

Mirosław Sułek

ZARZĄDZANIE, DOWODZENIE I POLITYKA W ŚWIETLE NOWEJ PRAKSEOLOGII¹

[słowa kluczowe: prakseologia, ekonomia, zarządzanie, sztuka wojenna, dowodzenie, nauka o polityce, polityka]

Streszczenie

Artykuł przedstawia nowe ujęcie prakseologii jako nauki o sprawnym działaniu. Prakseologia tradycyjna poszukiwała ogólnych zasad sprawnego działania ważnych we wszystkich dziedzinach; nowe podejście wyróżnia trzy rodzaje działań ludzkich, do których stosują się odmienne zasady i odmienne rachunki efektywności. Są to: współpraca (gra o sumie dodatniej), walka (gra o sumie ujemnej) i rywalizacja (gra o sumie zerowej). W sferze refleksji teoretycznej odpowiadają im ekonomia, sztuka wojenna i nauka polityki. Wypracowane przez nich zasady stosowane są w zarządzaniu, dowodzeniu oraz polityce. Łatwo zauważyć, że w literaturze przedmiotu brakuje dyscypliny pojęciowo-terminologicznej. Pojawiają się nieuzasadnione postulaty stosowania zasad, wypracowanych w systemach, opartych na odmiennych logikach (np. zasad sztuki wojennej do działalności gospodarczej). Nowe podejście do prakseologii wprowadza większą przejrzystość. Artykuł zawiera też próbę oceny skuteczności polityki państwa na podstawie syntetycznych miar potęgi, uzyskanych na podstawie zastosowania specjalnej formuły. Możliwe i pożądane byłoby wzbogacenie takich miar o oceny eksperckie.

* * *

¹ Artykuł jest rozwinięciem niektórych idei, zawartych w artykułach: M. Sułek, *Trzy działy prakseologii*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, Zeszyt 1-2, t. II, Wyższa Szkoła Menedżerska, Ciechanów 2008, s. 51-70; M. Sułek, *Kryteria oceny efektywności zarządzania i dowodzenia jako procesów opartych na odmiennych logikach działania*, (w:) P. Górny (red.), *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, AON, Warszawa 2016, s. 34-48.

Wprowadzenie

Prakseologia tradycyjna poszukiwała ogólnych zasad sprawności, ważnych – jak chciał tego na przykład polski prakseolog Tadeusz Kotarbiński – we wszystkich dziedzinach ludzkiego działania – w gospodarstwie, obronie militarnej, lecznictwie, sądownictwie i szkolnictwie. W artykule postawiono następującą tezę: dalszy rozwój prakseologii jako nauki o sprawnym działaniu wymaga nowego ujęcia ludzkiego działania. Polega ono na wyróżnieniu trzech odmiennych działań ludzkich w społeczeństwie. Są to – zgodnie z przyjętą konwencją terminologiczną – współpraca, walka i rywalizacja. Działania te opisują ekonomia, sztuka wojenna oraz nauka polityki, którym z kolei w sferze praktyki odpowiadają: zarządzanie, dowodzenie i polityka. Sprawność działania w każdym z nich opiera się na odmiennej logice – inne jest rozumienie nakładów i efektów oraz rachunków efektywności. Powyższe rozróżnienie sugeruje, że istnieje prakseologia ogólna i prakseologia szczegółowa.

1. Ludzkie działanie w świetle nowej prakseologii

Ludzie jako cząstki organizmu społecznego rodzą się, żyją i działają w środowisku konkurencyjnym, tzn. w świecie ograniczonych zasobów (występuje tzw. rzadkość dóbr), w którym pragną przede wszystkim *przetrwać*, a następnie *rozwijać się*. W tym celu tworzą *społeczne systemy działania*. Z rzadkością dóbr można sobie radzić tylko na dwa sposoby: pierwszy to dobrowolna *współpraca*, drugi to *walka*. Zgodnie z terminologią teorii gier, współpraca jest grą o sumie dodatniej (wszystkie zaangażowane strony odnoszą korzyści); walka jest grą o sumie ujemnej (wszystkie zaangażowane strony ponoszą straty). W rzeczywistym życiu nie ma ani czystej współpracy, ani czystej walki. Zawsze występuje jakaś mieszanka (stąd na przykład stosunki między państwami mogą być przyjazne, poprawne, napięte, wrogie). W toku działania ludzie muszą podejmować decyzje, odnoszące się do kierunków i proporcji (intensywności) współpracy/walki. Ten rodzaj działania nazwiemy *rywalizacją* (która jest grą o sumie zerowej). Przetrwanie i rozwój w warunkach rzadkości dóbr wymusza dążenie do maksymalizacji swoich możliwości (bogactwa, władzy, siły, chwały, sławy, prestiżu, uznania, autorytetu). Dążenie to syntetyzuje się w pojęciu władzy, nadanym mu przez Bertranda Russella. Według niego “Podstawowym pojęciem

nauk społecznych jest władza, w tym samym sensie, w jakim energia jest podstawowym pojęciem fizyki”².

Mamy więc trzy rodzaje działań ludzkich: współpracę, walkę i rywalizację. *Współpraca*, jako gra o sumie dodatniej, oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział odnoszą korzyści. Z punktu widzenia państwa wyrazistym jej przykładem jest gospodarka rynkowa. Współpraca między przedsiębiorstwami a klientami oraz współpraca między samymi przedsiębiorstwami przynosi korzyści i przedsiębiorcom, i klientom. Mało tego, warunkiem sukcesu przedsiębiorstw nie jest wyeliminowanie innego przedsiębiorstwa; jest raczej przeciwnie – rozwój określonej grupy przedsiębiorstw wymaga rozwoju innych przedsiębiorstw. Nawet przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą bezpośrednio również odnoszą korzyści (poprzez zwiększony nacisk na wzrost innowacyjności, elastyczności działania itp.). A jeśli nawet jedno z nich upadnie (co było następstwem tego, że nie współpracowało dostatecznie dobrze ze społeczeństwem lub zaprzestało współpracować), korzyść odnosi całe społeczeństwo, gdyż uwolnione zasoby trafiają do bardziej sprawnych przedsiębiorców i będą lepiej wykorzystane.

Teorią współpracy jest ekonomia (można ją nazwać ekonomią współpracy, a nawet ekonomią cywilną). Na jej bazie wyrasta nauka stosowana – zarządzanie. Współpraca oparta jest na zaufaniu oraz prawdzie, a więc na informowaniu. Cechuje ją etyka współpracy, czyli etyka ekonomiczna, rozumiana jako etyka kalkulacji, etyka rozsądku i roztropności, a towarzyszy jej estetyka ekonomiczna, ukierunkowana na tworzenie ładu i harmonii w systemie gospodarczym.

Walka (jako gra o sumie ujemnej) oznacza, że wszystkie strony biorące w niej udział ponoszą straty. Tak rozumiana walka może być prowadzona w różnych dziedzinach. Z punktu widzenia państwa najlepszym przykładem jest walka zbrojna, czyli walka na śmierć i życie. W walce kluczową sprawą jest zwycięstwo, a więc albo zniszczenie przeciwnika, albo zadanie mu tak dużych strat, by nie stanowił już żadnego zagrożenia.

Teorią walki jest sztuka wojenna (można też ją nazwać ekonomią walki, czy po prostu ekonomią militarną). Na jej bazie wyrasta nauka stosowana – dowodzenie. Sztuka wojenna oparta jest na oszustwie, podstępnie, zaskoczeniu, dezinformacji. Towarzyszy jej etyka wojskowa, która chroni jedność dowodzenia i działania oraz ducha walki. Wspomaga ją estetyka wojskowa, która przejawia

² B. Russell, *Władza. Nowa analiza społeczna*, Książka i Wiedza, Warszawa 2001, s. 18. W oryginale ten fragment brzmi: „The fundamental concept in social science is Power in the same sense in which Energy is the fundamental concept in physics”. (B. Russell, *Power. A New Social Analysis*, Routledge, London and New York 1996, p. 4).

się nie tylko w elegancji mundurów i musztry, ale również w działaniach bojowych.

Rywalizacja (jako gra o sumie zerowej) oznacza, że korzyść jednej strony jest stratą drugiej strony o identycznej wartości. Taką naturę ma dążenie do władzy – w skali społeczeństwa czy wręcz świata jest jej zawsze 100%, a poszczególne jednostki zorganizowane w różnorodne grupy społeczne zmagają się o jak największy udział. Dobrze to widać na arenie międzynarodowej – poszczególne państwa dążą do jak największej potęgi (Power), czyli do jak największego udziału w potędze świata. Tu nie można się dzielić potęgą, interesy stron są tu całkowicie przeciwstawne.

Jako że rywalizacja jest rozpostarta między współpracą a walką, opiera się na dwulicowości, co przejawia się przede wszystkim w propagandzie. W zależności od stopnia napięcia między rywalami, propaganda skłania się bardziej ku prawdzie lub bardziej ku oszustwu. Wszystko to zgodne jest z etyką rywalizacji (etyką polityki), wspomaganej przez estetykę rywalizacji. Rywalizacja jest kluczową sprawą w życiu społecznym – to jej podporządkowane są podsystemy współpracy i walki. Możemy wręcz powiedzieć, że rywalizacja jest istotą życia społecznego.

Rozumowanie powyższe syntetyzuje tabela 1.

Tabela 1. System działania ludzkiego

SFERA REALNA		SFERA REGULACJI
WSPÓŁPRACA	WALKA	RYWALIZACJA
Logika współpracy	Logika walki	Logika rywalizacji
Teoria współpracy	Teoria walki	Teoria rywalizacji
Ekonomia	Teoria sztuki wojennej	Nauka o polityce
Zarządzanie	Dowodzenie	Polityka
Gra o sumie dodatniej	Gra o sumie ujemnej	Gra o sumie zerowej
Prawda	Oszustwo	Obluda (dwulicowość)
Informowanie	Dezinformowanie	Propaganda
Etyka współpracy	Etyka walki	Etyka rywalizacji
Estetyka współpracy	Estetyka walki	Estetyka rywalizacji

Źródło: opracowanie własne.

Nie ma chyba potrzeby uzasadniać odmienności etyki ekonomicznej i etyki wojskowej. Etyka ekonomiczna oparta jest na prawdzie i zaufaniu, ale jest to etyka kalkulacji, rozsądku i roztropności. Ten rodzaj etyki jest dość dobrze rozpoznany, aczkolwiek podlega ciągłym debatom, wynikającym ze zmian w działalności gospodarczej. Towarzyszy jej estetyka ekonomiczna, ukierunkowana na tworzenie ładu i harmonii w systemie gospodarczym – jest to dziedzina, którą dopiero należy rozwinąć. Etyka wojskowa (jako jeden z rodzajów etyki heroicznej) ma za sobą długą historię i jest dobrze rozpoznana, chociaż nowe zjawiska na polu walki zmuszają do nowych przemyśleń. Z kolei estetyka wojskowa czeka na pierwsze uogólnienia.

Trzy wymienione wyżej rodzaje działania tworzą jednolity społeczny system działania, składający się ze sfery realnej i sfery regulacji. Współpraca i walka należą do sfery realnej; rywalizacja należy do sfery regulacji. W sferze realnej przetwarza się głównie materię i energię, natomiast w sferze regulacji – głównie informację. Przetwarzanie informacji ma na celu sterowanie działaniem ludzi.

Bezpośrednio do prakseologii odnoszą się: ekonomia i zarządzanie; sztuka wojenna i dowodzenie; nauka o polityce i polityka. Opierając się na tradycyjnym rozróżnieniu można uznać, że ekonomia, sztuka wojenna i nauka o polityce należą do nauk opisowych, natomiast zarządzanie, dowodzenie i polityka do nauk stosowanych, czyli do prakseologii jako takiej.

1. Wybrane definicje

a) Wybrane definicje zarządzania

Według jednej z definicji, zarządzanie „to ustawiczny proces tworzenia reguł ładu w danym układzie w postaci norm, planów, instrukcji i innych jeszcze dokumentów. Ze swego założenia mają one być instrumentem koordynacji w pozyskiwaniu rzeczowych i osobowych składników działalności, ich rozmieszczenia i stosowania do określonych w tej działalności celów”³. Przy czym tak rozumiane zarządzanie odnosi się do „układów społecznych wysoce złożonych”⁴. Inna definicja mówi, że „zarządzanie w znaczeniu ogólnym, to działanie zmierzające do funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie

³ *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, t. 2, s. 1138.

⁴ Tamże.

z celem zarządzającego”⁵. Inna podobna definicja mówi, że „zarządzanie to proces podejmowania decyzji ukierunkowanych na osiągnięcie celów, postawionych przez zarządzającego”⁶. Natomiast w typowym podręczniku mówi się, że „zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym tworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodnie z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiającą przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację celów i misji w przyszłości”⁷. W innym podręczniku zarządzanie definiuje się jeszcze inaczej – jest to „wykonywanie władzy w stosunku do ludzi, kapitału i rzeczy”⁸. Dalej proponuje się kolejną definicję, wg której „zarządzanie to osiągnięcie celów poprzez ludzi”⁹.

Część definicji ogólnych ujmuje zarządzanie jako sztukę. W podręczniku wydanym w drugiej połowie lat 80-tych XX wieku przypomniano definicję Mary Parker Follet, wg której kierowanie to sztuka realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi¹⁰. Następnie zdefiniowano kierowanie poprzez jego funkcje. Tak więc, kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów¹¹. W innych definicjach ogólnych kładzie się nacisk na zasoby, wśród których wymienia się z reguły cztery ich grupy: ludzie, pieniądze, rzeczy, informacje¹².

W niektórych podręcznikach próbuje się odwołać do innych niż zarządzanie form wpływania na ludzi i rzeczy; do kierowania, administrowania, rządzenia¹³. Kierowanie z reguły jest utożsamiane z zarządzaniem, ale są próby różnicowania tych terminów. Ważniejsze są jednak relacje zachodzące między terminami

⁵ B. Gliński, *Rozwój nauki organizacji i zarządzania i jej wykorzystanie dla potrzeb zarządzania gospodarką polską*, KNOiZ PAN, Warszawa 1977 (masz. powiel.), s. 8.

⁶ W. Radzikowski, *Systemy informatyczne w organizacji i zarządzaniu*, UW, Warszawa 1981, s. 10.

⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, WaiP, Warszawa 2008, s. 16.

⁸ Z. Mikołajczyk, K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, (w:) B. Piasecki (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 179.

⁹ Tamże, s. 179.

¹⁰ Por. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 23.

¹¹ Por. tamże, s. 23.

¹² Por. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 37.

¹³ Zasługuje na uwagę lingwistyczno-filologiczna analiza zarządzania. Zob. F. Gołembski, „Pojęcie <<zarządzanie>> w kontekście analizy hermeneutycznej”, *Zeszyt Naukowy WAT*, 2007, nr 2, s. 20-27.

zarządzanie a rządy i administrowanie. W prakseologicznej teorii organizacji proponuje się np., by zarządzanie uznać za ekonomiczną metodę rządzenia, obok socjotechnicznej metody rządzenia¹⁴. W prakseologicznej teorii organizacji – głównie u Jana Zieleniewskiego oraz jego uczniów i naśladowców, wprowadza się także rozróżnienie pomiędzy terminem „zarządzanie” a terminem „administrowanie” w znaczeniu czynnościowym. Kryterium wyodrębnienia nie jest w tym przypadku źródło władzy (u Zieleniewskiego zarządzanie wiązało się z własnością zasobów), lecz funkcja w instytucji¹⁵. Zarządzanie może mieć różny zasięg; można więc mówić o zarządzaniu całym państwem, o zarządzaniu całą gospodarką narodową, o zarządzaniu kulturą czy szkolnictwem¹⁶.

Różnorodność i niespójność przytoczonych definicji zarządzania może zaskakiwać. Nietrudno zauważyć, że definicje powyższe mają bardzo ogólny charakter i właściwie odnoszą się do wszelkich procesów sterowniczych w systemach zorganizowanych. Równie dobrze tak rozumiane zarządzanie może odnosić się do gospodarowania, rządzenia, administrowania, sterowania, kierowania czy dowodzenia, a nawet polityki (zarządzanie całym państwem). Moim zdaniem takie ujęcie jako zbyt szerokie nie pokazuje specyfiki różnych form oddziaływania na ludzi i instytucje; można je określić jako „prakseologiczne”. Współgra to z poglądem Tadeusza Kotarbińskiego, który na pytanie „czym się różni nauka organizacja i kierowania od prakseologii”? odpowiedział: „W zasadzie niczym, w praktyce – ogólnością”¹⁷.

W powyższym duchu powstała lista 50 najważniejszych dzieł z dziedziny zarządzania, ułożonych chronologicznie. Na pierwszym miejscu znalazł się traktat Sun Tzu *Sztuka wojny* (około 500 lat p.n.e.); na drugim – *Księżę N.* Machiavellego (około 1513), a na trzecim dzieło A. Smitha *Bogactwo narodów* (1776). Mamy więc w kolejności: sztukę wojenną, naukę o polityce (naukę polityki) oraz ekonomię (czy nie w tej kolejności rozwijały się również umiejętności ludzkie?). Dopiero na czwartym miejscu pojawiło się dzieło *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych* z 1911 r. Fryderyka W. Taylora¹⁸.

¹⁴ Por. A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 242.

¹⁵ Por. tamże, s. 242.

¹⁶ Por. S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 154.

¹⁷ T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Warszawa 1970, s. 120-121.

¹⁸ Stuart Crainer, *The Ultimate Business Library: 50 Books That Shaped Management Thinking*, Amazon Books 1997. Listę tę (znaną również jako lista Financial Times) przytacza też „Rzeczpospolita” z 25 września 2002 r.

b) Wybrane definicje dowodzenia

Musi dziwić mała precyzja przytaczanych definicji zarządzania, powiedziałbym nawet – pewna nonszalancja. Niewiele lepiej jest z definicjami dowodzenia. Oto kilka przykładów. „Dowodzenie – działalność dowódcy i osób z nim współdziałających; przygotowanie i prowadzenie działań bojowych, szkolenie wojsk i administrowanie jednostką wojskową; także dział sztuki wojennej dotyczący tych spraw”¹⁹. W innej definicji czytamy, że dowodzenie to „działalność mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie walki oraz kierowanie wojskami w czasie jej prowadzenia”²⁰. Widać tu wyraźnie, że utożsamiono „dowodzenie” z „kierowaniem”, które odniesiono akurat do okresu prowadzenia wojny, gdzie mamy do czynienia z dowodzeniem sensu stricto. Podobną definicję proponuje popularny swego czasu w Akademii Obrony Narodowej słownik. Czytamy tam: „Dowodzenie – ukierunkowana działalność dowództwa mająca na celu utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej oraz przygotowanie działań zbrojnych i kierowanie nimi”²¹.

W tym miejscu możemy podkreślić, że zarządzanie, kierowanie, dowodzenie to przede wszystkim procesy podejmowania decyzji, które – z systemowego punktu widzenia – polegają na rozwiązywaniu trzech, i tylko trzech problemów decyzyjnych – co osiągnąć? (formułowania celów); z czego osiągnąć? (wskazywanie zasobów czy też środków ich osiągnięcia) oraz jak osiągnąć? (wskazywanie sposobów czy też strategii osiągania celów za pomocą dostępnych zasobów)²². Ogólną cechą, a jednocześnie wadą, powyższych definicji jest brak wyraźnego odniesienia się do wspomnianych trzech problemów decyzyjnych.

Opierając się na powyższym rozróżnieniu można sformułować ogólnoprakseologiczną definicję wszelkiego zarządzania, kierowania, dowodzenia – jest to proces podejmowania decyzji wiążący ze sobą formułowanie *celów*, wskazywanie dostępnych *zasobów* oraz *sposobów* ich użycia dla osiągnięcia zamierzonych celów.

c) Wybrane definicje polityki

Mówiąc o polityce często odwołujemy się do greckiego *politike*, czyli do sztuki rządzenia państwem. W tym duchu mówi się, że polityka związana jest z kształtowaniem się władzy i zakresem władzy, a mówiąc bardziej konkretnie,

¹⁹ *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967, s. 320.

²⁰ *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1994, s. 101.

²¹ *Słownik terminów bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002, s. 27.

²² Por. M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, AULA, Podkowa Leśna 1996, s. 85 i n.

polityka jest planowym i zorganizowanym dążeniem do zdobycia i utrzymania władzy, któremu odpowiadają określone działania ludzkie. W tym duchu pisze Stanisław Ossowski: „Polityka to forma działalności zmierzająca do jak największej mocy w stosunkach społecznych, tzn. do umacniania, rozszerzania i utrwalania władzy”²³.

Zgodnie z inną skądinąd dość tajemniczą definicją, „polityką jest każde działanie zjednoczonych ludzi poddanych mobilizacji politycznej, dlatego tworzy ona nie jakiś szczególny, samodzielny fenomen, ale wyłącznie jeden z przejawów tego, co polityczne”²⁴. Dalej autor dodaje, że w praktyce nie zawsze jednoznacznie da się odróżnić działania polityczne od niepolitycznych²⁵. Tenże autor pisze też, że „działanie polityczne może dotyczyć spraw małych i zupełnie drobnych, jednak prowadzi je tylko zgrupowanie ludzi (nawet jeśli przez swego przedstawiciela – zwanego politykiem), które uwikłane jest w fundamentalne zależności, związane z funkcjonowaniem gatunku w przestrzeni kontynentów, a nawet ziemskiego globu”²⁶.

Naturę polityki pośrednio wyraża definicja polityka. „Dictionary of the Social Sciences” definiuje polityka następująco: “Terminu *polityk (politician)* używa się zwykle w odniesieniu do osoby aktywnie zaangażowanej w walce o władzę państwową i/albo o urząd, w której sukces w znacznym stopniu zależy od poparcia innych, i który, by sukces osiągnąć, musi być dobry w sztuce perswazji, negocjacji i kompromisu. W każdym społeczeństwie, zgodnie z przyjętymi metodami walki oraz użytkiem normalnie czynionym z władzy i/albo urzędu, gdy polityk to osiągnie, nazywanie go politykiem jest ogólnie praktykowane w pejoratywnym lub niepejoratywnym sensie”²⁷.

Z polityką ściśle wiąże się kategoria *rządzenia*, którą należy wiązać z procesami podejmowania i realizowania decyzji. Część definicji podkreśla znaczenie interesów jednostek i grup społecznych (które mogą być zgodne lub sprzeczne)

²³ S. Ossowski, *O strukturze społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986, s. 71.

²⁴ R. Skarżyński, *Mobilizacja polityczna. Współpraca i rywalizacja człowieka współczesnego w wielkiej przestrzeni i długim czasie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2011, s. 312.

²⁵ Por. tamże, s. 314.

²⁶ Tamże, s. 313.

²⁷ *A Dictionary of the Social Sciences*, ed. by J. Gould and W.L. Kolb, New York: The Free Press 1965 (II wyd.), s. 515. Cyt. za: J. Topolski, *Format polityka: kryteria i uwarunkowania (w:) Trudna sztuka polityki. Szanse, ryzyko, błąd*, „Studia Politologiczne”, Instytut Nauk Politycznych UW, pod red. T. Klementewicza, Elipsa, Warszawa 1996, s. 20.

w podejmowaniu decyzji ośrodków władzy oraz środków i programów działania. Nie wypukla się jednak tego, co jest kluczowe, a mianowicie tego, że podejmowanie decyzji politycznych odbywa się w systemie gry o sumie zerowej.

Polityka jako sztuka rządzenia państwem ma dwa wymiary – wewnętrzny i zewnętrzny. W pierwszym wypadku mamy do czynienia z polityką wewnętrzną, w drugim z polityką zagraniczną. Głównym zadaniem obu polityk jest zapewnienie bezpieczeństwa i rozwoju, co sprowadza się do maksymalizacji swojej potęgi (siły, mocy, znaczenia), a więc do kształtowania jak najkorzystniejszego stosunku sił z punktu widzenia danego państwa.

3. Definicje bazowe

Powyższe rozważania upoważniają do wyróżnienia prakseologii ogólnej, która zasadniczo pokrywa się z tradycyjnym jej rozumieniem oraz prakseologii szczegółowej, odniesionej do trzech systemów działania – współpracy, walki i rywalizacji. Prakseologia to nauka z natury rzeczy stosowana, ale niewątpliwie dopuszczalne jest mówić o prakseologii opisowej. W tym artykule mamy na myśli wyłącznie prakseologię stosowaną. Przyjmijmy następujące definicje.

Prakseologia ogólna to nauka o sprawnym działaniu, czyli o gospodarowaniu ograniczonymi zasobami. Z ograniczeniem ze strony zasobów mamy do czynienia tak we współpracy, jak i walce oraz rywalizacji. Prakseologia to w istocie nauka o podejmowaniu decyzji, w jaki możliwie najlepszy (optymalny) sposób należy użyć stojące do dyspozycji *zasoby* (środki), aby zrealizować postawione *cele*. W podręcznikach tego typu definicje przeważają, ale odnoszą się one do zarządzania, a nie do prakseologii i konsekwentnie pomijają zagadnienia polityki i dowodzenia.

Tak więc prakseologia to nauka o strategiach osiągania celów za pomocą dostępnych zasobów bez względu na rodzaj działania. To ujęcie w zasadzie pokrywa się z ujęciem tradycyjnym. Co prawda Tadeusz Kotarbiński mówił o technice walki (kooperacji negatywnej), ale nie był w tym do końca konsekwentny. Nie wymienił też zmagania o stosunek sił (mocy, możliwości) jako naturalnej osi działań ludzkich, co sprowadza się do maksymalizacji władzy (Power). Z kolei Ludwig von Mises pisał również o wojnie, ale potraktował ją marginesowo, praktycznie utożsamiając prakseologię z ekonomią.

Stosownie do trzech rodzajów działania możemy wyróżnić trzy działy prakseologii – zarządzanie, dowodzenie i politykę. Przyjmijmy następujące definicje.

Zarządzanie (sfera działalności głównie rynkowej, czyli opartej na wymianie) to proces podejmowania decyzji, odnoszących się do sposobów (strategii) osiągnięcia celów za pomocą dostępnych środków (zasobów) w systemie gry o sumie dodatniej.

Dowodzenie (sfera działalności głównie wojskowej) to proces podejmowania decyzji, odnoszących się do sposobów (strategii) osiągnięcia celów za pomocą dostępnych środków (zasobów) w systemie gry o sumie ujemnej.

Polityka (sfera rządzenia, governance, czyli polityki wewnętrznej i zagranicznej) to proces podejmowania decyzji, odnoszących się do sposobów (strategii) osiągnięcia celów za pomocą dostępnych środków (zasobów) w systemie gry o sumie zerowej.

Zaprezentowane definicje w pierwszej swej części są identyczne, różnicuje je jedynie rodzaj rozgrywanej gry. Ma to jednak daleko idące konsekwencje co do sposobów sprawnego działania. Każdy rodzaj wymienionej działalności wymaga stosowania odmiennych zasad (nie tylko technicznych, ale etycznych i estetycznych), odmiennych rachunków efektywności, odmiennej wiedzy i umiejętności, a także odmiennych cech charakteru. Dlatego np. zasady ekonomiczne (zasady współpracy) nie powinny być przenoszone na pole walki czy ogólnie do sił zbrojnych. I odwrotnie, gospodarki nie powinno się militaryzować w czasie pokoju. A takie próby były podejmowane wielokrotnie. Słynny system PPB (planning, programming, budgeting – planowania, programowania, finansowania), wprowadzony na początku lat 60-tych ub. wieku w Stanach Zjednoczonych w czasie, gdy ministrem obrony był Robert McNamara, menedżer przemysłu samochodowego, oparty był na szerokich analizach ekonomicznych, poddanych w pierwszym rządzie logice „cywilnej”. System ten nie doceniał odmiennych zasad gospodarowania w siłach zbrojnych. Z kolei gospodarka socjalistyczna, zwłaszcza w początkowych fazach, była gospodarką dalece zmilitaryzowaną, co przyniosło niegospodarność, marnotrawstwo i w konsekwencji jej upadek.

Od kilku dziesięcioleci w literaturze zachodniej (głównie w USA) panuje moda na powoływanie się na dorobek teorii i praktyki sztuki wojennej w badaniach nad organizacjami i zarządzaniem – wysnuwa się stąd dyrektywy pod adresem przedsiębiorców. Co ciekawsze, propagatorzy stosowania zasad sztuki wojennej w biznesie za swoją biblię uznali dzieło pewnego stratega chińskiego

sprzed 2500 lat. Chodzi oczywiście o „Sztukę wojny”, przypisywaną niejakiemu Sun Tzu (określanego również jako Sun Tsu, Sunzi). Pojawiają się książki pod ogólnym hasłem „sztuka wojenna w biznesie”, „sztuka wojenna dla kierownictwa” itp. Moda ta trwa do dnia dzisiejszego²⁸.

Do propagowania dzieła Sun Tzu oczywiście chętnie włączyli się Chińczycy. W jednej z książek czytamy:

„Oczywiście, w kontekście tej książki, wojna i działalność gospodarcza są synonimami. Zarówno wojna jak i działalność gospodarcza są rodzajami działań ludzkich z dobrze zdefiniowanymi celami. Chociaż Sun Tzu rozważa kwestie militarne, to daleko idąca ogólność, ogromny zasięg czasoprzestrzenny jego teorii i zasad, czynią to dzieło całkowicie stosownym do dowolnej działalności gospodarczej”²⁹.

Pogląd ten polega na nieporozumieniu. Działalność gospodarcza oparta jest na złożonych strukturach współpracy, przyczyniających się do ogólnego wzrostu dobrobytu, natomiast walka prowadzi do niszczenia i zubożenia. Niewątpliwie „biznes nie jest wojną. Pojawiające się niekiedy odmienne stwierdzenia, mające na celu podkreślenie ognia walki w konkurencji gospodarczej, są jedynie dopuszczalną przenośnią dziennikarską. Biznes i wojna mogą mieć wiele elementów wspólnych, ale jako zjawiska na zawsze będą się różnić wyraźnie odmienną i niemożliwą do pogodzenia istotą sił, które je wywołują, i wynikami, do których prowadzą”³⁰. Jest to wsparcie moich tez, które opierają się na tej prostej prawdzie, że logika działań i rachunki efektywności we współpracy i walce są całkowicie odmiennie. Działalność gospodarcza (rynkowa) należy do sfery współpracy, a nie walki. Zarówno współpraca, jak i walka są to dziedziny ludzkiego działania i z tego powodu mają pewne cechy wspólne, ale nie uzasadnia to zamienności zasad stosowanych w odmiennych systemach. W świetle przedstawionego rozumowania, podejście takie jest nieuprawnione.

²⁸ Zob. np.: Becky Sheetz-Runkle, *The Art of War for the Small Business. Defeat the Competition and Dominate the Market with the Masterful Strategies of Sun Tzu*, Amazon 2014 (Ebook); Mark Mc Neilly, *Sun Tzu and the Art of Business. Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press 2012 (revised edition) i inne.

²⁹ M. W. Luke Chan, Chen Bingfu, *Sunzi on the Art of War and its General Application to Business*, Fundan University Press, Shanghai 1998, s. 6-7.

³⁰ T. von Ghyczy, B. von Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of Boston Consulting Group, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 23.

4. Ocena sprawności polityki państwa (na przykładzie Polski)

Ocena sprawności w gospodarce i na polu walki jest możliwa dzięki temu, że możemy operować nakładami i efektami. Inaczej jest w polityce. Tu nie mamy typowych nakładów i efektów, dlatego kryteria oceny muszą być odmienne. Najczęściej stosowane są kryteria gospodarcze (PKB, eksport, bezrobocie, inflacja, deficyt budżetowy). Ale mogą być inne, np. kryteria społeczne (poziom spójności ideowej społeczeństwa, rozwój społeczeństwa obywatelskiego, zaufanie do władzy). Z punktu widzenia funkcjonowania państwa w czasie i przestrzeni takie ujęcie nie wystarcza. Musimy przyjąć inne kryteria. Zgódźmy się z tym, że „... ostatecznym sprawdzianem danej polityki jest jej powodzenie; powodzenie oznacza zapewnienie przetrwania i wzmacnianie państwa”³¹. W związku z tym, że państwa dążą do maksymalizacji swojej potęgi, najlepszym sprawdzianem sprawności (tu być może lepiej byłoby powiedzieć – skuteczności) polityki są przyrosty/spadki potęgi.

Jedną z formuł, która może być wykorzystana do oceny skuteczności polityki państw, czyli do pomiaru potęgi, jest model, zaproponowany jakiś czas temu³². Oto jego postać:

$$P_o = D^{0,652} * L^{0,217} * p^{0,109}$$

$$P_w = W^{0,652} * S^{0,217} * p^{0,109}$$

Oznaczenia:

- P_o – moc (potęga) ogólna,
- P_w – moc (potęga) wojskowa,
- D – produkt krajowy brutto (D jest to skrótowa forma zapisu D/T),
- L – liczba ludności,
- p – powierzchnia terytorium,
- W – wydatki wojskowe (W jest to skrótowa wersja zapisu W/T),
- S – liczba żołnierzy służby czynnej³³.

Model ten pozwala liczyć dwa rodzaje potęgi – ogólną (gospodarczą) i wojskową. Potęgą wojskową wyrasta na bazie potęgi gospodarczej, ale – w związku

³¹ K. N. Waltz, *Struktura teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 120.

³² Zob. M. Sułek, *Podstawy potęgonomii i potęgometrii*, WSEiA, Kielce 2001.

³³ Zob. szerzej w: M. Sułek, *Potęga państw. Modele i zastosowania*, Wydawnictwo Rambler, Warszawa 2013.

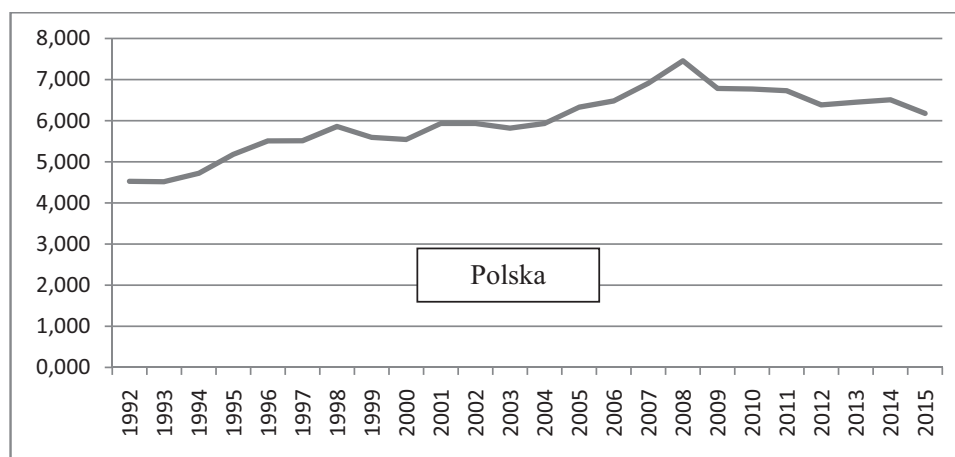
z tym, że zakres militaryzacji jest w różnych państwach odmienny – na tej samej bazie można osiągnąć bardzo zróżnicowane potęgi wojskowe. Zaletą modelu jest łatwość w dotarciu do danych wyjściowych i jednoznaczność wyników, co nie wyklucza – w oparciu o opinie ekspertów – ich korygowania.

Tabela 2. Dynamika zmian potęgi ogólnej Polski w latach 1992-2015
(świat = 1000)

Lata	Potęga ogólna	Lata	Potęga ogólna	Lata	Potęga ogólna
1992	4,527	2000	5,544	2008	7,457
1993	4,518	2001	5,934	2009	6,785
1994	4,721	2002	5,932	2010	6,771
1995	5,183	2003	5,818	2011	6,729
1996	5,508	2004	5,933	2012	6,384
1997	5,512	2005	6,331	2013	6,452
1998	5,863	2006	6,482	2014	6,509
1999	5,597	2007	6,911	2015	6,178

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Banku Światowego (odnośnie do PKB) oraz ONZ (odnośnie do liczby ludności).

Wykres 1. Potęga ogólna Polski w latach 1992-2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w tabeli 2.

Tabela 2 oraz wykres 1 pokazują dynamikę zmian potęgi ogólnej Polski (potęga wojskowa została pominięta) w latach po zimnej wojnie. Świat został przyjęty za 1000, czyli potęga Polski została wyrażona w promilach potęgi świata. Przypomnijmy, że rywalizacja o potęgę jest grą o sumie zerowej co oznacza, że wzrost potęgi jednych państw oznacza spadek potęgi innych państw. Cecha ta pozwala rozpatrywać potęgę pojedynczych państw nawet w długich okresach.

Jak pokazuje wykres 1, w rozpatrywanym okresie można wyróżnić kilka punktów charakterystycznych, dotyczących kształtowania się potęgi ogólnej (gospodarczej) Polski. Pierwszy to rok 1993, kiedy osiągnęła ona minimum. W okresie 1993-1998 nastąpił jej dość szybki wzrost, następnie przyszła stagnacja (okres 1998-2004). Po 2004 r. (po wstąpieniu do Unii Europejskiej) nastąpił znowu przyspieszony wzrost potęgi, ale trwał on dość krótko – do 2008 r., kiedy to w całym rozpatrywanym okresie osiągnęła maksimum (7,457). Od tego czasu zarysowała się wyraźna tendencja spadkowa. Wiele wskazuje na to, że w roku 2016 nastąpi dalsze obniżenie potęgi Polski.

Przytoczone dane sugerują, że w całym okresie po zimnej wojnie mieliśmy tylko dwa okresy wysokiej skuteczności polskiej polityki zagranicznej i wewnętrznej. Porównując jednak punkt startu i punkt końcowy można mówić o sukcesie – jeśli jednak trend spadkowy nie zostanie zatrzymany, za kilka lat Polska może wrócić do punktu wyjścia.

Co mówią o Polsce przytoczone liczby? Przede wszystkim jest to znacznie poniżej 1% potęgi światowej. Spośród naszych sąsiadów, potęgę Polski przewyższają (2015 r.): Niemcy (26,324) oraz Rosja (24,819); mamy natomiast przewagę nad Ukrainą (2,328), Czechami (2,145) i pozostałymi sąsiadami.

Jest zrozumiałe, że uzyskane wyniki dla potęgi ogólnej Polski nie zależały wyłącznie od polityków. Ale tak jest w każdej działalności – nigdy nie mamy pełni władzy nad sterowanymi systemami. Ludzie jednak są mniej zainteresowani przyczynami niż końcowymi rezultatami.

Podsumowanie

Prakseologia od kilku dziesięcioleci przeżywa kryzys. Jego przyczyną jest wyczerpywanie się możliwości poszukiwania ogólnych zasad sprawnego działania, ważnych we wszystkich dziedzinach ludzkiego działania. Możliwości jej dalszego rozwoju tkwią w nowym podejściu, polegającym na podziale prakseologii na trzy działy, odpowiadające trzem rodzajom aktywności ludzkiej – współpracy, walki i rywalizacji. Różnią się one od siebie odmienną logiką działania,

odmiennym rozumieniem nakładów i efektów oraz odmiennymi rachunkami efektywności. Istnieje więc uzasadnienie dla tworzenia prakseologii ogólnej (zbliżonej do tradycyjnej) oraz prakseologii szczegółowej, na którą składa się – zgodnie z niniejszą propozycją – zarządzanie (sfera współpracy, gra o sumie dodatniej); dowodzenie (sfera walki, gra o sumie ujemnej) oraz polityka (sfera rywalizacji, gra o sumie zerowej). Zarządzanie opiera się głównie na dorobku ekonomii, dowodzenie – sztuki wojennej, a polityka – teorii polityki. Najbardziej rozwinięta wydaje się być sztuka wojenna, najmniej ekonomia (gdyż w swej dojrzałej postaci pojawiła się dopiero wraz z pojawieniem się gospodarki rynkowej), podczas gdy wojny towarzyszą ludzkości od najdawniejszych czasów. Polityka pojawiła się również bardzo dawno temu, gdy ludzie zaczęli się organizować w zwarte skupiska, oparte na hierarchii i dążeniu do władzy.

Kalkulacje i wszelkie rachunki efektywności w zarządzaniu, dowodzeniu i polityce skupiają się na naczelnym dla nich wartościach; są to odpowiednio: wartość ekonomiczna (np. ceny, płace, zyski), wartość wojskowa (np. zdolność bojowa, gotowość bojowa) oraz wartość polityczna (np. władza, siła, wpływ).

Niewątpliwie istnieją ogólne zasady sprawnego działania, ale mają one ograniczoną przydatność praktyczną. Prawdziwy smak prakseologii zawiera się w jej trzech działach i właściwych im zasadach sprawności.

Bibliografia

1. *A Dictionary of the Social Sciences*, ed. by J. Gould and W.L. Kolb, New York: The Free Press 1965 (II wyd.).
2. Chrisidu-Budnik A., J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005
3. Crainer S., *The Ultime Business Library: 50 Books That Shaped Management Thinking*, Amazon Books 1997.
4. *Encyklopedia biznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, t. 2.
5. Ghyczy T. von, B. von Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of Boston Consulting Group, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
6. Gliński B., *Rozwój nauki organizacji i zarządzania i jej wykorzystanie dla potrzeb zarządzania gospodarką polską*, KNOiZ PAN, Warszawa 1977 (masz. powiel.).
7. Gołembski F., „Pojęcie <<zarządzanie>> w kontekście analizy hermeneutycznej”, *Zeszyt Naukowy WAT*, 2007, nr 2.
8. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
9. Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, Warszawa 1970.

10. Koźmiński A.K., D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, WAiP, Warszawa 2008.
11. Luke Chan M.W., Chen Bingfu, *Sunzi on the Art of War and its General Application to Business*, Fundan University Press, Shanghai 1998.
12. *Mała encyklopedia wojskowa*, t. 1, Warszawa 1967.
13. Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, AULA, Podkowa Leśna 1996.
14. Mc Neilly M., *Sun Tzu and the Art of Business. Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press 2012 (revised edition)
15. Mikołajczyk Z., K. Zimniewicz, *Zarządzanie małym przedsiębiorstwem*, (w:) B. Piaśnicki (red.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
16. Ossowski S., *O strukturze społecznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1986.
17. Radzikowski W., *Systemy informatyczne w organizacji i zarządzaniu*, UW, Warszawa 1981.
18. *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1994, s. 101.
19. Russell B., *Power. A New Social Analysis*, Routledge, London and New York 1996.
20. Russell B., *Władza. Nowa analiza społeczna*, Książka i Wiedza, Warszawa 2001.
21. Sheetz-Runkle B., *The Art of War for the Small Business. Defeat the Competition and Dominate the Market with the Masterful Strategies of Sun Tzu*, Amacon 2014 (Ebook);
22. Skarzyński R., *Mobilizacja polityczna. Współpraca i rywalizacja człowieka współczesnego w wielkiej przestrzeni i długim czasie*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2011.
23. *Słownik terminów bezpieczeństwa narodowego*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2002.
24. Stoner J.A.F., Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
25. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
26. Sułek M., *Podstawy potęgonomii i potęgometrii*, WSEiA, Kielce 2001.
27. Sułek M., *Potęga państw. Modele i zastosowania*, Wydawnictwo Rambler, Warszawa 2013.
28. Sułek M., *Trzy działy prakseologii*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, Zeszyt 1-2, t. II, Wyższa Szkoła Menedżerska, Ciechanów 2008.
29. Sułek M., *Kryteria oceny efektywności zarządzania i dowodzenia jako procesów opartych na odmiennych logikach działania*, (w:) P. Górny (red.), *Efektywność zarządzania w świetle prakseologii i normalizacji*, AON, Warszawa 2016.
30. Topolski J., *Format polityka: kryteria i uwarunkowania* (w:) *Trudna sztuka polityki. Szanse, ryzyko, błąd*, „Studia Politologiczne”, Instytut Nauk Politycznych UW, pod red. T. Klementewicza, Elipsa, Warszawa 1996.
31. Waltz K.N., *Struktura teorii stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.