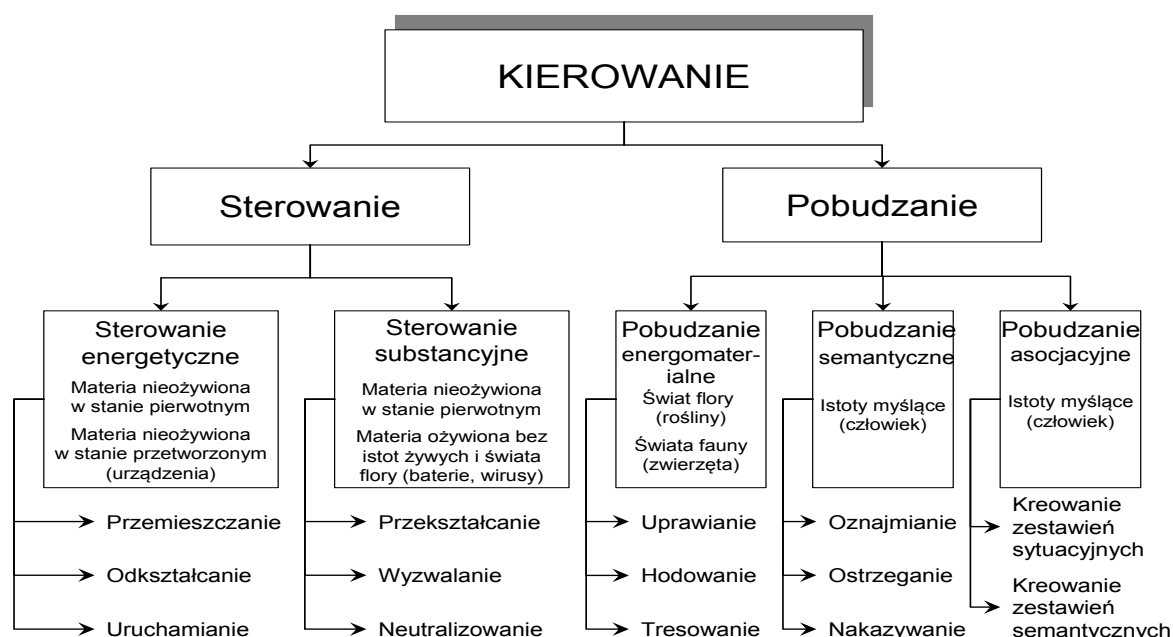
Przykładem pośredniego sterowania materią nieożywioną, znajdującą się w stanie pierwotnym, może być przemieszczanie górotworów za pomocą substancji dynamitu, co jest powszechnie praktykowane w górnictwie. Przykładem pośredniego sterowania materią nieożywioną, ale znajdującą się już w stanie przetworzonym, może być praca człowieka z komputerem. Jak wiadomo zmiany operacyjne w tym urządzeniu są zawsze powodowane wartościami prądowymi, czego ludzkie efekторы nie są w stanie wytwarzać. Dlatego też sterowanie jego funkcjonowaniem musi się odbywać pośrednio – poprzez odpowiednio dobrane urządzenia wejściowe, które umożliwiają przetwarzanie funkcji efektorów (dotyku, fali akustycznej wywołanej głosem) na odpowiednie kombinacje prądowe. Wówczas dopiero, po dotarciu odpowiedniego ciągu impulsów elektrycznych do pamięci operacyjnej, zostają uruchamiane stosowne programy, które poprzez procesor realizują określone zadania. Tym samym urządzenia wejściowe (klawiatura, myszka, joystick), postrzegane w relacji „człowiek – komputer”, stanowią sobą elementy pośrednie.

W tym miejscu można już stwierdzić, że **wszelkie formy sterowania** (*steering*) **i pobudzania** (*stimulation*) tworzą sobą **oddziaływania kierownicze**, wpływające na zmiany w obiektach poddawanych kierowaniu, a ich siła sprawcza zawsze się uzewnętrznia (rys. 3):

- w obszarze sterowania (*steering*) energetycznego – przemieszczaniem, odkształcaniem, uruchamianiem;
- w obszarze sterowania (*steering*) substancyjnego – przekształcaniem, wyzwalam, neutralizowaniem;
- w obszarze pobudzania (*stimulation*) energomaterialnego – uprawianiem, hodowaniem, tresowaniem;

²² Ibidem, s. 23-24.

- w obszarze pobudzania (*stimulation*) semantycznego – oznajmianiem, ostrzeganiem, nakazywaniem;
- w obszarze pobudzania (*stimulation*) asocjacyjnego – kreowaniem zestawień sytuacyjnych, kreowaniem zestawień semantycznych.



Rys. 3. Przestrzeń kierowania skategoryzowana czynnikami oddziaływania

Fig. 3. Area of control categorized according to influence factors

Źródło: Opracowanie autorskie.

Mając zinterpretowaną strukturalnie przestrzeń sprawczych oddziaływań kierowniczych (rys. 3) można już przejść do kolejnego etapu, ukierunkowanego merytorycznie na wykazanie, że dowodzenie (*command*) jest immanentną częścią zarządzania (*management*).

Jak z pewnością zdołał już zauważyć dociekliwy Czytelnik, co może być dla Niego zastanawiające, że w dotychczasowym wywodzie systematyzującym nie uwzględniono sprawczości przypisanej do dowodzenia (*command*). Fakt ten nie wynika bynajmniej z przeoczenia autorskiego. Istniejąca na temat zarządzania literatura, a nawet i funkcjonujące normatywy leksykograficzne, terminu tego właściwie nie używają, chociaż w organizacjach militarnych i im pokrewnych termin ten istniał wcześniej od terminu zarządzanie (*management*). Oznacza to, że obecnie istotna część ludzkiej populacji, funkcjonująca w strukturach zhierarchizowanych, została jakoby wykluczona z naukowego obszaru zarządzania (*management*). Można to interpretować, że tak ukształtowana teoria w swej

istocie pozbawiona jest cechy uniwersalizmu zarządzania (*management*). Unaocznienie potrzeby uwzględniania tego obszaru wiedzy, w ramach ogólnie teorii zarządzania (*management*), można najogólniej uzasadnić faktem, że zhierarchizowane organizacje w państwie demokratycznym nie mogą, funkcjonować w środowiskach hermetycznie wyizolowanych, bazujących na innych procedurach zarządzania niż pozostałe. Jest to co prawda argument zasadny politycznie, ale merytorycznie niezbyt przekonujący. Merytoryczne uzasadnienie wynika natomiast z faktu, że organizacje zhierarchizowane nigdy nie funkcjonowały w oderwaniu od naukowych podstaw zarządzania (*management*), a wykreowane przez wieki dowodzenie (*command*), często błędnie interpretowane, było i jest immanentną częścią zarządzania (*management*), pożądaną do stosowania w warunkach szczególnych, kiedy szybkość i waga znaczeniowa podejmowanych reakcji przesłaniają groźbę zagrożenia życia i zdrowia uczestników akcji, a aktem przymusu wykonawczego staje się decyzja wydawana z mocą rozkazu. Dotyczy to wojska, policji oraz wszelkiego rodzaju straży i służb ochronnych. Nie oznacza to jednak, że w organizacjach tych, na co dzień istnieje potrzeba jedno-osobowego rozkazywania, chociaż zdarza się, że niektórzy zwierzchnicy nadużywają tej formy zarządzania, a nade wszystko ci, którzy ze względu na ograniczoną wiedzę lub wrodzony autokratyzm, nie chcą, lub obawiają się podejmowania merytorycznej polemiki z podwładnymi. Nie są to jednak przypadki charakterystyczne tylko dla organizacji zhierarchizowanych. Autokraci występują również w innych organizacjach, co w pewien sposób przemawia również za faktem, że dowodzenie (*command*) nie jest oderwane od zarządzania (*management*). Nie jest to jednak uzasadnienie przekonujące do końca. Istotne dowody świadczące o immanentnej lokacji dowodzenia (*command*) w przestrzeni merytorycznej zarządzania (*management*) mieszczą się w środowisku kierowania (*control*) i w rzeczowej strukturze zarządzania (*management*).

3. Identyfikacja środowiska kierowania i rzeczowej struktury zarządzania

Z przytoczonych wcześniej faktów wynika, że dystynktywną²³ cechą kierowania (*control*) jest wszelkie oddziaływanie podmiotu kierującego na przedmiot kierowania (*control*), które może być zarówno celowo zorientowane (ukształtowane) na osiągnięcie z góry określonego efektu, jak również może też być i przypadkowo (bezcelowo) zainicjowane. Przyjęcie tej cechy za kryterium wyróżnialności zbioru oddziaływań, mieszczących się w sferze

²³ Dystynktywny – odróżniający się, wyróżniający (Słownik języka polskiego, tom I. Warszawa 1978, s. 492).

kierowania (*control*), pozwala ulokować zarządzanie (*management*) w części jego wnętrza, jako celowo ukształtowanego kierowania (oddziaływanie) – rys. 4.

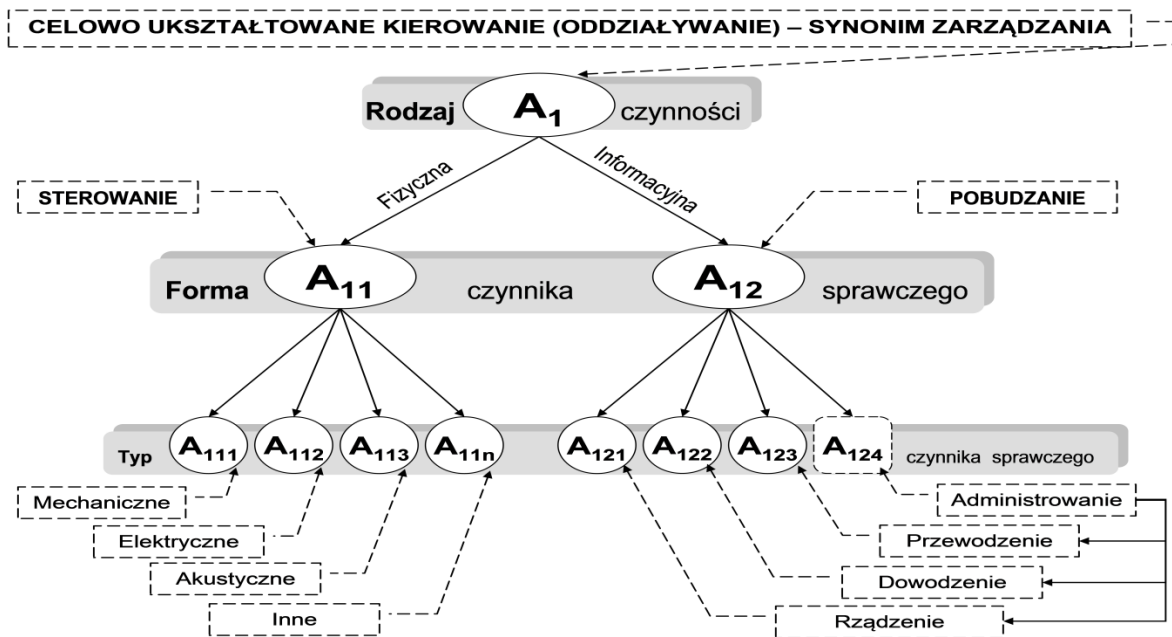


Rys. 4. Poglądowy obraz lokacji zarządzania w przestrzeni funkcjonalnej kierowania
Fig. 4. Visualization of the management site in the functional space of control

Przy takim kryterium wyróżnialności można też sformułować klasyczną definicję²⁴ zarządzania (*management*) eksponując, że: **zarządzanie to celowo ukierunkowane oddziaływanie na stan osobowy i zasoby, wynikające ze statusu posiadania władzy.**²⁵ W następstwie tego rzeczową strukturę zarządzania (*management*), jako zbioru celowo ukształtowanych elementów kierowania (oddziaływania), można wyrazić następującym zobrazowaniem (rys. 5).

²⁴ Definicja klasyczna odnosząca się do terminu definiowanego (definiendum) wskazuje zawsze w wyrażeniu definicyjnym (definiens) warunek konieczny i zarazem wystarczający, poprzez wskazanie rodzaju najbliższego (genus proximom) i różnicującej cechy gatunkowej (dyfferentia specyfika).

²⁵ W proponowanej definicji terminem definiowanym (definiendum) jest *zarządzanie*, natomiast wyrażeniem definicyjnym (definiens) jest *celowo ukierunkowane oddziaływanie na stan osobowy zasoby, wynikające ze statusu posiadania władzy*, gdzie rodzaj najbliższy (genus proximom) stanowi wyjaśnienie, że jest to *celowo ukierunkowane oddziaływanie na stan osobowy i zasoby*, a różnicującą cechą gatunkową (differentia specyfika) stanowi uzupełnienie, że *celowo ukierunkowane oddziaływanie na stan osobowy i zasoby wynika ze statusu posiadania władzy*.



Rys. 5. Zobrazowanie rzeczowej struktury zarządzania
 Fig. 5. Illustration of substantive management structure

Gdzie:

- A_1 – rodzaj czynności kierowniczej generowany wartościami fizycznymi i informacyjnymi;
- A_{11} – sterująca forma czynnika sprawczego, oddziałująca na stan zasobów;
- A_{111} – mechaniczny typ czynnika sterującego;
- A_{112} – elektryczny typ czynnika sterującego;
- A_{113} – akustyczny typ czynnika sterującego;
- A_{11n} – inny typ fizyczny czynnika sterującego;
- A_{12} – informacyjna forma czynnika sprawczego, pobudzająca stan osobowy do określonych działań;
- A_{121} – informacyjne czynniki sprawcze typu rządzenia, wydawane z mocą legalnie stosowanego przymusu;
- A_{122} – informacyjne czynniki sprawcze typu dowodzenia, wydawane pod postacią rozkazów z mocą legalnie stosowanego przymusu i ze szczególnie zaostrzonym rygorem wykonawczym;
- A_{123} – informacyjne czynniki sprawcze, wydawane przez zwierzchnika uznawanego przez podwładnych za osobę godną zaufania do reprezentowania interesów pracowniczych i organizacyjnych;
- A_{124} – informacyjne czynniki sprawcze mieszczące się w przestrzeniach organizacyjnych ograniczonych treściami decyzji zwierzchnich.

Jak już akcentowano, zarządzanie (*management*) jest szczególną formą kierowania (*control*). Jego sprawczość uzewnętrznia się przez pryzmat decydowania o posiadanych lub podporządkowanych zasobach. Pobudzanie (*stimulation*) dynamiki funkcjonalnej kształtowane jest natomiast treściami semantycznymi, wyrażanymi w formie oznajmiania, ostrzegania i nakazywania oraz stanami sytuacyjnymi, ukierunkowanymi na asocjacyjne kreowanie określonych skojarzeń. Zasadniczymi czynnikami pobudzania dynamiki organizacyjnej są dezyderaty i ustalenia zawarte w postanowieniach i rozstrzygnięciach decyzyjnych, które, w zależności od usytuowania zarządzającego w hierarchii władzy, opatrywane są stosownymi nazwami. Podobnie rzecz się ma i w dowodzeniu, które jest także wymieniane jako szczególny rodzaj kierowania (*control*).²⁶ Tak samo pobudzanie dynamiki funkcjonalnej kształtowane jest treściami semantycznymi, wyrażanymi w formie oznajmiania, ostrzegania i nakazywania oraz stanami sytuacyjnymi, ukierunkowanymi na asocjacyjne kreowanie określonych skojarzeń. W tym miejscu porównywanie może się zrodzić refleksja, że dowodzenie występuje na tym samym poziomie, co zarządzanie. Niestety przekonania takie istnieją jeszcze w różnych środowiskach, co można kojarzyć z następstwami, wynikającymi z braku wystarczająco rozpowszechnionych na ten temat opracowań teoretycznych. Dowodzenie, ze względu na zakres nacisku wykonawczego, wynikającego z istoty rozkazów, można porównywać tylko z rządzeniem, które sankcjonowane jest legalnym przymusem.²⁷ Rozkaz w dowodzeniu (*command*) również jest sankcjonowany legalnym przymusem, z tą tylko różnicą, że z większym rygorem. Istota tego wynika z przeznaczenia organizacji, których działanie może się odbywać w warunkach zagrożenia życia lub zdrowia. Dotyczy to wojska, policji, straży pożarnej, straży miejskich itp. W innych organizacjach każdy ma prawo do odmówienia wykonania polecenia, bez ponoszenia negatywnych konsekwencji z tego tytułu, jeśli jego realizacja zagraża życiu lub zdrowiu, co jest niedopuszczalne w przypadku otrzymania rozkazu.

Faktem też jest, że żadna organizacja militarna nie może efektywnie funkcjonować tylko na podstawie zarządzania (*management*) zdeterminowanego rozkazodawstwem, ograniczającym siłą rzeczy kreatywność wykonawczą potencjału ludzkiego. Musi być racjonalnie zespalane z łagodniejszymi formami oddziaływania. Innymi słowy, dowodzić powinno się tylko wówczas i w takim zakresie, kiedy jest to niezbędne. W pozostałych okresach powinno się zarządzać. Nieuwzględnianie tej reguły prowadzi również do deprecjacji rozkazodawstwa, co w warunkach rzeczywistych konieczności może powodować bardzo negatywne następstwa.

Zdarza się też i tak, że hierarchizacja wynikająca z zewnętrznych oznak ubioru jest utożsamiana z nadmierną hierarchizacją struktur organizacyjnych, co w żadnym stopniu nie pokrywa się z rzeczywistością. Istniejące obecnie organizacje militarne i im podobne mają

²⁶ Leksykon wiedzy wojskowej. MON, Warszawa 1979, s. 90.

²⁷ Pasieczny L. (red.): Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1982, s. 458.

zwykle bardzo elastyczne struktury macierzowe, dostosowane do szybkiego wydzielania i zestawiania, w miarę pojawiających się potrzeb, różnych konfiguracji wykonawczych, zdolnych do szybkiego i skutecznego podejmowania działań. Podobnie dzieje się z podejmowaniem realizacji projektów w dobrze funkcjonujących organizacjach cywilnych, z tą jednak różnicą, że w militarnych dzieje się to szybciej.

4. Zakończenie

Zaakcentowane niedostatki w zarządzaniu, z pewnością wynikają z faktu, że zarządzanie jest jeszcze nauką zbyt młodą. Jak trafnie ujął to Piotr Płoszajski *jest jeszcze na etapie empiryczno-zbierackim w przeciwieństwie do etapu teoretyczno-wyjaśniającego, gdy nauki o zarządzaniu będą już bardziej rozwinięte, dysponując ugruntowanymi teoriami*.²⁸ Szukając przyczyn niedostatków w zarządzaniu, zgodzić się też trzeba z Łukaszem Sułkowskim,²⁹ który między innymi stwierdza, że *te są również ulokowane w społeczności naukowców specjalizujących się w zarządzaniu. Wskazuje, iż w tym środowisku nie ma nawet konsensusu, co do kluczowych definicji i brakuje jednolitego zestawu podstawowych pojęć. Oprócz tego, wskazuje jeszcze na bardzo istotny problem związany z brakiem sposobu definiowania podstawowych pojęć.*

Powyższe i wcześniej akcentowane niedostatki, a także stan rzeczy, wynikający z uwarunkowań obecnego kryzysu, wyłaniają przed zarządzaniem przeogromną przestrzeń do naukowej penetracji i utylitarnego porządkowania.

Bibliografia

1. Ajdukiewicz K.: Zarys logiki. PZWS, Warszawa 1959.
2. Ajdukiewicz K.: Język i poznanie (wybór pism z lat 1920-1939). PWN, Warszawa 2006.
3. Ajdukiewicz K.: Język i poznanie (wybór pism z lat 1945-1963). PWN, Warszawa 2006.
4. Chomsky N.A.: Syntactic Structures. The Hague/Paris, Mouton 1957.
5. Kast F.E., Rosenzweig J.E.: Organization and Management: a Systems Approach. McGraw-Hill, New York 1974.
6. Kotarbiński T.: Abecadło praktyczności. OWSiIZ, Olsztyn 2006.
7. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław-Łódź, 1982.

²⁸ Płoszajski P.: Między refleksją i działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania. Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1985, s. 33.

²⁹ Sułkowski Ł.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005, s. 51-56.

8. Kurnal J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.
9. Morton A.: Przewodnik po teorii poznania. Spacja, Warszawa 2002.
10. Ogden C.K., Richards I.A.: The Meaning of Meaning. Magdalene Collage, Cambridge January 2023.
11. Omyła M.: Zarys logiki. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
12. Płoszajski P.: Między refleksją i działaniem. Dylematy praktycznej teorii zarządzania. Ossolineum, Wrocław-Gdańsk 1985.
13. Sudoł S.: Nauki o zarządzaniu (węzłowe problemy i kontrowersje). TNOiK, Toruń 2007.
14. Sułkowski Ł.: Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2005.
15. Thurow L., Heilbroner R.L.: Ekonomia od podstaw. HELION, Gliwice 2006.
16. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1969.

Recenzenci: Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta