

# Wprowadzenie

Cywilizacja ludzka (system cywilizacji – SC<sup>1</sup>) jest specyficznym rodzajem samokształtującego się systemu, powstającego jako nieprosta suma systemów działających (SD) i systemu przyrody (SP). Systemem działającym jest każdy system, w ramach którego znajduje się człowiek, począwszy od jednostki ludzkiej. Pominąwszy pytania, które zadają ewolucjoniści i kreacjoniści, czyli pytania o „wielką osobliwość”<sup>2</sup>, systemy działające pozostają w zasadzie w stosunku pasożytniczym do systemu przyrody. Samokształtowanie się to samoistne tworzenie, podtrzymywanie istnienia, zanik oraz zmiany. Atrybutem systemów działających jest to, że powstają same z siebie, ale korzystają z systemu przyrody. Taki kreacjonizm funkcjonuje na zasadach wewnętrznych sprzężeń, w tym zwrotnych i następczych. Podstawą wykreowania systemu cywilizacyjnego są najpierw pewne idee (np. pomysły, wzory), materializujące się w postaci realnych systemów działających i przekształceń systemu przyrody. Następnie te realne twory są przedmiotem refleksji, w tym naukowej, w celu ich dalszego kształtowania. Nauka ma więc funkcje paradoksalne: uczestniczy w generowaniu idei i ich urzeczywistnianiu, a zarazem sama bada to, co wytworzyła, dla generowania idei kształtowania itp. Z jednej strony nauka przysparza świadomie wartości dodanej, z drugiej zaś, na skutek komplikowania się złożoności SD, stara się zrozumieć i przekształcić to, czego sama była promotorem. Częściowo wynika to również z tego, że zmiany SD dokonują się nie tylko za sprawą nauki. SD w każdej chwili „stają się”, w każdym rozumieniu tego wyrażenia<sup>3</sup>.

Studia nad problematyką strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) przekonują, że istnieje potrzeba dokonania dalszego postępu. Usytuowanie zasobów

<sup>1</sup> objaśnienia skrótów są podane na końcu książki w słowniczku.

<sup>2</sup> Osobliwość – pojęcie dyskutowane w kosmologii, próbujące opisać początek Wszechświata. Nauka postrzega osobliwość w kategoriach ewolucjonizmu, natomiast zwolennicy boskiej siły sprawczej – w kategoriach kreacjonizmu. Por.: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Osobliwo%C5%9B%C4%87\\_%28astronomia%29](http://pl.wikipedia.org/wiki/Osobliwo%C5%9B%C4%87_%28astronomia%29); [http://pl.wikipedia.org/wiki/Czarna\\_dziura](http://pl.wikipedia.org/wiki/Czarna_dziura) [dostęp: 25.06.2014].

<sup>3</sup> Stawanie się jest przedmiotem koncepcji naukowej nazywanej autopoietyzmem. Por.: [http://pl.wikipedia.org/wiki/System\\_autopoietyczny](http://pl.wikipedia.org/wiki/System_autopoietyczny) [dostęp: 25.06.2014]. J. Stachowicz, *Presja innowacji w zarządzaniu; w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania*, w: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego, Katowice 2008, s. 13–33.

ludzkich (ZL) w SD, początkowo na pozycji przedmiotowej, ewoluowało do roli kapitału ludzkiego (KL) i kluczowego czynnika sukcesu (KCS). Jednak to nadal nie wystarczy do zrozumienia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Dotyczy to także: 1) różnicowania SZZL od ZZL (czyli warstwy pojęciowo-poznawczej); 2) szeroko rozumianej strukturyzacji SZZL; oraz 3) określenia jego roli w zarządzaniu strategicznym dowolnym SD.

Odrębnym zagadnieniem jest operacjonalizacja SZZL na poziom taktyczny i operacyjny ZZL (*Human Resource Management – HRM*), czym się tutaj nie zajmuję.

Szczególną rolę dla rozwoju SZZL odgrywa wielu badaczy, zwłaszcza europejskich, w tym również polskich. Oddając im należne uznanie, sądzę, że możliwe jest rozwinięcie ich koncepcji. Podstawowy problem z istniejącymi koncepcjami polega na tym, że co jakiś czas pojawiają się nowe, najlepsze zbiory twierdzeń. Sądzę, że takie zbiory nie istnieją – problemem jest znalezienie koncepcji „w drodze”, pokazującej dynamiczną problematykę SZZL i zasady jej kształtowania.

Pierwotny kapitalizm w wiekach XVIII i XIX rozpoczął się od traktowania „czynnika ludzkiego” jako istniejącego w nadmiarze, niemal natychmiast dostępnego zasobu. Jego wykorzystanie przy niskim poziomie regulacji tej sfery odpowiadało specyfice nierównowagi popytowo-podażowej tego etapu kapitalizmu. Substytucja człowieka przez innego człowieka, maszynizacja, mechanizacja działalności, postęp w organizacji pracy spowodowały, że człowiek był początkowo relatywnie najtańszym czynnikiem wytwórczym. Przeszliśmy długą drogę i dzisiaj znajdujemy się w „antropocenie” – epoce wszechobecnej i dominującej roli człowieka. Antropomorfizacja działalności, a zwłaszcza przypisywanie złożonym SD cech osoby i zbiorów ludzkich, osiągnęła niespotykane rozmiary. Człowiek wyłania się na centralnej pozycji jako najważniejszy czynnik sukcesu. Niemniej nauki zajmujące się człowiekiem w procesach i systemach pracy dostarczają zbyt dużo powierzchownych twierdzeń. To wynika również ze społecznej natury nauk w ogóle – one same są także kategorią SD. Przekonanie się zarządzanie wiedzą, nadmiernie forsuje się innowacyjność i „inteligentne SD”. Ekscytujemy się „podejściami behawioralnymi”, w tym neuronaukami itp. Nie pamiętamy przy tym, że wiedza zawsze była istotna, a innowacyjność, pomijając nietypowe wypadki (np. samorodnych geniuszy), była i jest pochodną szeroko rozumianych współzależności. Na przykład niewolnictwo w starożytnym Rzymie znacznie opóźniło tempo postępu technicznego. Starożytni Grecy wynaleźli „strategów” nie dlatego, że im się tak podobało, ale dostrzegli ich przywódczą i wyspecjalizowaną rolę zarządczą („inteligentne SD”). Zapominamy o nieprostej kumulacji i dyfuzji potencjału SD, w tym zwłaszcza potencjału wiedzy i nauk o SD.

Potrzebujemy pogłębionych studiów nad naturą i multifunkcjonalnością ZL, ZZL i SZZL. Trzeba lepiej zrozumieć dwie przeciwstawne strony (podział i scalenie pracy) jednej zmiennej: alokacji i przyporządkowania pracy do człowieka. Nauka podąża za tymi zjawiskami i rozwija się w wyspecjalizowane dziedziny, przynosząc coraz więcej danych i informacji o coraz większej liczbie szczegółów. Stosownie do tego powstają tzw. uniwersytety przymiotnikowe (w Polsce), podlegające silnej regulacji i presji oczekiwań ze strony praktyki. Ta ostanina (praktyka) karmi się utopią absolwenta, który

po studiach „wszystko wie i umie”, jest „gotowym produktem uczelni, adekwatnym do potrzeb praktyki”. Ta idiograficzna tendencja nie jest symetryczna z tendencją do syntezy kompetencji. Usuwanie matematyki z programów nauczania (synteza) i filozofii (synteza), a także „uzawodowienie” szkół wyższych, są wyrazem swego rodzaju odwrotu od syntez.

Można podać wiele powodów, przyczynowo-skutkowych, teleologicznych (celowościowych), społecznych, systemowych i in., uzasadniających potrzebę wysiłku badawczego w kierunku syntez. Zarządzanie na najwyższym poziomie to jest zarządzanie polityczne i zarządzanie strategiczne, są syntezą i z niej czerpią. Specjalna rola przypada SZZL – „syntezie człowieka w SD i dla SD” – i paradoksalnie: „syntezie SD dla człowieka w SD”. Tutaj kieruję się przede wszystkim koniecznością refleksji nad zachowaniem systemowej tożsamości ZZL i SZZL (swoistość sensu; całościowość; rozgraniczenie; rola) na tle SD.

To jest główna idea tej pracy. W tym kontekście wyłaniają się: prowadzenie SD; strategia; zarządzanie strategiczne; SZZL – ciągle współkształtujące się, w tym współzależne systemy i subsystemy. Mają one cechy swoiste wywodzące się z tożsamości SD: teleologiczności (celowościowości), otwartości, rozmytości, hybrydowości, zmienności, autopoietyzmu (samorozwoju) i stawania się (*in statu nascendi*). Na poziomie kategoryalnym i prakseologicznym nie jest to „relatywizm”, ale paradoksalny, dialektyczny i chaotyczny układ. Jądrzem tego układu są ludzie (Załoga), paradoksalnie, podmiot i przedmiot SD. Strategiczne prowadzenie ZL i ZZL oraz samego siebie (SZZL) jest przedmiotem SZZL na tle stosunków z SD i szerszym otoczeniem (rynki pracy; systemy regulacji i in.).

System i podsystemy SZZL (rdzenia SZZL; dążeń; doktryn; sytuacji; ograniczeń), są prowadzone według pewnych zasad, w tym zasad nauk o zarządzaniu (NOZ). System powinien odwoływać się również do praw, prawidłowości i zasad prowadzenia dowolnej działalności rzeczowej (np. systemów przyrody), dziedzinowej (np. *for profit*) i branżowej (np. przetwórstwa chemicznego), a także nauk formalnych (np. cybernetyki i ogólnej teorii systemów) i społeczno-humanistycznych (np. psychologii i socjologii oraz antropologii). Odstępstwa od tych zasad skutkują obniżeniem sprawności zarządzania SD.

Współcześnie powoli zmierzamy w kierunku zarządzania przejściami międzyfazowymi (sferami na granicy faz) w SZZL. Wyrazem tego są elementy zarządzania dialektycznego i „zarządzania elastycznego” (*agile management*). Normy zarządzania stosunkami pracy (np. kodeksy) współistnieją z orzecznictwem (np. sądy pracy). Regulacja współistnieje ze swobodą kształtowania stosunków (np. układy zbiorowe w ramach ogólnych regulacji pod nadzorem inspekcji pracy; komisje trójstronne regulatorów, pracodawców i pracobiorców). Te kroki w dobrym kierunku powinny być dalej rozwijane. Wskazują na to w twierdzeniach o przyszłości SZZL (część IX). Jednak nie może to przechodzić w nadmierną maszynizację i odczłowieczenie stosunków pracy: problem stale obecny i nierozwiązany od XIX w. Substytucja pracy żywej i pracy przedmiotowej jest podobnym problemem strategicznym: jej wieloaspektowe skutki znamy, ale rozwiązania tych skutków nader często odbywają się

kosztem najsłabszych podmiotów (pracowników najemnych oraz niektórych grup agentów). W ten sposób dochodzimy do konieczności osiągnięcia postępu na drodze kongruencji (odpowiedniości zadań, obowiązków i odpowiedzialności) w procesach kształtowania udziału w tworzeniu, podtrzymywaniu istnienia, zaniku oraz zmianach wartości dodanej SD.

Zamiarem, który podjąłem w tej książce, jest dokonanie postępu naukowego na obszarze SZZL (zakres przedmiotowy) i na rzeczowym gruncie SD. Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi traktuję systemowo i w sensie kategorialnym. Inaczej mówiąc, zajmuję się całością SZZL, jego rolą w otoczeniu bliższym oraz najwyższym poziomem struktury wewnętrznej. Zakres rzeczowy dotyczy dowolnych SD (kategoria), ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw. Odwołanie do przedsiębiorstw jest skutkiem stosunkowo lepiej rozwiniętej NOZ oraz znaczenia dla dowolnych SD prawa nadwyżki ekonomicznej, które przedstawiłem w 2008 r.<sup>4</sup> Wyrazem podejścia jest uniwersalne traktowanie czasu (T) i przestrzeni (S) (TS – czasoprzestrzeni). Próbuję w pracy przedstawić twierdzenia o średnim i uniwersalnym zasięgu.

Postęp naukowy może mieć rozmaite cechy. Tabela 1 przedstawia nominalną macierz problemów naukowych, biorąc pod uwagę dwie zmienne: 1) poziom rozwiązywania i rozwiązania problemów naukowych; 2) typy problemów naukowych. Macierz ta ułatwi określenie poziomu postępu naukowego, do którego aspiruję.

Zamierzam uzyskać względną nowość naukową (przyrostu naukowego) w dziedzinie SZZL o charakterze uzupełniającym i kontynuująco-doskonałym, głównie typu poznawczego.

Rdzeniem doktryny naukowej tej książki jest stosowanie podejścia systemowego. Opiera się ono na przekonaniu o fundamentalnym znaczeniu procesów dla systemów działających (SD). Przyjmuję prakseologiczną perspektywę językową, gdzie u podstaw znajdziemy takie pojęcia, jak „stan rzeczy”; „zmiana stanu rzeczy” („zdarzenie”) i ciąg zdarzeń, czyli „proces”. Uważam, że na początku jest proces, ruch. Specyficznym rodzajem tak pojętego ruchu są działania, czyli procesy celowe, gdzie dominantem i „drajwerem” (czynnikiem wiodącym) są pożądane wartości, uruchamiające/powstrzymujące ruch.

Ogólnie podejście polega na studiowaniu fundamentów SZZL. Chodzi o przesłanki twierdzeń o SZZL, same twierdzenia o SZZL (na poziomie odpowiadającym systemowości i prakseologii) oraz konsekwencje tych twierdzeń. W rezultacie mam nadzieję osiągnąć specyficzną strukturę wyводу: książkę łączącą walory ściśle naukowe i podręcznikowe.

Nie istnieje coś takiego jak uniwersalny i/lub optymalny wzorzec strategii zarządzania zasobami ludzkimi (strategii ZZL). Jego poszukiwanie przypomina wiarę w istnienie *Świętego Graala*. Jestem bliższy twierdzeniom o „stawianiu się” (*in statu nascendi*) danej rzeczywistości czy modeli lub też podejściu autopoietycznemu. Samo pojęcie optimum jest statyczne: jest to wielkość minimaksowa, ale w danych warunkach, przy czym do

---

<sup>4</sup> H. Witczak, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2008.

**Tabela 1.** Macierz opisowa problemów naukowych ze względu na poziom ich rozwiązywania i rozwiązania oraz typ naukowości

Typ problemów naukowych / Poziom rozwiązywania problemów naukowych	Poznawcze (P)	Aksjologiczne (A)	R (podejścia do akcji naukowej)	Normatywne (N)	Urzeczywistniania (U)
Koroboracja <sup>5</sup> istniejących twierdzeń naukowych					
Weryfikacja					
Falsyfikacja					
Łączenie form koroboracji					
Rozmiar postępu naukowego					
Bezwzględna nowość naukowa					
Otwarcie problemu naukowego					
Odkrycie naukowe					
Względna nowość naukowa – przyrost naukowy					
Naukowy przyrost uzupełniający i kontynuująco-doskonający	Poziom postępu naukowego, do którego aspiruję				
Naukowy przyrost pozostały – konkurencyjny; substytucyjny itd.					
Naukowo zogniskowany rozwój mieszany					
Naukowe przejście międzyfazowe					

Źródło: opracowanie własne.

warunków zaliczamy funkcję celu (dążenia), specyfikę tożsamości SD, założenia doktrynalne (*a priori*), kontekst sytuacyjny i zmienne brzegowe (ograniczenia sztywne). Jakakolwiek zmiana w tych zmiennych agregatowych i ich układzie (modelu) zmienia wielkość i interpretację optimum. Dlatego też większy nacisk kładę na podejście i przejście (metodologię) do rezultatu niż na sam rezultat, zwłaszcza wzorcowy.

Stosuję wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne, rzadko aksjomatyczno-dedukcyjne (gdzie rację stanowią prawa – pewniki). Gruntem dla metody prognostyczno-diagnostycznej badania jest rozpoznanie stanu nauk o ZL, odzwierciedlonego w literaturze światowej na koniec 2015 r. To stanowi punkt wyjścia dla heurystycznego generowania twierdzeń, które dowodzę logicznie. Oczywiście jest, że pozostałe uzasadnienia

<sup>5</sup> Koroboracja – termin wprowadzony przez K. Poppera. Współcześnie oznacza on konsekwentne i systemowe sprawdzanie postępowania i systemu naukowego oraz ich rezultatów (twierdzeń naukowych) przez stosowanie procedur naukowej weryfikacji i falsyfikacji.

naukowe tych twierdzeń (zwłaszcza pozytywne – empiryczne) trzeba koniecznie poddać adekwatnej koroboracji.

Książka składa się z dziewięciu części, zawierających dwadzieścia cztery rozdziały. **Część pierwsza** (pięć rozdziałów), przedstawia dotychczasowy rozwój SZL (cztery rozdziały) i problemy rozwoju SZL. Pierwsze cztery rozdziały ujmują historycznie stopniowe wyłanianie się SZL. W rozdziale 5 staram się zidentyfikować aktualne problemy perspektywy SZL, wynikające ze stanu tej dyscypliny wiedzy. To jest wyraz przekonania, że mamy naukowy i praktyczny problem z SZL. Dalsze wywody mają sens tylko wtedy, kiedy rozpoznamy stan spraw (walor poznawczy) i ocenimy jego naukową wartość (walor aksjologiczno-problemowy). Tylko na takim gruncie mogę wywodzić dalej, starając się zmienić, a zwłaszcza wprowadzić nowe, poznawcze wartości dodane do istniejącego, przedmiotowego stanu wiedzy. Dalsze partie książki są autorskim stanowiskiem.

W **części drugiej** (rozdziały od szóstego do ósmego włącznie) określam podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Jasne przedstawienie koncepcji systemowego ujęcia przedsiębiorstwa (rozdział 6), koncepcji systemu zarządzania przedsiębiorstwem (rozdział 7) i systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (rozdział 8) tworzy fundament, na którym opieram SZL.

**Część trzecia** (rozdziały od 9 do 11 włącznie) koncentruje się na trzech obszarach problemowych. Rozdział 9 odnosi się do zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, a rozdział 10 – do systemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W części tej znajduje się też rozdział 11, dotyczący doktryny SZL. Doktrynie SD i pochodnym doktrynom trudno znaleźć dobre miejsce prezentacji w książce. Doktryna ujmuje w istocie twierdzenia, w skrajnym wypadku dowolne, będące wyrazem stanowiska danego podmiotu. Zajmuję się stanowiskami naukowymi w dziedzinie SD, ZL, ZZL i SZL, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstwa. Zasadnicze dotychczasowe stanowiska naukowe odnoszące się do SZL przedstawiam zwłaszcza w rozdziale pierwszym, a także w niewielkim zakresie w rozdziałach następnych (np. rozdział 9). Inne rozdziały są w istocie próbą autorskiego stanowiska naukowego w dziedzinie SZL. Stanowisko to możemy również nazwać doktryną, zawierającą twierdzenia w formie koncepcji naukowych. Z tych czy innych twierdzeń (doktryn) może korzystać praktyk, mniej lub bardziej świadomie przyjmujący doktrynę prowadzenia danego SD. Dlatego też, mając świadomość trudności konstrukcyjnych książki, omawiam kwestię doktryny SZL dopiero w miejscu, gdzie dochodzę w wywodzie do SZL.

**Część czwarta** (rozdziały 12 i 13) przedstawia zasady diagnozy strategicznej w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Diagnoza strategiczna jest fundamentem dowolnej drogi kształtowania planu strategicznego, stąd jej rola i odrębność. **Część piąta** (rozdziały 14 i 15) przedstawia zasady modelowania wzorcującego, których wyróżniającym się rezultatem jest plan strategiczny – istotny składnik SZL. W rozdziale 14 omawiam podstawy implementacji planu strategicznego. W **części szóstej** (rozdziały 16–17) koncentruję się na problemie fundamentów kształtowania substrategii SZL. Omawiam tu podstawy strukturyzacji SZL oraz jej wybrane odniesienia: podmiotowość i substrategię podstawowych procesów ZZL.

W **części siódmej** (rozdziały od 18 do 20) studiuje zagadnienia urzeczywistnienia planu strategicznego ZZL. Rozwijam kwestie podstaw urzeczywistniania, controllingu strategicznego i uczenia się oraz podstaw zarządzania prawdopodobieństwem strategicznym. **Część ósmą** (rozdziały 21 i 22) poświęcam problematyce sprawności SZL. Przedstawiam podstawy sprawności oraz podejście do substrategii gospodarowania w SZL.

W **części dziewiątej**, ostatniej (rozdziały 23 i 24), zajmuję się przyszłością SZL na tle aktualnego stanu wiedzy naukowej na tym obszarze. Zauważa się wyraźnie trudność radzenia sobie ze złożonością SZL. W tym kontekście sugeruję konieczność rozwiązywania kluczowych problemów na gruncie powiązanych podejść: dialektycznego, paradoksalnego i zarządzania chaosem.

Strategię lokuję tu między polityką (poziom najwyższy zarządzania) a taktyką i operowaniem zarządczym. Utrzymanie się na strategicznym poziomie wywodów wymaga dyscypliny, ale jednocześnie dokonywania wyborów omawianych/nieomawianych zagadnień. Jest oczywiste i naturalne, że stwarza to pole do dyskusji, która jest jedną z ważnych dźwigni postępu naukowego.

Twierdzenia o systemie SZL i jego otoczeniu kieruję do wszystkich zainteresowanych. Rzecz jasna zasady, według których je sformułowałem, w pierwszym rzędzie mogą zainteresować specjalistów branżowych – naukowców i studentów. Liczę także na zrozumienie ze strony szerszej pojętych NOZ oraz ekonomii (nauk o ekonomii – NOE<sup>6</sup>). Co więcej, jestem przekonany, że wybitni praktycy społeczno-gospodarczy nie zawiodą się, i znajdą odniesienia dla rozwiązywania swoich, szczególnie złożonych problemów. Mam tu na myśli przedsiębiorców (właścicieli i inwestorów), głównych przywódców i liderów oraz sztabowców najwyższych szczebli.

Będąc systemami działającymi niezależnie od ich złożoności, jesteśmy „rozproszeni w jedność” i „jednością rozproszenia”. „Rozpraszając się w jedność”, biegniemy przez życie, próbując prowadzić portfolio sfer aktywności życiowej, a jedną z nich są aktywności podejmowane dla przeżycia (biznesowe, zawodowe i in.). Podobnie dzieje się w sferach na niższych poziomach: będąc członkiem załogi dowolnego SD, łączymy swoją rolę instrumentalną w nim z portfolio sfer aktywności życiowej. Scalamy je po to, aby uzyskać „jedność rozproszenia”. Czasem nie pamiętamy przy tym, że w sumie jednostkowego człowieczeństwa są również rozmaite wartości pozabiznesowe i bezpieczeństwa, a także powiązania ze sferami innych osób, grup i zespołów oraz społeczności. SZL polega w istocie na kształtowaniu ultrastabilności rozmaitych sfer SD, na granicy całości w jej relacjach z wnętrzem i otoczeniem, w dynamicznej sferze przejścia międzyfazowego<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Relacje między NOZ i NOE oraz między zarządzaniem i gospodarowaniem wyjaśniam w: H. Witczak, *Problemy naukowe*, w: M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.

<sup>7</sup> Istotę przejścia międzyfazowego przedstawiam w rozdziale 8.3, nadrzędne struktury zarządzania strategicznego, punkt 7.

Klasyczna koncepcja załogi (odnosząca się w zasadzie do pracowników najemnych danego SD) jest swego rodzaju przeciwstawieniem ich w stosunku do właścicieli (przedsiębiorców, inwestorów) i agentów (menedżerów) tego SD. Proponuję tu koncepcję **Załogi** jako zintegrowanego odpowiednika jednopodmiotowości danego SD. Wszystkie podmioty prowadzące i odpowiedzialne za dany SD są Załogą, w której nikogo nikomu, niczego i niczemu, nie przeciwstawiam. Jednocześnie sądzę, że koncepcja Załogi nie ma nic wspólnego z utopią, lecz jest koniecznym kierunkiem badań naukowych.

Utrzymanie tak założonych wywodów na poziomie strategicznym, w stosunku do ZZL z pozycji SD, jest niemałym wyzwaniem. Zdaję sobie sprawę, że zbaczanie na poziom polityki czy taktyczno-operacyjny, niepełne omówienie domeny przedmiotowej czy inne uchybienia są możliwe. Jestem wdzięczny Recenzentom za pracę, którą wykonali, pobudzając mnie do refleksji i zmian w tekście. Mimo wszystko mam nadzieję, że książka przynosi wartość dodaną, zachęcającą nie tylko do krytyki Autora.